

KIRSI PIHA & MIKA SUTINEN

# **MUUTOSVOIMAA**

**– TUTKIMUSMATKA MODERNIIN  
MUUTOSJOHTAMISEEN**

ALMA TALENT  
2020 HELSINKI

Tilaa MUUTOSVOIMAA-kirja Alma Talent Shopista:  
[shop.almatalent.fi](http://shop.almatalent.fi)

Copyright © 2020 Alma Talent Oy ja tekijät

ISBN: 978-952-14-4222-3

978-952-14-4223-0 (sähkökirja)

Kansi ja ulkoasu: Veera Kortelainen ja Veera Kesänen

Taitto: Sirpa Puntti

Paino: BALTO print, Liettua 2020

Anna palautetta kirjasta: [kustannustoimitus@almatalent.fi](mailto:kustannustoimitus@almatalent.fi)

# SISÄLLYSLUETTELO

ESIPUHE	9
OSA I   MUUTOKSEN MAAILMASSA UTELIAISUUS VOITTAA PELON 100–0	13
<hr/>	
LUKU 1: MUUTOS VOI SITTENKIN ONNISTUA	15
1.1 Mitä romanialainen löytökoira opettaa meille muutoksesta?	16
1.2 Muutoksen ja muutosvoiman anatomiaa	20
1.3 Älä usko huijareita – muutos onnistuu!	31
1.4 V-sana eli mistä muutosvistarinta johtuu ja miten se selätetään?	36
Luvun keskeiset käsitteet	43
LUKU 2: MAAILMAN MERKITTÄVIN MEGATRENDI ON MUUTOS	44
2.1 Muutosta tulossa!	45
2.2 Teknologia mahdollisti vallankumouksen – rytmihäiriö iski	48
2.3 Tuplarytmihäiriö – ekologinen ja inhimillinen kantokyky haastaa muutokseen	54
2.4 Megatrendejä vastaan ei kannata potkia	59
2.5 Tulevaisuus hämmästyttää ja haastaa muutokseen	70
Luvun keskeiset käsitteet	71

LUKU 3: KUINKA MAAILMA MUUTTUU JA MUUTETAAN	73
3.1 Tunne vauhdittaa muutosta	74
3.2 Maailma ei muutu käskemällä	78
3.3 Tönäise mua hellästi	90
3.4 Kommunikaatio mahdollistaa muutoksen	92
Luvun keskeiset käsitteet	97
LUKU 4: IHMINEN MUUTOSVOIMANA	98
4.1 Pidä itsesi uteliaana	98
4.2 Astu epämukavuusalueelle	104
4.3 Sisulla läpi vaikka harmaan kiven	109
4.4 Muutosvoima syntyy oppimisesta	114
4.5 Toinen ihminen – ikuinen mysteeri	120
Luvun keskeiset käsitteet	124
LUKU 5: MUUTOSJOHTAMISEN NOUSU JA TUHO	126
5.1 Kolumbus vs. Kotter	126
5.2 Organisaatio ja muutosteorit	133
5.3 Muutoksessa eläminen	140
5.4 Muutosjohtamisen mallit nykypäivänä	146
5.5 Olemassaolon tarkoitus	149
Luvun keskeiset käsitteet	156
OSA II   KOLLEKTIIVINEN MUUTOSMOOTTORI KÄY UTELIAISUUDELLA	157
<hr/>	
LUKU 6: YKSILÖSTÄ YHTEISÖÖN	159
6.1 Ryhmässä on (muutos)voimaa	160
6.2 Tähti vai tiimi?	162

6.3 Hyvä ryhmäflow	165
6.4 Kulttuuri luo muutosvoimaa	168
6.5 Organisoituminen kulttuurin ilmenemismuotona	171
Luvun keskeiset käsitteet	179
<b>LUKU 7: KOLLEKTIIVINEN LUOTTAMUS PERUSTANA</b>	180
7.1 Inhimillinen vaihtokauppa	181
7.2 On aika aikuistua	188
7.3 Puhu ja kuuntele	193
7.4 Näe mut	201
7.5 Kuinka rakentaa oman organisaatiosi kollektiivista luottamusta?	211
Luvun keskeiset käsitteet	213
<b>LUKU 8: KOLLEKTIIVINEN ÄLYKKYYS KÄYTÖSSÄ</b>	214
8.1 Mitä on kollektiivinen älykkyys?	215
8.2 Diversiteetti on älykkyysteko	219
8.3 Konfliktointi kasvattaa älliä	226
8.4 Sisäisen viestinnän vallankumous	237
8.5 Kuinka vahvistat oman organisaatiosi kollektiivista älykkyyttä?	248
Luvun keskeiset käsitteet	250
<b>LUKU 9: KOLLEKTIIVINEN UTELIAISUUS MUUTOSVOIMANA</b>	251
9.1 Muutosherkkyyden voiteleminen pelolla ei toimi enää	253
9.2 Kollektiivinen uteliaisuus tekee meistä fiksumpia	257
9.3 Tulevaisuuden sankarijohtaja vaalii uteliaisuutta	267

9.4	Moka on osa muutosvoimaa	272
9.5	Kuinka ruokit oman organisaatiosi kollektiivista uteliaisuutta?	280
	Luvun keskeiset käsitteet	283
<b>OSA III   MUUTOSVOIMAN JOHTAMINEN KÄYTÄNNÖSSÄ</b>		285
<hr/>		
<b>LUKU 10: JOHTAJUUS MUUTOKSESSA</b>		287
10.1	Muutoksessa elävä arkijohtaja...	289
10.2	Ennen kaikkea – muutoksessa elävä arkijohtaja on utelias	323
10.3	Muutosarki ja johtaminen	329
	Luvun keskeiset käsitteet	340
<b>LUKU 11: MUUTOSVOIMA PROSESSINA: ESIMERKKINÄ STRATEGIATYÖ</b>		341
	Kollektiivisen uteliaisuuden herättäminen	346
	Näkemyks tulevast: Mihin tulevaisuuden kilpailuun me tätä yritystä valmennamme?	348
	Haasta, konfliktoi ja päätä muutoksesta läpinäkyvästi	349
	Konkretisoi, priorisoi ja projektoi päätökset tekemiseksi	350
	Luo ennustettavat rutiinit, tee eteneminen näkyväksi	351
	Juhli onnistumisia ja pyri huolehtimaan, että projekteja saadaan myös maaliin ja päätettyä	352
	Katso eteen, taakse ja sivulle	353
	Luvun keskeiset käsitteet	354

LUKU 12: KOMMUNIKAATIO ON MAAILMAN TEHOKKAIN MUUTOSTYÖKALU	355
Luvun keskeiset käsitteet	356
EPILOGI	357
KIITOKSET	359
KIRJALLISUUS	361

# ESIPUHE

Kirjoittaessamme tätä kirjaa istuimme eristyksissä keskellä oman elinaikamme isointa muutostilannetta.

Suomeen julistettiin poikkeustila koronaviruksen takia ja kävimme keskustelua niin kirjasta, Ellun Kanoista kuin omista kuulumisistakin etänä, käyttäen puhelinta, slackia, hangoutsia, tekstareita ja skypeä. Samaan aikaan hoidimme asiakkuuksia, hallituksen kokouksia, johtoryhmää ja monia muita luottamustehtäviämme eristysolosuhteissa. Yt-uutiset alkoivat pyyhkiä maisemaa, ihmisiä paitsi eristettiin koteihin tekemään etätöitä myös lomautettiin. Irtisanomisia, konkursseja ja vähintään massiivisia taloudellisia vaikeuksia oli edessä globaalisti. Ylimääräisiä yritysten hallitusten kokouksia pidettiin päivittäin ja valtioiden hallitusten tiedotustilaisuudet olivat yhtäkkiä taas se kollektiivisen kokoontumisen paikka.

Suunnitellessamme jo paljon aikaisemmin tätä kirjaa pohdimme muutosta teoriassa monesta näkökulmasta. Siitä, kuinka yksilö voi kasvattaa omaa muutosvoimaansa muutosten keskellä, mikä on tiimin merkitys maailman ja sitä kautta yritysten haasteiden ollessa yhä monimutkaisempia, jolloin ne vaativat monialaista osaamista. Ja toisaalta, kuinka organisaatio ja yritys voivat systemaattisesti rakentaa omaa muutosvoimaansa, jotta myönteisessä tilanteessa luodaan uutta ja haastavammassa tilanteessa pyörät pyörivät ja uteliaisuus siivittää ongelmanratkaisua silloinkin.

Pohdimme muutosten ajureita ja esteitä. Sisäistä ja ulkoista muutospuskua ja toisaalta muutoksessa elämisen prosessia maailmassa, jossa kankeat prosessit toimivat erityisen huonosti. Mistä organisaation muutosvoima oikein rakentuu? Nassim Nicolas Taleb kannustaa kirjassaan *Antifragile* yrityksiä prosessiajattelun sijaan kasvattamaan

resilienssiä, antifragiiliutta. Monimutkaisessa maailmassa organisaation on oltava mahdollisimman yksinkertainen ja ei-hierarkkinen. Ennemmin elävä, sitkeä ja herkkä organismi kuin jäykkä prosessi-organisaatio selkeine toimenkuvineen ja kauaskantoisine toimintasuunnitelmineen. Parhaimmillaan organisaatio siis hyötyy ulkoisista shokeista; se kukoistaa ja kasvaa, kun se altistuu epävakaudelle, sattumanvaraisuudelle, epäjärjestykselle ja stressitekijöille.

Huh. Olimme siis konkreettisesti paitsi massiivisen muutoksen keskellä myös keskellä jotain, jossa testattiin rajusti yritysten ja meidän kaikkien muutosvoimaa. Kyky yhdessä joustaa, muuntaa liiketoimintaa tilanteen mukaan ja luoda yhteistä henkeä ja uskoa tulevaan oli yhtäkkiä kyky, jota ei ollut pohdittu HR-seminaareissa, johtajien lukupiireissä tai verkostoitumistilaisuuksissa prosecco-lasi kädessä.

Koronamuutos oli ja on edelleen monen yrityksen muutosvoiman happotesti. Eikä se jää ainoaksi. Siksi nyt jos koskaan kannattaa systemaattisesti rakentaa ja kasvattaa muutosvoimaa.

Me haluamme tässä kirjassa antaa työkaluja siihen.

Kaikki muutostilanteet eivät ole myönteisiä, eikä kulttuurin rakentaminen useinkaan lähde nollasta tai ideaalitalanteesta. Maailma on valitettavasti täynnä säilytettyjä organisaatioita, joita on johdettu pelolla, eikä muutos joskus – ehkä useinkaan – ole se hieno seikkailu, jolle lähdetään iloisin ja toiveikkain mielin, vaan pakollinen matka läpi synkän metsän. Muutosvoimainen yritys on kuitenkin aina askelen edellä, oli kyse sitten vapaaehtoisesta, yllättävästä tai pakotetusta muutoksesta.

Muutoksen keskellä yksi asia on varmaa. Kannattaa pitää kiinni toimintakyvystä. Oli kyseessä sitten yksittäinen ihminen, tiimi, yritys tai valtio. Myönteisessä muutoksessa, jota itse suunnittelemme, meillä on taipumus kadottaa toimintakyky siksi, että yritämme liian paljon ja liian nopeasti. Kielteisessä muutoksessa me taas kadotamme toimintakykymme, koska lamaannumme. Fokusointi ja priorisointi

ovat kaksi muutostilanteen supervoimista. Niiden lisäksi on kuitenkin oltava suunta, ja jokaisen omalla toiminnalla täytyy olla vaikutusta ja merkitystä.

Kommunikaatio on maailman tehokkain ja usein erittäin huonosti öljytty työkalu muutoksessa. Ison globaalin kriisin keskellä oikea tieto, kommunikaatio ja vuoropuhelu nousivat jopa selviytymisen kannalta keskeiseen osaan.

Tätä kirjaa voi lukea monella tavalla. Olemme halunneet tarjota runsaan kattauksen muutoksesta. Voit lukea tämän alusta loppuun, luku kerrallaan missä tahansa järjestyksessä tai aloittaen siitä kohtaa, mikä tuntuu sytyttävän juuri nyt. Tämä voi olla sinulle lukijana haku-teos, käsikirja, inspiiraatio tai ärsyke. Hyvässä ja pahassa. Kirjassa toistuu useamman kerran uteliaisuus, eri kanteilta. Se ei ole sattumaa. Me pidämme uteliaisuutta ihmisen ja organisaation muutoksen keskeisimpänä supervoimana, joka vaatii kuitenkin seurakseen luottamusta ja älyä.

Osa I käsittelee maailman muutosvoimaa, mistä se syntyy ja mikä sen mahdollistaa, oli kyse sitten ihmisestä itsestään tai maailmasta. Miksi muutosjohtamisesta voidaan kokonaan luopua sekä miksi ja miten muutos on tullut osaksi jokapäiväistä elämää. Pohdimme myös sitä, miksi uteliaisuus on muutoksessa tärkeää.

Osassa II tavoitteena on kertoa, miksi ryhmä on tänään muutoksessa tärkeämpi kuin koskaan, miksi kommunikaatio on ryhmän tärkein muutostyökalu, ja esitellä, mistä muutosvoima syntyy: kollektiivisesta luottamuksesta, joka vähentää pelkoa, kollektiivisesta älykkyydestä, joka pitää yllä timanttista toimintakykyä, ja kollektiivisesta uteliaisuudesta, joka mahdollistaa uuden ja on muutoksen supervoima. Kerromme myös, miten kommunikaatiolla tehdään muutoksesta totta myös ulospäin.

Osassa III esitelemme johtajuuden muutosta, erilaisia käytännön muutostilanteita ja muutosvoiman käytännönläheisen rakentamisen prosessin – muistaen kuitenkin sen, että mikään prosessi ei välttämättä toimi sellaisenaan vaan vaatii aina tilannekohtaista räätälöintiä.

Tämän kirjan iso teema on kuitenkin uteliaisuus. Kuinka luoda tilaa uteliaisuudelle, joka mahdollistaa niin haasteiden ratkaisemisen kuin uuden luomisen? Uteliaisuus mahdollistaa niin isot, hienot seikkailut kuin tiukassa paikassa älykkään toiminnankin.

Pysytään siis uteliaina, kävi miten kävi.  
Helsingissä ja Kuopiossa elokuussa 2020

Kirsi Piha, Mika Sutinen