



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Muutu ennen kuin on pakko

## Muutosjohtamisen opas

---

Nenonen, Tuomas

2013 Laurea Otaniemi

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Otaniemi

## Muutu ennen kuin on pakko Muutosjohtamisen opas

Tuomas Nenonen  
YAMK  
Opinnäytetyö  
Tammikuu, 2013

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Otaniemi  
Yrittäjyys ja liiketoiminnan kehittäminen

## Tiivistelmä

Tuomas Nenonen

### Muutu ennen kuin on pakko. Muutosjohtamisen opas

Vuosi	2013	Sivumäärä	74
-------	------	-----------	----

---

Muutoksen johtaminen on haasteellista. Usein muutosta vältellään viimeiseen asti, mutta muutoksille on kuitenkin jatkuvasti tarvetta. Organisaatioilla on paljon tarpeita muuttua ja uudistua, mutta muutoksen onnistumisen metodit saattavat olla vähemmän tunnettuja. Usein nähdään tarve muuttumiseen, mutta toteutuksen käynnistäminen, suunnittelu ja läpivienti saattavat tuntua haasteellisilta.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on käsitellä muutosjohtamista organisaation uudistumislanteissa. Opinnäytetyö on kirjoitettu suomalaisen rahoitusalan toimivan yrityksen uudistushankkeen kontekstissa, mutta samalla työ pyrkii käsittelemään muutosjohtamisen teemaa yrityksestä tai toimialasta riippumattomasti.

Opinnäytetyön pyrkimyksenä on toimia apuna ja ohjeistuksena muutoksen menestyksekkääseen toteuttamiseen. Työ nostaa esille muutosjohtamisen parhaita käytäntöjä ja oppeja, joiden avulla pyritään luomaan muutosjohtamisen opas yrityksille.

Tämän muutosjohtamisen oppaan toivotaan olevan avuksi muutoksen toteuttajille muutoksen suunnitteluun, toteuttamiseen tai valmiiden suunnitelmien vertaamiseen.

Opinnäytetyön keskeisimpinä huomioina onnistuneeseen muutosjohtamiseen tunnistetaan neljä ydinteemaa: proaktiivisuuden tärkeys muutoksen toteutuksen aloituksessa verrattuna pakotetun muutoksen toteuttamiseen, onnistuneen kommunikoinnin merkitys muutoksen jalkautamisessa, oikeanlaisen muutosjohtajan ja muutosorganisaation merkitys sekä muutokselle asetettavien taloudellisten tavoitteiden tärkeys.

Näiden neljän ydinteeman hallinnan ja oikeanlaisen käsittelyn avulla voidaan muutosta johtaa onnistuneesti ja entistä helpommin ja varmemmin.

Asiasanat: Muutosjohtaminen, Kommunikointi, Muutosagentit, Muutosstrategia

Laurea University of Applied Sciences  
Otaniemi  
Entrepreneurship and business development

## Abstract

Tuomas Nenonen

### Change before you have to - A guide for leading Change

Year	2013	Pages	74
------	------	-------	----

---

Leading change is challenging. It is often avoided to the latest possible moment, yet change needs occur constantly. Organizations have many needs to change and reform, but methods to succeed in change initiative may be less known. The need to change is often recognized but igniting, planning and execution may feel too challenging.

The purpose of this thesis is to cover Change leadership in organizational reform situations. The thesis is written in the context of a business reform scheme of a company operating in the Finnish financial industry, but it aims to cover the theme of Change leadership regardless of the company or the industry.

This thesis aims to serve as help and guidance for carrying out change successfully. This thesis does not intend to be a full coverage handbook for Change leadership, but intends to introduce the best practices and studies, to form a guide for Change leadership to companies.

This guide is hopefully helpful for change leaders and executors to plan, execute or benchmark readymade plans on change.

As the most essential findings of this thesis regarding successful change management are four core themes: the importance of proactivity in igniting a change initiative versus starting a change initiative in a forced situation, the influence and importance of successful communication in implementing change, the importance of the right kind of change leader and change organization on the success and the importance of financial goals set for the change.

With proper control and handling of the four core themes, a change can be led successfully with more ease and certainty.

Keywords: Change leadership, Communication, Change agents, Change strategy

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
1.1	Taustoitus .....	6
1.2	Työn rajaus ja kuvaus .....	6
2	Muutosjohtaminen käsitteenä .....	8
2.1	Change leadership vai change management .....	9
2.2	Muutosjohtaminen-termin käyttö .....	10
3	Muutostarpeiden luonne .....	11
3.1	Muutoksen johtaminen vai muutokseen ajautuminen .....	11
3.2	Muutostarve käytännössä toimialakontekstissa rahoitusallalla .....	12
3.3	Muutostarve uudistushankkeessa - kehitystarve kohdeorganisaatiolle .....	15
4	Kommunikaatio .....	17
4.1	Kommunikaatiosuunnitelman merkitys .....	18
4.2	Kaksisuuntainen kommunikaatio .....	21
4.3	Reflektiivinen keskustelu muutoksessa .....	24
5	Muutosorganisaatio .....	25
5.1	Muutosjohtaja muutoksentoteuttajana .....	26
5.2	Organisaation johto muutoksen tukena .....	28
5.3	Muutosagentit .....	29
5.4	Sidosryhmien merkitys muutokselle .....	31
6	Muutoksen jalkauttaminen .....	35
6.1	Muutoksen strategian kuvaaminen .....	35
6.2	Muutoksen jalkauttaminen kommunikaation avulla .....	38
6.3	Muutoksen aktiivinen ja tehokas johtaminen .....	44
6.4	Muutos investointina .....	46
6.5	Muutoksen suunnittelu ja toteuttaminen .....	48
6.6	Muutoksen seuranta .....	53
6.7	Muutuskäyrä .....	55
6.8	Muutosvastarinnan voittaminen .....	57
7	Yhteenveto .....	59
7.1	Johtopäätökset ja analyysit .....	60
7.2	Kehitystarpeet ja jatkotoimenpiteet .....	67
	Lähteet .....	69
	Kuvat .....	73
	Taulukot .....	74

## 1 Johdanto

### 1.1 Taustoitus

Sana muutos herättää paljon ajatuksia ja mielipiteitä. Tilanteen mukaan muutos voi olla hyvää, tarpeellista, huonoa tai vaikeaa. Muutos voi koskea myös jotain, mitä haluttaisiin viivästyttää tai välttää kokonaan. Aiheesta riippuen ihmiset voivat olla muutoksen puolesta tai vastaan. Joillekin muutos on helppoa, toisille se on vaikeaa.

Liike-elämässä muutos on usein kirosana. Saattaa tuntua, että muututaan joksikin muuksi vanhasta hyvästä tai huonosta. Muutosta tapahtuu paljon, koska maailma ja teknologia kehittyvät. Kehittyminen tuo mukanaan uudenlaisia mahdollisuuksia, jotka tuovat uudenlaisia vaihteita tai toiveita, joihin yritetään vastata. Organisaatio yrittää kehittyä ja muuttua entistä paremmaksi.

Oxford Dictionaryn mukaan (Oxford Dictionaries) sana muutos englanniksi, change, tarkoittaa ”make or become different” eli vapaasti suomennettuna *tehdä tai tulla erilaiseksi*. Tässä määritelmässä on yksi olennainen viesti tämän opinnäytetyöhön liittyen. Muutos tehdään tai siihen vain joudutaan.

Tämä opinnäytetyö käsittelee muutosjohtamista. Työn tarkoituksena on kuvata muutosjohtamiseen liittyviä taustoja ja teorioita, sekä esittää käytännössä tunnistettuja muutosjohtamisen avaintemoja haasteineen ja ratkaisuihin. Opinnäytetyö pyrkii toimimaan eräänlaisena oppaana ja apuvälineenä muutoksen hallittuun johtamiseen. Opinnäytetyössä tutkitaan muutosjohtamiseen liittyvän käsitteistön ja teorioiden käytännön toimivuutta liiketoiminnan uudistamishankkeen toteutuksessa. Opinnäytetyön tarkoituksena on arvioida ja pyrkiä luomaan käsitys siitä, mitkä muutosjohtamisen teemat ovat toisia kriittisimpiä onnistumisen kannalta. Yksinkertaistaen: tällä opinnäytetyöllä pyritään teorioiden ja käytännön esimerkin myötä neuvomaan, miten muutosjohtamisessa onnistutaan.

### 1.2 Työn rajaaminen ja kuvaus

Muutosjohtaminen aiheena on laaja, mikä tuo oman haasteensa opinnäytetyön rajaamiselle. Tarkoitus ei ole käsitellä muutosjohtamista vain yhdestä näkökulmasta, vaan pyrkiä luomaan kokonaisvaltainen katsanto siihen, miten muutosta aktiivisesti johdetaan.

Opinnäytetyön merkittävin rajaaminen koskee toimintaympäristöä. Opinnäytetyö käsittelee suomalaisessa rahoitusalan yrityksessä tehtävää liiketoiminnan uudistushanketta. Merkittävämpinä uudistushankkeen konkreettisena muutoksena on liiketoiminnan Core-tietojärjestelmän kor-

vaaminen uudella järjestelmällä. Vanha tietojärjestelmä on iältään vanha eikä enää vastaa toiminnaltaan kaikkiin asiakkaiden esittämiin toiveisiin ja tarpeisiin. Vaikka tietojärjestelmän vaihtaminen on iso osa muutosta, on se muutoksessa kuitenkin vain yksi osa. Syvimpänä tarkoituksena on muuttaa koko liiketoiminnan ja organisaation valmiuksia vastaamaan paremmin kiristyneeseen ja kehittyneeseen markkinatilanteeseen sekä vastaamaan aiempaa monipuolisemmin ja paremmin asiakastarpeeseen. Asiakkaat kaipaavat entistä monipuolisempia ratkaisuja, joita yrityksellä ei ole ollut palvelutarjoomassaan ennen uudistushanketta. Palveluiden uudistaminen ja uusien tuotteiden lanseeraus on välttämätöntä asiakaskunnan pidemmän säilyttämiseksi pidemmällä aikavälillä sekä uusien asiakkuuksien voittamiseksi.

Opinnäytetyö pyrkii toimimaan oppaana ja tukimateriaalina vastaavanlaisten muutosten menestyksekkääseen johtamiseen ja toteuttamiseen. Työssä käsitellään uudistushankkeen suunnitteluun ja toteuttamiseen liittyviä kokonaisuuksia ja tilanteita. Työssä ei pyritä käsittelemään alueita ainoastaan uudistushankkeen toteutuksen näkökulmasta, vaan pyritään myös laajentamaan muutosjohtamiseen yleisemmin liiketoiminnan kehittämisessä.

Työn rakenne on kolmivaiheinen. Ensimmäisessä osiossa käsitellään muutosjohtamiseen liittyviä teorioita, yleisiä parhaita käytäntöjä ja kirjallisuutta. Toisessa osiossa käsitellään uudistushankkeeseen liittyviä toteutettuja projekteja, sekä käytännön työn kautta tunnistettuja muutosjohtamisen avainkohtia. Kolmannessa, viimeisessä osiossa arvioidaan aiemmassa työssä kuvattujen mallien ja ratkaisuiden toimivuutta sekä tehdään johtopäätökset opinnäytetyössä esitettyjen muutosjohtamisen teemojen toimivuudesta käytännössä, sekä työn tekemisen yhteydessä opittua että tulevia jatkokehitystarpeita.

Koska opinnäytetyön pyrkii toimimaan eräänlaisena ohjeistuksena samankaltaisen tai vastaavankaltaisen muutoksen hallittuun ja menestyksekkääseen johtamiseen, on tämä huomioitu tekstissä siten, että käsittely pyritään tekemään laajemmalla näkökulmalla eikä pelkästään opinnäytetyön taustalla olevassa uudistushankkeessa. Tällä pyritään edistämään opinnäytetyön käytettävyyttä, apuna muutoksen johtamisessa varsin erilaisissa tilanteissa.

Alla olevassa kuvassa (Kuva 1) esitetään opinnäytetyön rakenne.



Kuva 1: Opinnäytetyön rakenne

## 2 Muutosjohtaminen käsitteenä

Opinnäytetyön ensimmäisessä luvussa puhuttiin muutos-sanan merkityksestä ja monimuotoisuudesta. Jos muutos sellaisenaan herättää paljon tunteita, kommentteja ja mielipiteitä, niin saman tekee myös termi ”muutosjohtaminen”.

Jo pelkästään puhuttaessa muutosjohtamisesta kohdataan eri näkökulmia siihen, mitä muutosjohtamisella tarkoitetaan ja mitä eroa muutosjohtaminen-termin tulkinnoissa on. Myös termin käyttöön erilaisissa yhteyksissä löytyy eri näkökulmia.

Tässä luvussa käsitellään näitä muutosjohtamisen määrittelyyn, tulkintaan ja eri näkökulmiin liittyviä aiheita. Tarkoituksena on toimia sekä esittelynä muutosjohtamisen tematiikkaan, että ennen kaikkea pohjustaa, sitä miten tässä työssä tullaan käsittelemään muutosjohtamista ja mitä sillä tässä yhteydessä tarkoitetaan.



## 2.1 Change leadership vai change management

Lähdettäessä määrittelemään, mitä muutosjohtaminen-termillä tarkoitetaan, on pohjustus tarpeen aloittaa tämän opinnäytetyön selkeyttämiseksi kielten välisistä eroista. Suomen kielessä puhutaan yleisesti muutosjohtamisesta. Englannin kielessä muutosjohtamisesta puhutaan yleisimmin kahdella eri termillä: ”Change management” ja ”Change leadership”. Näiden termien välisestä erosta on keskusteltu paljon. Tarkoittavatko termit enemmän tai vähemmän samaa, ja ovatko niiden eroavaisuudet lähinnä semantiikka.

Samaa keskustelua voidaan käydä termien ”management” ja ”leadership” välillä. Tähän liittyvää pohdintaa ei kuitenkaan ole tarkoitus käydä eikä referoida tässä opinnäytetyössä. Tässä työssä käsitellään muutosjohtamista sekä tässä luvussa muutosjohtaminen-termin määrittelyä. Tämän rajauksen mukaisesti pitäydytään siinä, miten muutosjohtaminen-termi määritellään.

John Kotter (2011), yksi merkittävimmistä muutosjohtamiseen asiantuntijoista maailmassa, korostaa, että termeillä Change management ja Change leadership on merkittävä ero. Kotterin mukaan yleisemmin käytetyllä Change managementilla tarkoitetaan perustyökaluja tai rakenteita, joiden avulla pyritään pitämään muutoksen toteuttaminen kontrollissa. Tarkoituksena on yleensä minimoida muutoksen tuomat häiriöt ja vaikutukset.

Change leadership puolestaan on Kotterin mukaan paljon kokonaisvaltaisempaa. Change leadershipistä puhuttaessa puhutaan yleensä kokonaisvaltaisen muutoksen, uudenlaisen vision, toteuttamisesta. Jos Change managementissa pyritään hallitsemaan kohdistuvia muutosvoimia, niin Change leadershipissa kyse on enemminkin siitä, että pyritään synnyttämään jotain uudenlaista. Change leadershipin avulla halutaan uudistua ja muuttua, change managementin avulla halutaan pysyä mukana muutoksessa.

Kotter kirjoittaa, että maailmassa toteutetaan enemmän Change managementia. Tämä johtuu siitä syystä, että radikaalia muutostarvetta ei tarvita yhtä paljon kuin käytännön muutoksen tuomaa muutostarvetta.

Seth Kahan (2010) kirjoittaa termien eroavaisuuksista melko samaan sävyyn. Kahan on luonut pitkän uran toteuttamassa muutosjohtamishankkeita yrityksissä sekä hyväntekeväisyysorganisaatioissa pitkin maailmaa ja luo siten käytännön läheisemmän näkemyksen samasta asiasta enemmän teoreettispohjaisen Kotterin tueksi. Kahanin mukaan Change managementissa luodaan etenemissuunnitelma, jota seuraamalla saavutetaan muutoksen kannalta haluttu tuleva

tila. Change leadershipissa puolestaan etenemissuunnitelma on enemmän elävä hahmotelma, jota seurataan ja päivitetään. Tällä tavalla toivotaan että saavutetaan paras mahdollinen lopputulos muutosta koskien. Joskus siinä onnistutaan, joskus ei. Kahan kertoo myös, että Change management ja Change leadership eivät ole toisiaan poissulkevia vaan toisistaan riippuvaisia, kumpikin pienen osan toista sisältäen. Muutosta toteutettaessa tarvitaan molempia.

Kotter ja Kahan yhtenäisevät näkemykset linjaavat melko selkeästi termien eroavaisuuksia. Yksinkertaistaen voitaisiin ehkä todeta että change management on enemmän hallintaa ja ohjaamista, siinä missä Change leadership on johtamista ja suunnan näyttämistä. Change leadershipista puhuttaessa puhutaan enemmän kokonaisvaltaisesta ja rohkeastakin muutoksesta. Tämän kaltaisia muutoksia tapahtuu harvemmin. Puhuttaessa muutosjohtamisesta puhutaan ehkä liian herkästi change leadershipista vaikka käytännössä tarkoitettaisiin Change managementia. Tämän vuoksi on hyvä määritellä miten termiä ”muutosjohtaminen” käytetään tässä opinnäytetyössä.

## 2.2 Muutosjohtaminen-termin käyttö

Siinä missä Change management on enemmän muutoksen pitämistä kontrollissa, Change leadership on muutoksen johtamista.

Termien välistä eroa ei ole helppoa tai mahdollistakaan tiivistää lyhyeen ilman jonkinlaista yleistämistä. Termien määritelmäeroavaisuudet eivät myöskään ole niin sanottua ”tekstikirjatavaraa”, vaan määritelmät eroavat näkökulmasta riippuen. Kuitenkin yleinen näkemys on, että puhuttaessa eri termeillä puhutaan eri asioista.

Tässä yhteydessä on opinnäytetyön seurattavuuden ja tulkittavuuden kannalta tärkeää määrittää, miten tämän työn yhteydessä asioista puhutaan. Tämä työ koskee muutosjohtamista. Suomen kielen termistössä ei todetun mukaisesti ole, ainakaan yleisessä käytössä, eriäviä termejä englannin kielen Change management ja Change leadershipia vastaamaan vaan puhutaan muutosjohtamisesta. Tämä vaikeuttaa, tai jopa aiheuttaa väärinkäsityksiä tämän opinnäytetyön lukemisen kannalta. Siksi määrittely on tärkeää.

Tässä työssä puhutaan enemmän Change leadershipista. Työssä kuvataan menestyksekkään muutoksen johtamiseen liittyvää toimintaa. Taustalla on todellinen uudistaminen, ei niinkään pelkästään kohdattavien muutostarpeiden ratkaiseminen. Kuitenkin myös elementtejä Change managementista käsitellään. Mikäli asiayhteydessä näiden termien välisellä eroavaisuudella on tekstin luettavuuden tai ymmärrettävyyden kannalta merkitystä, on eroavaisuus pyritty

avaamaan asiayhteydessä. Lähtökohtaisesti kuitenkin teksti käsittelee muutosjohtamista, joka tässä asiayhteydessä on käytännössä Change leadershipia.

### 3 Muutostarpeiden luonne

Muutosta kohdataan liike-elämässä jatkuvasti. Osa muutoksista tulee organisaation ulkopuolelta, esimerkiksi toimialamuutosten tai lainsäädännöllisten muutosten myötä. Tämän luonteisten muutosten toteuttaminen on enemmän Change managementia, kuten kappaleessa 2.1. termiä esiteltiin. Nämä muutokset ovat enemmän sen luonteisia, että pysytään vähintään nykyisessä tilanteessa ja kilpailussa mukana. Tämänkaltaisia muutoksia odotetaan tai edellytetään, ne ovat osa lähes jokaisen organisaation arkea. Nämä muutokset eivät edellytä välttämättä suurempaa visiota tai pidemmän aikavälin suunnitelmaa, tärkeintä on lähinnä että muutos toteutetaan. Näiden muutosten on oltava osa yrityksen normaalia toimintaa lähes toimialalla kuin toimialalla, jotta saadaan pidettyä joko oma paikka markkinoilla tai mahdollisesti jopa lupa toimia.

Tämänkaltaisten muutosten, vaikka niiden tärkeyttä ei voi vähätellä, toteuttamista ei kuitenkaan tässä työssä seurata. Työn näkökulmana on niiden muutosten käsittely ja oikeanlainen johtaminen, jotka eivät niinkään ole osa jokapäiväistä muutosten hallintaa ja ohjaamista. Tässä työssä käsitellään Change leadershipia eli puhutaan muutoksista, jotka edellyttävät yrityksiltä suurempia linjauksia ja strategisia suuntaviivoja. Kotterin (2011) mukaan tuleva suuntaus on selkeä: jatkossa tarvitaan entistä enemmän Change leadershipia. Enää ei riitä, että yritetään pysyä mukana muutoksessa ja vastataan siihen mitä muuallakin tehdään, vaan nykyään on entistä tärkeämpää olla muutoksen suhteen proaktiivisia, eikä pelkästään reaktiivisia. Kilpailun kiristytessä ei enää riitä, että jokin uudistus toteutetaan, on tärkeää että toteutetaan se ensimmäisten joukossa.

#### 3.1 Muutoksen johtaminen vai muutokseen ajautuminen

Muutokseen voidaan joko ajautua tai sinne voidaan pyrkiä pääsemään kontrolloidusti, muutosta johtaen. Ero näiden välillä on valtava; Toinen tarkoittaa muiden ehdoilla elämistä ja viime hetkellä pakollisen tekemistä. Toinen puolestaan tarkoittaa tilanteen ennakoitua, ensimmäisien joukossa liikkeellä olemista. Usein ero muutoksessa onnistumisen ja epäonnistumisen välillä, on juuri siinä tehdäänkö muutos oma-aloitteisesti vai ajaudutaanko siihen (Welch

2005). Ei toki ole mahdotonta toteuttaa muutosta onnistuneesti vaikka siihen ajaututtaisiin, mutta erittäin vaikeaa se on.

Muutoksen proaktiivisen ennakkoinnin ja johtamisen avulla on puolestaan täysin erilaiset lähtökohdat onnistua muutoksessa ja saavuttaa tavoiteltu tila. Tälläkään tavalla tavoitteeseen ei aina toki päästä, muutoksen johtaminen on erittäin vaikeaa, etenkin menestyksekkäästi.

Lähtökohtana on kuitenkin pidettävä, että muutoksen johtamisen on oltava proaktiivista ja suunnitelmallista. Täytyy olla myös rohkea. Menestyksessä ja oikea-aikainen muutosjohtaminen on myös sitä, että lähdetään mukavuusalueelta vielä siinä vaiheessa kun asiat sujuvat hyvin ja tekeminen on tuottavaa. Tässä vaiheessa kuitenkin joko tiedetään tai yleensä ennakoidaan, että samalla alueella toimiminen samalla tavalla ei pidemmällä aikavälillä ole enää kannattavaa, ja muutos on pakko toteuttaa. Usein moni muu ei ole vielä toteuttanut vastaavia muutoksia, tai edes välttämättä visioinut niitä.

Tässä vaiheessa kuitenkin hahmotetaan strategiaa pidemmälle eteenpäin ja tunnistetaan toimivankin liiketoiminnan kehittymistarpeet ja suunnat: Mitä meidän tulisi olla esimerkiksi viiden vuoden päästä jotta olemme sijoittuneet halutun kaltaisesti markkinoille? Entä kymmenen? Vai tarvitseeko meidän toimia nopeammin: tulisiko meidän olla jo vuoden päästä olla radikaalisti muuttuneita? Yleisesti ottaen toimiala antaa lähtökohdan muutoksen toteutuksen kiireellisyydelle. Uudemman teknologian toimialat edellyttävät nopeampaa muutostarvetta kuin vaikkapa ns. savupiipputeollisuus. Mitä vauhdikkaampi toimiala, sitä tiheämmässä tahdissa myös muutokset tulevat.

### 3.2 Muutostarve käytännössä toimialakontekstissa rahoitusallalla

Tässä opinnäytetyössä tarkasteltava rahoituksen toimiala ei ole yksiselitteisesti määriteltävissä tietynkaltaiseen muottiin. Periaatteessa toimiala on tietyiltä piirteiltään vanhoillinen, ja organisaatioiden rakenteet ja toimintamallit ovat saattaneet olla jo pitkään voimassa. Myös peruseriaatteen, ainakin yksinkertaistettuina, ovat varsin perinteisiä. Uusimman tekniikan voidaan kuitenkin sanoa tuoneen tilanteeseen muutosta. Sekä teknologiapohjaiset, tehokkaammat työkalut, että nykyteknologian tuoma muutos suoraan kuluttajille on muuttanut tilanteen erilaiseksi, vanhat rakenteet eivät ole enää ajantasaisimpia. Halutaan uudempi ratkaisuja: nopeampia, tehokkaampia ja kuluttajaystävällisempiä. Aika jolloin asiakkaat asioivat kivijalkakonttoreissa on ohi, halutaan aplikaatioita tablet-tietokoneisiin ja matkapuhelimiin.

Halutaan maksaa ostoksia mahdollisimman helposti, ei perinteisin metodein. Nämä muutostarpeet luovat ja tulevat vielä jatkossakin luomaan rahoituslalle merkittävää muutostarvetta aiempaan. On totta kai huomioitava, että rahoituslala on toimialana laaja ja toimintaa on monenkaltaista. Siksi muutostarpeita ja lähtötilanteita muutokseen on erilaisia.

Juuri ostamiseen ja maksamiseen liittyen on parhaillaan käynnissä jonkinlainen teknologinen vallankumous. Ajankohtaisena esimerkkinä on langattoman lähimaksamisen mahdollistava NFC (Near Field Communication) -teknologia. NFC-teknologia mahdollistaa siirtymisen perinteisistä maksuista kontaktittomaan maksamiseen, jossa maksuvälinettä (esimerkiksi NFC ominaisuuden sisältävää maksukorttia tai puhelinta) käytetään maksupäätteen läheisyydessä maksun hyväksymiseksi. Toimintamalli on samankaltainen kuin mitä käytetään julkisen liikenteen matkakorteissa. NFC-teknologiaa pyritään hyödyntämään nopeissa ja pienissä maksuissa maksutapahtuman nopeuttamiseksi. Täällaisesta esimerkkinä on esimerkiksi kahvikupin tai lounaan ostaminen.

Radioaaltoja tiedon siirtämiseen käyttävä tekniikka on tällä hetkellä vahvasti esillä johtuen siitä, että uusimmissa matkapuhelimissa on NFC-kyvykkyys. Knibbs (2012) arvioi miten halvat NFC-puhelimet muuttavat maksukäyttäytymistä. Knibbs näkee, että vaikka teknologia onkin jo olemassa, on vielä avoinna mihin suuntaan sen hyödyntäminen tulee asettumaan. Samansuuntaisesti, jopa skeptisemmin, asiaa arvioi Donovan (2012). Donovan arvioi että NFC maksamiselle ei välttämättä tule muodostumaan merkittävää tarvetta. Teknologian edellyttämän infrastruktuurin kehittymiseen voi mennä montakin vuotta ja silloin aika on saattanut jo ajaa NFC-teknologian ohi. Donovan pohjaa kantaansa myös asiaan vihkiytyneiden haastattelulla. Yhteismielisyys asian suhteen tuntuu olevan, että tulevaisuus näyttää ja tarkkaa suuntaa on vaikea arvioida.

Selvää kuitenkin on, että maksamiseen liittyvän teknologian kehittyminen tuo merkittävät muutospaineet rahoitusalan maksuratkaisujen alueelle. Perinteisten maksukorttien lisäksi ns. mobiilimaksaminen esimerkiksi puhelimen tai erilaisten internetissä toimivien maksupalveluiden (esimerkiksi PayPal), avulla luo uudistustarvetta ja kilpailua perinteisten pankkien nykypalveluihin. Verkko-ostamisen yleistymisen myötä perinteiset maksuratkaisut eivät enää ole ajantasaisimpia ja kustannustehokkaimpia. Verkossa tapahtuvassa ostamisessa voidaan teknologiaa hyödyntää uudella tavalla kustannustehokkaammin ja käyttäjäystävällisemmin. Mitä suuremmaksi erityisesti verkossa tapahtuvan ostamisen määrä kasvaa, sitä enemmän uudistuspainetta tulee perinteisille maksuratkaisuille.

Rahoitusalaista puhuttaessa voidaan selkeästi puhua toimialasta, jossa on merkittäviä muutostarpeita, ja jossa on viimeisten vuosikymmenten aikana tapahtunut todella merkittäviä muutoksia. Kuitenkin muutokselle on tästä huolimatta vielä merkittävää painetta. Rahoitusala säädellyään entistä tarkemmin, yhtenä esimerkkinä Basel III -säännökset rahoituslaitosten vakavaraisuudesta. Basel-säännökset koskevat pankkien ja rahoituslaitosten pääoman riittävyttä, maksuvalmiutta markkinoilla ja stressin sietokykyä. Basel-säännöksiä myötä pankeilla ja rahoituslaitoksilla pitää olla enemmän pääomaa taseessaan. Tällä halutaan estää pankkien ja rahoituslaitosten liian avokätistä luotonmyöntämistä, ja siitä mahdollisesti seuraavia luottotappiota ja konkurssseja. Varoittavana esimerkkinä toimii viime vuosikymmenen lopulle sijoittunut talouskriisi, jossa pankit ja rahoituslaitokset olivat nopeasti merkittävässä ongelmissa liian pienen oman pääoman johdosta, ja joutuivat valtioiden tukemaksi ympäri maailman.

Tehokkaampi sääntely tuo tiukempia oman pääoman vaatimuksia ja siten kasvavia rahoituskustannuksia (Slovik, Cournède 2011). Tämä tuo uudenlaisia tehokkuusvaatimuksia rahoituslaitosten tekemiseen. Rahoituskustannusten kasvaminen edellyttää säästöä muualla rahoitusalan yritysten tekemisessä. Yksi ratkaisu tähän on tehostaminen ja sen myötä saavutettavat laajennettavuusedut ja säästöt, joilla vastataan paremmin markkinoiden uusiin vaateisiin. Tehokkuuden nostaminen ei onnistu ilman muutosta.

Foresta (2012) kirjoittaa erittäin ajankohtaisesti rahoitusalan tarvitsevan muutosta sekä arvioi merkittävät alaa koskevat muutostarpeet. Foresta näkee merkittävämpänä muutostarpeena pankkien tarpeen voittaa asiakkaidensa luottamus takaisin. Viime vuosien aikana rahoitusala on saanut osakseen paljon näkyvyyttä ja siitä on keskusteltu paljon. Suuri osa tästä keskustelusta ei ole ollut positiivista, ja on varmasti vaikuttanut asiakkaisiin. Asiakkaat suhtautuvat skeptisemmin pankkien toimintaan, ja kaipaavat pankeilta ehkä aiempaa selkeämmin perusteluita heidän asiakkuudelleen. Sama näkyy myös muualla rahoitusallalla. Asiakkaille pitää näyttää uskottavuutensa uudelleen. Se edellyttää uudistumista.

Toisena merkittävänä muutostarpeena nähdään rahoitusalan toimintamallien uudistaminen. Yhtenä käytännön esimerkkinä tästä on muillakin aloilla nähtävä ydinsäamisen ulkopuolella olevan tekemisen ulkoistaminen ja ostaminen kumppaneilta. Siinä missä aiemmin pankit ja rahoituslaitokset saattoivat pitää suuriakin organisaatioita lukuisilla ydinsäamisen ulkopuoleisilla alueilla, on suuntaus nykyään sitä, että ostetaan vastaava tekeminen palveluna. Alalla voidaan pohtia ovatko esimerkiksi tietojärjestelmien ylläpitämiseen liittyvää osaamista selkeämpiä, jota halutaan tehdä itse vai ostaa kumppanilta. Pohditaan myös, tulisiko ydinalueiden tekemisiä tehdä itse jos joku palveluntarjoaja tekee ne halvemmin kustannuksin. Arviointiin saattaa rahoitusallallakin helposti myös kuulua kysymys siitä, voidaanko osa työstä tuottaa halvemmän työvoiman maissa, eli ns. outsourcing keskuksissa.

Kiristynyt kilpailu on laskenut hintoja ja pienentänyt marginaaleja. Aiemmin merkittävän kannattava toiminta, saattaa tänä päivänä olla kannattamatonta tai ainakin vähemmän kannattavaa kuin aiemmin. Näiden palveluiden tuottamiseen ei voi enää vastata samalla tavalla kuin aiemmin, mikä edellyttää rahoitusalan toimijoilta muutosta toimintaansa. Prosesseja tarvitsee tehostaa ja koko tekemisen mallia tulee pohtia uudelleen. Vanhat mallit eivät ole enää riittäviä tehokkuuden ja kilpailukyvyn ylläpitämiseksi, vaan niitä tarvitsee uudistaa.

Kolmantena asiana Foresta nostaa esille investoinnin teknologiaan. Rahoitusalan teknologiset ratkaisut ja järjestelmät ovat monessa paikassa vanhanaikaisia. Ne toimivat vuosia, tai vuosikymmeniä, vanhojen mallien mukaisesti, mikä tarkoittaa usein kustannustehottomuutta. Koska järjestelmän tai teknologisen ratkaisun uusiminen on kuitenkin merkittävä investointi, on helppo jatkaa vanhan mallin mukaan. Vaikka investointeja on lykätty pitkään, on muutos jos-sain vaiheessa toteuttava.

Uudenlaiset ratkaisutarpeet asiakkaille tuovat myös muutosvaadetta alalle. Näiden lisäksi halutaan varmasti toteuttaa jotain uudenlaista, jota asiakkaille voidaan tarjota uutena ennen kuin asiakas osaa sitä jo itse vaatia. Tämä kaikki tuo suurta muutostarvetta alalla toimijoihin.

Kuten kaikilla kilpailluilla aloilla, myös rahoitusosalalla on eroa sillä toimiiko uudella tavalla ensimmäisenä vai viimeisenä. Tämä merkitys kasvaa sen myötä kuinka merkittävästä muutoksesta on kyse. Jos halutaan saavuttaa kilpailuetua tuovaa muutosta ensimmäisten joukossa, on muutokseen lähdettävä jo siinä vaiheessa, kun sille ei välttämättä niin selkeää tarvetta ihan lähitulevaisuudessa näyttäisi olevan. Vaihtoehto, jossa muutosta aletaan toteuttaa vasta pakon edessä, on lähes aina huono ja usein tuhoon tuomittu.

### 3.3 Muutostarve uudistushankkeessa - kehitystarve kohdeorganisaatiolle

Edellisessä kappaleessa käsiteltiin muutos- ja uudistumistarvetta rahoitusosalalla nostaen esiin markkinoiden tuomia rahoitusalaan koskevia muutospaineita. Esiteltyt muutostarpeet ovat paikkansapitäviä myös opinnäytetyön esimerkkiyrityksessä. Näiden lisäksi tässä kappaleessa pyritään avaamaan käytännön tasolla taustoja sille, minkälaisia muutostarpeita on opinnäytetyön yhteydessä toteutettavan uudistushankkeen taustalla.

Myöhemmin opinnäytetyössä kunkin osa-alueen kohdalla esitellään käytännön esimerkkejä uudistushankkeen toteuttamisessa tehdyistä huomioista, ja ajatuksia aihepiirin teorioiden soveltamisesta käytäntöön. Näillä pyritään luomaan parhaita käytäntöjä teorioiden tueksi tai rinnalle. Tämän kappaleen tarkoituksena on taustoitaa uudistuksen tarvetta kohdeyrityksessä.

Toteutettavassa uudistushankkeessa on kyse liiketoiminnan uudistamisesta. Kyseessä on kokonaisvaltainen uudistus: liiketoimintamalleja arvioidaan, liiketoiminnan ytimessä toimiva tietojärjestelmä uusitaan, tekemistä tehostetaan ja järjeistetään ja palvelutarjoomaa arvioidaan uudestaan.

Uudistuksen ytimessä on liiketoiminnan ydinjärjestelmän uusiminen. Vanha järjestelmä on ajan myötä tunnistettu kalliiksi ylläpitää, tehottomaksi ja heikosti uudistettavaksi markkinoiden tarpeeseen laajemmasta tuote- ja palveluvalikoimasta. Ydintietojärjestelmän vaihtaminen tarkoittaa myös uuteen järjestelmätoimittajaan ja siihen liittyviin prosesseihin tapahtuvaa muutosta. Vaikka nykyisen järjestelmän nähdään toimivan vielä joitain vuosia, on selvää että muutosinvestointi on toteutettava enemmän kuin myöhemmin.

Vaikka muutos konkretisoituukin ydinjärjestelmän uusimisen ympärille, ei kyseessä ole pelkästään järjestelmänintegraatio, siirtyminen järjestelmästä toiseen. On tunnistettu että järjestelmämuutoksen lisäksi merkittävää uudistumista tarvitaan myös tekemisen ja palvelu- ja tuotevalikoiman ympärillä. Molemmat jo sellaisinaan olisivat riittäviä syitä uudistushankkeelle, mutta niiden toteuttaminen järjestelmä uudistuksen yhteydessä on kustannustehokkaampaa ja yksinkertaisempaa. Varsinkin kun uuden järjestelmän toivotaan toimivan työkaluna, muutoksen mahdollistajana, osaan näistä uudistumistarpeista.

Prosessien uudistumistarve perustuu pääosin kahteen seikkaan: tarpeesta kustannustehokkaampiin ratkaisuihin, sekä tarpeesta helpommin laajennettaviin prosesseihin. Näillä tavoitellaan kannattavuutta ja kasvua. Paremmalla kannattavuudella uskotaan pystyttävän vastaamaan paremmin markkinoiden kirstyneeseen kilpailutilanteeseen, sekä asiakkaiden jatkuvaan haluun halvemmille ratkaisuille. Yhtenä merkittävänä, jopa kriittisenä, lähtökohdalle kasvun mahdollistamiseksi on mahdollisimman helposti laajennettavat prosessit. Käytännön tasolla tämä tarkoittaa mahdollisimman automatisoituja ratkaisuja. Automatisoitujen ratkaisuiden avulla palveltavien asiakkaiden määrän kasvattaminen edellyttää usein uusien komponenttien lisäämistä IT-infrastruktuuriin sen sijaan, että palkataan suuri määrä uusia työntekijöitä. Tällöin palveluiden tarjoaminen on nopeaa ja kustannustehokasta aloittaa uudelle asiakkaalle. Palveluiden toimittamisen nopeus asiakkaille onkin yksi tärkeistä kilpailuvalteista.

Palvelu- ja tuotevalikoiman uudistaminen on myös keino kasvun varmistamiseksi. Jo tällä hetkellä on tunnistettu, ettei palvelu- ja tuotevalikoima ole riittävän kattava vastaamaan täysin kokonaisvaltaiseen asiakastarpeeseen. Tarjoaman uudistamisen myötä nähdään mahdollisuudet kasvaa niiden asiakkaiden tai palveluiden parissa joiden kanssa ei ole aiemmin toimittu.



Muutos on hahmoteltu useita vuosia kestäväksi. Muutoksen voidaan katsoa alkaneen muutoksen suunnittelusta, siihen liittyvistä päätöksistä ja laskelmista. Päättymisen ajankohdan arviointi on astetta vaikeampaa. Käytännössä muutos on toteutettu kun siirto uuteen toimintamalliin ja uuteen järjestelmään on kokonaisuudessaan tehty. Mittaamisen kannalta esimerkiksi muutoksen tuomaa kustannusetua ei ole mahdollista mitata, ennen kuin vanha järjestelmä ja vanhat toimintatavat sen ympärillä on ajettu alas.

Muutos toteutetaan siirtämällä asiakasinstituutio kerrallaan vanhasta järjestelmästä uuteen. Samalla siirrytään vaiheittain vanhasta toimintamallista uuteen. Tätä siirtymää on kuvattu tarkemmin kappaleessa 6.5, muutoksen suunnittelu ja toteuttaminen. Pohjimmaisena ajatuksena on muutoksen jalkauttaminen vaiheittain, sekä prosessien että organisaation kannalta. Tällöin siirtymävaiheen ajan toimitaan kahden mallin mukaisesti. Tämä tarkoittaa kustannusmielessä kohonneita kustannuksia tälle ajalle. Jo tästä syystä tulee muutos pyrkiä toteuttamaan kokonaisuudessaan mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti.

Opinnäytetyön yhteydessä toteuttavan uudistushankkeen perimmäisenä tavoitteena voidaan organisaation siirtymistä uudelle tasolle kokonaisvaltaisesti. Uudistuksen jälkeen organisaatiolla on parempi järjestelmä, skaalautuvammat ja tehokkaammat prosessit ja monipuolisempi palveluvalikoima. Näillä pyritään vastaamaan alan kiristyneen kilpailun nostamaan uudistumistarpeeseen ja siten lunastaa uudestaan nykyasiakkuudet sekä menestyä entistä paremmin uusien asiakkaiden voittamisessa.

#### 4 Kommunikaatio

Kommunikaatio on muutoksen menestyksekkäässä jalkauttamisessa äärimmäisen tärkeää. Ilman toimivaa kommunikaatiota eivät muutoksen kohteena olevat sidosryhmät pääse riittävän lähellä muutosta, ja todennäköisyys muutoksen vastustamiselle kasvaa.

Muutoksen liittyvän kommunikaation tulee olla mahdollisimman avointa, ja pyrkiä kertomaan mahdollisimman laajasti niistä asioista jotka ovat tiedossa (Bridges 2009). On tärkeää olla kommunikoimassa uusista asioista heti muutosta suunniteltaessa ja toteutusta aloittaessa, ei vasta muutoksen konkretisoituessa. On myös tärkeää että viestintää tehdään useassa eri yhteydessä, moneen kertaan. Kertaluonteisten viestintäaktiviteettien arvo ei välttämättä ole kovin suuri, avainsana viestimisessä on tässäkin yhteydessä toisto.

Viestintä on käytännössä keskeisimpiä työkaluja muutoksen johtamisessa. Se on kenttänä myös erityisen laaja. Tämän vuoksi tässä luvussa ei pyritä antamaan kaiken kattavaa selonte-koa kommunikaatiosta, vaan luvussa pyritään kytkemään viestinnän avainelementtejä oikeaan asiayhteyteen ja esittelemään niiden merkitys muutosjohtamisen kannalta.

#### 4.1 Kommunikaatiosuunnitelman merkitys

Muutosjohtamisen yksi merkittävimmistä työkaluista on kommunikaatio. Jotta kommunikaatio olisi mahdollisimman onnistunutta, on tärkeää että sitä toteutetaan suunnitelmallisesti. Systemaattisen kommunikoinnin kulmakivenä toimii järkevästi laadittu kommunikaatiosuunnitelma.

Kommunikaatiosuunnitelman laatiminen on tärkeä, muutosjohtamista helpottava toimenpide. Kotter (1996) kirjoittaa muutosjohtamisen klassikossa *Leading Change*, systemaattisesta kommunikaatiosta osana muutoksen johtamista. Kotter korostaa, ettei kommunikointia tule säästää pelkästään erikoistilaisuuksiin, vaan on kommunikoidava jatkuvasti. Kotter kirjoittaa myös muutosliittoumasta, jossa organisaatiossa luodaan avainhenkilöille vastuutus ja puitteet muutoksen jalkauttamiseen. Kommunikaatio on tärkeä osa tätä. Bridges (2009) kertoo, että ilman soveltuvaa kommunikaatiokanavaa kaikille muutoksen vaikutuksen alaisina oleville, alkavat huhut ja huolet liikkumaan, ja tämä vaikuttaa muutoksen toteuttamiseen negatiivisesti. Myös Clampitt ja Berk (1996) alleviivaavat artikkelissaan muutosjohtamisen strategisesta kommunikoinnista kommunikointisuunnitelman tärkeyttä, mikäli muutoksessa halutaan onnistua.

Kirjoituksista on tulkittavissa kommunikoinnin toteuttamisessa systemaattisen lähestymistavan huomioimisen tärkeys. Kommunikaation tulee olla systemaattisesti toteutettua jotta sillä saavutetaan haluttu kattavuus. Systemaattista kommunikaation toteuttamisen helpottamiseksi kannattaa laatia kommunikointisuunnitelma. Tätä seuraamalla helpotetaan kommunikaation liittyvien toimenpiteiden suunnittelua sekä toteuttamista.

Uudistushankkeessa kommunikaatiosuunnitelma laatimisen tarve nähtiin hanketta aloitettaessa. Kommunikaatiosuunnitelma laadittiin sen hetken tietojen perusteella mahdollisimman kattavaksi. Kuitenkin jo aikaisessa vaiheessa toteutusta huomattiin tarvetta suunnitelman päivittämiseen. Ilmeni että suunnitellut kommunikaatio foorumit eivät kattaneet riittävän laajasti muutoksen vaikutuksen alaisena ollutta henkilöstöä. Viestin ei katsottu kulkevan riittävän nopeasti perille. Kommunikaatiosuunnitelmaa täsmennettiin sen mukaisesti uusilla

kommunikaatiomuodoilla ja foorumeilla. Näiden myötä kommunikaatiota saatiin kattavammin toteutettua.

Alla on kuvattuna kommunikaatiosuunnitelman laatimisessa huomioitava teemoja, ja niihin liittyviä kysymyksiä. Luettelo ei pyri olemaan kaikenkattava vaan antamaan lähtökohdan kommunikointisuunnitelman rakentamiselle.

#### **Kommunikoinnin tarkoitus**

Mikä on toteuttavan kommunikoinnin tarkoitus: miksi sitä tarvitaan ja mitä sillä pyritään sanomaan?

#### **Kommunikoinnin kohderyhmät**

Keille kaikille viesti on tarkoitettu, ketkä ovat tärkeimmät sidosryhmät viestinnän kannalta? Miksi kullekin ryhmälle on tärkeää viestiä?

#### **Kommunikoitava viesti**

Mikä on viestinnän ydinsanoma, mitä viestinnällä halutaan kertoa? Onko viesti sama kaikille, vai tarvitseeko sitä muokata eri kuuntelijoille erilaisiksi?

#### **Kommunikoinnin aikataulutus**

Milloin kommunikointia tullaan toteuttamaan kullekin kohderyhmälle? Mikä on kommunikoinnin suunniteltu kesto ja tiheys? Onko tarvetta tehdä tiettyinä ajanhetkinä painotuksia tai ”tehaviestintää”?

#### **Kommunikoinnilla saavutettava**

Mitä kommunikoinnilla halutaan saavuttaa, mikä tavoite kommunikaatiolla on?

#### **Kommunikoinnin toteutus**

Millä lailla kommunikoidaan, missä muodossa kommunikointi toteutetaan? Minkälaisia kommunikaatiotoimenpiteitä ja -foorumeita on?

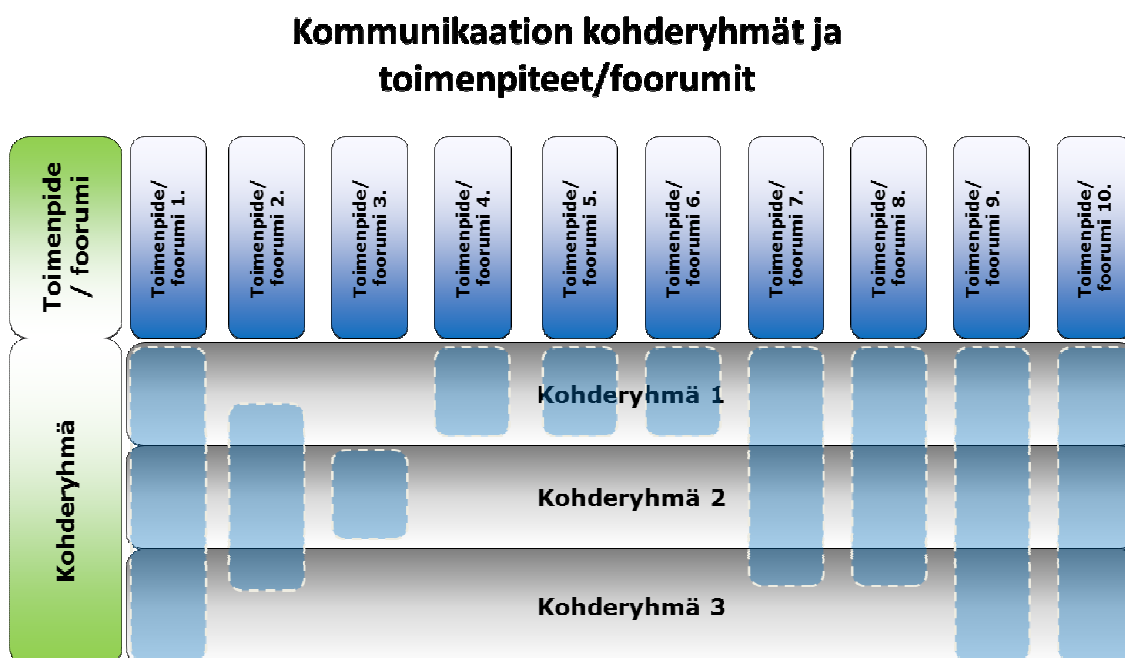
#### **Kommunikoiva taho**

Kuka vastaa ja toteuttaa suunniteltua kommunikointia missäkin yhteydessä?

Vaikka jokainen kommunikaatiotilanne on erilainen, pystytään yllä esitettyjä asioita pohtimalla luomaan kommunikaatiosuunnitelma, joka toimii yhtenä muutosjohtamisen avaintyökaluna. Kommunikaatiosuunnitelmaa laadittaessa on tärkeää huomioida myös mahdolliset muutokset.

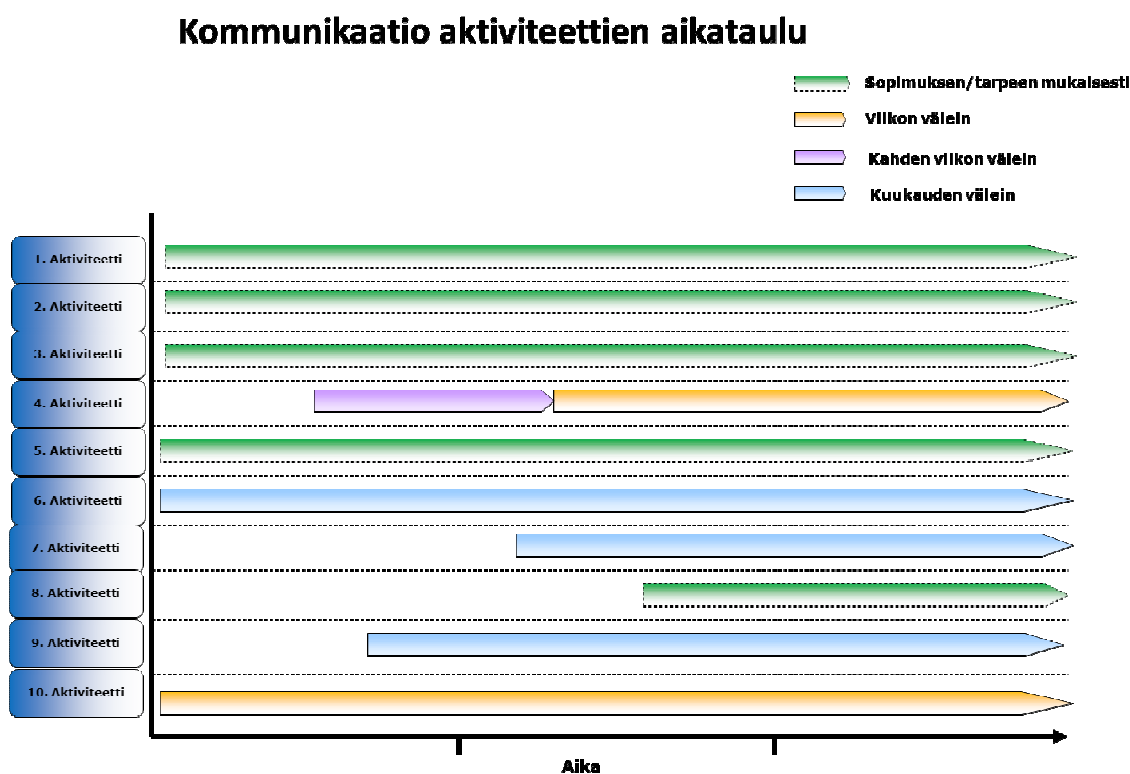
tarpeet sille - tilanteen eläessä voi olla tarpeita muokata kommunikaatiosuunnitelmaa laajemminkin.

Alla olevassa kuvassa (Kuva 2) esitetään yksi esimerkki siitä miten kommunikaatiotoimenpiteiden kohdentaminen eri kohderyhmille voidaan visuaalisesti kuvata ja liittää osaksi kommunikaatiosuunnitelmaa.



Kuva 2: Kommunikaation kohderyhmät ja toimenpiteet

Alla olevassa kuvassa (Kuva 3) on esitelty esimerkki kommunikaatiotoimenpiteiden toteuttamisen väleistä ja aikatauluista aikajanalle sijoitettuna. Tämänkaltaista kuvaa voidaan hyödyntää kommunikaatiosuunnitelman tiivistetyssä esittämisessä.



Kuva 3: Kommunikaatio aktiviteettien aikataulu

#### 4.2 Kaksisuuntainen kommunikaatio

Muutokseen liittyvää viestintää suunniteltaessa ja toteuttaessa on tärkeää huomioida tiedottamisenäkökulman lisäksi myös kaksisuuntainen dialogi (Rupp 2012; Kahan 2010). Muutosaikoina ihmisten on myös tärkeää päästä purkamaan tuntojaan, kertomaan ajatuksiaan sekä esittämään kysymyksiä.

Kaksisuuntaisen kommunikaation avulla korostetaan kommunikoinnin avoimuutta. Avoin kommunikointi muutokseen liittyen puolestaan edistää muutoksen jalkautumista (Kahan 2010, Bridges 2009), ja luo paremmat mahdollisuudet onnistua muutoksessa.

Kaksisuuntaista kommunikaatiota voi olla useanlaisia. Alla olevassa taulukossa on nostettu muutama esimerkki kahdensuuntaisesta kommunikaatiofoorumeista tai -muodoista, sekä niiden eduista että haasteista. Taulukossa, kuten tässä kappaleessakin, on keskitytty vain sisäiseen kommunikaatioon edellisen kappaleen linjauksen mukaisesti.

Kommunikatiomuoto	Kohderyhmä	Edut	Haasteet
Kysymys- ja vastaus -tilaisuudet kaikille (Townhall -tyyppinen suurelle joukolle suunnattu viestintäfoorumi)	Koko henkilöstö	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suuri kattavuus</li> <li>• Korkean tason viestintään tehokas</li> <li>• Antaa kaikille mahdollisuuden kysyä ja esittää näkemyksiä</li> <li>• Tehokas toteuttaa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viestin oltava yleisellä tasolla - kaikki eivät saa haluamaansa tietoa</li> <li>• Ennakoimattomuus suuressa joukossa - Jos viestintä ei vakuuta voi lietsoa muutosvastarintaan</li> <li>• Väärinymmärrykset mahdollisia jos ei uskalleta/haluta kysyä</li> </ul>
Kysymys ja vastaus -tilaisuudet tärkeimmille sidosryhmille	Tärkeimmät sidosryhmät	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sopivan kattava (suunnitellulle ryhmälle)</li> <li>• Mahdollisuus sitouttaa hyvin tärkeimpiä sidosryhmiä</li> <li>• Antaa mahdollisuuden varsin avoimeen, kriittiseenkin, keskusteluun</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edellyttää jonkin verran ajankäyttöä</li> <li>• Edellyttää ryhmän puolelleen saamista jotta toimii tarkoituksessaan - Muuten saattaa kääntyä vastaan</li> <li>• Riippuen ryhmästä ei välttämättä kaikista vapaimmaksi koettu foorumi</li> </ul>
Interaktiivinen keskustelupalsta yrityksen intranet sivuilla	Koko henkilöstö	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suuri kattavuus</li> <li>• Nopea tietojen päivittäminen ja viestiminen</li> <li>• Lähellä monia</li> <li>• Vapaampi muoto saattaa vapauttaa kommentoimaan avoimesti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edellyttää tarkkaa seuranta ja nopeita vastauksia jotta muoto toimii - Edellyttää melko paljon ajankäyttöä</li> <li>• Keskustelut voivat läh-</li> </ul>

			<p>teä helposti väärille urille - keskustelujen monitorointi hankalaa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Onko muotona sellainen että kiinnostaa riittävästi kaikkia</li> </ul>
Keskustelu yrityksen omia sosiaalisen median muotoja hyödyntäen	Koko henkilöstö	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suuri kattavuus</li> <li>• Nopea tietojen päivittäminen ja viestiminen</li> <li>• Vapaampi muoto saattaa vapauttaa kommentoimaan avoimesti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Varsinkin vanhemmalle henkilöstölle ehkä vie raampi muoto</li> <li>• Edellyttää tarkkaa suunnittelua ja toteutusta jos/kun viestinnän halutaan olevan yrityksen sisäistä</li> <li>• Sosiaalisen median pelisäännöt eivät välttämättä yksiselitteisiä</li> <li>• Viestinnän oltava varsin yleisellä tasolla jotta väärää tietoa ei pääse väärään aikaan yrityksen ulkopuolelle</li> </ul>
Viestintä johtamisjärjestelmän mukaisilla foorumeilla	Kohdennetut segmentit koko henkilöstöstä	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mahdollisuus laajaan kattavuuteen viestin kohdentamismahdollisuudella</li> <li>• Valmiit rakenteet - ei edellytä uusien tapaamisen sopimista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edellyttää ajankäyttöä laajemman kattavuuden saavuttamiseksi</li> <li>• Voi olla turhan virallinen muoto - keskustelu ei välttämättä kaksisuuntaista</li> </ul>
Henkilökohtaiset 1 to 1 - tapaamiset avainhenkilöiden kanssa	Yksittäiset, muutoksen kannalta tärkeässä roolissa olevat henkilöt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osallistaa kohderyhmänsä</li> <li>• Onnistuessaan erittäin toimiva sitouttamisessa</li> <li>• Onnistuessaan vapaamuotoinen viestinnän suhteen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pieni kattavuus</li> <li>• Ajankäytöllisesti erittäin haasteellinen - toteuttaminen edellyttää paljon aikaa</li> </ul>

Taulukko 1: Kahdensuuntaiset kommunikaatiomuodot

Ei ole yksiselitteistä ohjetta siihen, mikä olisi toimivin kommunikointimuoto. Kaksisuuntaisessa kommunikoinnissa, kuten kommunikoinnissa yleisestikin, on toisto tärkeää. Mahdollisuuksien mukaan on kannattavaa pyrkiä toteuttamaan myös kaksisuuntaista kommunikaatiota useampaa viestintämuotoa tai viestintäfoorumia käyttäen. Tällä tavalla varmistetaan mahdollisimman hyvä kattavuus mahdollisimman monelle eri sidosryhmälle, ”jotain kaikille” -tyyppisellä lähestymisellä.

Hiukan tämän kaltaista lähestymistä käytettiin uudistushankkeessa. Jotta varmistuttiin siitä että kahdensuuntaista kommunikointia toteutettiin riittävästi, ylläpidettiin melko suurta määrää kommunikaatiofoorumeja, varsinkin hankkeen alkuaikoina. Kahdensuuntaisen kommunikaation tärkeys nousi nopeasti vahvasti esille. Esillä olivat vahvasti pienten ryhmien tai yksittäisten henkilöiden kanssa käydyt kommunikointitoimet. Ne veivät paljon aikaa, mutta niiden tuloksena saavutettiin monia tärkeitä ”kommunikaatiovoittoja”, sanoman sisäistämisiä.

Oikeaa määrää kaksisuuntaiselle kommunikaatiolle ei ole, mutta on tärkeää että sitä käytetään. Kaksisuuntainen kommunikaatio on yksi tärkeimmistä muutosvastarinnan voittamisen toimenpiteistä, ja sitä tulisi hyödyntää tärkeänä työkaluna muutosjohtamishankkeissa ja muutospöjekteissa.

#### 4.3 Reflektiivinen keskustelu muutoksessa

Aiemmassa kappaleessa esiteltiin kuinka muutoksen liittyvän kommunikoinnin tulee olla mahdollisimman kaksisuuntaista, dialogimuotoista. Tämä on äärimmäisen tärkeää muutoksen jalkauttamisen onnistumisessa. Yksi kahdensuuntaisen kommunikaation muodoista on reflektiivinen keskustelu.

Reflektiolla tarkoitetaan yksilön oppimista kokemuksien selvittämisen myötä, ja sitä kautta tapahtuvaa uusien näkökulmien löytämistä. Reflektiivisessa keskustelussa pyritään avaamaan omia ja keskustelukumppanin näkökulmia avaamalla omien näkemysten laajentamisessa. Pyritään kuvaamaan keskustelukumppanille mahdollisimman avoimesti omaa näkemystä ja kokemusta tunteiden kautta. Vastaavasti keskustelukumppanilta pyritään samalla lailla tarkka ymmärrys hänen kokemastaan. Tällä tavalla keskustelemalla pyritään saattamaan molempien keskustelukumppanien keskustelu yhtenäiseksi.

Anttila (2007) toteaa kuinka yhteisöllisessä reflektiossa on kyse ennen kaikkea sosiaalisesta kanssakäynnistä. Sosiaalisen kanssakäynnin seurauksena yksilöt voivat paremmin arvioida omaa ymmärrystään ja osaamistaan, muiden esittämiin kantoihin peilaten.



Miller ja Rollnick (2002) korostavat sitä että käydäkseen reflektiivistä keskustelua, on ensin tärkeää ajatella reflektiivisesti. Tämän myötä on toisen osapuolen kuunteleminen helpompaa siten, että ymmärretään oikeasti mitä toinen kertoo, ja siten mahdollistetaan samasta asiasta keskusteleminen. Reflektiivisen keskustelun ytimessä on löytää yhteiset termit asioille ja varmuus siitä, että puhutaan samasta asiasta.

Edellä mainituista johtuen sosiaalisessa kontekstissa toteutettu reflektio toimii erinomaisesti muutosjohtamiseen liittyvän kommunikoinnin yhtenä metodina. Metodi ei ole kaikista helpoimpia ja edellyttää merkittävää aikapanostusta. Onnistuessaan se on kuitenkin mitä erinomaisin muutoksen jalkauttamisessa. Metodin käyttämisen kanssa tulee olla tarkkana, ja sitä tulisi hyödyntää erityisesti avainsidosryhmien kanssa. Laajemman joukon kanssa on vaarana, ettei aikaa ole riittävästi sen kunnolliseen toteuttamiseen. Tässä tilanteessa kommunikoija saattaa ottaa itselleen mahdottoman tehtävän ja vaikuttaa lopputulokseen jopa negatiivisesti, mikäli viesti vääristyy liian kiireessä toteuttavan kommunikointitilanteen johdosta.

Reflektiivisen keskustelun suunnittelu ja toteutus on tärkeää, ja se voidaan liittää osaksi muutosjohtamisen kommunikaatiosuunnitelmaa. Yksi mahdollisuus on myös sen jättäminen tilanteisiin, joissa tarvitaan perusteellista dialogia muutoksen jalkauttamisen edistämiseksi ja muutosvastarinnan voittamiseksi.

Reflektiivisen keskustelun hyödyntämistä ja käyttämistä muutosjohtamisessa käsitellään käytännön tasolla ja uudistushankkeen esimerkkien avulla tarkemmin kappaleessa 6.2, Muutoksen jalkauttaminen kommunikaation avulla.

## 5 Muutosorganisaatio

Menestyksellistä muutoksen jalkauttamista varten on tärkeää luoda toimiva muutosorganisaatio. Muutosorganisaatiosta puhuttaessa tarkoitetaan sekä organisaatiota, joka on konkreettisesti toteuttamassa muutosta, sekä tärkeimpiä sisäisiä sidosryhmiä joiden tehtävänä on enemmän toimia muutoksen edistäjinä omalta osaltaan, kuin ”päivätyökseen” muutosta toteuttavina tahoina.

Tässä luvussa käydään läpi muutosjohtamisen kannalta merkittäviä rooleja ja ryhmiä. Listan ei ole tarkoitus toimia kaikenkattavana, vaan nostaa esille merkittävimpiä rooleja. Ilman näitä rooleja tai niiden pohdintaa muutosta suunnitellessa on muutoksen jalkauttaminen merkittävästi vaikeampaa.

## 5.1 Muutosjohtaja muutoksentoteuttajana

Muutoksen toteutuksessa tarvitaan aina joku, joka johtaa muutosta. Welch (2008) kirjoittaa siitä, kuinka muutosta johtamaan tarvitaan muutosagentti. Muutosagentilla hän tarkoittaa muutosagitaattoria, joka ajaa muutosta organisaation läpi. Welchin kokemukset muutoksien toteuttamisesta käytännössä ovat omaa luokkaansa. Hänen johtamansa General Electricin arvo nousi hänen johtamiskaudellaan 4000 prosenttia, kasvun pohjautuessa merkittävään toiminta- ja ajatusmallien muutokseen, sekä uudenlaisen johtamistapojen käyttöönottamiseen. Kappaleessa 5.3 kuvataan tarkemmalla tasolla muutosagentteja ja heidän rooliaan muutoksen jalkauttamisessa. Tässä kappaleessa käsitellään enemmän muutosjohtajaa eli henkilöä joka muutoksen toteuttamisesta loppujen lopuksi vastaa.

Welch kertoo, kuinka jokaisen muutoksen toteuttajan tulee olla johtaja, leader, ja hänellä tulee olla ominaisuuksia joiden tukemana hän on kykenevä toteuttamaan ja ajamaan muutosta. Vaikka kaikkien muutoksen toteuttajien tulee olla tällä lailla johtajia, edelläkävijöitä, eivät kaikki johtajat ole muutoksen toteuttajia. Muutosjohtamisesta paljon kirjoittava Clay (2010) kirjoittaa myös samaan sävyyn muutoksen toteuttajan, change leaderin, ominaisuuksista ja kuinka niiden toteuttaminen ei käytännössä ole helppoa.

Muutoksen toteuttajan tulee olla visionääri. Muutoksen toteuttaja osaa ennakoida rohkeasti tulevaa, usein tavalla jota muut eivät ole aiemmin hahmottanut. Todellinen muutoksen toteuttaja ei ole toteuttamassa muutosta sen johdosta, että se olisi järkevä teko tai koska on pakko. Hän kokee ja näkee muutostarpeen eri lailla, ja haluaa olla ensimmäisenä sitä toteuttamassa. Muutoksen toteuttaja hahmottaa organisaationsa tulevan tarpeen ja siirtymän, joka sinne tarvitaan ennen kuin organisaatio itsessään, tai ympäröivä ekosysteemi tai koko ala indikoi sen tarpeellisuutta.

Sen lisäksi että muutoksen toteuttajan tulee olla visionääri, tulee hänen olla rohkea. Erittäin rohkea. Muutoksen toteuttaja on itse asiassa niin rohkea, että on valmis lyömään uransa vetoa siitä, että haluttu muutos toteutuu. Hän ymmärtää, että isot muutokset ovat aina riskialttiita. Niitä ei ole helppoja toteuttaa ja jalkauttaa halutulla tavalla. Ne saattavat myös tarkoittaa sitä, että menneisyys on hylättävä. On tietyllä tavalla oltava valmis hylkäämään entinen ja päästävä tulevaan. Mikäli muutos ei toteudukaan, saattaa se tarkoittaa organisaatiolle suuria tappioita, ja/tai jopa ääritapauksessa toiminnan loppumista. Muutoksen toteuttajalle nämä ääriskenaariot tarkoittaisivat työsuhteen melko varmaa loppumista ja uran taantumista taaksepäin. Nämä riskit tietäen ja tunnistaen, ja niistä huolimatta, hän on valmis ja innokas toteuttamaan muutosta.

Muutoksen toteuttaja on myös vakaa, eikä stressaannu tai ahdistu helposti. Muutoksen toteuttajaa eivät vaikeatkaan tilanteet lamaannuta ja hän ei tue ympäristössä nousevaa ahdistusta osallistumalla siihen, vaan pyrkii aktiivisesti lopettamaan sen välittömästi. Muutoksen toteuttaja on maltillinen ja säilyttää tyyneytensä tiukoissakin paikoissa eikä lähde mukaan tunteikkaasti väittelemään asiansa puolestakkaan, vaan hoitaa väittelytilanteet rauhallisesti ja jämäkästi päätökseen, pitäen omasta kannastaan kiinni mutta lähtemättä mukaan liian värikkäseen dialogiin. Lähtemällä vahvaan, ehkä kovasanaiseen, argumentointiin hän tekisi omalle viestilleen haittaa, vaikka olisikin pohjimmiltaan oikeassa.

Yllä mainittujen ominaisuuksien lisäksi muutoksen toteuttajan tulee omata hyvät ihmistaidot ja olla avoin uusille ajatuksille. Muutoksen toteuttaja ei voi yksinään ajaa muutosta vaan hänen tulee ymmärtää kuinka organisaation tai ainakin sen avainihmiset saadaan mukaan muutokseen. Sitä varten hänellä on hyvät henkilökohtaiset taidot kommunikoida tehokkaasti ja lukea ihmisiä. Muutoksen toteuttaja on valmiina mukautumaan uudenkaltaisille ajatuksille nopeasti. Hyvä muutoksen toteuttaja ei kuitenkaan ole pelkästään vastaanottavainen, vaan myös valmis haastamaan kuulemaansa tarpeen mukaan, ja pohtimaan asioita eri kulmista.

Muutoksen toteuttaja myös tunnistaa oikeanlaiset motivaatiokeinot, olivat ne sitten palkkion tai uhkakuvan muodossa. Tosin uhkakuvan käyttäminen on riskialtista: ihmiset työskentelevät mieluummin muutoksen eteen nähdäkseen työn tienä johonkin parempaan, kuin katastrofin välttämisenä. Taitava muutoksen toteuttaja tuntee organisaationsa, ja hyödyntää motivaatiokeinoja juuri oikealla tavalla omaan organisaatioon soveltuen. Yksiselitteisestä ”tee juuri näin” -ohjetta on tähän liittyen vaikea antaa, vaan oikeat tavat ja mallit ovat aina tapauskohtaisia.

Kuten yllä kuvatuista ominaisuuksista ja taidoista käy ilmi, on vaikeaa olla muutoksen toteuttaja. Muutoksen toteuttajalla tulee olla tiettyjä ominaisuuksia joita kaikilla ei suoraan ole ja joita on vaikea oppia. Toisaalta ominaisuuksia voidaan pyrkiä vahvistamaan ja taitoja opettelemaan. Tässä kappaleessa mainitut ominaisuudet ja taidot eivät ole sellaisenaan täydellinen lista niistä joita muutoksen toteuttaja tarvitsee. Joissain muutoksissa tarvitaan ominaisuuksia joita tässä ei ole käsitelty, ja joissain selvitään vähemmällä. Mikä kuitenkin on jokaiseen muutokseen olennaista, on se että muutoksen toteuttajan valitsemiseen ei voida suhtautua välinpitämättömästi. Monissa suuremmissa muutoksissa muutoksen toteuttajaa ei varsinaisesti valitakaan, vaan esimerkiksi yrityksen johtaja jolla on riittävästi muutoksen toteuttajan ominaisuuksia, rupeaa ajamaan muutosta. Tällöin on tapahtunut luonnollinen valinta: soveltuvimmat ajavat asiaa, siinä missä ne ketkä eivät asiaan ole kyvykkäitä eivät todennäköisesti proaktiivisesti lähde muutosta ajamaan.

## 5.2 Organisaation johto muutoksen tukena

Siinä missä muutoksen jalkauttamisen kannalta on kriittisen tärkeää että muutoksen toteuttajana toimii oikeanlainen henkilö, on myös kriittisen tärkeää että organisaation johto on näytävästi muutoksen tukena. Geisler (2007) ja Schroeder-Saulnier (2009) kirjoittavat johdon roolien tärkeydestä muutoksen menestyksekkäässä toteuttamisessa. Käytännössä Geislerin ja Schroeder-Saulnierin näkemys voidaan tulkita yksinkertaistaen siten että ilman johdon oikeankaltaista roolitusta ei muutoksen jalkauttaminen voi onnistua. Johdon merkittävänä tehtävänä on muutoksen edistämisen lisäksi toimia sen aktiivisina viestijöinä ja muistuttaa organisaatiota muutoksen tarpeellisuudesta.

Organisaation johto voi olla konkreettisesti ajamassa muutosta sen toteuttajina esimerkiksi siten, että toimitusjohtaja on edellisessä kappaleessa esitetyn muutoksen toteuttajan roolissa. Näissä tärkeää on tällöin hallituksen tai muun johtoa ohjaavan elimen tuki muutokselle, jolloin tosin tuki voi mahdollisesti olla vähemmän aktiivista ja ei päivittäistä. Tällä tarkoitetaan sitä, että esimerkiksi yrityksen hallitus toimissaan tukee muutoksen toteuttamista.

Tapauksessa jossa muutoksen toteuttaja ei ole suoraan organisaation ylimmän johdon edustaja, johdon tuki näkyy vielä merkittävämmän. On tärkeää, että toteuttavalle muutokselle on vahva tuki organisaation johdolta. Mikäli muutoksessa halutaan onnistua, johdon tulee omassa viestinnässään ja tekemisessään tukea muutosta aktiivisesti. Kun puhutaan johdon tuesta muutokselle, on huomioitavaa että tällä ei tarkoiteta pelkästään organisaation ylintä johtoa, vaikka sen rooli onkin suuri. Tällä tarkoitetaan myös organisaation muuta johtoa, käytännössä siis kaikkia esimiehiä jotka viestivät asiasta eteenpäin omalle henkilöstölleen. Riippuen muutoksen luonteesta keskijohdon saaminen muutoksen tueksi voi olla haastavaa. Keskijohdon rooli onkin kaikissa muutoksissa merkittävänä sidosryhmänä. Sidoryhmiä käsitellään tarkemmin kappaleessa 5.4.

Johdon tuessa merkittäväntä on viestintä. Johdon tulee omissa puheenvuoroissaan ja lausunnoissaan aktiivisesti tukea muutosta ja korostaa sen tärkeyttä. Muutoksen kommunikointiin liittyen kappaleessa 6.2 puhutaan muutoksen ydinsanomasta jota tulee toistaa ja kerrata muutoksen kohteena olevalle organisaatiolle. Juurikin tämän ydinsanomien viestimisessä johdon rooli on tärkeä. Johdon ei välttämättä ole tarkoituksenmukaistakaan mennä syvälle muutoksen yksityiskohtiin vaan pitäytyä ensisijaisesti viestinnässään muutoksen toteuttamisen taustoissa ja syissä: miksi muutos pitää ja halutaan toteuttaa.

### 5.3 Muutosagentit

Muutoksen toteuttaminen johdon tai sen määrittämän tahon toimesta on vaikeaa, mikäli organisaatio ei ole riittävällä tasolla mukana. Itse asiassa, muutos voi tällaisessa tilanteessa olla jopa lähes mahdotonta.

Organisaation mukaan ottaminen riittävän lähelle muutosta on muutoksen onnistumisen kannalta välttämätöntä. Ilman sitä henkilöstö ei koe muutosta omakseen, ja muutoksen sitoutumisessa voi olla haasteita kertoo Bridges (2009). Bridges käsittelee teoksessaan *Managing transitions* osuvasti organisaation sitouttamisen merkitystä muutoksen onnistumisen mahdollistamiseksi.

Suuremmissa muutoksissa voikin olla tarpeen ja järkevää aktiivisesti luoda organisaatioon muutosagenttiroolit. Muutosagentille tärkeintä on välitön valmius omalta mukavuusalueelta poistumiseen. Muutosagenttien tarvitsee olla valmiina haastamaan ja hylkäämään nykyiset toimintatavat uusien mallien tieltä. Muutosagentit nousevat usein esille, myös ilman erillistä suurempaa muutosta, niinä yksilöinä jotka ovat jatkuvasti kehittämässä tekemistä ja haastamassa toimimattomat mallit ja rakenteet. He eivät pelkästään tyydy kehittämään itseään ja omaa tekemistään, vaan haastavat myös muita toteuttamaan kehittämään parempia toimintatapoja.

Muutosagentit ovat myös aktiivisia viestijöitä. Heidän tehtävänään on viestiä muutokseen liittyvää sanomaa edustamalleen organisaation osalle räätälöitynä: mitä juuri heidän joukoissaan halutaan muutoksesta tietää ja miten viesti tulisi kertoa jotta sen vaikutus olisi mahdollisimman osuva.

Muutosagenttien tulee myös olla valmis kohtaamaan epäonnistumisia. Kaikki muutokset eivät onnistu. Etenkään suuremman muutoksen aikana ei kaikki varmasti mene juuri kuten toivotaan tai suunnitellaan. Kohdataan epäonnistumisia. Kohdataan epävarmuutta. Muutosagentin on kyettävä toimimaan näiden keskellä ja näistä huolimatta yhtä tehokkaasti ja aktiivisesti, ja erityisesti tämä korostuu viestinnässä ja organisaatioon viedyssä sanomassa. Vaikka tilanne näyttäisi vaikealta ja haasteelliselta, on muutosagentin tehtävä luoda uskoa muutoksen läpivientiin omien joukkojensa parissa.

Muutosagentin tapaan toimivia henkilöitä voi nousta esille muutoksen yhteydessä muutenkin, mutta koska vain murto-osa henkilöistä, noin 10 %, on luontaisia muutosagentteja (Welch 2005, Welch & Welch 2008), on asian kanssa syytä toimia mahdollisimman suunnitellusti parhaan lopputuloksen varmistamiseksi. Muutosagentit tulee valita sen mukaan että he mahdolli-

simman hyvin vastaavat edellä esitettyjä ominaisuusvaatimuksia, mikä voi olla vaikeaa. Tästä huolimatta tulee pyrkiä löytämään mahdollisimman soveltuvat henkilöt muutosagenteiksi.

Muutosagentteja voi olla organisaatioissa useammilla tasoilla. Muutoksen toteuttajaa koskevassa kappaleessa sivuttiin sitä, kuinka muutoksen toteuttaja on muutosagentti. Riippuen organisaation koosta ja muutoksen laajuudesta on todennäköisimmin tarpeen valjastaa muutosagenteiksi laajempi joukko kuin vain itse muutoksen toteuttaja. Tällä varmistutaan siitä, että organisaatio tulee kokonaisvaltaisesti huomioitua muutosta varten. Sekä konkreettisesti siten että saadaan yksityiskohtaisempaa tietoa, että henkiselä tasolla viestitään organisaatiolle että heidän sanomansa halutaan kuulla ja halutaan ottaa huomioon.

Laajempaa muutosta toteuttaessa on hyvä katsoa organisaatiosta ne kaikki yksiköt, osastot ja ryhmät joita muutos koskee, ja valita kustakin ryhmästä joku muutosagentiksi. Muutosagentin tehtävänä on tässä yhteydessä toimia muutoksen edistämisen lisäksi myös viestinviejänä muutoshankkeen tai -projektin sekä linjaorganisaation välillä. Samalla muutosagentit rakentuvat loogisesti tulevaan toimintamalliin avainhenkilöiksi.

Muutosagenttiverkoston on syytä olla ainoastaan virtuaalinen organisaatio, jotta muutosagentit itsessään ovat mahdollisimman lähellä muutoksen jalkautumista eli suoraan organisaation ytimessä. Tätä virtuaalista organisaatiota johtaa muutoksen toteuttaja tai hänen nimeämänsä henkilö.

Muutosagenttien ja muutosagenttiverkoston avulla on muutoksen jalkauttaminen helpompaa: luodaan otollisempi maaperä muutokselle sekä ymmärretään kaikki muutokseen vaikuttavat tekijät paremmin. Muutos on kyllä mahdollista jalkauttaa ilman muutosagentteja - vaikka käytännössä aina vähintään muutoksen toteuttaja onkin muutosagentin roolissa. Mutta varsinkin suurimpien muutosten ja organisaatioiden kohdalla se olisi aivan turhaa vaikeusasteen lisäämistä. Myös Kotter (1996) kirjoittaa kuinka vaikeaa muutoksen toteuttaminen on yhden tai muutaman henkilön toimesta ilman monipuolista ryhmää tukenaan.

Mikäli kyseessä on merkittävästi henkilöstöä koskeva muutos, esimerkiksi sellainen jossa ihmisten työpaikkojen jatkuvuutta käsitellään, on hyvä analysoida tarkasti muutosagenttiverkoston perustamista. Muutosagenttiverkosto voi myös tämän kaltaisissa tilanteissa olla tärkeä lisä, mutta on hyvä pohtia miltä organisaation tasolta muutosagentit nimetään. Henkilöstöön vahvan negatiivisesti koskevissa asioissa voi muutosagentiksi tarpeen valita henkilöitä esimies- tai johtotasolta.

Opinnäytetyön yhteydessä toteutettavassa uudistushankkeessa rakennettiin muutosagenttiverkosto muutoksen vaikutuksen alaisien organisaatioryhmien joukosta. Kustakin ryhmästä

valittiin vähintään yksi muutosagentti, isoimmista kaksi. Myös tärkeimmistä sisäisistä sidosryhmistä valittiin muutosagentit. Kokonaisuutena muutosagenttiverkosto muodostui noin 15 hengen suuruiseksi. Muutosagentit toimivat muutosagenttina toimimisen lisäksi myös hankkeen resursseina, oikeanlaisen syväosaamisen varmistamiseksi.

Muutosagenteiksi valittiin henkilöitä, jotka osasivat oman alueensa osalta ottaa kantaa miten muutoksen vastaanottaminen heidän organisaatiossaan parhaiten toimisi. Tämän lisäksi tärkeänä ominaisuutena oli kyky hahmottaa uusia toimintamalleja, oleellisen vanhan tiedon yhdistämisestä visioon uudesta toimintatavasta.

#### 5.4 Sidosryhmien merkitys muutokselle

Muutosorganisaatiota pohdittaessa mietitään helposti vain niitä tahoja, jotka ovat konkreettisesti, lähes päivätasolla toteuttamassa muutosta esimerkiksi osana muutosprojektia. Näin kaapeasti katsominen olisi merkittävä virhe. Kuten jo aiemmin useammassa yhteydessä on todettu, ei muutoksen jalkauttamiseen riitä pelkästään se, että muutoksen toteuttamiseen liittyvät henkilöt ja ryhmät ovat tilanteen tasalla. Muutoksen jalkauttamiseen tarvitaan sitoutuminen muutoksen vastaanottamiseen ja sen tuomien käytännön muutosten toteuttamiseen reaali maailmassa. Voidaan sanoa, että ilman näitä ei muutos onnistu täysimittaisesti, varsinkaan jos kyseessä on muutos jossa vanhan ja uuden välillä voidaan valita esimerkiksi toimintatavoissa ja prosesseissa.

Bourne (2009) puhuu sidosryhmien merkityksestä ja vaikutuksesta. Menestystä ei voida mitata ainoastaan rahallisesti viivan alle jäävästä luvusta, vaan sitä arvioidaan myös muiden asetettujen mittarien myötä. Yksi merkittävä menestyksen arviointi on miten ympäristö näkee muutoksen. Tässä kuvaan astuvat sidosryhmät. Yhtenä muutoksen onnistumisen mittarina voidaan pitää sitä, miten sidosryhmät näkevät muutoksen onnistuneen. Tällä voi olla vahva korrelaatio siihen miten muutoksen katsotaan onnistuneen sille asetettujen tavoitteiden ja mittareiden osalta. Välttämättä tätä korrelaatiota ei kuitenkaan ole. Sidosryhmät saattavat pitää muutosta epäonnistuneena vaikka muutos olisikin mennyt juuri suunnitelmien mukaisesti. Vastaavasti myös ”ei niin täydellisesti onnistunut” -muutos saatetaan nähdä onnistuneena sidosryhmissä.

Onkin erittäin tärkeää huomioida, aktivoida ja kytkeä mukaan muutoksen kannalta tärkeimmät sidosryhmät osaksi muutosta. Kahan (2010) ja John Kotterin kanssa läheistä yhteistyötä tekevä Cohen (2005) kirjoittavat mukaan kytkemisestä. Tässä sidosryhmien huomioiminen ja valjastaminen mukaan muutoksen on tärkeä toimenpide. Kahan esittelee muutamia tapoja sidosryhmien kytkemiseksi, enemmän kuitenkin organisaation ulkopuolisten sidosryhmien per-

spektiivistä. Tapojen soveltaminen käytäntöön riippuu luonnollisesti muutoksen luonteesta ja laajuudesta, mutta peruseriaatteet toimivat samoin valtaosassa muutoksia. On tärkeää huomioida että muutoksen toteuttamisen kannalta myös ulkoiset sidosryhmät tulee huomioida. Kahan kirjoittaa alussa tehtävän starttityön merkityksestä: sidosryhmälle tulee antaa mahdollisuus esittää kantansa heidän kanssaan käytävässä keskustelussa. On myös tärkeää huomioida sekä ymmärtää sidosryhmän positio ja kanta tilanteeseen, joka voi olla merkittävästi erilainen kuin muutoksen edistäjän. Tästä huolimatta tulee kanta huomioida ja sitä tulee arvostaa. Tältä pohjalta voidaan lähteä rakentamaan yhdessä sidosryhmän kanssa muutosta.

Lähtökohtaisesti sidosryhmät voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin sidosryhmiin. Se, mitä nämä sidosryhmät ovat, voivat vaihdella merkittävästi riippuen muutoksesta. Tästä johtuen kussakin muutostapauksessa on tehtävä analyysi siitä mitkä ovat kyseisen muutoksen kannalta tärkeimmät sidosryhmät, sekä millä laajuudella ja tavalla ne tulee kytkeä mukaan muutokseen.

Uudistushankkeessa sidosryhmien analysointi suoritettiin osana muutoksen suunnitteluvaihetta. Sen yhteydessä pyrittiin hahmottamaan läpi koko organisaation keihin muutos vaikuttaa välittömästi tai välillisesti. Analyysi tehtiin kaksisuuntaisesti: mitä vaikutuksia uudistushankkeella on sidosryhmään ja miten sidosryhmä vaikuttaa hankkeeseen. Analyysin pohjalta arvioitiin millä asteella sidosryhmä tulisi kytkeä mukaan muutoksen ja kommunikointiin. Tärkeimmät sidosryhmät kytkettiin mukaan muutosagenttiverkostoon. Merkittävimmiksi sidosryhmiksi tunnistettiin koko yrityksen johto sekä muutoksen vaikutuspiirissä olevien organisaatio-osien esimiehet.

Samoin toteutettiin analyysi tärkeimmistä ulkoisista sidosryhmistä. Analyysin perusteella arvioitiin tilanteeseen toimivin tapa kommunikoida kunkin ulkoisen sidosryhmän kanssa. Asiakkaat nähtiin tärkeimpänä ulkoisena sidosryhmänä. Merkittävänä tahona nähtiin myös kumppanit, joiden toimintaan muutoksella oli käytännön vaikutuksia.

Alla olevissa taulukoissa on esiteltynä muutamia yleisimpiä sidosryhmiä sekä sisäisistä että ulkoisista sidosryhmistä. Muutosta toteuttaessa on järkevää tehdä jonkinlainen analyysi ainakin näiden sidosryhmien osalta ja pohtia tarvetta niiden mukaan kytkemisestä.



Sisäinen sidosryhmä	Merkitys
Yrityksen johto	Yrityksen johto on näkyvänä ”esikuvana” muutoksen toteuttamiseen liittyen. Organisaatio seuraa aktiivisesti yrityksen johdon tekemisiä ja sanomisia sekä arvioi ovatko ne muutossanoman mukaisia. Ilman yrityksen johdon oikeanlaista mukaan kytkemistä ei muutoksen toteuttamiselle ole realistista onnistumismahdollisuutta.
Muutoksen vaikutuspiirissä olevan organisaatio-osan johto ja esimiehet	Kuten yrityksen johdon kanssa, myös ”linjajohdon” kohdalla muutoksen mukaan kytkeminen on kriittistä. Linjajohtoa seurataan omassa organisaatio-osassa aktiivisesti. Linjajohto voi toimillaan ja sanoillaan helposti vähätellä koko muutoksen toteuttamisen tarkoituksen. Tämän välttämiseksi mukaan kytkeminen ja yhteisen sävelen löytäminen on tärkeää.
Henkilöstöhallinto	Muutos saattaa tuoda mukanaan myös henkilöstöön kohdistuvia vaikutuksia. Vanhat tehtävät saattavat uusiutua tai tarve niille voi muuttua. Myös uusia tehtäviä saattaa syntyä. Muutokset, joilla on henkilöstövaikutuksia, ovat vaikeita viestittäviä organisaatiolle. Siksi on tärkeää pitää henkilöstöhallinto vahvasti mukana ja osana viestintää.
Markkinointi ja viestintä	Riippuen yrityksestä on markkinointi ja viestintä hyvä kytkeä mukaan muutokseen. Markkinointi ja viestintä voivat auttaa muutoksen sisäisessä viestinnässä. Samoin on tärkeää huomioida mitä muutos tarkoittaa viestinnän kannalta, jottei muutosviestintä ole ristiriidassa muun viestinnän kanssa, oli kyseessä sitten sisäinen tai ulkoinen viestintä.

Taulukko 2: Yleisimmät sisäiset sidosryhmät

Ulkoinen sidosryhmä	Merkitys
Viranomaistahot	<p>Riippuen liiketoiminnan muodosta ja muutoksen sisällöstä on viranomaistahot hyvä pitää muutoksesta tietoisia. Esimerkiksi rahoitusallalla Finanssivalvonta voi olla kiinnostunut muutoksista. Viranomaistahojen mukaan kytkemisen tarve voi olla varsin erilainen, riippuen siitä minkälainen muutos on kyseessä. On kuitenkin hyvä arvioida muutosta toteuttaessa miten viranomaistahot tulisi huomioida.</p>
Asiakkaat	<p>Asiakkaat ovat varmasti merkitykseltään tärkein ulkoinen sidosryhmä. Tärkeys riippuu luonnollisesti muutoksen luonteesta, mutta merkittävämpää muutosta on yleensä vaikea ja osittain turhakin toteuttaa, mikäli sillä ei ole asiakasvaikutusta. Ensisijaisesti ja toivottavasti muutoksella halutaan olevan asiakkaan kannalta positiivinen vaikutus. Varsinkin näissä tapauksissa on tarpeen arvioida milloin ja miten muutoksesta halutaan kertoa. Sekä millä tavalla muutos saataisiin asiakkaiden kannalta mahdollisimman myyväksi ja asiakkaita kiinnostavaksi sekä sitouttavaksi.</p>
Toimittajat ja kumppanit	<p>Riippuen liiketoiminnan muodosta ja laajuudesta sekä toteuttavan muutoksen luonteesta, on mahdollisesti tarpeen huomioida myös toimittajat sekä kumppanit. On tärkeää tehdä arvio vaikuttaako muutos miten toimittajaan: onko heidän esimerkiksi tarpeen uudistaa jotain teknisiä toteutuksiaan. Vai olisiko heillä tarjolla ratkaisuja jotka edesauttaisivat muutosta, mutta jotka eivät ole vielä muuten käytössä.</p>

Taulukko 3:Yleisimmät ulkoiset sidosryhmät

## 6 Muutoksen jalkauttaminen

### 6.1 Muutoksen strategian kuvaaminen

Muutosta toteuttaessa on paljon huomioitavia ja tarkasteltavia asioita. Osaa niistä on käsitelty ja esitelty edellä, mutta muutoksen luonteesta ja laajuudesta riippuen niitä voi olla paljonkin lisää. Muutos on lähes aina iso ja monimutkainen kokonaisuus, ja sen toteuttamisen hallitseminen voi olla hankalaa. Tämän vuoksi on syytä ennen muutoksen toteuttamisen aloittamista laatia muutosta koskeva strategia.

Kotter (1996) kirjoittaa muutosvision luomisesta ja strategian laatimisesta muutoksen toteuttamisen tueksi. Muutosvisio onkin käytännössä ensimmäisiä askelia muutoksen toteuttamiseen lähdetessä. Itse visio on kuitenkin muutoksen toteutuksen yhteydessä se helpompi askel: visio voi usein olla jopa lähtökohta sille, että muutosta lähdetään toteuttamaan. Hämmöteään jonkinlainen tulevaisuuden visio, jota kohti organisaatio halutaan viedä. Ja vaikka visio ei olisikaan toiminut muutoksen lähtökohtana, vision määrittely tulee todennäköisimmin tehtyä ennen kuin muutosta kunnolla lähdetään viemään eteenpäin.

Muutosvision toteuttamista varten on hyvä laatia strategia. Strategian laajuus ja muoto riippuu paljon muutoksen luonteesta. Muutoksen strategia voi olla hyvinkin tarkka dokumentti muutokseen liittyvistä kokonaisuuksista ja toteutustavoista tai se voi olla vain verbaalinen lähestyminen muutokseen. Kuitenkin muutoksissa, olivat ne sitten pienempiä tai isompia, on tarpeen pohtia valmiiksi tarkemmin miten muutoksen toteuttaminen tullaan tekemään.

Yksi hyvä vaihtoehto muutosstrategian konkretisoimiseksi on laatia muutosjohtamisen suunnitelma. Muutosjohtamisen suunnitelmassa kerrotaan muutoksen taustat, tavoite ja toimet muutoksen toteuttamiseksi. Muutoksen luonne ja laajuus vaikuttavat siihen mitä muutosjohtamisen suunnitelman tulisi pitää sisällään mutta lähtökohtaisesti suunnitelmassa on hyvä olla tietyt perusasiat, jotta sillä olisi käyttöä tarkoituksessaan.

Laadittaessa suunnitelmaa on hyvä pohtia ainakin seuraavien alueiden ja kysymysten osalta, pelkästään niihin kuitenkin rajoittumatta, olisiko niitä syytä kytkeä mukaan muutosjohtamisen suunnitelmaan jollain tasolla kirjattuna.

**Muutoksen taustat**

Miksi muutos on tarpeen toteuttaa, mitkä taustatekijät vaikuttavat päätökseen toteuttaa muutos?

**Muutoksen tyyppi ja laajuus**

Muutos avattuna; minkä tyyppisestä muutoksesta on kyse? Mitä kaikkea muutoksen piiriin kuuluu?

**Muutoksen tavoitteet**

Mitä muutoksella tavoitellaan? Mihin tilaan halutaan muutoksella päästä? Mitkä ovat muutoksen onnistumiseen liittyvät konkreettiset mittarit ja taloudelliset tunnusluvut?

**Muutoksen kriittiset menestystekijät**

Mitkä asiat ovat muutoksen kannalta kriittisimmät? Minkä tulee toteutua jotta muutos voisi onnistua?

**Muutoksen riippuvuudet**

Mistä kaikista asioista muutos on riippuvainen? Ovatko riippuvaisuudet sisäisiä vai ulkoisia?

**Lähestyminen muutoksen - miten muutos toteutetaan**

Miten muutos tullaan toteuttamaan käytännön tasolla? Mitä kaikkea muutoksen toteuttamiseen kuuluu?

**Muutoksen kommunikointi**

Miten, missä ja milloin muutoksesta tullaan kommunikoimaan? Ja kenelle? Kuka tulee toteuttamaan kommunikoinnin?

### **Muutoksen aikataulu**

Millä aikataululla muutos halutaan ja aiotaan toteuttaa? Mitkä kaikki asiat vaikuttavat aikatauluun?

### **Muutoksen organisaatio ja tärkeimmät sidosryhmät**

Minkälaisella organisaatiolla muutos tullaan toteuttamaan? Mitkä ovat muutoksen kannalta tärkeimmät sidosryhmät?

### **Muutoksen toteuttamiseen liittyvät riskit**

Mitä riskejä muutoksen toteuttamiseen liittyy? Mitkä ovat riskien todennäköisyydet ja miten niitä voidaan estää?

Suunnitelma kannattaa laatia siihen muotoon, että se toimii muunakin kuin pelkästään laatijansa muistilistana toteuttamista varten. Hyvin kirjoitettu muutosjohtamisen suunnitelma toimii samalla myös nopeana muutoksen perehdyttäjänä esimerkiksi muutoksen toteuttamiseen mukaan tulijoille, tai vaikkapa muutoksen kannalta tärkeille sidosryhmille.

Kuten esimerkiksi projekti- ja kehityssuunnitelmissa, myös muutosjohtamisen suunnitelmassa on hyvä käyttää tiettyjä oletuksia suunnitelman tukena. Dewar (2002) puhuu oletuksien pohjalta suunnittelemisesta. Vaikka muutosjohtamisen suunnitelmassa ei ole mahdollista, eikä järkevää, laatia yhtä tarkkoja oletuksia kuin vaikkapa projektisuunnitelmassa, on suunnitelmaa tehtäessä kuitenkin syytä tehdä perustavanlaatuisia työoletuksia suunnittelun ja kohdentamisen helpottamiseksi. Suunnitelman edetessä nämä olettamukset saattavat osoittautua vääriksi, mutta tehtävän työn rajaamisen kannalta ovat olettamukset tarpeellisia. Muutosjohtamisen yhteydessä oletukset saattavat koskettaa esimerkiksi muutoksen laajuutta. Oletus saatetaan laatia siten että oletetaan esimerkiksi että yhdessä liiketoimintayksikössä toteutettava muutos ei näkyisi juuri lainkaan tai vain tunnistetussa laajuudessa toisessa liiketoimintayksikössä. Muutosjohtamisen suunnitelmassa, varsinkin jos kyseessä on laajempi muutos, olettamuksia ei kannata tehdä liian tarkasti tai liikaa. On kuitenkin järkevää pyrkiä helpottamaan muutoksen toteuttamiseen liittyvää työtä siihen soveltuvien perusoletusten myötä.

Muutosjohtamisen suunnitelmaa laatiessa on hyvä myös huomata se, että muutosta toteuttaessa monet elementit saattavat muuttua, nopeastikin. Tämän vuoksi hyvän muutosjohtamisen

suunnitelman ei tulisi toimia ehdottomana työohjeena muutokselle, vaan lähinnä tarjota tietoa ja konkretiaa muutoksen ympärillä. Muutosjohtamisen suunnitelmaa tulee olla valmis päivittämään tarpeen mukaan muutoksen edetessä.

Uudistushankkeessa muutosjohtamisen suunnitelma laadittiin projektisuunnitelman kaltaiseksi työn suunnittelua helpottavaksi dokumentiksi. Suunnitelmassa pyrittiin kuvaamaan ja arvioimaan mahdollisimman tarkasti muutoksen tarkempaa laajuutta, sen tavoitteita, muutoksen toteuttamisen strategiaa, kommunikointia, aikataulua, organisaatiota ja sidosryhmiä. Lisäksi arvioitiin muutoksen toteuttamiseen liittyviä riskejä.

Muutosjohtamisen suunnitelman tärkeänä tehtävänä oli toimia muutoksen toteuttajien ohjenuorana toimimisen lisäksi myös viestintämateriaalina. Muutosjohtamisen suunnitelma jaettiin tärkeimmille sidosryhmille perehdyttäväksi. Tällä haluttiin varmistaa sidosryhmille tarkka käsitys toteutettavasta muutoksesta.

## 6.2 Muutoksen jalkauttaminen kommunikaation avulla

Tässä työssä on puhuttu monessa eri yhteydessä kommunikaation tärkeydestä. Puhuttaessa muutoksen jalkauttamisesta sen tärkeyttä ei voi korostaa liikaa. Luvussa 4 esiteltiin muutoksen kommunikaatioon liittyviä elementtejä ja kommunikointia on sivuttu useilla osa-alueilla ratkaisuna muutoksen edistämiseen.

Tässä kappaleessa kommunikaatiota pyritään esittelemään muutoksen jalkauttamisen näkökulmasta käytännön tason esimerkkien ja ohjeistuksen myötä. Pyritään kertomaan miten muutosta johdettaessa tulisi kommunikoida. Muutostilanteiden erilaisuuden takia on vaikeaa yksiselitteisesti sanoa miten kommunikointi tulisi hoitaa. Tässä kappaleessa esitettyjen esimerkkien avulla pyritään luomaan käytännön ajatuksia muutostilanteiden kommunikoinnin toteuttamista varten.

Luomala (2008) kirjoittaa kuinka muutoksen kohteena oleva henkilöstö työroolistaan huolimatta yleensä kritisoi huonoa tiedonkulkua. Usein kritiikissä voi olla kyse siitä, ettei itse ole päässyt vaikuttamaan viestittävän asian sisältöön esimerkiksi uudistusta suunniteltaessa. Luomala puhuu tiedon sosiaalisesta luonteesta ja kuinka se on huomioitava muutostilanteessa. Tämä käytännössä tarkoittaa, että viestinnässä on kiinnitettävä huomiota erittäin tarkasti siihen, minkälaisia vaikutusmahdollisuuksia ihmisillä on ollut muutokseen toteuttamiseen. Ihmisten mukaan ottaminen, mahdollisuuksien mukaan, on tietysti myös erittäin tärkeää. Tas-

sä yhteydessä keskitytään kuitenkin kommunikaation parhaaseen mahdolliseen toteuttamiseen onnistuneen muutoksen jalkauttamisen mahdollistamiseksi.

Seuraavassa esitellään muutamia laajempia teemoja kommunikoinnin avulla toteuttavia muutoksen jalkauttamiseen liittyen. Teemat olivat vahvasti esillä uudistushanketta toteutettaessa ja niihin liittyvät parhaat käytännöt muovautuivat esille muutoksen toteuttamisen edistyessä. Käytännössä teemat ovat luonteeltaan mihin hyvänsä muutoksen liitettäviä.

### **Muutoksen brändääminen**

Muutoksen brändäämisellä tarkoitetaan tässä yhteydessä muutokseen liittyvän ydinviestin muuttamista yksinkertaiseksi, helposti toistettavaksi. Kotter (1996) puhuu ydinviestin muovaamisesta: vision muuttamista muutamaksi lauseeksi, joiden avulla muutosta toteutetaan. Organisaatiomuutosten veteraani Leslie Allan (2005) puhuu myös samansuuntaisesti. Hän korostaa että heti alkuun on tärkeää kertoa muutoksen taustat ytimekkäästi. Tämän avulla ihmiset saadaan muutokseen mukaan.

Yllä kuvattu ydinviesti on muutoksessa tärkeää. Jokaisen muutoksen parissa työskentelevän ja muutoksen vaikutuksen alla olevan tulisi kyetä kuvamaan ”hissipuhemaisesti” minkä takia muutos tehdään. Kun muutos brändätään ja luodaan helposti ymmärrettäväksi, voi jokainen helpommin viestiä ja keskustella muutokseen liittyen.

Muutoksen brändääminen voidaan tehdä monella tapaa ja monella eri laajuudella. Alkaen siitä, että luodaan riittävän toimiva tarina ydinsanomalle ja ”myydään” se organisaatioon. Toisesta päästä äärimmäisimpiä esimerkkejä olisi varmaan sen kaltainen muutoksen brändäys, jossa muutoksesta luodaan oma konseptinsa, visuaalisten materiaalien kautta myös organisaation ulkopuoleisille sidosryhmille viestittävä kokonaisuus.

Se, millä laajuudella muutosta brändätään on tapauskohtaista, mutta brändäys kannattaa tehdä ainakin siten, että muutoksen ydinsanoma muodostetaan helposti ja ytimekkäästi viestittävään muotoon. Tätä ydinsanomaa on sitten helppo levittää läpi organisaation ja sidosryhmien. Hyvä perussääntö on, että jokaisen organisaatiossa työskentelevän tulisi voida viestiä muutoksesta ytimekkäästi sidosryhmille ja halutuille tahoille, tarkasti ja harvitaisti muotoillun muutoksen ydinsanomana tukemana.

Keskivertoa suuremmassa muutoksessa, jos kyseessä on esimerkiksi liiketoiminnan luonteen muuttaminen tai vastaavanlainen merkittävä muutos, on järkevää pohtia hiukan laajemmin mistä muutoksessa on oikeastaan kyse, ja pyrkiä tekemään siihen osuva muutosbrändi. Tämä on hyvä aloittaa ydinsanomana ”tuotteistamisesta” jokaisen suuhun sopivaksi.

Brändiä konkretisoimaan voi olla järkevää luoda jotain yhdistettävää konkreettista. Kyseessä voi olla vaikka kaulanauhat kulkukorteille, julisteita työtiloihin, kahvimukeja tai oikeastaan mitä hyvänsä sellaista joka on esillä ja siten muistuttamassa muutoksesta. Kun muutos on koko ajan jossain muodossa esillä ja jatkuvasti mielessä, on muutosta helpompi seurata.

### **Reflektiivisen kommunikoinnin hyödyntäminen haasteellisissa viestintätilanteissa**

Kappaleessa 4.3 esiteltiin reflektiivisen kommunikaation käyttämistä osana muutoksen viestintää. Tässä aihetta käsitellään käytännön muutosjohtamisen tilanteiden ratkaisemisen yhteydessä.

Muutoksen edetessä ja siitä viestittäessä saatetaan kohdata haasteellisia viestintätilanteita. Tällaisiksi voi luonnehtia esimerkiksi jotain pienempää ryhmää koskettava muutoksen osuus, johon liittyen kyseisellä ryhmällä on tarkentavia kysymyksiä vailla vastauksia muutoksen toteuttajilta tai toteuttamisesta poikkeava kanta. Tilanne saattaa olla syntynyt siitä, että muutos jonka piirissä ryhmä työskentelee, on heidän mielestään ristiriitainen, virheellinen tai siitä ei ole riittävästi tietoa. Oli syy taustalla mikä hyvänsä, on tilanne kehkeytynyt siihen että ryhmän kanssa on tarpeen keskustella tarkemmin tai muutoksen jalkauttaminen ryhmän osalta voi olla todella vaikeaa. On myös mahdollista että yhden tahon merkittävä ja äänekkäs vastustus muutokselle nostaa muutosvastarintaa muuallakin organisaatiossa.

On äärimmäisen tärkeää lähteä selvittämään tilannetta keskustelun kautta sen sijaan, että pyrkisi vaijentamaan ja vähättelemään esitettyä kantaa tai kommentteja. Keskustelu on syytä toteuttaa mahdollisimman interaktiivisena. Luodaan esimerkiksi jonkinlainen yhteinen foorumi tai tapaaminen, jossa osapuolet voivat keskustella esille nousseista kysymyksistä tai kommentteista.

Tässä yhteydessä kannattaa keskustelua pyrkiä muovaamaan mahdollisimman reflektiiviseksi. Miller ja Rollnick (2002) kertovat kolmesta tasosta oikean keskustelun syvyyden saavuttamiseksi. Toimivan reflektiivisen keskustelun aikaansaamiseksi tulee molempien osapuolien saavuttaa keskustelulle sopiva yhteinen taso. Millerin ja Rollnickin mukaan perustasot ovat:

- Toistaminen ja uudelleenmuotoilu. Pyritään toistamaan kuultu sanoma hiukan eri sanoin tai erimuotoisesti.



- Kiertoilmaukset ja toisinmuotoilu. Pyritään luomaan kuultu sanoma uuteen muotoon siten, että se kuitenkin sisältää esitetyn sisällön.
- Tunteiden heijastaminen. Pyritään mahdollisimman tarkasti myötäelämään ja ymmärtämään kuultu sanoma.

Keskustelun luonne määrittää, minkä taseisia reflektiometodeja keskustelussa tulisi käyttää. Luonne saattaa määrittää vasta keskustelun edetessä ja siinä tulisi olla valmis hyödyntämään eritasoisia metodeja optimaalisen tilanteen luomiseksi.

Heath ja Heath (2010) puhuvat myös myötävaikuttamisen ja yhteisen ”polun” määrittämisestä. Heathin veljespari on erikoistunut muutosjohtamisen tutkimiseen ja siitä kirjoittamiseen. Heidän mukaansa suunniteltuun tavoitteeseen pääseminen on äärimmäisen hankalaa ilman yhteistä kanssakäyntiä. Tässä muodossa juuri reflektiometodeja hyödyntävä keskustelu taseittaa tietä onnistumiselle.

Reflektiivisen keskustelun avulla on helpompaa ratkaista tai selventää esille nousseet kysymykset tai kannat. Hyvä tapa on avata tilannetta reflektiivisen keskustelun avulla siten, että varmistutaan puhuttavan samasta asiasta. Monet väärinkäsitykset syntyvät vääristä tiedoista. On tärkeää poistaa se mahdollisuus että puhutaan, sanonnan mukaisesti, aidasta ja aidan seipästä. Monet haasteelliset viestintätilanteet saattavat syntyä juuri väärinkäsityksistä ja niiden oikaisun myötä tilanne raukeaa.

On tietysti mahdollista että kyseessä ei ole väärinkäsitys, vaan erilaiset näkemykset. Myös näissä tilanteissa reflektion hyödyntäminen tuo osapuolet ehkä lähemmäs toisiaan. Aito kuunteleminen ja ymmärtäminen myös auttavat ihmisiä hyväksymään esitetyn viestin, vaikka se ei olisikaan heidän mieleensä. Kun he tietävät että heidän kantansa on kuultu ja ymmärretty, on helpompaa hyväksyä se vaikka toteutus ei heidän näkemystään vastaisikaan.

Reflektiivistä keskustelua kannattaa hyödyntää mahdollisuuksien mukaan avainsidosryhmien kanssa käytävässä dialogissa. Se toimii haastetilanteiden ratkaisemisessa tai helpottamisessa. Muotona se on kuitenkin vaikea. Se vaatii kävijältään erinomaisia sosiaalisia taitoja kuuntelun ja keskustelun muodossa, sekä myös merkittävää ajallista panostusta intensiivisen luonteensa takia.

### **Kommunikaatiosuunnitelman aktiivinen ylläpitäminen**

Kappaleessa 4.1 puhuttiin kommunikaatiosuunnitelman laatimisesta ja sen merkityksestä. Tässä muistutetaan tärkeästä asiasta kommunikaatiosuunnitelmaan liittyen: sen aktiivisesta ylläpitämisestä ja päivittämisestä.

Viestinnän merkitystä muutoksen jalkauttamisen kannalta on korostetusti nostettu esille. Kommunikaatiosuunnitelman avulla tämä viestintä on helpommin johdettavissa ja toteutavissa. Tärkeää on kuitenkin huomioida, ettei pelkkä kommunikaatiosuunnitelman laatiminen vielä takaa onnistunutta kommunikaatiota. Kommunikaatiosuunnitelmaa pitää päivittää aktiivisesti muutoksen edetessä ja tilanteiden muuttuessa.

Varsinkin puhuttaessa suuremmasta muutoksesta, jonka toteuttamisessa menee pidemmän aikaa, tapahtuu myös muutoksen toteuttamiseen liittyviä muutoksia. Nämä voivat olla mitä hyvänsä, muutoksen laajuuden muuttumisesta muutoksen liittyvien sidosryhmien muutoksesta. Muuttuva liiketoimintaympäristö (vaikkei suoranaisesti muutoksen laajuuteen vaikuttaisikaan) saattaa luoda tilanteen jossa muutoksen kommunikointia on päivitettävä. Voidaan todeta että kommunikointisuunnitelmaa on aktiivisesti arvioitava ja päivitettävä tarpeen mukaan, mikäli sen halutaan olevan mahdollisimman osuva muutoksen jalkauttamisen tueksi.

Kommunikaatiosuunnitelman päivittämisestä ei tarvitse, eikä kannatakaan, tehdä liian isoa numeroa. Kannattaa kuitenkin varmistaa määrääjoin että kommunikaation periaatteet sekä toteuttamisen aktiviteetit ovat oikeita ja niiden toteuttaminen painotettu oikein.

Opinnäytetyöhön liittyvän uudistushankkeen toteuttamisen yhteydessä havaittiin useassa vaiheessa muutoksen edistymistä tarvetta päivittää kommunikaatiosuunnitelmaa. Välillä tunnistettiin jonkun sidosryhmän roolin merkittävyyden olevan suurempi kuin kommunikaatiosuunnitelmaa laadittaessa oli ymmärretty ja siten myös kommunikaatiota piti vastaavasti tehostaa. Yleisimmin törmättiin siihen, että painotukset eri kommunikaatiomuotojen ja kommunikaatiofoorumien välillä muuttuivat muutoksen edistyessä. Uudistushankkeen alkumetreillä oli tärkeää pitää yleisimpiä ja isompia kommunikaatiofoorumeja aktiivisena. Näitä olivat esimerkiksi useammille kymmenille tai sadoille kohdennetut esitykset tai eri tiedotteet. Muutoksen edistyessä siirryttiin viestinnässä tarkemmin kohdistettavaan viestintätarpeeseen. Tällöin puhuttiin muutamista yksilöistä maksimissaan kymmeneen. Ylei-

semmät tiedotteet muuttuivat entistä dialogimuotoisempaan kommunikointiin. Tässä yhteydessä myös yleisemmän sanoman toistamisen määrä putosi.

Käytännön tasolla saattaa kommunikaatiosuunnitelman päivittämisen tarve olla mitä hyvänsä: suunnitelma saatetaan joutua nopeastikin kirjoittamaan kokonaan uusiksi tai koko muutoksen aikana ei sille nouse päivitystarvetta. Selvää on kuitenkin että mikäli suunnitelman ajantasaisuutta ei analysoi aktiivisesti, ei muutoksen edetessä voi olla varma siitä että kommunikaatiosuunnitelma on ajan tasalla.

### **Kommunikointiin käytettävän ajan riittävyyden varmistaminen**

Yhtenä tärkeänä, käytännönläheisenä teemana muutosjohtamisen kommunikoinnin onnistumisen varmistamiseksi on siihen liittyvään kommunikointiin käytettävän ajan riittävyyden varmistaminen. Muutokseen liittyvän kommunikoinnin määrä tulee varsinkin isommissa muutoshankkeissa olemaan erittäin suuri.

Laatimalla kommunikaatiosuunnitelma voidaan pyrkiä ennakoimaan kommunikaatioon käytettävää aikaa. Kommunikaatiosuunnitelmassa tulisi huomioida eri foorumit ja viestintämuodot sekä niiden toteuttamisen välit ja sitä kautta arvioida viestintään käytettävää aikaa. Tämä toimii hyvänä ja todennäköisesti melko tarkkana lähtökohtana ajan riittävyyden suunnittelua silmälläpitäen.

On kuitenkin syytä huomioida myös suunnittelemattomien kommunikaatiotoimien vaikutus ajankäyttöön. Varsinkin tähän törmättiin useampaan otteeseen opinnäytetyöhön liittyvän uudistushankkeen toteuttamisen yhteydessä. Vaikka kommunikaatiotoimenpiteet oli suunniteltu tarkalle tasolle asti ja pyritty mahdollisimman realistisesti, jopa hiukan yläkanttiin, arvioimaan niihin liittyvä ajankäyttö, tuli moneen kertaan vastaan tilanne jossa kommunikointiin varattu aika oli riittämätön.

Tilanteet, joissa aikaa kului suunniteltua enemmän, syntyivät pääosin yhteyksissä, joissa tietylle sidosryhmälle suunnattuun viestiin liittyen nousi merkittäviä tarpeita sekä kerrata että tarkentaa viestiä. Alustavasti tehokkaiksi suunnitellut Kommunikaatioaktiviteetit saattoivat edellyttää moninkertaisen määrän aikaa jatkoselvityksiin, jolloin tämä näkyi kokonaisuutena viestintään käytettävässä ajassa. Kommunikaatioon meni aikaa usein suunniteltua enemmän mikä edellytti aina uudelleensuunnittelua ja uudelleenorganisointia muillakin osa-alueilla.

Muutoksen johtamiseen ja jalkauttavaan kommunikaatioon liittyen kannattaakin pyrkiä mahdollisimman hyvään suunnitteluun kommunikaation ajankäytön suhteen. Hyvällä ajankäytöllä vältetään se, ettei jo suunnitelmallisiin kommunikaatiotoimenpiteiden toteuttamiseen mene ennakoimattoman paljon aikaa. Tämän lisäksi kannattaa suunnitelmassa huomioida ajankäytöllisesti ja resurssillisesti varata aikaa aktiviteeteille suunnitelman ulkopuolelta.

Kommunikointi on muutosjohtamiseen liittyen niin tärkeässä roolissa onnistumisen kannalta, että siihen käytetty aika maksaa itsensä takaisin. Tämän vuoksi kannattaa varmistaa että kommunikointiin on käytettävissä riittävästi aikaa muutosta suunnitellessa, mieluummin liian paljon kuin liian vähän.

### 6.3 Muutoksen aktiivinen ja tehokas johtaminen

Puhuttaessa muutoksen johtamisesta puhutaan paljon siitä, kuinka muutosta johdettaessa tulee huomioida henkilöstöä koskevat psykologiset näköseikat ja monet muut, tyypillisesti pehmeämmät, arvot. Tämä on tärkeää huomioida. Ilman henkilöstön onnistunutta mukaan kytkemistä ei muutos mitä todennäköisimmin voi onnistua. Henkilöstön mukaan kytkeä tarvitaan laajaa ja monia näköseikkoja huomioivaa otetta.

On myös tarpeen muistaa muutosjohtamisen kovemmat puolet ja muutokseen liittyvien tavoitteiden realisoituminen. Sirkin, Keenan ja Jackson (2005) kirjoittavat harvoin muutosjohtamisen tutkimuksien ja kirjallisuuden yhteydessä esillä olevista muutosjohtamisen ”kovista arvoista”. Heidän mukaansa näihin koviin osatekijöihin on yhdistettävissä kolme eriteltävissä olevaa ominaisuutta. Ensimmäisenä niistä on suora tai epäsuora mitattavuus. Toiseksi ne on helppo kommunikoida organisaation sisällä tai sen ulkopuolelle. Kolmanneksi se, että näihin elementteihin voidaan vaikuttaa melko nopeastikin. Varsinkin tätä ominaisuutta pidetään erittäin tärkeänä. Sirkin, Keenan ja Jackson kokevat että yritykset jättävät liian usein kovat arvot huomiotta muutosta johdettaessa ja suunniteltaessa.

Muutosta suunniteltaessa, tulee olla selkeää mitä muutoksella halutaan toteuttaa. Mitkä ovat muutokset tavoitteet ja mitä muutoksella pitää saavuttaa. Lähdetessä toteuttamaan muutosta pitää myös olla selvillä miten muutoksen onnistumista on mahdollista arvioida tai mitata. Yleensä rahaksi käännettynä voidaan arvioida melko helposti onnistumisia. Aihetta käsitellään tarkemmin seuraavassa kappaleessa 6.4 Muutos investointina.

Jotta muutoksen johtaminen olisi mahdollisimman tehokasta, on muutoksen edetessä erittäin tärkeää seurata aktiivisesti muutoksen toteutumista. Mahdollisuuksien mukaan kannattaa muutoksen etenemistä seurata tavoitteita vasten, joskin muutokselta halutut kokonaistavoitteet eivät tässä vaiheessa todennäköisimmin voikaan realisoitua. Tämä johtuu siitä, ettei muutoksen ollessa kesken ole vielä mahdollista arvioida, kuinka paljon esimerkiksi tehokkuus on kasvanut. Myöskään investoinnin tuotot eivät ole päässeet usein realisoitumaan, mikäli ei ole siirrytty kokonaan uuteen toimintamalliin.

Voikin olla tarpeen laatia muutoksen toteutumiselle erinäisiä välitavoitteita tai virstanpylväitä, joita vasten seurataan toteutumista aktiivisesti muutoksen edetessä. Mochal (2001) kertoo projekteissa käytettävistä virstanpylväistä ja niiden roolista seurattavuuden konkretisoimisessa. Riippumatta siitä toteutetaanko muutosta projekti- tai hankemuotoisena vai normaalisti linjatyonä, toimivat virstanpylväät hyvänä apuna seurannassa.

Virstanpylväiden tulisi olla mahdollisimman selkeitä ja yksiselitteisiä. Selkeä virstanpylväs muutoshankkeen yhteydessä voisi olla esimerkiksi: ”Muutoksen vaikutuspiirissä olevan henkilöstön määrä arvioitu” tai ”Koulutukset uutta toimintamallia varten pidetty”. Virstanpylväiden tulisi olla mahdollisimman yksinkertaisia ja selkeitä, sekä ne pitäisi pyrkiä luomaan sellaisiksi että niiden toteutumista on helppo arvioida. Tehokas muutoksentoteuttaja arvioi jatkuvasti miltä virstanpylväiden toteutuminen halutussa aikataulussa näyttää. Mikäli toteutumista uhkaavia riskejä tai ongelmia havaitaan, voidaan niiden oikaisemiseen ryhtyä saman tien. Tällä lailla voidaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa puuttua muutoksen onnistumisen vaarantaviin epäkohtiin.

Muutoksen johtaminen menestyksekkäästi edellyttää erittäin aktiivista otetta. Sen lisäksi, että muutoksen toteuttaminen pyritään suunnittelemaan tehokkaasti ja kytkemään muutoksen etenemiseen riittävää seurantaa, tulee olla jatkuvasti valmiina uudelleen arvioimaan muutoksen suunnitelmien ja suunniteltujen toimenpiteiden ajantasaisuutta.

Muutoksen edetessä myös muutokseen vaikuttavat tekijät saattavat muuttua. Onkin tärkeää tunnistaa välittömästi tällaiset muutokset ja arvioida niiden vaikutus muutoksen toteuttamiselle. Yksi tärkeä huomio on myös valmius suunnitella ja arvioida toteutusta uudelleen. Tämä edellyttää mahdollisesti jossain määrin itsekriittisyyttä, sillä uudelleensuunnittelun kohteena saattavat olla omat, omasta mielestä erittäin perustellusti ja hyvin tehdyt, suunnitelmat.

Varsinkin indikaation muutostarpeisiin ollessa lähtöisin muualta kuin itsestä, voi uudelleen suunnittelu tuntua tarpeettomalta tai halutaan puolustaa jo valmista suunnitelmaa. Pyrkimällä arvioimaan suunnitelmaa mahdollisimman subjektiivisesti, ja ennen kaikkea tuloskeskeises-

ti, voidaan kuitenkin nähdä että itsestään tai muista riippumattomista syistä muutoksen johtamisen suunnitelmia on muutettava.

Muutoksen johtaminen vaatii aktiivista otetta. Tätä varten tulee olla jatkuvasti olla valmiina tarpeen mukaan tarkentamaan tai muuttamaan suunniteltua. Indikaatio muutoksille tulee toteutumisen seurannan kautta. Toteutumisen seuranta perustuu tehokkaaseen suunnitteluun. Suunniteltaessa on tärkeää pitää muutoksen tavoite päällimmäisenä mielessä.

Opinnäytetyön yhteydessä toteutetussa uudistushankkeessa pyrittiin muutoksen suunnitelman toimivuutta arvioimaan aktiivisesti tasaisin väliajoin. Useissa tilanteissa huomattiinkin suunnitelmalle päivitystarpeita. Osa päivitystarpeista oli laajuuden muutoksien myötä nousseita, osa päivitystarpeista pohjautui siihen että suunniteltu toteuttamistapa ei ollutkaan mahdollinen tai järkevä. Varsinkin jälkimmäisten suunnitelman muutosten arvioiminen oli vaikeaa: suunnitelma saattoi vielä sillä hetkellä tuntua oikealta. Suunnitelman päivittämistä tuli kuitenkin arvioida mahdollisimman subjektiivisesti ja tehdä tarpeelliset päivitykset, vaikka alkuperäinen suunnitelmakin olisi tuntunut erittäin toimivalta.

#### 6.4 Muutos investointina

Edellisessä kappaleessa käsiteltiin sitä, kuinka muutoksen suhteen tulee olla laskelmallinen. Muutoksen onnistumiseksi on tärkeää hallita muutokseen liittyvä ”pehmeä” puoli. Ilman tätä muutosta ei todennäköisesti onnistuta menestyksekkäästi viemään läpi.

Jotta muutoksen onnistumisella olisi merkitystä pidemmällä aikavälillä, tulee muutosta ajatella myös investointina. Näin on syytä tehdä vaikka muutos olisi toteutettava pakottavista syistä. Ilman muutoksen toteuttamiseen liittyvien kustannusten ja muutoksella saavutettavien tulevien rahavirtojen ymmärrystä voidaan pian olla tilanteessa, jossa tarvitaan jälleen muutosta. Tällä kertaa sen takia ettei muutoksella saavutettu haluttua tilaa.

Ennen muutoksen toteuttamiseen ryhtymistä, on myös tarpeen laskea investoinnin kannattavuus osaksi arvioita muutoksen toteuttamisen aloittamisesta. Ross, Westerfield ja Jordan (2000) esittelevät yritysrahoituksen klassikkoteoksessaan *Fundamentals of corporate finance* rahoitusinvestoinnille sopivia laskentaperusteita:

**Nykyarvolaskelma** on toimiva tapa mitata pidemmälle tulevaisuuteen kohdistuvia investointeja diskonttaamalla nykypäivään. Nykyarvo, Net Present Value, lasketaan investoinnin kunkin vuoden arvo ja niiden yhteissumma muodostaa nykyarvon koko investoinnin osalta.

**Skenaarioanalyysillä** arvioidaan investoinnin kannattavuutta eri skenaarioissa. Arvioidaan niin sanotut best and worst case -skenaariot laskelmassa käytettävien eri muuttujien osalta. Tuloksien perusteella arvioidaan eri skenaarioiden vaikutusta investointiin.

**Herkkyysanalyysillä** arvioidaan skenaarioanalyysin tyylisesti eri skenaarioita, mutta vain yhden muuttujan osalta. Voidaan esimerkiksi arvioida mikä vaikutus toteuttamisajalla ja siihen menevillä kuluilla on investointiin.

**Simulaatioanalyysissä** yhdistetään skenaario- ja herkkyysanalyysit siten että simuloidaan eri vaihtoehtoja ja skenaarioita monille eri muuttujille. Simulaatioanalyysi voi olla tarpeen toteuttaa tietokoneavusteisesti sen laajuuden johdosta.

Esiteltyjen laskentaperusteiden lisäksi on lukuisia muitakin metodeja arvioida investoinnin nykyarvoa. Mainitut laskentaperusteet ovat kuitenkin hyvä lähtökohta laskelmaa varten.

Muutos saatetaan päätyä toteuttamaan vaikka investointilaskelma ei sitä tukisikaan. Syynä saattaa olla aiemmin mainittu liiketoiminnallinen pakkotilanne, tai vaihtoehtoisesti lakimuu- tokset joiden seuraamiseksi muutos on toteutettava. Muutosta tulisi kuitenkin tästä huolimattakin käsitellä investointina. Näin muutos on taloudellisesti paremmin hallinnassa. Tällöin ei päädytä tilanteeseen, jossa muutoksen toteuttaminen vaatii organisaatiolta liikaa ja vaikka muutos olisikin onnistunut, ei organisaation tulevaisuus näytä yhtään aiempaa valoisammalta vaan ehkä jopa synkemmältä.

Kotter (1996) kirjoittaa, että suuri osa epäonnistuneista muutoksista johtuu joko siitä, ettei muutoksen tavoitetta ole onnistuttu konkretisoimaan riittävästi, tai ollaan liian optimistisia organisaation muutoskyvyn suhteen. Näistä molemmat kohdat pätevät myös, kun pohditaan muutosta investointina. Liian huonosti konkretisoitu tavoite tarkoittaa sitä, että saatetaan päätyä aivan väärään tilaan. Liika optimistisuus näkyy siinä, että muutoksesta saavutettavia etuja, esimerkiksi tuloja, ei päästä realisoimaan suunnittelulla tahdilla. Näillä molemmilla on merkittävä vaikutus muutoksen taloudelliseen kokonaistulokseen.

Joko investointilaskelmaa tehtäessä tai muutosta toteutettaessa on muutoksen tavoitteiden suhteen oltava erittäin tarkkana. On oltava selkeää, mitä muutoksella halutaan toteuttaa. Näin on oltava myös ennen kaikkea taloudellisesta näkökulmasta. Minkä verran muutoksella uskotaan saavutettavan kustannussäästöjä, tai minkä verran sillä arvioidaan saatavan lisämyyntiä. Oli taloudellinen vaikutus kulu- tai tuottopuolelle, tulee vaikutuksen arvioinnin suhteen olla realistinen ja tarkka.

Taloudellisen näkökulman voi, ja pitääkin, kääntää myös laskelman kautta tavoitteisiin. Minäkäläinen muutoksen tulee olla jotta sillä päästään haluttuihin taloudellisiin arvoihin. Mikäli hahmotelluilla muutoksen tavoitteilla ei päästä kokonaisvaltaisesti voiton puolelle, on tarpeen suunnitella muutoksen toteuttaminen siten uudestaan, että tavoitteisiin päästään. On tärkeää että muutos toteutuessaan vastaa tavoiteltua.

Uudistushankkeessa pyrittiin taloudellinen näkökulma huomioimaan erityisesti tavoitteiden kautta. Koska kyseessä oli liiketoiminnan uudistumista laajemmin ohjaava hanke, oli hankkeen tavoitteiden joukossa paljon taloudellisia tavoitteita. Käytännössä tietojärjestelmämuutoksen tuomat kustannukset tuli säästää tulevana vuosina, sekä järjestelmien ylläpitokustannuksien laskemisena että operatiivisen tekemisen kustannuksia pienentymisenä. Näiden yhteisvaikutus sekä laskelmoidun myynnin lisääntymisen tuli yhdessä tuottaa investointiajan puitteissa vähintään se mitä järjestelmä uudistuksen toteuttaminen maksoi.

Käytännön tasolla mittaaminen on hidasta. Todelliset kustannussäästöt järjestelmien ylläpidon ja tekemisen tehostamiseen liittyen nähdään vasta muutoksen kokonaisvaltaisen toteuttamisen jälkeen, vuosien päästä.

## 6.5 Muutoksen suunnittelu ja toteuttaminen

Muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen liittyy paljon eri näkökulmia. Tässä kappaleessa pyritään käsittelemään muutoksen toteuttamisen lähestymistä sellaisessa tapauksessa, jossa muutoksella halutaan saavuttaa uudistumista tekemisessä ja sen ympärille järjestäytymisessä. Käytännössä tämä tarkoittaa usein sitä, että nykyisen tekemisen tulee tehostua tai parantua, jotta muutokselle asetettuihin tavoitteisiin päästään.

On tarpeen suunnitella muutoksen kohteena olevat prosessit uudestaan, tavoitteena muutoksella haluttu lopputilanne, jotta haluttuun tehostamistarpeeseen päästään. Jos muutoksella halutaan saavuttaa esimerkiksi laadukkaampaa jälkeä asiakkaalle, pyritään suunnittelun avulla luomaan prosessi mahdollisimman virheettömäksi. Jos puolestaan painostus on tehokkuuden korostamisessa, saattaa tarve olla juuri päinvastainen ja poistaa tekemisestä mahdolliset ylilaaadun elementit sekä muuten järjeistää toimintoketjuja.

Prosessien suunnittelun tukena käytetään usein erilaisia laatumetodologioita. Nämä tarjoavat erilaisia työkaluja optimaalisen lopputuloksen toteuttamisen tueksi. Metodologioita on muutamia, tässä esitellään muutama opinnäytetyön taustalla toteutetun uudistushankkeen toimintaympäristössä merkittävimmäksi koetuimmat ja joita hyödynnettiin sen yhteydessä prosessien suunnittelussa ja tehostamisessa.



## Prosessien uudelleen suunnittelu

Prosessien uudelleen suunnittelua käytetään usein muutosprojekteissa tai tilanteissa joissa tarkoituksena on luoda lyhyessä ajassa merkittävä muutos (Moisio & Ritola 2005). Prosessien uudelleen suunnittelu on osa jatkuvaa prosessien kehittämisen kehikkoa, mutta se voidaan nähdä jatkuvan tekemisen sijasta myös kertaluonteisena ponnistuksena muutoksen toteuttamiseksi.

Prosessien uudelleen suunnittelussa määritellyt prosessit suunnitellaan kokonaan uusiksi: nykymalli puretaan palasiksi ja prosessi rakennetaan uudestaan, lopputuloksena luodaan tavoitetilaprosessi. Uudelleen suunnittelun englanninkielinen nimi Process Re-Engineering kuvaa osuvasti tekemistä.

Uudistushankkeessa prosessien uudelleen suunnittelu tehtiin kertaluonteisena, suurempana ponnistuksena. Uudelleen suunnittelun laajuus määriteltiin sen mukaan mitkä kaikki prosessit joko suoraan kokivat uudistuksessa muutosta tai joihin haluttiin muutosta. Kustakin prosessista pidettiin työpaja, jossa suunniteltiin prosessi kokonaan uusiksi. Suunnittelu tehtiin niin sanotusti tyhjältä pöydältä eli lähdettiin suunnittelemaan prosessia uudestaan kuin se perustettaisiin ja suunniteltaisiin ensimmäistä kertaa. Tällä haluttiin poistaa vanhojen mallien kopioimista, mikäli sille ei ollut tarvetta.

Uudistushankkeen prosessien uudelleen suunnittelun yhtenä tärkeänä huomiona, oli kytkeä suunnitteluun riittävän laajasti henkilöitä mukaan. Vaikka suunniteltiin ensisijaisesti liiketoiminnan prosesseja, ei suunnittelua tehty ainoastaan liiketoiminnan henkilöiden kanssa. Mukaan kytkettiin myös IT-ihmiset. Tällä tavalla saatiin mahdollisimman kattava näkemys suunnitteluun ja monipuolisia ratkaisuehdotuksia.

## Lean

Lean on japanilainen johtamisfilosofia. Leanissa keskitytään turhan tekemisen (englanniksi waste) poistamiseen prosessiketjusta. Leanissa prosesseista pyritään poistamaan kaikki, joka ei välittömästi tai välillisesti tuota lisäarvoa asiakkaalle (Liker 2003). Avainasemassa on keskittyä prosesseissa asiakkaan tuoman lisäarvon tuottamiseen ja prosessissa tapahtuvan tekemisen tähtäämiseen sitä varten.

Lean kattaa useita työkaluja tähän tavoitteeseen pääsemiseksi mutta merkittävin on turhan poistamisen filosofia. Lean on toimiva työkalu tehokkuuden korostamisessa. Lean työkaluja ja ajatuksia käytettiin uudistushankkeessa osana prosessien uudeen suunnittelun työpajoja.

Kun prosessia suunniteltiin uudelleen, kyseenalaistettiin jokaisen prosessiaskelman tarpeellisuus Lean ajattelun mukaisesti. Pohdittiin tuottaako kyseinen lisäaskel joko suoraan asiakkaalle lisäarvoa vai toimiiko se esimerkiksi välillisesti lisäarvon tuottajana. Esimerkki jälkimmäisestä voi olla esimerkiksi varastointiin liittyvät asiat. Asiakkaalle se ei lisäarvoa tuota mutta järkevät varastointiratkaisut pienentävät kustannuksia ja siten hintoja asiakkaalle.

Uudistushankkeen yhteydessä tehdyn, työpajoissa toteuttavan Leanin käyttötavan lisäksi se soveltuu erinomaisesti arjessa tehtäviin pieniin kehitystoimenpiteisiin. Leanin periaatteita ja työkaluja voi käyttää käytännössä kuka hyvänsä jonkin prosessin parissa työskentelevä.

### **Six Sigma**

Teollisten prosessien kehittämisestä myös liiketoiminnan eri alueille levinnyt Six Sigma on laatufilosofia, joka tähtää tasalaatuisuuteen virheiden poistamisen ja vaihteluvälien pienentämisen avulla (Stamatis 2003, Pande & Neuman 2000). Six Sigma nimi juontuu mitattavasta virheiden määrästä. Six Sigma on korkein taso, 3,4 virhettä miljoonasta. Riippuen mitattavan tekemisen luonteesta, Six Sigma itse on harvoin tavoitteena prosessin laatutasoksi.

Six Sigma on Leania enemmän tilastoihin perustuva ja onkin luonteeltaan varsin tilastotieteellinen sekä matemaattinen. Yksi Six Sigman toimintamalleista on DMAIC-kehikko. Ensin määritellään ongelma (Define), seuraavaksi mitataan se lukuina (Measure), sitten analysoidaan luvut (Analyse), jonka jälkeen parannetaan toimintaa analyysin pohjalta (Improve) ja lopuksi kontrolloidaan (Control). Tästä mallista on useita muunnoksia eri tarkoituksia varten Six Sigman työkalujen puitteissa sekä niiden ulkopuolella. Rezvani (2008) muun muassa hyödyntää mallia luovasti organisaation maturiteetin arviointiin, hyödynnettäväksi esimerkiksi muutoksen yhteydessä.

Opinnäytetyön yhteydessä toteutetussa uudistushanketta Six Sigmaa pyrittiin käyttämään myös soveltuvasti. Koska Six Sigma on raskaampi toteuttaa kuin Lean, on sitä vaikea hyödyntää lyhyissä työpajoissa parantamiseen. Kuitenkin osia siitä ja sen työkaluja, on mahdollista hyödyntää. Six Sigman laskentamallia käytettiin soveltuvan laatutason

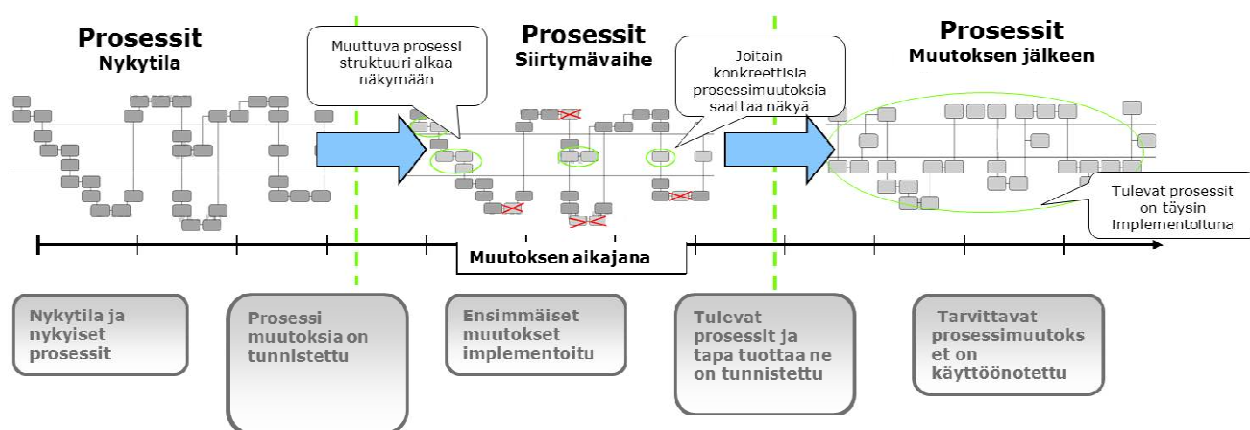
määrittelemisessä. Laskettiin prosessin laatutaso, ja suunniteltiin tarpeen mukaan prosessia uudestaan, mikäli näytti siltä, ettei siihen oltu pääsemässä.

Uudistushankkeen prosessien suunnittelussa käytettiin myös Six Sigman Critical to Quality (CTQ) -ajattelua. CTQ -ajattelun peruseriaatteena on arvioida kustakin prosessista mikä on asiakkaalle kaikista kriittisintä lopputuloksen ja keskittää kehitystoimet tähän. Esimerkiksi toimitusprosessissa asiakkaalle kriittistä saattaa olla laatu ja nopeus. Näiden molempien optimointi voi olla vaikeaa, joten on tärkeää tietää, kumpi on asiakkaalle kriittisempää.

Olivatpa metodit muutoksen toteuttamiselle mitkä hyvänsä, tulee toteuttaminen tehdä kontrolloidusti.

Siirryttäessä vanhasta toimintamallista uuteen, on tärkeää huomioida että prosessien osalta, varsinkin pidemmällä aikavälillä toteutettavasta muutoksesta puhuttaessa, siirrytään lopputilanteeseen siirtymävaiheen kautta. Nykytilan jälkeen otetaan todennäköisimmän käyttöön ensimmäiset muutokset prosesseihin, mutta muutos ei ole vielä kokonaisvaltaista. Muutoksen edetessä siirrytään kohti tavoitetilaa. Tämä siirtymä voi jossain muutoksissa kestää pitkään, jopa vuosia.

Alla olevassa kuvassa on kuvattuna prosessien siirtymä nykytilasta muutoksen jälkeiseen tilaan.



Kuva 4: Prosessien muutos muutoksen yhteydessä

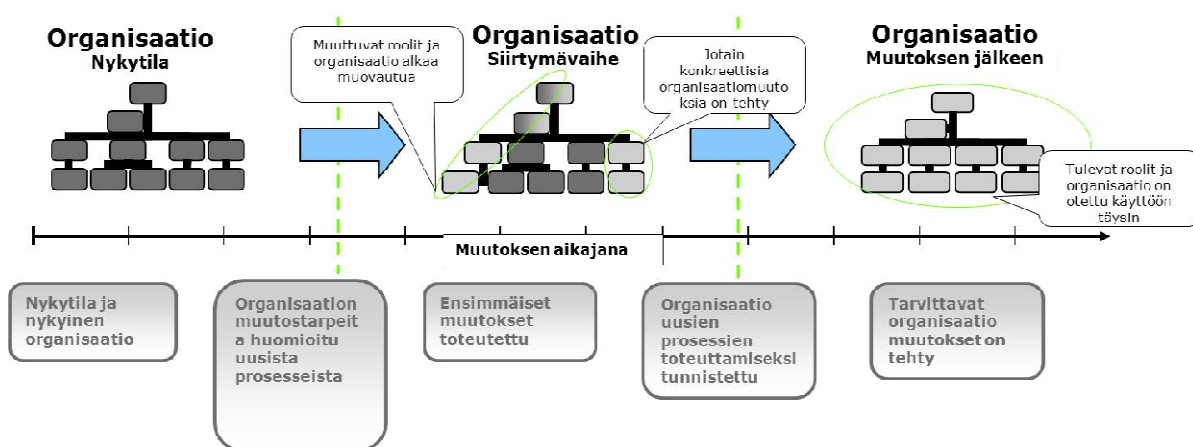
Osana tulevan mallin suunnittelua on tarpeen prosessien lisäksi myös suunnitella niihin hyvin sopiva organisaatorakenne. Organisaation suunnittelu on hyvä tehdä prosessien suunnittelun jälkeen tai sen tuloksena. Uusi organisoituminen on tapa mahdollistaa uudella tavalla toimiminen.

Uusimalla pelkästään prosessit, tavat toimia, saatetaan helposti päätyä tilanteeseen jossa uutta tapaa ei voidakaan helposti tai välttämättä ollenkaan toteuttaa. Tämän vuoksi myös muutoksen tuomat vaikutukset tulee arvioida organisoitumisen kannalta sekä toteuttaa muutokset käytäntöön.

Kuten prosesseissa, myös organisaatiossa tulee olemaan siirtymävaihe uuden ja vanhan toiminnan välillä. Varsinkin jos kyseessä on pidemmällä aikavälillä toteutettava muutos. Muutoksen alkuvaiheessa saatetaan toteuttaa ensimmäiset organisaatiomuutokset joko konkreettisesti tai esimerkiksi uuteen organisoitumistarpeeseen vastaamisesta virtuaaliryhmällä tai vastavankaltaisella väliaikaisrakenteella.

Muutoksen edetessä tulisi organisaationkin siirtyä lähemmäs lopullista tilaansa ja muutoksen jälkeen organisaatio on järjestäytynyt uudestaan.

Alla olevassa kuvassa esitellään muutoksen siirtymä organisaation näkökulmasta.



Kuva 5: Organisaation muutos muutoksen yhteydessä

## 6.6 Muutoksen seuranta

Kun käsitellään suurempaa muutosta joka kestää pidempään, on järkevää seurata muutoksen edistymistä. Muutoksen edistymisen seuraaminen on tärkeää sen kannalta, että tunnistetaan ja ymmärretään organisaation tilaa muutoksen alkaessa, edetessä ja muutostyön päättyessä. Erityisen oivallisenä työvälineenä muutoksen mittaus toimii muutoksen toteuttamisen aikana. Seuraamalla muutoksen toteuttamiseen liittyvien avainelementtien muutosta saadaan hyviä ajatuksia siihen, mihin toimiin muutoksen toteuttamisen yhteydessä tulisi keskittää toimia.

Muutoksen seuraaminen kannattaa tehdä määrämuotoisesti. Määrämuotoisuudella ei tässä yhteydessä tarkoiteta että seurantaan liittyvät selvitykset tai mahdolliset kyselyt tehdään määrämuotoisesti, vaan itse muutoksen seuranta on syytä toteuttaa samoilla metodeilla läpi seurantajakson.

Muutoksen seuranta kannattaa toteuttaa muutosmittauskyselyn tukemana. Muutosmittauskyselyn voi toteuttaa useammallakin tavalla, mutta muutamat peruselementit niihin liittyen kannattaa huomioida.

Itse kysely on syytä toteuttaa ensimmäisen kerran mittausajanjakson alussa alkutilanteen selvittämiseksi. Tätä lähtötietoa voidaan sitten käyttää muutoksen toteutumisen vertailussa: miten muutos on edennyt organisaatiossa ja miten siihen liittyvät toimet nähdään.

Muutosmittauksen kyselyn tulisi olla mahdollisimman samanlainen läpi sen toteuttamisajan. Näin on syytä tehdä sen vuoksi että mittauksien tulokset ovat keskenään rinnasteisia ja niiden avulla voidaan oikeasti seurata muutoksen toteutumista vertaamalla mittauksen tuloksia aiempaan. Näin on mahdollista seurata trendejä. Tämä on myös oivallinen keino seurata esimerkiksi muutosjohtamisen toimenpiteiden vaikuttavuutta ja sitä miten tehdyissä toimissa on onnistuttu. Myös viestintä on yksi alue jonka onnistumista voidaan mitata muutosmittauksen avulla.

Muutoksen edistämisen ja hahmottamisen helpottamiseksi muutosmittauksen voi jakaa osa-alueisiin. Osa-alueittain jakaminen helpottaa muutoksen edistymisen tarkempaa arviota. Osa-alueita ei kuitenkaan saisi olla liikaa, vaan niiden tulisi edustaa muutoksessa toteutettavia kokonaisuuksia. Osa-alueet voivat olla esimerkiksi: johtajuus, omistajuus, mahdollistaminen ja toteuttaminen.

Osa-alueiden sisällä tulisi olla kysymyksiä joilla puolestaan mitataan edistymistä kyseisen osa-alueen osalta. Jaottelun tekeminen helpottaa muutosmittauksesta saatavan tiedon analysoin-

tia ja tarvittavien toimenpiteiden kohdentamista. Jos esimerkiksi johtajuuden saralla on useiden kysymyksien kohdalla arviot jotka osoittaisivat että organisaatiossa ei nähdä muutokseen liittyvän johtajuuden olevan kohdallaan, on helppo tarttua aluetta koskien tarkempaan analyysiin ja pohjimmaisten syiden selvittämiseen.

Itse organisaatioon lähtevässä kyselyssä alueita ei kannata tai ei ole tarvetta erikseen jakaa vaan muutosmittauksen tekijän tulisi omissa tiedoissaan pitää yllä tietoa siitä mitkä kysymykset koskevat mitäkin osa-aluetta. Yksittäisten kysymysten arvioinnin lisäksi tulisi tehdä arviointi osa-aluetta koskien.

Seuraamalla organisaation kypsyystasoa muutosmittauksen avulla saavutetaan tärkeää ymmärrystä siitä, miten muutos oikeasti etenee organisaatiossa. Se miten organisaatiossa koetaan muutoksen toteutuneen, on tietyn kannalta todennäköisesti kuvaavampaa muutoksen aidon jalkautumisen kannalta kuin muualta tehdyt arviot. Ainakin se antaa tarkemman kuvan miten organisaatio itse kokee muutoksen toteutuneen, vaikka se ei vastaisikaan tarkasti toteutunutta.

Uudistushankkeessa muutosmittaus toteutettiin kerran kvartaalissa. Ensimmäinen mittaus tehtiin hankkeen alussa, arvioitiin organisaation lähtötasoa. Tässä vaiheessa oli jo pienessä määrin viestitty tulevasta muutoksesta. Kysely toteutettiin koko organisaatiolle, eli myös henkilöille jotka eivät olleet muutoksen toteuttamisessa mukana. Mittaus käsitti noin 15 kysymystä eri osa-alueilta. Osa-alueet olivat johtajuus, omistajuus, mahdollistaminen ja muutoksen navigointi. Kullekin osa-alueelle laadittiin muutamia kysymyksiä, joita pyrittiin seuraamaan samanmuotoisina läpi uudistushankkeen. Kysymysten eläminen samanmuotoisena oli tärkeää jotta seuranta olisi vertailukelpoinen ja voitaisiin arvioida muutoksen kehittymistä.

Tuloksien pohjalta arvioitiin, mille alueille olisi tarpeen kohdistaa tarkentavia toimenpiteitä tulosten parantamiseksi, ja siten muutoksen edistämiseksi. Tulokset myös antoivat hyvää viitettä siihen, mistä aiheista henkilöstö halusi kommunikoidavan enemmän. Uudistushankkeen edetessä kyselyn tulokset kehittyivät ja niiden perusteella oli tulkittavissa että muutoksen jalkauttamisen toimenpiteet olivat toimineet. Varsinkin kommunikoinnin ohjaamiseen muutoksesta koettiin olevan merkittävästi apua.

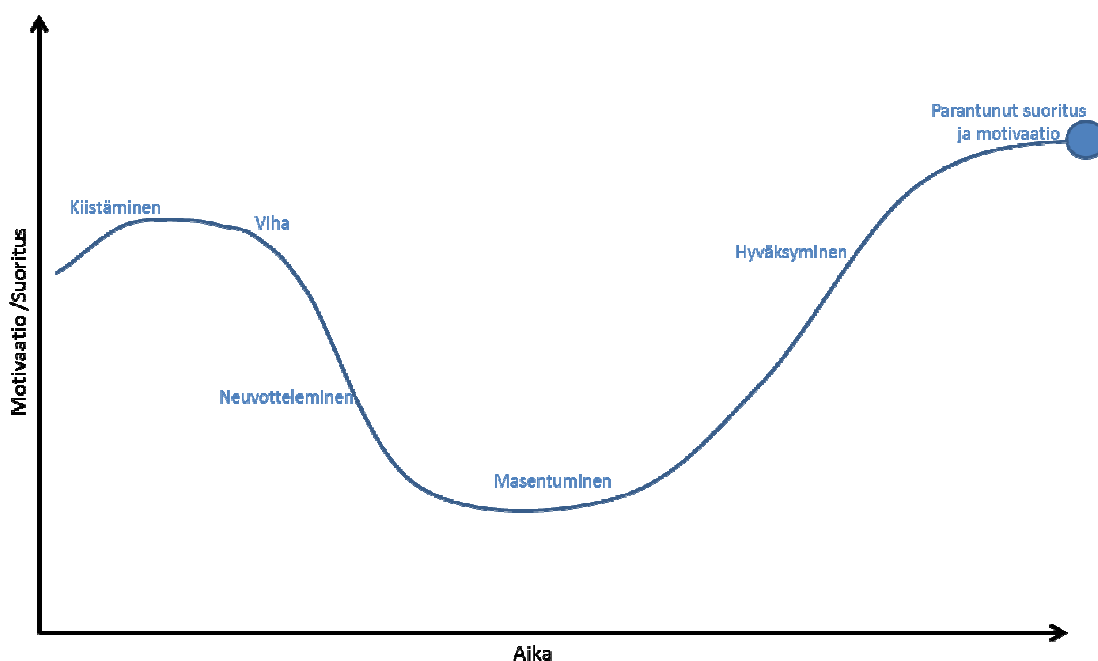
Tässä opinnäytetyössä muutosmittauskyselyn tuloksia hyödynnettiin myös johtopäätösten tekemisen osalta. Mittauksien tuloksista oli tulkittavissa mitkä osa-alueet olivat toisia tärkeämpiä ja minkälaisia painoarvoja eri toteutettavien toimenpiteiden välillä oli tarpeen tehdä. Tähän liittyvää arviointiin käsitellään tarkemmin johtopäätöksiä käsittelevässä kappaleessa 7.1.

## 6.7 Muutuskäyrä

Muutoksen yhteydessä koetaan tunneskaala, jota kutsutaan muutuskäyräksi. Muutuskäyrää voidaan kuvata surun viiden vaiheen käyrällä (Kübler-Ross 1969 & 2005). Käyrä kuvaa ihmisten reaktioita muutoksen eri vaiheissa. Alun perin lääketieteellisissä yhteyksissä kuolemansairaiden potilaiden käyttämisen analysoinnissa käytetty käyrä on ajan myötä löytänyt tiensä myös liiketoimintaympäristössä toteutuvien muutostilanteisiin liittyvien reaktioiden kuvaamiseen.

Kübler-Rossin kuvaamat viisi vaihetta ovat: kiistäminen, viha, neuvotteleminen, masentuminen ja hyväksyminen. Ihminen käy läpi nämä vaiheet kohdatessaan suuren muutoksen. Myös suuren organisaatiota koskevan muutoksen yhteydessä yksittäinen ihminen kokee nämä vaiheet. Toiset kokevat ne nopeammin, toiset hitaammin. Yleisesti muutoksen kokevat kuitenkin käyvät tunteet läpi käyrän mukaisesti.

Alla olevassa kuvassa on Kübler-Rossin surun vaiheet esitettynä muutuskäyrällä.



Kuva 6: Surun viisi vaihetta

Ensimmäisessä vaiheessa kiistetään muutoksen tarpeellisuus tai toteutuminen. Muutoksen vaiheesta riippuen voi tämä näkyä siten, että muutoksen mukaan ei toimita tai ei lähdetä mukaan muutosta koskevaan tekemiseen.

Toinen vaihe, viha, on kiistämistä vahvempaa protestointia. Tässä vaiheessa saatetaan hämästellä minkä takia mikäkin tapahtuu. Viha saattaa kohdistua muihin, esimerkiksi muutoksen toteuttajiin tai viestijöihin tai itseensä.

Kolmannessa vaiheessa neuvotellaan. Neuvottelemisen yhteydessä pyritään nostamaan esille syitä miksi muutosta ei tarvitsisi toteuttaa. Nämä syyt saattavat olla varsin erilaisia muutoksesta riippuen. Saatetaan esimerkiksi pyrkiä hakemaan muutokseen pidennystä; ”Ei tätä muutosta vielä kannata lähteä toteuttamaan”.

Neljäs vaihe on masentuminen. Tässä vaiheessa muutosta yksilöt kokevat helposti itsensä turhiksi, ja tässä vaiheessa yksilöiden tuottavuus ja motivaatio on heikoimmillaan. Sekä uuden että vanhan tekeminen tuntuu turhalta ja tuloksia on vaikea saada esille. Jotta muutosjohtaminen olisi mahdollisimman onnistunutta, tästä vaiheesta pitää päästä mahdollisimman nopeasti yli (Bridges 2009). Tässä yhteydessä puhutaan myös muutoksen kuoleman laaksosta (Elrod, Tippet 2002). Tämä pätee myös muutoksen läpivientiin. Mikäli kuoleman laakson ylitys ei onnistu, ei päästä koskaan viemään muutosta läpi ja muutoksen luonteesta riippuen se saattaa tarkoittaa kuoliniskua myös organisaatiolle.

Viimeinen, viides vaihe on hyväksyminen. Hyväksymisen myötä alkaa uuden oppiminen ja toteuttaminen. Muutoksen hyväksymisen jälkeen lähdetään elämään sen mukaisesti. Hyväksytään että muutoksella saavutettava tila on uusi ”Status Quo” eli uusi vallitseva tila. Uuden tilan hyväksymisen jälkeen alkaa työ kohti tavoitetta. Tällöin motivaatio ja suoritus nousevat. Tämän tilan saavuttaminen ei vielä sellaisenaan tarkoita että muutos onnistuisi, mutta on edellytys sille että muutos voisi täysivaltaisesti onnistua.

Kuvattujen vaiheiden tunnistaminen helpottaa muutoksen johtamista. Tunnistaminen mahdollistaa muutoskäyrän nopeamman läpikäynnin muutosta edistävien toimenpiteiden siivittämänä. Tämä toimi myös uudistushankkeessa. Pyrittiin ennakoimaan jo aikaisessa vaiheessa miten muutoksen piirissä oleva henkilöstö reagoi muutokseen. Ymmärrettiin myös että muutos ei välttämättä tapahdu käden käänteessä vaan tunneskaala tulee käydä läpi ennen kuin ollaan valmiita siirtymään uuteen. Myös henkilötason eroavaisuudet oli tärkeitä huomioida. Muutoskäyrän ymmärtäminen oli tärkeää, jotta muutoksen jalkauttamiseen liittyvät toimet saatiin tehtyä oikea-aikaisesti.



## 6.8 Muutosvastarinnan voittaminen

Muutoksessa kohdataan lähes aina muutosvastarintaa. Muutosvastarinta syntyy ajatuksesta luopua entisestä ja siirtymästä johonkin tuntemattomaan. Muutosvastarinta on sisäänrakennettu tunne suurimmalle osalle ihmisiä.

Edellisessä kappaleessa esitettiin muutokseen liittyviä eri tunteita. Muutosvastarinta muodostuu osittain näistä tunteista. Halutaan pitää kiinni tutusta ja turvallisesta sen sijaan, että siirtäisi kohti jotain vielä tuntematonta ja ehkä pelottavaa. Muutosvastarinta voi olla myös itsesuojelua. Osa muutoksen vaikutuksen alaisena työskentelevistä henkilöistä saattaa kokea myös että heidän arvonsa ja tärkeytensä organisaatiossa muuttuu tulevien muutosten myötä. Muutos on myös omien rutiinien rikkomista ja edellyttää yleensä uuden oppimista. Siksi voi tuntua helpommalta vastustaa muutosta ja toivoa ettei se toteutuisi.

Palmer (2003) ja Bridges (2009) kertovat muutokseen liittyvän vastustuksen voittamisesta. Kaikkeen muutokseen liittyy tietty aika jolloin tulevaisuuteen liittyy kysymysmerkkejä. Muutosvastarinnan voittamisessa on osittain kyse tuon ajan pitämisestä mahdollisimman pienenä. Mitä lyhyemmän aikaa organisaatio on epävarmassa tilassa, ja mitä vähemmän aikaa ihmisillä on mielessään kysymyksiä joihin heillä ei ole vastauksia, sitä vähemmän muutosvastarinta ehdistii saada jalansijaa organisaatiossa.

Bridges korostaa kommunikaation merkitystä muutokseen liittyvän epävarmuuden ajan minimoinnissa. Oikeanlaisella kommunikaatiolla voidaan ennalta ehkäistä muutosvastarinnan syntymistä, tai ainakin pitää sitä kurissa. Muutosvastarinnan voittaminen jo aikaisessa vaiheessa on tärkeää. Mikäli muutosvastarinnalle annetaan liikaa jalansijaa, on muutoksen onnistunut läpivieminen erittäin haastavaa.

Aktiivinen ja todennäköisesti äänekkäs muutoksen vastustaminen on kuitenkin muutosvastarinnan voittamisen kannalta omalla tavallaan hyvä asia. Kun joku aktiivisesti vastustaa muutosta, on esitettyihin kommentteihin tai kritiikkiin mahdollista vastata. Ja jos vastaukset ovat järkeviä, on niillä mahdollista murtaa muutosvastarintaa. Aktiivisesti muutosta vastustavien henkilöiden kääntäminen muutoksen puolelle on iso ja merkittävä asia. Tällöin organisaatiossa ajatellaan helposti että mikäli kovimmatkin vastustajat taittavat muutoksen puolelle, täytyy muutoksessa selkeästi olla järkeä.

Aktiivisen muutoksen vastustamisen lisäksi on myös passiivista muutoksen vastustamista. Tällöin henkilö ei välttämättä tuo julki sitä ettei ole kiinnostunut tai vastustaa tulevaa muutosta,

vaan passiivisesti ei vain lähde mukaan muutoksen edellyttämiin toimiin. Kegan ja Lahey (2005) alleviivaavat tätä osuvasti kirjoittamalla ihmisen alitajuisesta kilpailevasta sitoumuksesta. Ihmisellä on jokin mahdollisesti alitajuinen sitoumus muutosta vastaan, vaikka he näennäisesti olisivatkin muutoksen puolella. Tästä huolimatta heillä on jokin, ei muutoksen mukainen, asia tai tehtävä, joka vie heidän tuottavaa energiaansa. Ja ei siten mahdollista muutokseen sitoutumista.

Passiivisen muutoksen vastustamisessa avainasemassa on avoin kommunikointi mutta myös ihmisten inspiroiminen. Riippumatta onko kyse siitä, että ihminen alitajuisesti pelkää muutosta ja ei siksi osallistu sen edistämiseen vai ihminen ei vain ”jaksaa” tehdä mitään asian eteen, voidaan tilanne kääntää inspiroimalla ihmiset mukaan.

Luomalla muutokseen liittyvä avainviesti ihmisiä innostavaksi voidaan passiiviset - ja aktiiviset - muutoksen vastustajat voittaa puolelle. On myös tärkeää puhua asioista oikeilla nimillä. Ei tulisi ainakaan liikaa peitellä muutoksen taustoja vaikka ne olisivatkin ehkä vaikeaa kuultavaa. Vaikka taustalla olisikin yksinkertainen pakko uudistua organisaation elossa pysymiseksi, on ymmärrys siitä hyvä jakaa. Mitä nopeammin ihmiset saadaan epävarmojen ja kysymyksiä nostavien aikojen yli, sitä nopeammin saadaan muutosvastarintaa katkaistua.

Opinnäytetyön yhteydessä toteutettavan uudistushankkeen yhteydessä kohdattiin myös muutosvastarintaa. Taustat ja perusteet muutoksen vastustamiselle olivat monia. Vanha tietojärjestelmä nähtiin alkuun tuttuna ja turvallisena eikä siitä haluttu luopua. Hämmästeltiin myös tarvetta muuttaa toimintamalleja. Olihan niillä pärjätty jo pitkään. Vaikka ymmärrettiin että muutosta tarvittiin, koettiin että juuri itselle kohdistuviin prosesseihin tai toimintatapoihin muutosta ei kuitenkaan tarvittu.

Paljon keskustelua syntyi myös siitä voidaanko asioita tehdä uudella lailla, mikäli se oli erilainen vanhasta. Lopputulos saattoi olla myös, mutta erilainen. Tällaiset muutokset herättivät varsinkin paljon kysymyksiä.

Muutosvastarintaa voitiin lieventää kommunikaation avulla. Varsinkin kaksisuuntaista kommunikaatiota hyödyntämällä keskityttiin kunkin ryhmän nostamiin kysymyksiin, huoliin ja kommentteihin syvällisesti. Tämänkaltaisen toimintamallin myötä tiettyjä muutosvastarinnan elementtejä saatiin lievennettyä. Kokonaisuudessaan muutosvastarinta elää uudistushankkeessa varmasti läpi sen koko toteuttamisen. Tiettyihin muutoksiin kohdistuu aina vastarintaa. Tärkeintä on pyrkiä pitämään muutosvastarinta mahdollisimman vähäisenä.

Muutosvastarinta on, ja tulee olemaan, jossain määrin mukana lähes jokaisessa muutoksessa. Sitä ei todennäköisesti pysty kokonaan kitkemään missään vaiheessa pois. Meistä jokainen

kavahtaa, kun kuulee että pitäisi muuttaa jotain tuttua, se on meihin sisäänrakennettu ominaisuus. Tärkeintä on saada muutosvastarinta minimoitua ja kontrolloitua sekä pyrkiä kääntämään aktiivinen muutoksen vastustaminen muutoksen edistämisen eduksi. Ymmärtämällä ”miksi” ihmiset yleensä ottavat ensiaskeleensa uutta kohti.

## 7 Yhteenveto

Opinnäytetyön tarkoituksena on läpikäydä muutosjohtamiseen liittyviä ajatuksia, teorioita, parhaita käytäntöjä ja hyväksi havaittuja tapoja. Näiden avulla on tarkoitus luoda apuväline muutosjohtamiseen, eräänlainen opas muutosjohtamiseen yrityksille.

Opinnäytetyön taustalla on suomalaisessa rahoitusalan yrityksessä toteutettu liiketoiminnan uudistushanke. Työn tarkoituksena ei kuitenkaan ole arvioida vain tätä uudistushanketta, vaan pyrkiä myös työn yhteydessä saatujen oppien ja havaintojen avulla korostamaan niitä teemoja jotka edesauttavat onnistumista myös samankaltaisissa uudistushankkeissa. Tämän johdosta johtopäätöksistä esitetyt ydinteemoihin liittyvät opit ja ajatukset pyritään kuvaamaan siinä muodossa, että niiden hyödyntäminen olisi mahdollista myös toisenlaisissa toimintaympäristöissä toteuttavissa uudistushankkeissa.

Opinnäytetyön johtopäätöksien luomiseen on pääsääntöisesti hyödynnetty kahdella tavalla saatua tietoa. Yhtenä tapana on uudistushankkeen toteuttamisen yhteydessä empiirisesti havaitut ja koetut tiedot. Tällä tarkoitetaan sitä ymmärrystä ja kokemusta, joka saavutettiin opinnäytetyön yhteydessä toteutetun uudistushankkeen käytännön tason toteuttamisesta. Empiirisen käytännön työstä johdettuja päätelmiä ei ole tehty kevyesti: taustalla on usein tehty laajaltikin toimenpiteitä, oikeita ja vääriä, joiden myötä parhaat käytännöt ja tärkeimmät painotusalueet on tunnistettu. Johtopäätösten luomisessa on arvioitu paljon sitä mikä on toiminut ja mikä ei.

Toisena tapana johtopäätöksien luomiseen on omien havaintojen ja oppien lisäksi toiminut uudistushankkeen yhteydessä toteutettujen muutosmittauskyselyiden tulokset. Kappaleessa 6.6 esitellyllä muutosmittauskyselyllä saatiin tietoa erinäisten, esimerkiksi kommunikaatio-, toimien onnistumisesta. Muutosmittauskyselyä pyrittiin käyttämään apuvälineenä juuri siinä, miten eri toimenpiteiden nähtiin käytännössä onnistuvan organisaatiossa ja miten eri toimien keskinäisten painotusten toteuttaminen tulisi tehdä, esimerkiksi ajankäytöllisesti. Muutosmittauskysely toteutettiin koko muutoksen kohteena olevaan organisaatioon. Tämän johdosta

mittaustulokset kertoivat kattavasti ja subjektiivisesti, miten muutokseen liittyvät toimet olivat onnistuneet vastaanottavan organisaation näkökulmasta.

Tässä luvussa pyritään nostamaan merkittävimmät johtopäätökset, analysoimaan niiden taustoja ja vaikutuksia sekä pohtimaan kehitystarpeita sekä jatkotoimenpiteitä.

Johtopäätöksistä on luettavissa, miten uudistushankkeessa onnistuttiin kyseisellä alueella ja miksi se koettiin tärkeäksi. Opinnäytetyön tarkoituksena ei ole kuitenkaan ainoastaan esittää miten uudistushankkeessa onnistuttiin muutoksen toteuttamisessa, vaan pyrkiä esittämään johtopäätökset mahdollisimman helposti sovellettavasti vastaavankaltaisiin muutoshankkeisiin.

Johtopäätöksiä tulee siis lukea siten että niissä kerrotaan uudistushankkeessa toteutetun kautta korostamaan sitä, mitä vastaavanlaisessa muutoshankkeessa tulisi tai voisi vastaavassa tilanteessa tehdä. Uudistushanke, ja siihen liittyvät toteutukset toimivat enemmän todisteena siitä miksi juuri nostettuja ydinteemoja korostetaan johtopäätöksissä. Itse johtopäätökset puolestaan ovat työn tärkein arvo lukijalle: Johtopäätöksissä esitettyjen ydinteemojen huomioiden ja korostuksien tarkoituksena on toimia apuna muutoksen suunnitteluun, toteuttamiseen tai valmiiden muutossuunnitelmien vertaamisen tueksi.

## 7.1 Johtopäätökset ja analyysit

Tässä ei työn luonteen ja rajauksen johdosta ole mahdollista, eikä tarkoituksenmukaista tarkastella pelkästään opinnäytetyön taustalla toteutetun uudistushankkeen toteumaa. Johtopäätöksien luomisen kannalta toteutettu uudistushanke antaa kuitenkin tärkeän vertauskohteen. Uudistushankkeen onnistumisia ja havaittuja kehityskohteita on voitu käyttää työssä esitettyjen teorioiden vahvistamiseen tai kyseenalaistamiseen.

Muutosjohtaminen on alueena laaja. Opinnäytetyössä aluetta rajattiin, mutta tästä huolimatta opinnäytetyö tarkastelee laajaa aluetta. Johtopäätöksiin on nostettu kokonaisuuden kannalta merkittävimmät huomiot. Tarkoituksena ei ole tehdä arviointia alue alueelta, vaan arvioida kokonaisuutta merkittävimpien huomioiden kautta.

### **Muutoksen toteutuksen aloitus**

Yhtenä tärkeänä huomiona muutoksen toteuttamisen suhteen on se lähtökohta, josta muutokseen lähdetään. Lähdettäessä toteuttamaan muutoshanketta on valtavan suuri ero siinä

onko aloite toteutukseen vapaaehtoinen vai pakon sanelema. Mikäli muutos toteutetaan siinä vaiheessa tai tilanteessa jossa muuta vaihtoehtoa ei ole, onnistumisen pakon tuoman paineen lisäksi ollaan yleensä jo liian myöhäisessä vaiheessa liikkeessä. Pakko tuo muutoksen toteuttamiseen sellaiset reunaehdot esimerkiksi organisaation tai ihmisten tapojen muuttamisen aikataulun suhteen että niihin pääseminen voi olla mahdotonta.

Menestyksekkään muutoksen toteuttamiseen kuuluu proaktiivisuus. Mitä ennakoivampaa muutoksen toteuttaminen on, sitä paremmat mahdollisuudet luodaan muutokselle onnistumiselle. Proaktiivisuus muutokseen lähtemisessä on organisaation rohkeutta hylätä oma mukavuusalue ja mahdollisesti sillä hetkellä kannattava toimintatapa, koska tunnistettu muutoksen tarve sitä edellyttää.

Opinnäytetyön taustalla toteutetun uudistushankkeen aloituksessa marginaalia viimeiseen järkevään toteutusajankohtaan ei ollut liiaksi. Muutokseen lähdettiin omin ehdoin mutta samalla kuitenkin tunnistettiin taustalla oleva muuttumisen tarve. Tätä tarvetta indikoivat lisäksi myös markkinat: asiakkaat olivat pidemmän aikaa kaivanneet palveluita, joiden toteuttamiseen uudistusta tarvittiin. Myös muutoksen alkutilannetta kartoittaessa organisaatiosta, oli viesti selvä: muutokselle on selkeä tarve. Taustalla piilleestä tarpeesta, ja sen tuomasta paineesta, huolimatta muutoksen toteuttamiseen pystyttiin lähtemään hallitusti eikä ajautuen.

Muutoksen toteuttamiseen liittyen juuri toteutuksen ajankohdan ohjeistaminen on varmaan yksi vaikeimmista osista. Kun muutokselle selkeästi on tarvetta, saatetaan jo toimia liian myöhään. Toisaalta liian hätäillen tehtävä muutos, varsinkin ilman selkeää muutosvisiota, voi olla myös organisaatiolle vaarallinen.

Optimaalisessa tilanteessa muutoksen toteuttamisen aloittaminen tapahtuukin jo ennen kuin markkinat tai asiakaskunta on antanut siihen indikaatiota. Jack Welch on todennut: muutu ennen kuin on pakko. Tämä tiivistää erinomaisesti muutosjohtamiseen toteuttamiseen liittyvän proaktiivisuuden tarpeen. Tähän tulisi jokaisen organisaation pyrkiä; tunnistetaan muutostarve ennen kuin se on itsestään selvää myös organisaation ulkopuolelle. Pelkkä tunnistaminen ei kuitenkaan vielä riitä, vaan muutosta tulee lähteä myös rohkeasti toteuttamaan.

### **Muutoksen toteuttaja ja muutosorganisaatio**

Yksi merkittävä huomio opinnäytetyön johtopäätöksiin on muutoksen toteuttajan roolin sekä hänen ympärillään olevan muutosorganisaation merkitys. Varsinkin puhuttaessa vaikeista ja pidempikestoisista muutoksista, kasvaa muutoksen toteuttajan, muutosjohtajan,

roolin tärkeys. Karrikoina esimerkkinä jos henkilöstön palkkoja tarvitsee nostaa puolella, pystyy siihen kuka tahansa. Jos muutos olisikin henkilöstön palkkojen laskeminen puolella, muutoksen järkevä toteuttaminen edellyttäisi taustalleen todella kyvykästä toteuttajaa.

Kuten muutokseen lähtevän organisaation, myös muutoksen toteuttajan-muutoksen keulakuvana tai ilmentymänä tulee olla äärimmäisen rohkea. Muutosjohtajan tulee olla esimerkillinen ja vankkumaton muutoksen edistäjä kaikilla rintamilla. Muutosjohtajan tulee myös olla valmis kestämaan epäonnistumisia, sillä kaikki muutokset eivät onnistu. Epäonnistuminen saattaa tarkoittaa muutosjohtajalle työpaikan tai ansaitun urallisen statuksen menetystä. Tästä huolimatta muutosjohtaja on valmis toteuttamaan muutosta.

Muutoksen toteuttajaan liitettävät tärkeät ominaisuudet ovat luonteeltaan enemmän luontaisia ominaisuuksia kuin taitoja. Tiedostamalla tarvittavat ominaisuudet on niitä kuitenkin mahdollista kehittää. Itsetuntemus ja itsekriittisyys ovat tärkeitä muutoksen toteuttajan piirteitä. Mikäli muutoksen toteuttaja tunnistaa itsessään puutteita tietyillä alueilla, voi hän kehittää niitä, tai mikäli hänen itsetuntonsa on riittävän korkea, tunnustaa ettei hän ole oikea henkilö johtamaan muutosta ja rakentaa muutoksen toteuttamisen organisaation sen mukaisesti.

Muutosjohtajan lisäksi on äärimmäisen tärkeää käyttää aikaa ja vaivaa myös oikeanlaisen muutosorganisaation rakentamiseen. Muutosorganisaation osana tarkoitetaan tässä muutoksen sidosryhmien sitouttamista ja mahdollisesti muutosagenttiverkoston rakentamista. Varsinkin muutoksen kohteena olevien organisaatioalueiden edustajien, muutosagenttien, mukaan kytkeminen saattaa olla joissain tapauksissa ero onnistumisen ja epäonnistumisen välillä.

Muutosagenttien avulla mahdollistetaan muutosorganisaation sekä linjaorganisaation välille sulava tiedonkulku molempiin suuntiin. Tiedon kulun lisäksi muutosagenttien osallistuminen muutoksen konkreettiseen toteutukseen on kahdesta näkökulmasta hyvä asia. Ensimmäiseksi he tuovat muutosorganisaatiolle tarkkaa tietoa siitä, miten asiat heidän organisaatiossaan oikeasti ovat. Tämä on arvokasta tietoa, joka muuten saattaisi jäädä saamatta ja siten vaikuttaa onnistumiseen. Toiseksi muutosagenttien osallistuminen antaa linjaorganisaation suuntaan viestiä täysin perustellusti, että heidän asiantuntemuksensa, kehitysjatuksensa ja murheensa otetaan muutosta toteutettaessa huomioon. Muutoksen todellisen jalkautumisen kannalta on valtava ero sillä tuleeko muutos ”annettuna” vai onko sitä oltu itse rakentamassa.

Toteutetussa uudistushankkeessa erityisen toimivana nähtiin muutosagenttiverkoston rakentaminen ja vahva kytkeminen mukaan muutoksen toteuttamiseen. Tämä mahdollisti muutoksen toteuttamisen kannalta tarvittavan tietotaidon mukaan saamisen. Ennen kaikkea muutosagenttiverkosto toimi kuitenkin oivallisena muutoksen viestin välittäjänä. Muutosagenttiverkosto toi yhteen muutoksen toteuttajat ja muutoksen kohteena olevan organisaation. Ilman tätä sidosta muutoksen toteuttaminen olisi saattanut olla lähes mahdotonta.

Käytäntö sekä muutosmittauksessa saatu tieto osoitti että muutoksen toteuttaja tarvitsee tuekseen toimivan muutosagenttiverkoston, jotta muutoksen onnistuneelle toteuttamiselle olisi realistisia mahdollisuuksia. Ennen muutosagenttiverkoston aktivoimista oli organisaatiosta saatu viesti selkeä: monet ryhmät eivät olleet kytkettyinä mukaan muutokseen. Muutosagenttiverkoston aktivoiminen toimi yhtenä merkittävimpänä toimena tämän edistämässä.

Avainelementteinä toteuttavaan organisaatioon liittyen ovat siis oikeanlaiset ominaisuudet omaava muutoksen toteuttaja sekä muutoksen ympärille rakennettu organisaatio. Ilman näitä muutoksen onnistuminen on liki mahdotonta, ja voisi onnistuessaankin olla vain tietynlaista lumetta; väärä kuva muutoksen jalkautumisesta organisaatioon.

Uudistusta toteuttaessa on tärkeää valita oikeanlainen henkilö vetämään toteutusta. Tämän tärkeys korostuu varsinkin suuremmissa ja pidemmissä muutoshankkeissa. Toteuttajan lisäksi on tärkeää rakentaa oikeanlainen muutosryhmä hänen ympärilleen muutosagenttien avulla.

## **Kommunikaatio**

Muutoksen toteuttaminen ilman oikeanlaista viestintää on todella vaikeaa. Oikeanlainen kommunikaatio on äärimmäisen tärkeää. Erityisen tärkeää se on, mikäli muutoksen halutaan aidosti jalkautuvan organisaatioon, ja muutoksen onnistumisen kannalta jalkautuminen on välttämätöntä, jotta onnistumista voitaisiin aidosti nimittää onnistumiseksi.

Kommunikaation tärkeyttä on korostettu monessa yhteydessä. Tästä huolimatta siihen liittyvät huomiot ovat yksi tärkeimmistä opinnäytetyön johtopäätöksistä. Jälleen hiukan karikoivaa esimerkkiä käyttäen: Muutos jossa kommunikaatio on huippuluokkaa mutta muut alueet huonolla tasolla voi onnistua. Mutta muutos jossa kommunikaatio ei ole riittävän hyvällä tasolla ei ole onnistumisen mahdollisuuksia vaikka kaikki muut alueet olisivat erinomaisessa kunnossa. Näin tärkeää oikeanlainen kommunikaatio on.

Oikeanlaisen kommunikaation suhteen ei ole yksiselitteistä vastausta siihen, että juuri tämänkaltainen ja tässä määrin toteutettu kommunikaatio olisi parasta. Jokaisessa muutostilanteessa on omat kommunikaatiotarpeensa ja siten omat parhaat tapansa täyttää ne. Voidaan nostaa kuitenkin muutamia avainhuomioita kommunikaatiota koskien joita muutoksessa kuin muutoksessa on vähintään tarpeen pohtia.

Kommunikoinnin määrä. On erittäin vaikeaa kommunikoida liikaa mutta äärimmäisen helppoa kommunikoida liian vähän. Muutokseen liittyvää kommunikointia suunnitellessa on liian helppoa valita vähäisempi kommunikaation määrä. Myös helposti aliarvioidaan organisaation tarve kommunikoinnille. Saatetaan helposti ajatella että asiat sisäistetään yhdellä tai kahdella toistolla. Kommunikointiin on siis varattava paljon aikaa. Ja sen päälle vielä lisää. Kommunikaation määrän saturaatiopisteen huomaa helposti siitä, ettei ihmisiä enää asia kiinnosta ja muutos on muuttunut arkiseksi asiaksi, ja vasta tällöin kannattaa vähentää kommunikoinnin määrää.

Kommunikoinnin ajoitus. On eri asia saada muutoksen toteuttajana, asiaa pitkään jo mietineenä ja sen vaikutuksia arvioineena, muutokseen koskevaa viestiä kuin siitä ensimmäistä kertaa kuulevana. Viestinnässä saatetaan virheellisesti pohtia, että tähän on minulle tuttua, viestitään asiasta siksi varsin nopeasti. Hyvänä tapana pohtia kommunikoinnin ajoitusta ja viestin toimivuutta yleisöön on miettiä kuinka pitkään itsellä meni ajatuksen sisäistämiseen siitä kun sen ensimmäisen kerran kuuli. Ja tämän ajan päälle lisätä hiukan varmuusmarginaalia ennen kuin asian viestinnässä voidaan siirtyä eteenpäin.

Vuorovaikutteisuus. Muutoksen koskiessa yksittäistä ihmistä tai ryhmää, kuuluu ymmärtämiseen yleensä ihmisten tai ryhmän halu selvittää, kommentoida ja kysellä muutokseen liittyviä asioita. Tämä vuorovaikutteisuuden tarpeen huomioiminen on avainasemassa onnistuneessa kommunikaatiossa. Jos kommunikointi on pelkästään yksipuolista, on todennäköistä että muutoksen vaikutuksen alaisena olevien ihmisten ja ryhmien sitoutuminen muutokseen on heikkoa. Jotta organisaatio saadaan aidosti sitoutumaan muutokseen, tulee avoimen kommunikaation lisänä tarjota ihmisille mahdollisuus kysyä ja kommentoida. Tällöin ihmiset kokevat olevansa osa muutosta, ja että heidän ajatuksiaan kuunnellaan. Monet kommunikointiin liittyvät haastet saattavat johtua väärinkäsityksestä. Näiden välttämiseksi ja ratkaisemiseksi reflektiometodit ovat erinomaisen toimivia. Oikein toteutettavan reflektion avulla pystytään ratkaisemaan tai avaamaan muuten vaikeasti ratkaistavia tilanteita.

Toteutetussa uudistushankkeessa tunnistettiin kommunikaation suhteen melko aikaisessa vaiheessa tilanne, jossa suunnitellut kommunikaatiotoimenpiteet eivät olleet riittäviä määrältään ja sisällön ei katsottu olevan kattava. Asian oikaiseminen edellytti kommuni-



kaation uudelleen suunnittelua. Kommunikaatiofoorumien lisääminen, kommunikointiin käytettävän ajan lisääminen sekä ennen kaikkea varaus ”vapaalle kommunikaatiolle” eli ylimääräisen, tarpeeseen rakennettavan, kommunikaation liittämisen suunnitelmiin. Myös reflektiopohjaisen dialogimuotoisen kommunikaation määrää lisättiin. Näiden korjauksien myötä kommunikaatio saatiin nostettua paremmalle tasolle.

Yhtenä merkittävämpänä ohjaavana tekijänä kommunikoinnin uudelleensuunnittelun ja toteuttamisen suhteen toimi uudistushankkeen aikana toteutetut muutosmittauskyselyt. Niiden avulla saatiin ensin tärkeää tietoa kommunikoinnin riittävydestä, tai tässä tapauksessa, hankkeen alkuvaiheessa, pikemminkin riittämättömyydestä. Uudistushankkeen edistytessä saatiin muutosmittauskyselyn avulla osviittaa kommunikaation riittävydestä ja ajoituksesta.

Muutosta toteuttaessa on onnistunut kommunikointi todella tärkeää. Lähdetessä muutoshankkeeseen tulee kommunikoinnin suunnitteluun käyttää riittävästi aikaa. Suunnittelun yhteydessä on arvioitava mikä on toteutettavaan muutokseen soveltuvin kommunikatiostrategia. Suunnittelun lisäksi kommunikaation systemaattinen toteuttaminen on tärkeää. On liian helppoa kuvitella että vähäinen ja suunnittelematon kommunikaatio riittäisi muutoksen jalkauttamiseen. Mitään muutosta toteuttaessa ei lopputuloksen saavuttamista kannata turhaan vaikeuttaa. Suunnittelemalla ja toteuttamalla kommunikaation hyvin ei tällaista vaikeuskertoimen lisäämistä turhaan tehdä.

### **Muutoksen tavoitteet**

Muutoksesta puhuttaessa ja kirjoitettaessa keskitytään yleensä melko paljon muutoksen ”pehmeämpiin” osa-alueisiin. Niin myös tämä opinnäytetyö on tehnyt. Tämä on luonnollista ja tarpeellista. Ilman organisaation muutoksen puolelle voittamista ei muutos voi onnistua. Organisaation saamiseksi mukaan muutoksen eivät pelkät kylmät talousluvut riitä.

Yhtenä opinnäytetyön tärkeänä huomiona on kuitenkin se että muutosta suunniteltaessa ja toteuttaessa ei pidä pohtia muutosta ainoastaan sen onnistumisen mahdollistamisen kannalta. Muutosta tulee arvioida myös talouspohjaisesti sen tavoitteiden kannalta. Muutosten tavoitteiden tulisi toteutuessaan mahdollistaa organisaation sulava siirtyminen taloudellisesti parempaan, tai ainakin samankaltaiseen tilanteeseen, kuin missä oltiin ennen muutosta. Tämä ei onnistu mikäli muutoksen tavoitteet eivät ole kohdillaan. Toteutettu muutos ei ole arvokas jos muutama vuosi muutoksen jälkeen ollaan tilanteessa, että uusi muutos on pakotetusti edessä tai, huonompaa, organisaatiota uhkaa toiminnan loppuminen.

Tavoitteisiin pääseminen saattaa usein tarkoittaa sitä, että tehokkuuden ja talouden näkökulmasta lähtötilanteeseen pääseminen muutoksen jälkeen ei enää riitä. Muutoksen myötä saatetaan organisaation toimintatapoja ja organisaatiota itsessään joutua uudistamaan merkittävästi, vaikka se ei itse uudistumistarpeen pohjimmainen syy olisikaan. On siis kriittisen tärkeää asettaa muutokselle riittävän tiukat tavoitteet ja ohjata muutosta niitä kohti, unohtamatta samalla muutoksen ”pehmeämpiä” osa-alueita, jotta muutoksen jalkauttamisessa onnistutaan.

Toteutetussa uudistushankkeessa tavoitteita peilattiin organisaation pitkän aikavälin strategiin tavoitteisiin. Näiden tavoitteiden kautta juonnettiin muutokselle tulevat tavoitteet: mitä muutoksen pitäisi olla jotta se auttaisi organisaatiota pääsemään tavoitteisiinsa. Taloudellista aspektia arvioitiin sekä arvioimalla muutosta investointina että strategisten tavoitteiden taloudelliseksi konkretisoimisen kautta.

Strategisten tavoitteiden peilaaminen heti alusta alkaen tuntui toimivalta ratkaisulta. Oikeanlaisten numeraalisten tavoitteiden mukana pitäminen heti alusta alkaen helpotti toteuttamisen aikana tehtäviä päätöksiä ja kehitystoimien suunnittelua. Tavoitteiden kirkastaminen ja numeroiksi muuttaminen helpotti myös valintoja. Painotukset pystyttiin tekemään suuremman vaikutuksen toimiin. ”Kylmät numerot” ohjasivat tekemään niitä ratkaisuja, joita ei helposti tulisi tehtyä ilman taloudellisten tavoitteiden kirkastamista.

Muutosta toteuttaessa onkin hyvä arvioida ja kirkastaa pidemmän aikavälin tavoite myös taloudellisesti jo ennen toteutuksen aloittamista. Tämä pätee mihin hyvänsä muutoshankkeeseen. Varsinkin kunnianhimoiseen tavoitteeseen pääseminen on vaikeaa jos sitä ei ole valmiiksi määriteltynä. Tavoitteiden sovellettavuus on luonnollisesti varsin muutoshankkeista. Mikäli ollaan tyytyväisiä siihen että muutos saadaan läpivietyä, vaikkakin taloudellisesti ei kestäväälle pohjalle, on taloudellisen osuuden huomioiminen ehkä vähäisempää. Kuitenkin jokaisen järkevästi toteutettavan uudistushankkeen tulisi kriittisesti arvioida sen onnistumisen kriteerejä pitkäjänteisesti ja laatia sen pohjalta taloudelliset tavoitteet. Voittoa tavoittelevissa organisaatioissa tämän tulisikin olla lähtökohta; Muutoksen pitää tarkoittaa että jonain päivänä toiminta on nykyhetkeä kannattavampaa.

Muutokset ovat yksilöllisiä ja niissä jokaisessa on omat painopisteensä ja huomioitavat näkökulmansa. Yllä mainittujen huomioiden lisäksi muutoksen toteuttamisessa on useita tärkeitä huomioitavia kokonaisuuksia, mikäli muutoksessa halutaan onnistua. Kuitenkin nämä yllä esitettyjen avaintemojen huomioinnin ja tarkan suunnittelun avulla voidaan muutosta johtaa onnistuneesti.

Opinnäytetyössä läpikäydyt muutosjohtamisen opit soveltuvat paremmin muutostilanteisiin, joissa muutos on organisaatiolle suuri, harvinainen ja muutoksen odotettu kesto on pitkä, jopa vuosia. Opinnäytetyössä esitetyt opit voivat pienemmissä ja dynaamisemmissa muutoksissa olla jopa liiankin raskaita.

Johtopäätöksissä käsiteltyjen merkittävimpien huomioiden ottaminen mukaan minkä hyvänsä, pidempikestoisen, muutoksen suunnittelu- ja toteutusvaiheeseen tulisi helpottaa itse muutoksessa onnistumista. Vaikka opinnäytetyö ei katakaan kaikkia muutosjohtamiseen liittyviä näkökulmia, toimii se hyvänä lähtökohtana muutoksen toteuttamisen suunnittelulle. Opinnäytetyön taustalla toteutetun uudistushankkeen toimintaympäristön, rahoituksen toimialan, lisäksi työssä esitellyt opit ovat toimivia myös muissa yhteyksissä toteutettavissa muutoksissa.

## 7.2 Kehitystarpeet ja jatkotoimenpiteet

Opinnäytetyön yhteydessä on tarpeen pohtia sen johtopäätösten lisäksi myös tunnistettuja kehitystarpeita ja jatkotoimenpiteitä. Opinnäytetyön kontekstissa pohdinta kohdistuu siihen, miten sopiva opinnäytetyö on muutosjohtamisen tukimateriaaliksi ja tunnistettiin työn yhteydessä tarvetta syvemmälle arviolle jo läpikäydylle alueelle tai kokonaan käsittelemättömän alueen käsittelyä.

Opinnäytetyöstä nousi kaksi mielenkiintoista aluetta tai linjausta joiden osalta opinnäytetyössä luotua muutosjohtamisen tukimateriaalia, käsikirjaa, voisi syventää.

### **Lyhyempikestoisen muutoksen johtamisen parhaat käytännöt**

Jo johtopäätöksissä nostettiin esille se huomio, että opinnäytetyössä esitellyt muutoksen johtamisen opit kohdistuvat enemmän pitkäkestoisten, ja vaikeammin toteutettavien muutoshankkeiden ympärille. Huomioiden opinnäytetyön taustalla toteutetun uudistushankkeen pitkäkestoisen luonteen sekä muutosjohtamisen kirjallisuuden keskittymisen suurempiin muutoksiin on näkökulma perusteltu ja tilanteeseen sopiva.

Muutosjohtamisen syvemmäksi ymmärtämiseksi, ja mahdollisesti jopa kehittämiseksi, voisi olla mielenkiintoista syventyä myös nopeammin toteutettavien muutosten menestyksekkääseen toteuttamiseen. Tätä ajatusta tukee myös se että muutosjohtamisen kirjallisuus siihen ei suurissa määrin keskity. Ja vaikka lyhyemmät muutokset ovatkin helpompia toteuttaa, voisi niihin liittyvä tukimateriaali olla myös hyödyllinen. Oikealla lailla suunnattuna ja hyvien oival-

lusten kautta materiaali saattaisi toimia myös muutosten helpomman toteuttamisen malliin niissä tilanteissa, joissa muutoksen kesto ja laajuus on pienemmän ja laajemman välimaastossa.

### **Muutosjohtamisen ”kovat” arvot**

Opinnäytetyössä käsiteltiin muutokseen liittyviä ”kovia” arvoja: taloudellisia tavoitteita ja tarkkaa suunnitelmallisuutta. Johtopäätöksissäkin korostettiin näiden huomioinnin tärkeyttä.

Opinnäytetyön tekemisen yhteydessä syntyi kuitenkin ajatuksia ja kysymyksiä siitä, voisiko tällä saralla olla mielenkiintoista ja tärkeää uutta selvitettävää. Jatkoselvitys tämän parissa voisi joko toimia opinnäytetyössä esitettyjen muutosjohtamisen oppien syventävänä osiona tavoiteasetannan osalta tai omana selvityksenään. Huomioiden se että muutosjohtamisen kirjallisuus keskittyy enemmän ”pehmeisiin” arvoihin voisi olla mielenkiintoista tutkia tarkemmin miten muutoksesta saataisiin kaikki irti myös taloudellisesta näkökulmasta.

Lisäselvityksen tai lisätutkimuksen voisi rajata käsittämään muutoksien taloudellisten tavoitteiden realisoitumista ja metodeja joiden avulla niihin päästään.

## Lähteet

Allan L. 2005. Managing Change in the Workplace. Ensimmäinen painos. Business Performance PTY Ltd.

Anttila P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Hamina. Akatiimi.

Bourne L. 2009. Stakeholder Relationship Management: A Maturity Model for Organizational Implementation. Ashgate Publishing Group.

Bridges W. 2009. Managing transitions - Making most of the change. Kolmas painos. Da Capo Press.

Clampitt P, Berk L. 1996. Strategically communicating organisational change. Journal of Communication Management, Vol. 1 Iss: 1. pp.15 - 28

Clay B. 2010. Six Characteristics of Highly Effective Change Leaders.  
<http://www.innovationexcellence.com/blog/2010/08/20/six-characteristics-of-highly-effective-change-leaders/> Luettu 3.11.2012

Cohen D. 2005. The Heart of Change Field Guide - Tools and Tactics for Leading Change in your Organisation. Harvard Business Review Press. Ensimmäinen painos.

Donovan J. 2012. Do We Even Need NFC For Mobile Payments? PayPal, Google Weigh In  
<http://techcrunch.com/2012/04/06/do-we-even-need-nfc-for-mobile-payments-paypal-google-weigh-in-video/> Luettu 17.11.2012

Dewar J. Assumption based planning - A tool for reducing avoidable surprises. Kappale 1. Cambridge University Press.

Elrod II P, Tippet D. 2002. The "Death Valley" of Change. Journal of Organizational Change Management, Vol. 15 Iss: 3, pp.273 – 291. MCP UP Ltd.

Foresta R. 2012. <http://blogs.perficient.com/financialservices/2012/07/11/its-time-3-changes-needed-in-the-financial-services-industry/> Luettu 11.11.2012

Geisler J. 2007. Managing Change: The rules and roles. <http://www.poynter.org/how-tos/leadership-management/what-great-bosses-know/82168/managing-change-the-rules-and-the-roles/> luettu 4.11.2012

Heath C, Heath D. 2010. Switch - How to Change things when Change is Hard. Crown Business. Ensimmäinen painos.

Kahan S. 2010. Getting change right: How leaders transform organizations from inside out. Ensimmäinen painos. Jossey-Bass.

Kegan R, Lahey L. 2001. The Real Reason People Won't Change. Harvard Business Review, November 2001, pp 84-92.

Knibbs K. 2012. How Cheap NFC Changes the Mobile Payment Race.  
<http://www.mobiledia.com/news/159614.html>. Luettu 17.11.2012

Kotter J. 1996. Leading Change. Harvard Business Review Press. Ensimmäinen painos.

Kotter J. 2007. Leading Change - Why Transformation efforts fail. Harvard Business Review. January 2007. [http://cerc.stanford.edu/leading\\_change.PDF](http://cerc.stanford.edu/leading_change.PDF). Luettu 14.10.2012

Kotter J. 2011. Change Management vs. Change Leadership -- What's the Difference?  
<http://www.forbes.com/sites/johnkotter/2011/07/12/change-management-vs-change-leadership-whats-the-difference/> Luettu 15.9.2012

Kübler-Ross E. 1969. On Death and Dying. Scribner.

Kübler-Ross E. 2005. On Grief and Grieving: Finding the Meaning of Grief Through the Five Stages of Loss. Scribner.

Liker J. 2003. The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer. Ensimmäinen painos. The McGraw-Hill Companies.

Luomala A. 2008. Muutosjohtamisen ABC - Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopiston kauppa- korkeakoulu.

Miller W, Rollnick S. 2002. Motivational Interviewing: Preparing People for Change. The Guilford Press. Toinen painos.

Mochal T. 2001. Use milestones to evaluate project status.

<http://www.techrepublic.com/article/use-milestones-to-evaluate-project-status/1027861>.

Luettu 4.12.2012

Moisio J, Ritola O. 2005. Prosessien uudistaminen. Qualitas Fennica Oy.

[http://www.ims.fi/sites/default/files/Prosessien\\_uudistaminen..pdf](http://www.ims.fi/sites/default/files/Prosessien_uudistaminen..pdf) Luettu 5.12.2012

Pande P, Neuman R, Cavanagh R. 2000. The Six Sigma Way: How GE, Motorola, and Other Top Companies are Honing Their Performance. Ensimmäinen painos. The McGraw-Hill Companies.

Palmer B. 2003. Making Change Work: Practical Tools for Overcoming Human Resistance to Change. ASQ Quality Press.

Schroeder-Saulnier D. 2009. Responding to Change with Agility: The Leader's role.

[http://www.linkageinc.com/thinking/linkageleader/Documents/Deborah\\_Schroeder\\_Saulnier\\_Responding\\_to\\_Change.pdf](http://www.linkageinc.com/thinking/linkageleader/Documents/Deborah_Schroeder_Saulnier_Responding_to_Change.pdf) Luettu 4.11.2012

Sirkin H, Keenan P, Jackson A. 2005. The Hard Side of Change Management. Harvard Business Review, October 2005, pp. 108-118.

Slovik P, Cournéde B. 2011. The Macroeconomic Impact of Basel III. OECD Economics Department Working Papers, No 844. OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/5kghwnhkkjs8-en> Luettu 14.10.2012

Stamatis D. 2003. Six Sigma Fundamentals: A Complete Introduction to the System, Methods, and Tools. Productivity Press.

Rezvani S. 2008. An Introduction to Organizational Maturity Assessment: Measuring Organizational Capabilities. International Public Management Association Assessment Council.

Ross R, Westerfield R, Jordan B 2000. Fundamentals of Corporate Finance. Kappaleet 9-11. Viides painos. The McGraw-Hill Companies.

Rupp S. 2012. 5 Internal Communications Tactics for Times of Transition.

[http://www.prnewsonline.com/free/5-Internal-Communications-Tactics-for-Times-of-Transition\\_15861.html](http://www.prnewsonline.com/free/5-Internal-Communications-Tactics-for-Times-of-Transition_15861.html). Luettu 20.9.2012

Oxford Dictionaries <http://oxforddictionaries.com/definition/english/change> Luettu  
16.9.2012

Welch J. 2005. Winning. Kappale 9. HarperCollins Publishers.

Welch J, Welch S. 2008. What are Change Agents made of  
<http://www.businessweek.com/stories/2008-10-08/what-change-agents-are-made-of> Luettu  
3.11.2012



## Kuvat

Kuva 1: Opinnäytetyön rakenne .....	8
Kuva 2: Kommunikaation kohderyhmät ja toimenpiteet.....	20
Kuva 3: Kommunikaatio aktiviteettien aikataulu .....	21
Kuva 4: Prosessien muutos muutoksen yhteydessä .....	51
Kuva 5: Organisaation muutos muutoksen yhteydessä .....	52
Kuva 6: Surun viisi vaihetta .....	55

## Taulukot

Taulukko 1: Kahdensuuntaiset kommunikaatiomuodot .....	23
Taulukko 2: Yleisimmät sisäiset sidosryhmät .....	33
Taulukko 3: Yleisimmät ulkoiset sidosryhmät .....	34