

Tutkimusraportti

MUUTOSJOHTAMINEN SUOMESSA 2023

SISÄLTÖ

- 03** JOHDANTO
- 05** TUTKIMUKSEN PÄÄLÖYDÖKSET
- 07** MINKÄLAISIA MUUTOKSIA ORGANISAATIOISSA TAPAHTUU?
- 09** MITEN MUUTOSHANKKEET ONNISTUVAT?
- 13** MUUTOSJOHTAMISEN SYSTEMATIikka EI HYÖDYNNETÄ
- 14** ORGANISAATIOIDEN MUUTOSJOHTAMISKYVYKKYYS
- 15** MUUTOKSESSA ONNISTUMISEN ESTEET
- 19** JOHDON MUUTOSVALMIUKSIA HALUTAAN PARANTAA
- 20** ESIHENKILÖIDEN JA KESKIJOHDON MUUTOSOSAAMISTA TULISI KEHITTÄÄ
- 22** MIKÄ AUTTAISI ONNISTUMAAN MUUTOKSISSA?
- 24** ORGANISAATION MUUTOSKYVYKKYYDEN KASVATTAMINEN
- 26** YHTEYSTIEDOT

Julkaisija: Eezy Flow Oy

Copyright:
Eezy Flow Oy ©2023

Yhteystiedot:
info.flow@eezy.fi

Kuvat:
Eezy Flow Oy



IN COOPERATION WITH
CHANGE PARTNERS

JOHDANTO

Kun maailma muuttuu, yritysten ja organisaatioiden arki muuttuu. Mutta johtaako kukaan suomalaisorganisaatioiden muutosta ja kuinka niissä onnistutaan?

Muutoshanke tuottaa odotetut hyödyt vain, kun ihmiset hyväksyvät, omaksuvat ja ottavat muutoksen käytäntöön arjessaan. Tätä kutsutaan muutoksen inhimilliseksi puoleksi. Muutosjohtaminen onkin juuri muutoksen inhimillisen puolen johtamista, systemaattisesti siten, että muutoshanke saavuttaa sille asetetut tavoitteet.

Eezy Flow Oy kysyi talvella 2022–23 suomalaisilta yrityspäätäjiltä ja organisaatioilta muutosjohtamisen onnistumisesta ja taustavaikutteista. Kohdeyhmä oli muutosjohtamista työkseen tekevät tai teemaa hyvin tuntevat henkilöt.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millä tavoin muutosjohtamista tehdään suomalaisissa organisaatioissa, minkälaisia muutoksia on toteutettu, miten

hyvin muutoksille asetetut tavoitteet on saavutettu ja miten muutoksiin suhtaudutaan. Tutkimukseen vastasi 120 johtamisen tai muutosjohtamisen ammattilaista Suomessa.

Muutoksia on liikaa ja ne onnistuvat huonosti

Tutkimuksen tiivistetty sanoma on, että suomalaisissa organisaatioissa yritetään viedä käytäntöön liikaa samanaikaisia muutoksia, ilman systemaattista tapaa johtaa muutoksen inhimillistä puolta ja tulokset ovat suurelta osin huonoja. Kun tähän lisätään tutkimuksen osoittama ylimmän johdon huolettomuus keskijohtoon verrattuna, nousee syyttävä sormi helposti ylimmän johdon suuntaan.

Ylimmällä johdolla on muutosharhaisuutta

Tutkimus osoittaa, että ylin johto on muutosten suhteen huomattavasti keskijohtoa tai muuta henkilöstöä optimistisempi: ylimmän johdon mielestä muutokset ovat sekä onnistuneet huomattavasti paremmin että muutoksille on organisaatioissa enemmän tilaa verrattuna keskijohdon vastauksiin. Lisäksi ylin johto arvioi henkilöstönsä kyvykkyyden toimia muutoksen keskeillä huomattavasti paremmaksi kuin esimerkiksi keskijohto.

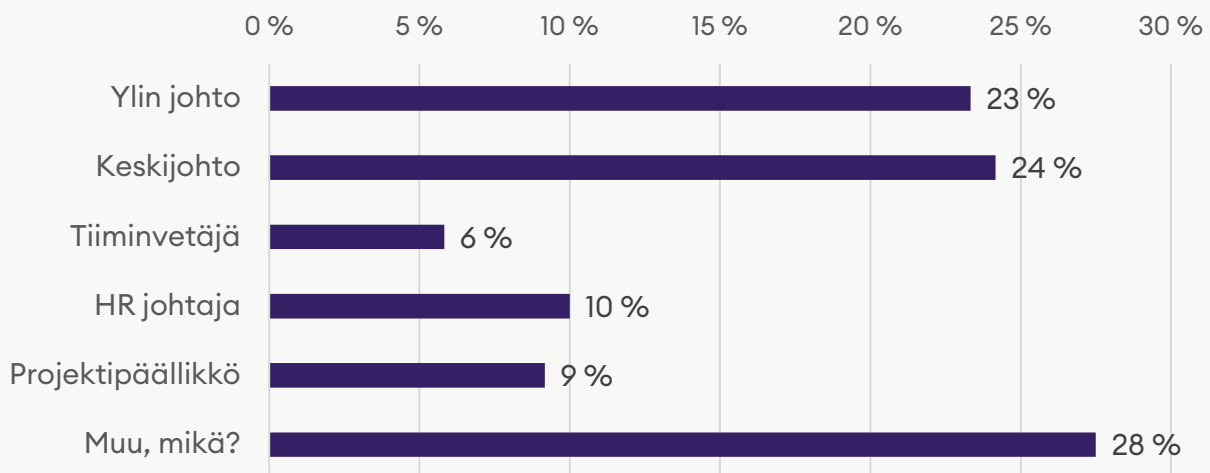
Muutosjohtamiseen kaivataan lisää kykyä ja systematiikkaa

Tutkimuksessamme Suomi ei näyttäydä muutoksen inhimillisen puolen johtamisen mallimaana. Verrattuna globaaliin tutkimukseen olemme jopa hieman muuta maailmaa jäljessä muutoshjohtamisen kyvykkyydessä. Tutkimukseen osallistuneet kokevat, että muutoshjohtamiseen tarvitaan lisää systematiikkaa, resursseja ja osaamista. Tätä mieltä on myös ylin johto.

Kansainvälinen vertailu

Osana tutkimusta vertasimme suomalaisten vastaajien tuloksia Proscin maailmanlaajuiseen tutkimukseen (Prosci Best Practices in Change Management – 11th edition, 2020).

Asemasi:



"Muutosjohtamisen asiantuntija"

"Muutosviestintäpäällikkö"

"HR-asiantuntija"

TUTKIMUKSEN PÄÄLÖYDÖKSET

Suurimmat muutoshankkeissa onnistumisen esteet ovat muutosjohtamisen systematiikan puuttuminen, muutoskylläisyys ja muutosresurssien puute.

1

Suurin osa organisaatioiden muutoshankkeista epäonnistuu.

2

Organisaatiot ovat muutoskylläisiä.

3

Organisaatioilta puuttuu muutosjohtamisen systematiikka.

4

Ylimmällä johdolla on epärealistinen kuva muutosjohtamisen toteutumisesta.

5

Muutosjohtamisen valmiuksia halutaan parantaa.

1. Suurin osa organisaatioiden muutoshankkeista epäonnistuu

- Erityisen vaikeiksi koettiin rakenteelliset ja kulttuurilliset muutokset
- Muutoksissa epäonnistumisesta on saattanut tulla talon tapa
- Muutoksia yritetään viedä läpi puutteellisin resurssein ja kiireessä
- Muutoksia ei viedä loppuun suunnitellusti, vaan suunnitelmat muuttuvat matkalla tai koko muutoksen aihe vaihtuu.

2. Organisaatiot ovat muutuskyläisiä

- Liikaa samanaikaisia muutoksia, ei priorisointia
- Useita päällekkäisiä muutoksia samoihin kohderyhmiin
- Yli 60 % kertoo, että oma organisaatio on joko lähellä muutuskyläisyyden pistettä tai saavuttanut sen
- Ylimmän johdon ja keskijohdon näkemyksissä on suuria eroja, kun arvioidaan organisaation kapasiteettia toimia muutostilanteissa.

3. Organisaatioilta puuttuu muutosjohtamisen systematiikka

- Muutosjohtamisen systematiikkaa hyödyntää hyvin harva suomalainen organisaatio (alle 1/10)
- Muutosjohtamisen ja tekemisen standardit puuttuvat
- Muutoksen tavoitteet ovat epämääräisiä: Moni vastaaja ei osannut arvioida, saavuttiko muutoshanke lopulta tavoitteensa vai ei.

4. Ylimmällä johdolla epärealistinen kuva muutosjohtamisen toteutumisesta

- Ylimmän johdon ja keskijohdon näkemykset eroavat vahvasti toisistaan
- Ylin johto ei ymmärrä omaa rooliaan muutoksen sponsorina
- Keskijohto kokee, ettei ylin johto tue henkilökuntaa riittävästi muutoksessa.

5. Muutosjohtamisen valmiuksia halutaan parantaa

- Peräti 95 % vastaajista kertoo, että organisaation johto ja esihenkilöt tarvitsevat lisää muutosjohtamisen valmiuksia.

”Meneillään on liikaa sisäkkäisiä ja päällekkäisiä muutoshankkeita, joiden vetämisen vastuut ja valtarakenteet hajoavat käsiin.”

”IT-talona asiat nähdään meillä helposti vain teknisinä muutoksina. Muutosjohtamista ei tosiasiallisesti ole organisoitu eikä systemaattisesti johdettu.”

”Muutosjohtamiseen liittyvä osaaminen ja kyvykkyys on vielä alkeellista ja sen vaikutusta onnistumiseen tai siitä saatavia hyötyjä ei riittävästi tunnisteta eikä tunneta.”

MINKÄLAISIA MUUTOKSIA ORGANISAATIOISSA TAPAHTUU?

Vaikka muutoksia on yhtä monta kuin on muuttujaa, yhteiskunta ja muuttuva markkinatilanne ovat saaneet jotkin muutokset nostamaan päätään.

Tutkimukseen vastanneet kertovat, että suurin osa organisaatioiden muutoshankkeista on koskenut **prosesseja, strategiauudistuksia, ulkoisesta ympäristöstä johtuvia muutoksia ja IT-muutoksia.**

Turbulentille ajalle tyypillisesti vastauksissa korostuvat uusien strategioiden toteutukset ja ulkoisesta ympäristöstä johtuvat muutokset.

Monessa tapauksessa taustalla vaikuttaa edelleen koettu koronaepidemia ja Ukrainassa parhaillaan käytävä sota – vain harvat organisaatiot ovat olleet näille muutosvoimille immuuneja.

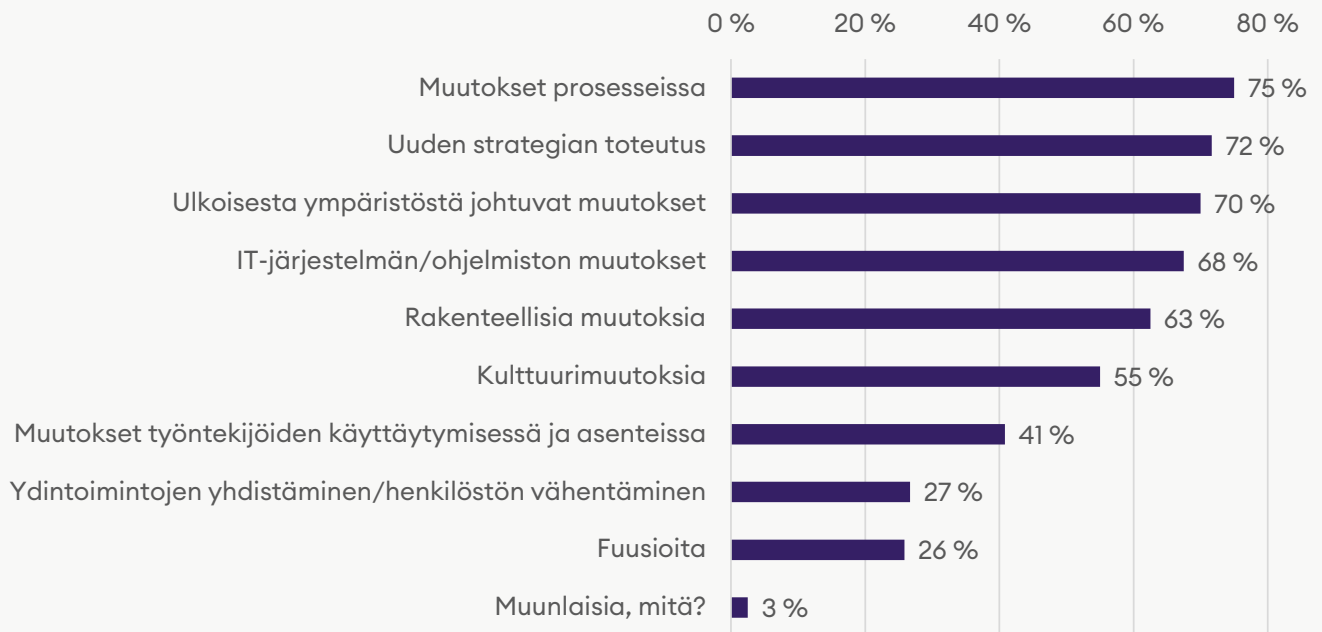
Vaikka Suomessa ja maailmalla **prosesseja koskevat muutokset ovat yleisimpiä**, suomalaisten vastaajien keskuudessa niillä ei ole kuitenkaan aivan yhtä suurta roolia kuin kansainvälisesti (Best Practices in Change Management, 11th edition, Prosci, 2020). Myös IT-järjestelmiin ja erilaisiin ohjelmiin liittyvät muutokset saavat vähemmän mainintoja suomalaisessa tutkimuksessa verrattuna Proscin kansainväliseen dataan. Sen sijaan Suomessa korostuvat organisaatorakenteisiin liittyvien muutosten suhteellisen suuri määrä.

Digitalisaatiota on silti syytä pitää merkittävänä muutosvoimana nyt ja jatkossa – sen vaikutus näkyy IT-järjestelmien/ohjelmistojen muutosten suurena osuutena.

Turbulentit ajat ja ulkoisen ympäristön aiheuttamat muutokset heijastuvat vastauksiin.

Millaisia muutoksia organisaatiossanne on tapahtunut viime vuosina?

(Voit valita useamman vaihtoehdon.)



**”Hyvinvointi-
alueelle
siirtyminen
vuoden
vaihteessa”**

”YT-neuvottelut”

*”Start up -yrityksen
voimakkaat kasvutavoitteet”*

”ERP-projekti”

*”Jälleen yksi
organisaatiouudistus”*

MITEN MUUTOSHANKKEET ONNISTUVAT?

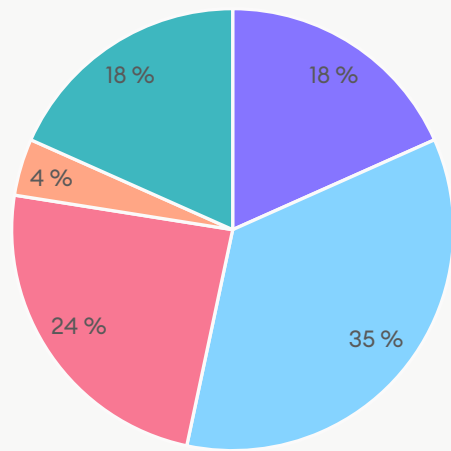
Muutosten onnistumisesta puhuttaessa on pitkään pidetty yleisenä muistisääntönä, että keskimäärin 70 % muutoksista epäonnistuu.

Tämä muistisääntö saa tutkimukseltamme vahvan tuen, kun vain 18 % vastaajista ilmoittaa, että yli kolme neljäsosaa viimeaikaisista muutosprojekteista on saavuttanut tavoitteensa.

Suurin osa (35 %) vastaajista arvioi, että vain reilu puolet muutosprojekteista on ollut onnistuneita ja saavuttanut tavoitteensa. Yhteensä 28 % vastasi, että alle puolet muutosprojekteista on onnistunut. 4 % vastasi, että vähemmän kuin neljäsosa muutosprojekteista on saavuttanut tavoitteensa.

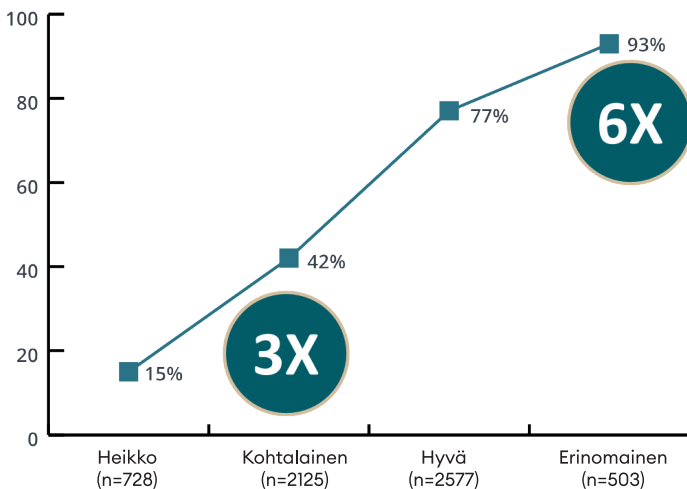
Muutosprojektien tavoitteiden asettaminen ja tulosten mittaaminen näyttääkin olevan haastavaa, sillä 18 % vastaajista ei osaa sanoa, kuinka suuri osa projekteista on oikeastaan onnistunut.

Kuinka suuri osa viimeaikaisista muutosprojekteistanne on saavuttanut tavoitteensa?



■ Yli 75% ■ 50% - 75% ■ 25% - 49%
 ■ Alle 25% ■ En osaa sanoa

Tavoitteet saavuttaneiden tai ylittäneiden vastaajien prosentiosuus



Prosci 2020 Benchmarking Data from 2007, 2009, 2011, 2013, 2015, 2017, 2019

Proscin tuhansia hankkeita kattava tutkimus antaa kuitenkin toivoa: **erinomaisella muutosjohtamisella voi kasvattaa onnistumisen todennäköisyyttä jopa kuuksinkertaiseksi.** Jo siirtymisen heikosta kohtalaiseen muutosjohtamiseen parantaa onnistumisen mahdollisuuksia merkittävästi, lähes kolminkertaiseksi.

Rakenne- ja kulttuurimuutokset koetaan hankalina

Organisaatorakenteita koskevat muutokset näyttävät tutkimuksen mukaan erityisen hankalina.

Tavoitteiden saavuttaminen yli 75 prosenttisesti on ollut perin vaikeaa **fuusioita (3 %), ydintoimintojen yhdistämiä ja henkilöstön vähentämiä (6 % N=32)** sekä **rakenteellisia muutoksia (11 %)** sisältäneitä muutosprojekteja toteuttaneissa organisaatioissa.

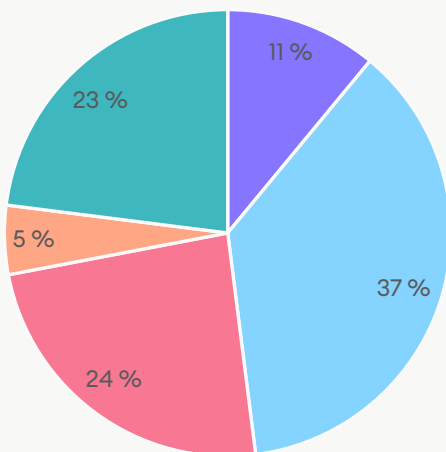
Alla näkyy rakenteellisia muutoksia toteuttaneiden organisaatioiden (N=75) onnistuminen muutoksissa. Vain joka kymmenes vastaaja arvioi, että yli 75 % tavoitteista on saavutettu ja reilu kolmannes arvioi, että 50-75 % muutos-

hankkeista on ollut onnistuneita. Noin neljäsosa vastaajista ei osannut arvioida muutoshankkeiden onnistumista laisinkaan.

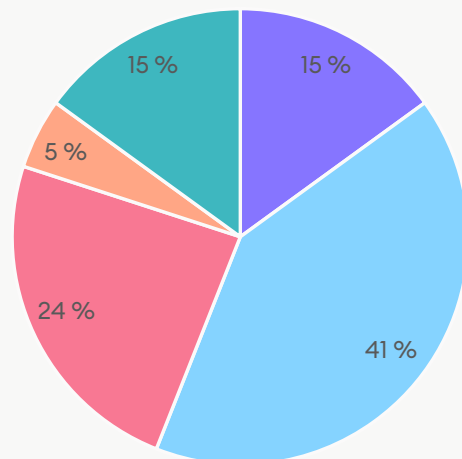
Organisaatiokulttuuriin liittyviä muutoksia pidetään perinteisesti vaikeina ja niiden tulosten arviointia hankalana. Tutkimuksemme näyttää tukevan tätä ilmiötä. Kulttuurimuutoksia toteuttaneet organisaatiot (N=66) ovat saavuttaneet muutoksille asetettuja tavoitteita keskimääräistä heikommin. Tulosten arvioinnin hankaluudesta kertoo myös melko suuri ”en osaa sanoa” -vastauksen osuus (15 %).

Kuinka suuri osa viimeaikaisista muutosprojekteistanne on saavuttanut tavoitteensa?

RAKENTEELLISIA MUUTOKSIA TEHNEET



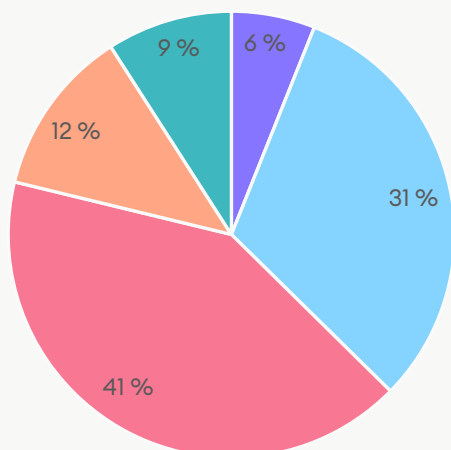
KULTTUURIMUUTOKSIA TEHNEET



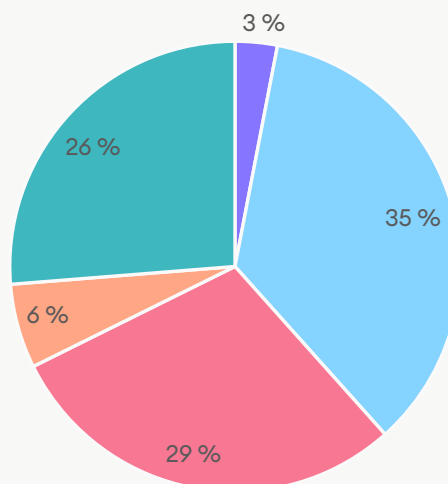
■ Yli 75% ■ 50% - 75% ■ 25% - 49% ■ Alle 25% ■ En osaa sanoa

Kuinka suuri osa viimeaikaisista muutosprojekteistanne on saavuttanut tavoitteensa?

YDINTOIMINTOJEN YHDISTÄMISIÄ/ HENKILÖSTÖN VÄHENTÄMISIÄ TEHNEET



FUUSIOITA TEHNEET



■ Yli 75% ■ 50% - 75% ■ 25% - 49% ■ Alle 25% ■ En osaa sanoa

Ydintoimintojen yhdistämishankkeet ja fuusiot eivät saavuta tavoitteitaan

Ne organisaatiot, jotka ovat ilmoittaneet **ydintoimintojensa yhdistämisistä ja henkilöstön vähentämisestä** (N=32), ovat saavuttaneet muutoshankkeelle asetetut tavoitteet **melko heikosti**.

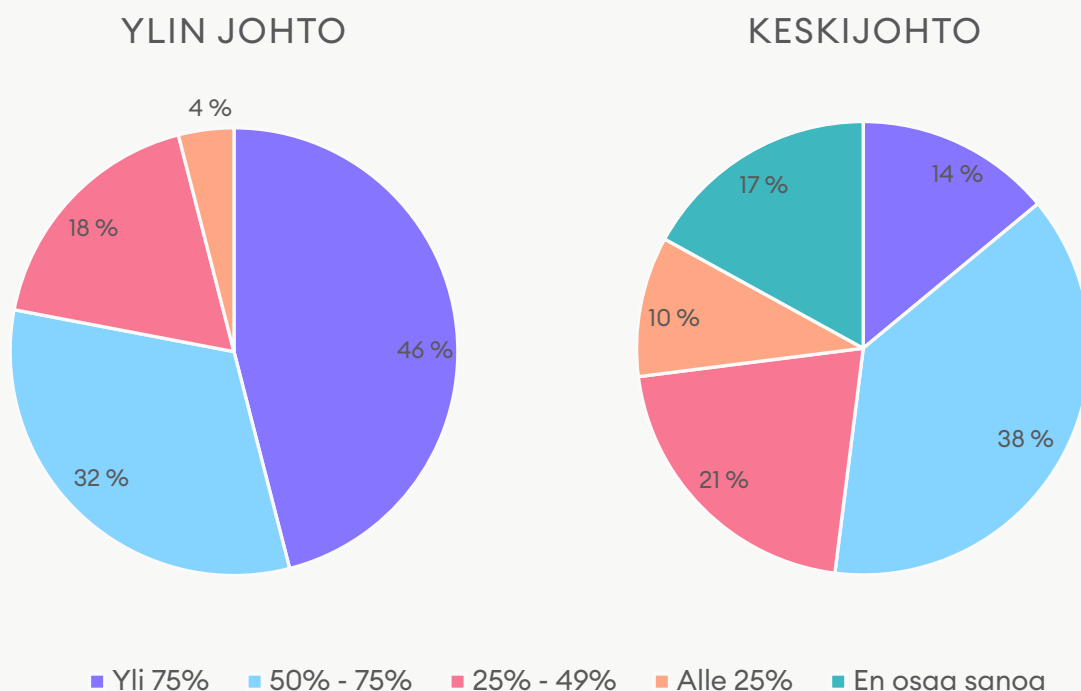
Myöskään **fuusioita** toteuttaneet organisaatiot (N=31) eivät ole saavuttaneet tavoitteitaan kovin hyvin. Moni vastaajista ei osaa arvioida fuusioon liittyvien muutosprojektien tavoitteiden saavuttamista.

”Paljon muutoksia on jäänyt viemättä loppuun.”

Ylin johto harhaisen optimistinen muutosten onnistumisesta?

Onko ylin johto harhainen, kun heidän arvionsa muutosprojektien onnistumisesta on keskijohtoon verrattuna varsin myönteinen? **Lähes puolet ylimmästä johdosta (46 %) on sitä mieltä, että muutosprojekteista yli 75 % on saavuttanut tavoitteensa.** Keskijohto on huomattavasti skeptisempi: vain 14 % projekteista ovat olleet heidän mielestään onnistuneita. Ero on suuri. Tutkimuksemme ei anna vastausta siihen, kumman ryhmän näkemys on totuus, mutta suuri ero kertoo yhtenäisyyden puutteesta muutosjohtamisessa ja muutosviestinnässä.

Kuinka suuri osa viimeaikaisista muutosprojekteistanne on saavuttanut tavoitteensa?



”Ylimmällä johdolla ja keskijohdolla on puutteelliset taidot hahmottaa kokonaisuuksia ja ymmärtää muutosten vaikutuksia työntekijöiden näkökulmasta käsin. Muutosjohtamisen inhimillinen puoli unohtuu monesti eikä muutoksia ole suunniteltu loppuun asti.”

MUUTOSJOHTAMISEN SYSTEMATIikkaA EI HYÖDYNNETÄ

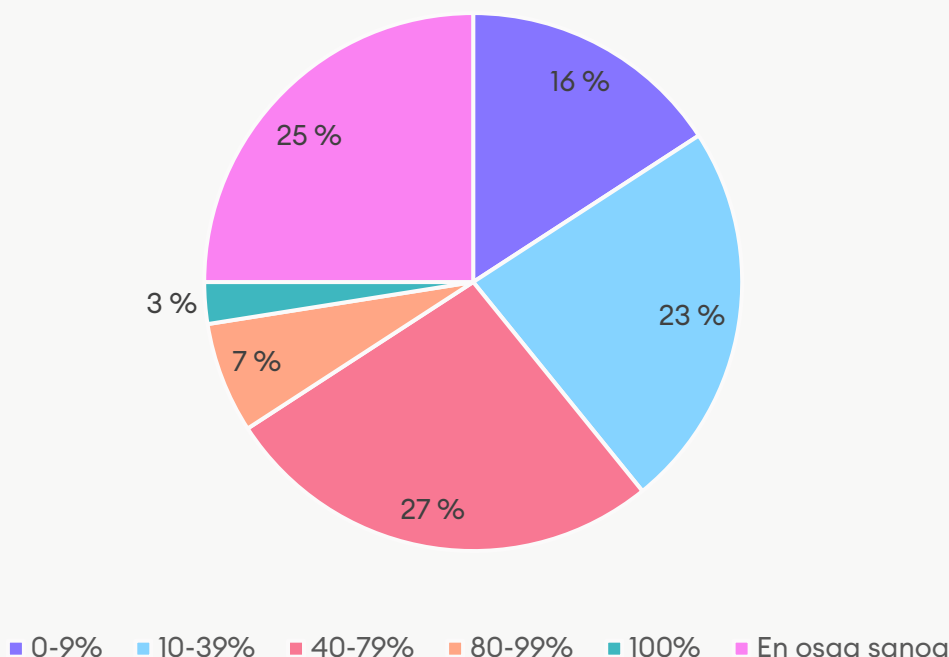
Vaikka muutoksia tapahtuu organisaatioissa paljon, niiden johtamisesta puuttuu tutkimuksen mukaan systematiikka.

Vain 10 % prosenttia vastaajista ilmoittaa, että lähes kaikissa muutoksissa on hyödynnetty systemaattista muutosjohtamista. 27 % vastaajista arvioi, että noin puolessa (40–79 %) muutosprojekteista on hyödynnetty jotain systemaattista lähestymistapaa. ”En osaa

sanoa” -vastausten osuus on suuri ja suuria organisaatioita (henkilöstömäärä yli 1000) edustavissa vastaajista peräti 50 % ei osaa vastata kysymykseen.

Kaiken kaikkiaan tulokset vastaavat Proscin kansainvälisen tutkimuksen tuloksia, eikä Suomi erotu keskimääräistä vahvempaan muutosjohtamisena. Kansainvälinen tutkimus sisältää organisaatioita kaikkialta maailmasta.

Kuinka suuressa osassa muutosprojektejanne on hyödynnetty systemaattista muutosjohtamista?



ORGANISAATIOIDEN MUUTOSJOHTAMISKYVYKKYYS

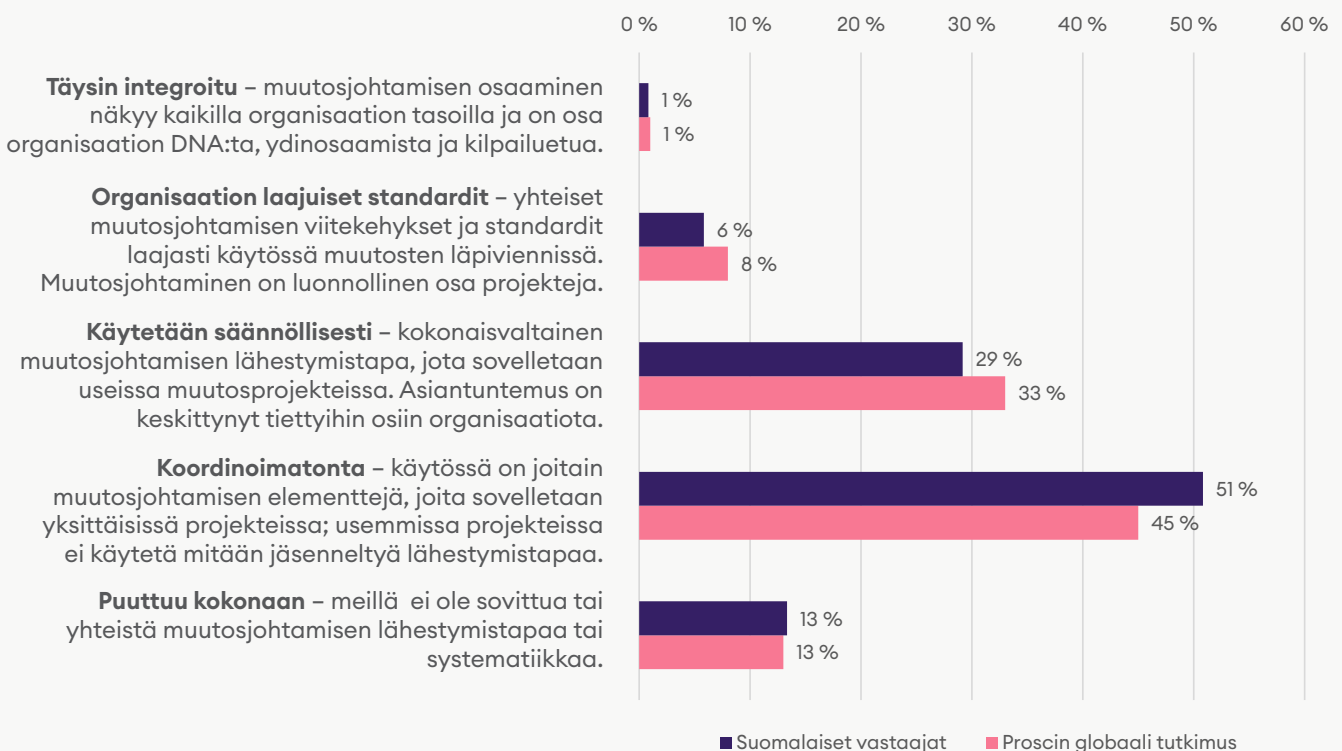
Kysyttäessä organisaation muutosjohtamisen kyvykkyyksistä vain 7 % vastaajista kertoo, että käytössä on koko organisaation laajuiset muutosjohtamisen standardit ja että muutosjohtamista hyödynnetään laajasti, luonnollisena osana muutosprojekteja.

Yhteensä 64 % vastaajista kertoo, että organisaation muutosjohtaminen puuttuu kokonaan tai se on koordinoimatonta; käytössä on vain joitakin muutosjohtamisen elementtejä, joita hyödynnetään osassa projekteja.

29 % vastaajista kertoo, että muutosjohtamisen kyvykkyyttä on ja sitä käytetään säännöllisesti, mutta se on keskittynyt tiettyihin osiin organisaatiosta.

Suomi-tuloksemme kertovat hieman muuta maailmaa matalammasta muutosjohtamisen kypsyystasosta – Proscin maailmanlaajuisessa tutkimuksessa yhteensä 58 % organisaatioista raportoi, että muutosjohtaminen puuttuu kokonaan tai on koordinoimatonta. Maailmanlaajuisen tutkimuksen tulokset ovat kuitenkin hyvin samansuuntaiset kuin omassa tutkimuksessamme.

Millä tasolla arvioit organisaatiosi muutosjohtamiskyvykkyyden olevan tällä hetkellä?



MUUTOKSESSA ONNISTUMISEN ESTEET

Suurimpina esteinä muutosjohtamisen onnistumiselle vastaajat arvioivat systematiikan puuttumisen, muutoksylläisyyden ja muutosresurssien puutteellisuuden. Nämä kaikki saavat maininnan lähes 60 %:lta vastaajista.

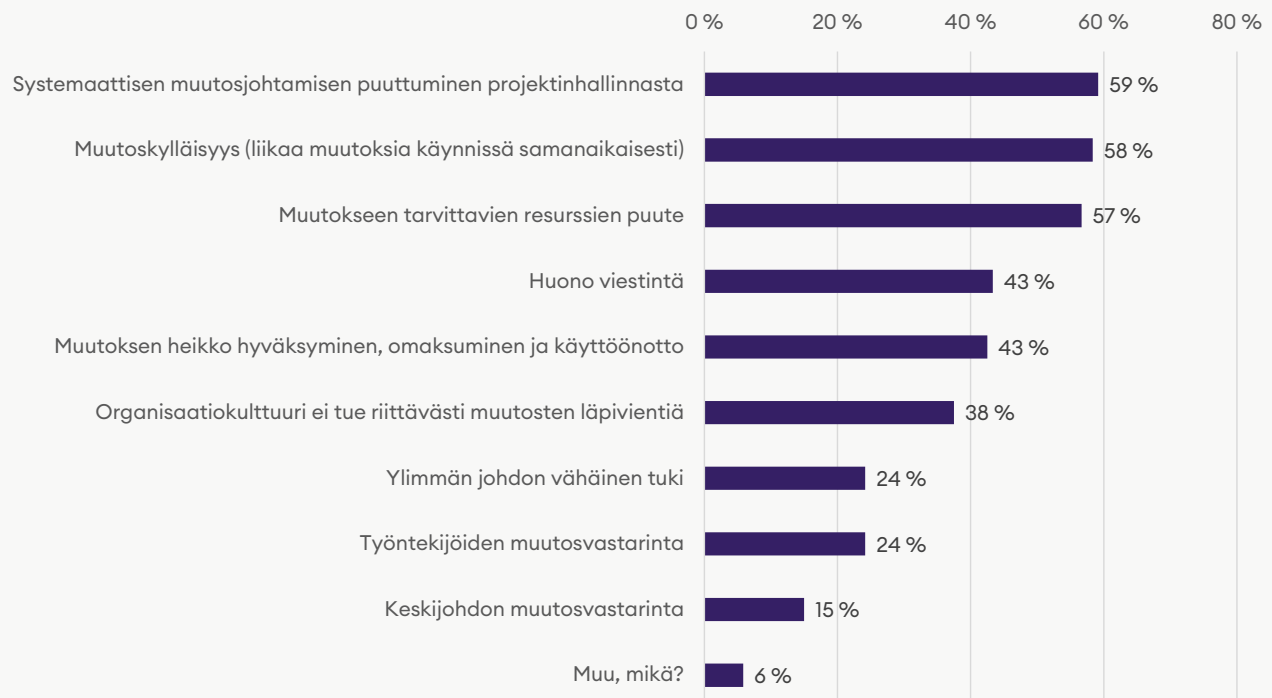
Yllättäen muutosvastarinta ei näyttäydä kovin suurena esteenä: työntekijöiden muutosvastarintaa pitää esteenä vain 24 % vastaajista ja keskijohdon muutosvastarintaa vain 15 %.

Suomalaisista vastauksista poiketen Proscin kansainvälinen Best Practice -tutkimus listaa muualla maailmassa keskijohdon muutosvastarinnan merkittävämmäksi tekijäksi kuin työntekijöiden muutosvastarinnan.

Suurimmat esteet muutoksen onnistumiselle

1. Muutosjohtamisen systematiikan puute
2. Muutoksylläisyys
3. Muutosresurssien puute

Mitkä tekijät ovat olleet suurimpia esteitä muutoksen onnistumiselle? (Voit valita useamman vaihtoehdon.)



MUUTOKSESSA ONNISTUMISEN ESTEITÄ

”Aiemmat muutokset ovat jääneet jollain tapaa kesken, joten ennen niiden läpiviemistä ja ryhtiliikkeen ottamista ei voida onnistuneesti viedä mitään uusia muutoksia läpi, ellei kyseessä ole kulttuurillinen muutos.”

”Uuden strategian vaikutus yrityskulttuuriin pitkällä juoksulla ja siihen liittyvä inhimillinen tehokkuus: miten saamme ihmiset mukaan ja tuottavuuden paranemaan.”

”Jatkuvan maailmantilanteen vaikutus ja siihen sopeuttaminen.”

”Huono organisointi ja viestinnän puute. Lisäksi puuttuu yhteiset tavoitteet, jotka olisi kommunikoitu selkeästi niin keskijohdolle, esihenkilöille sekä muulle henkilöstölle.”

”Isoja muutoksia ja useita muutosprosesseja on käynnissä samanaikaisesti ja se tuo haasteen siihen, kuinka muutoksista tulee osa käytännön työtä. Uusien toimintamallien omaksuminen ja juurtuminen työntekijätasolle on haaste, johon pitää panostaa.”

”Muutosjohtaminen ei ole loppupelissä kenenkään pöydällä. Odotetaan, että henkilöstö hoitaa muutoksen omien töidensä ohella.”

Muutoskylläisyys on suuri haaste, jota johto ei aina huomaa

Nykypäivänä on tyypillistä, että organisaatiossa on samanaikaisesti käynnissä useita muutoksia.

Muutoskylläisyys eli muutossaturaatio nimetäänkin vastaajien keskuudessa yhdeksi merkittävimmistä onnistumisen esteistä. Muutosten suuri määrä on johtanut siihen, että suurin osa vastaajista (31 %) kokee oman organisaationsa olevan muutoskylläisyyden pisteessä tai piste on jo ohitettu. Saman verran (31 %) vastaajista arvioi, että organisaatio lähestyy muutoskylläisyyden pistettä.

Sen sijaan 30 % vastaajista arvioi, että organisaatiolla on vielä jonkin verran tai runsaasti kapasiteettia muutoksille.

Muutoskylläisyys on myös maailmanlaajuinen haaste. Proscin kansainvälisessä tutkimuksessa peräti 45 %

Muutoskylläisyys =

tilanne, jolloin käynnissä on yhtäaikaisesti liian monia muutoksia. Tämä vaikuttaa negatiivisesti sekä organisaation suorituskykyyn että yksilöihin muutosväsymyksenä. Muutoskylläisyyttä esiintyy tyypillisesti silloin, kun organisaatiossa kukaan ei pidä kirjaa kaikista meneillään olevista muutoshankkeista ja niitä ei priorisoida.

vastaajista ilmoitti, että muutoskylläisyyden piste on jo saavutettu tai ylitetty ja 28 % että organisaatio lähestyy muutoskylläisyyden pistettä. Vain 24 % kertoi, että organisaatiolla on vielä muutoskapasiteettia jäljellä.

Kuinka lähellä muutoskylläisyyden pistettä organisaatiosi on?

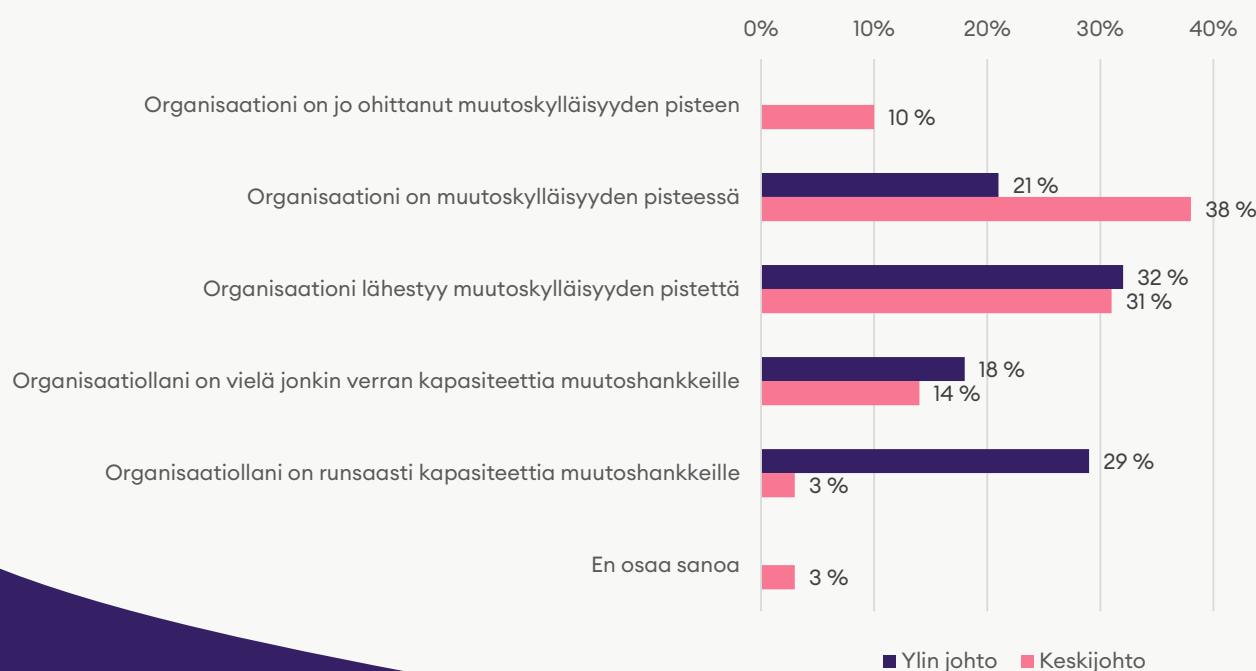


Ylin johto on optimistinen organisaation muutoskapasiteetin suhteen

Tuloksissa on isoja eroja vastaajaryhmittäin. Grafiikassa alla näkyy suurimpien vastaajaryhmien väliset erot (ylin johto vs. keskijohto). Ylimmän johdon käsitys on tässäkin myönteisempi kuin keskijohdon, joka kokee enemmän tuskaa muutosten keskellä.

Eriyisen suuri ero syntyy kysyttäessä, onko organisaatiolla jäljellä kapasiteettia muutoshankkeille: 47 % ylimmästä johdosta arvioi, että organisaatiolla on vielä jonkin verran tai runsaasti kapasiteettia muutoksille, kun keskijohdon vastaava luku oli vain 17 %. Ylin johto siis kokee selkeästi muita henkilöstöryhmiä vahvemmin, että muutosten läpiviennille olisi vielä kapasiteettia organisaatioissa.

Kuinka lähellä muutoskylläisyyden pistettä organisaatiosi on?



Organisaation muutoskylläisyyden vaikutuksia:

- Hankkeet eivät saavuta niille asetettuja tavoitteita
- Ihmiset palavat loppuun ja jopa lähtevät organisaatiosta
- Tuottavuus alenee, negatiiviset vaikutukset asiakkaisiin.

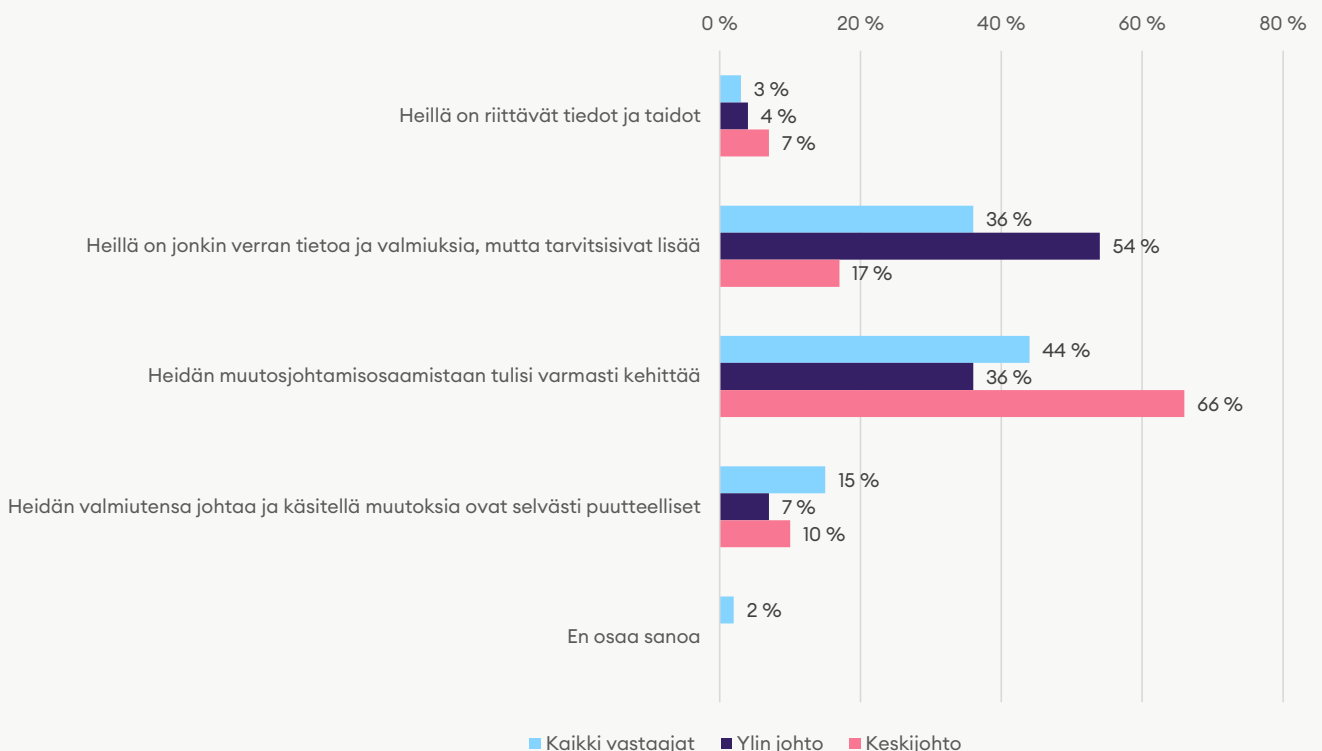
JOHDON MUUTOSVALMIUKSIA HALUTAAN PARANTAA

Johdon ja esihenkilöiden valmiutta hoitaa yhä suurempaa määrää monimutkaisia muutoksia tulisi vastaajien mukaan kehittää. Tutkimukseen vastanneista peräti 95 % kertoo, että heidän organisaationsa johto ja esihenkilöt tarvitsevat lisää muutosjohtamisen valmiuksia, ja osan mielestä heidän valmiutensa johtaa ja käsitellä muutoksia ovat selkeästi puutteelliset.

Ylin johto yliarvioi ihmisten muutosvalmiudet

Ylimmän johdon muutosoptimismi näkyy myös heidän arvioidessaan ihmisten muutosjohtamisen kykyjä. Tässäkin ylin johto ja keskijohto näkevät asian eri tavalla: 76 % keskijohdosta vastaa, että muutosjohtamisosaamista tulee varmasti kehittää tai että nämä valmiudet ovat selvästi puutteelliset. Ylimmän johdon vastaava luku on 43 %.

Mikä on organisaatiosi johdon ja esihenkilöiden valmius hoitaa yhä suurempaa määrää monimutkaistuvia muutoksia?



ESIHENKILÖIDEN JA KESKIJOHDON MUUTOSOSAAMISTA TULISI KEHITTÄÄ

Tutkimuksen valossa muutosjohtaminen tunnistetaan vahvasti organisaation johdon ja esihenkilöiden tehtäväksi ja heidän valmiuksiaan halutaan kehittää. Erityisesti vastaajien viesti esihenkilöiden muutosjohtamistaitojen kehittämiseksi on selvä (94 %). **Kaikki tutkimukseen osallistuneet keskijohtoon kuuluvat vastasivat, että esihenkilöiden ja keskijohdon muutosjohtamistaitoja tulisi kehittää.**

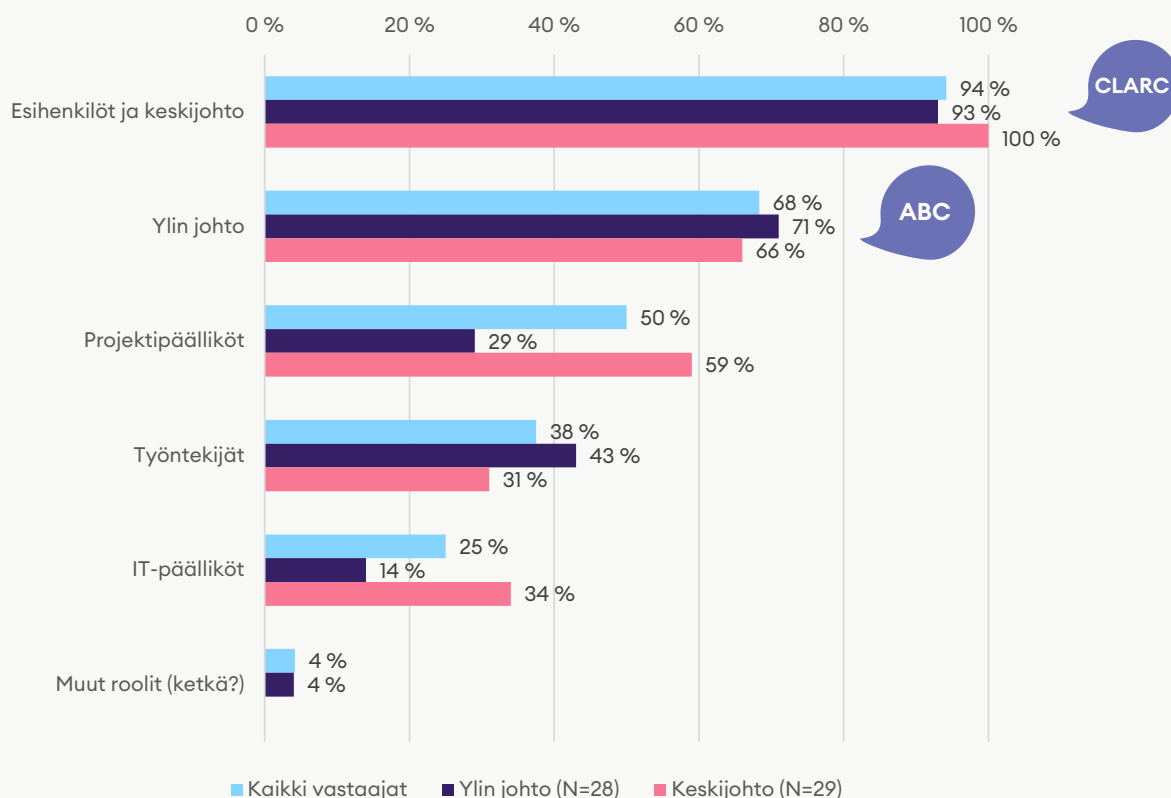
Ylimmän johdon muutosjohtamistaitojen kehittäminen nähdään myös tärkeänä (68 %) ja tämä viesti tulee myös ylimmältä johdolta itseltään.

Ilmiö on kansainvälinen: Proscin tutkimus kertoo, että 63 % vastaajista on sitä mieltä, ettei heidän organisaationsa valmista keskijohtoa ja esihenkilöitä riittävästi muutokseen.

Puolet vastaajista kertoo, että myös **projektipäälliköiden taitoja johtaa muutoksen inhimillistä puolta tulisi kehittää.** IT-päälliköiden muutosjohtamistaitojen kehittämistä toivoo neljäsosa vastaajista. Yli kolmasosa vastaajista kehittäisi myös työntekijöiden muutosjohtamiskyvykkyyttä.

”Kaikkien niiden muutososaamista tulisi kehittää, jotka toimivat rooleissa, joilla muutosta johdetaan. Tällä hetkellä kaikki kipuilevat.”

Keiden organisaatiossasi tulisi kehittää muutosjohtamistaitojaan?



CLARC

Esihenkilön viisi muutosjohtamisen roolia

Proscin muutosjohtamisen parhaiden käytäntöjen tutkimus tunnistaa esihenkilöille viisi tärkeää roolia muutosten johtamisessa. Prosci on nimennyt nämä CLARC-rooleiksi englanninkielisten sanojen alkukirjainten mukaan:

- C** ommunicator eli viestijä
- L** iaison eli yhteyshenkilö
- A** dvocate eli puolestapuhuja
- R** esistance manager eli muutosvastarinnan käsittelijä
- C** oach eli valmentaja

ABC

Ylimmän johdon kolme roolia muutoksen sponsoreina

- A** Aktiivinen ja näkyvä tuki projektille
- B** Muutosta tukevan johtajiston rakentaminen
- C** Muutoksen syiden viestintä henkilöstölle

MIKÄ AUTTAISI ONNISTUMAAN MUUTOKSISSA?

Esihenkilöiden ja keskijohdon muutosjohtamisvalmiudet nähdään tärkeimpinä keinoina parantaa tulevissa muutoksissa onnistumista. Tärkeinä tekijöinä nähdään myös **muutosjohtamisen metodiikka, muutoshankkeiden parempi priorisointi ja ylimmän johdon sponsorointitaidot**.

Yli kolmasosa vastaajista kouluttaisi organisaatioon omia muutosjohtamisen resursseja, kun taas ulkoisen tuen käyttämiseen tukeutuisi 8 % vastaajista.

Keskijohto toivoo selvästi ylintä johtoa useammin organisaatioon omia muutosjohtamisen osaajia tukemaan omaa työtään. Lisäksi he toivovat muutoshankkeiden parempaa kohdentamista ja priorisointia ylintä johtoa enemmän. Vastaus on linjassa muutuskylläisyyden kanssa: **ylin johto ei tunnista muutos-
saturaatiota ja priorisoinnin tarvetta yhtä vahvasti**.

Mikä auttaisi organisaatiotasi onnistumaan tulevissa muutoksissa?



”Inhimillisen puolen huomioiminen projekteissa”

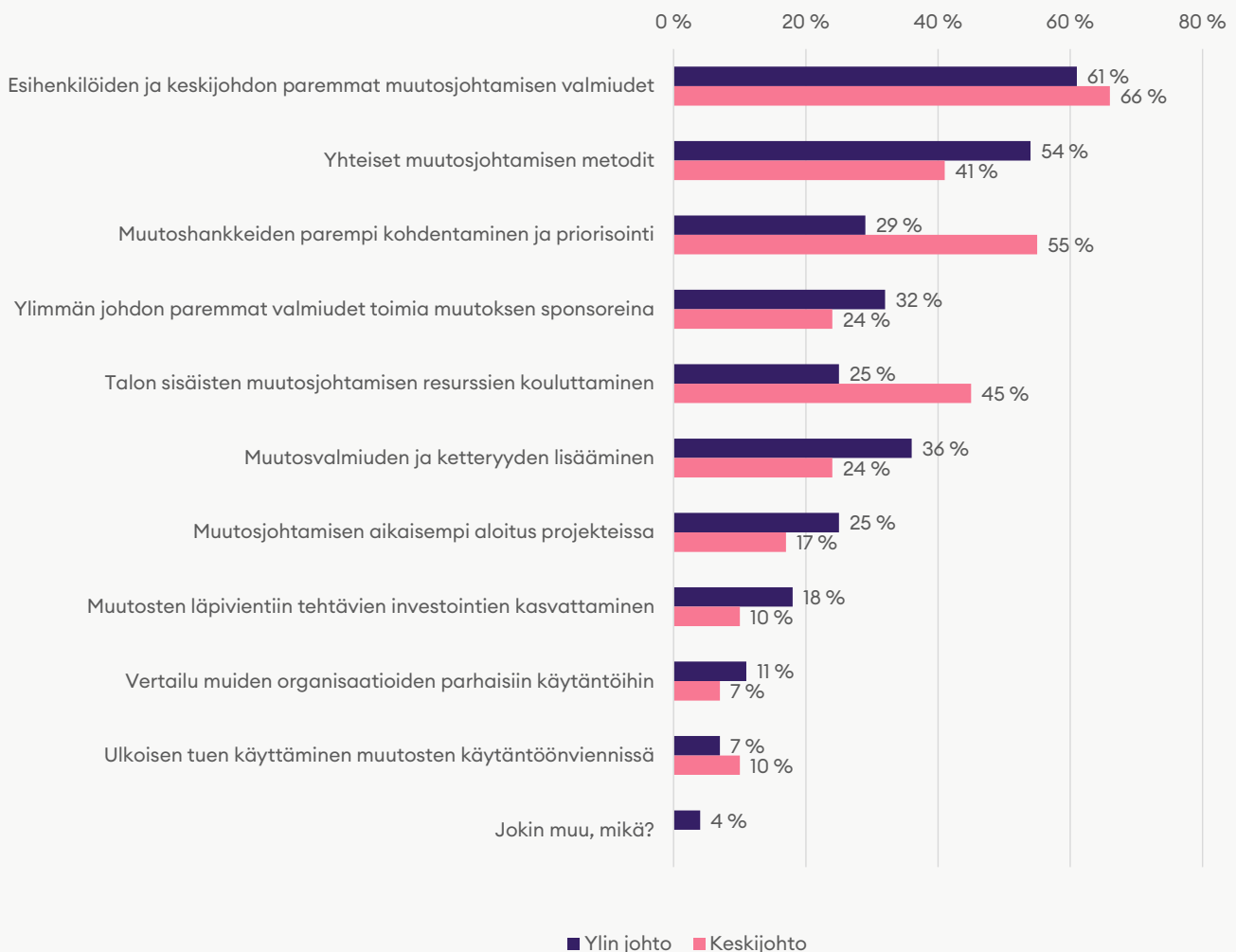
*”Henkilöstön osallistaminen”
”Viestinnän kehittäminen”*

Johto uskoo esihenkilöiden ja keskijohdon rooliin muutoksessa

Esihenkilöille ja keskijohdolle ladataan tutkimuksen mukaan muutostilanteissa isot odotukset, sillä ylin johto ja keskijohto molemmat nimeävät esihenkilöiden ja keskijohdon paremmat muutostoiminnan valmiudet tärkeimmäksi asiaksi organisaation muutosten onnistumisen kannalta.

Keskijohto haluaisi ylintä johtoa useammin kouluttaa sisäisiä muutostoiminnan resursseja muutoshankkeiden parempaan läpivientiin. Lisäkäsia muutostoimintaan selvästi kaivataan.

Mikä auttaisi organisaatiotasi onnistumaan tulevissa muutoksissa?



ORGANISAATION MUUTOSKYVYKKYYDEN KASVATTAMINEN

Organisaatiokulttuurin muovaaminen muutosmyönteiseksi nähdään merkittävimpänä muutoskyvyyden lähteenä (28 % vastaajista).

Sen sijaan 23 % vastaajista kertoo, että muutosjohtamisosaamisen sisällyttäminen tiettyjen roolien avainkompetenssiksi kehittäisi kyvykkyyttä vahvimmin. Tavoitteellisen muutosjohtamiskyvyyden kehittämisprojektin käynnistäisi 18 % vastaajista ja muutosjohtamisen integroimisen projekteihin valitsee tärkeimmäksi toimenpiteeksi 17 %.

Tiesitkö?

Proscin tutkimuksen mukaan tärkein tekijä muutoksissa onnistumiselle on **ylimmän johdon aktiivinen ja näkyvä tuki muutoshankkeille**.

Tämä on pysynyt tärkeimpänä menestystekijänä läpi koko Proscin tutkimushistorian: 11 tutkimusraporttia 22 vuoden aikana.

Mikä seuraavista toimista kasvattaisi mielestäsi eniten organisaatiosi muutoskyvykkyyttä?



Varmistetaan yhdessä muutoshankkeidesi onnistuminen.

OTA YHTEYTTÄ!



Teppo Kolehmainen

Muutosjohtamisen konsultti

045 670 0508

teppo.kolehmainen@eezy.fi



Heli Saarelainen

Muutosvalmentaja

050 376 1139

heli.saarelainen@eezy.fi



Tommi Liesniemi

Muutosvalmentaja

040 560 8555

tommi.liesniemi@eezy.fi



Päivi Patala

Projektipäällikkö

050 442 0185

paivi.patala@eezy.fi



IN COOPERATION WITH
CHANGE PARTNERS



Eezy Flow on osa Eezy-konsernia. Olemme monialainen yritysten ja työelämän kehittäjä. Rakennamme parempia yrityksiä tutkimuksen, strategian, johtamisen ja muutoksen keinoin. Meiltä saat alan parhaat osaajat, metodit ja työkalut.

Eezy Flow edustaa muutosjohtamisen tutkimus- ja tuotekehitysorganisaatio **Proscia** Suomessa yhteistyössä Change Partnersin kanssa.

Eezy Flow – Huomattava muutos.

flow.eezy.fi | @eezyflowoy