

RIIKKA TANNER

Muutos- kyvykkyys

ALMA INSIGHTS
2026 HELSINKI

Copyright © 2026 Alma Media Finland Oy ja Riikka Tanner

ISBN 978-952-14-5473-8

ISBN 978-952-14-5474-5 (sähkökirja)

Ulkoasu: Maria Mitrunen

Kansi: Sanna-Reeta Meilahti

Taitto: Aste Helsinki Oy, Helene Lindfors

Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu 2026

Anna palautetta kirjasta: kustannustoimitus@almainsights.fi



Sisällys

ALKUSANAT	13
JOHDANTO: LÄHTÖKOHTANA MUUTOS, JOKA ON KIIHDYTYSKAISTALLA	17
Muutosjohtamisesta muutokkyvykkyyden johtamiseen	19
Muutokkyvykkyyden neljä osa-aluetta	21
Miten tätä kirjaa käytetään	23
OSA I – MINDSET	25
LUKU 1 MUUTOSVALMIUS – ASENNE, JOKA ETSII MAHDOLLISUUKSIA	27
Ehkä muutosasenne on se, joka kaipaa asennusta	29
Kykenetkö haastamaan oman ajattelusi?	32
LUKU 2 RESILIENSSI ON OSA MUUTOSKYVYKKYYTTÄ	35
Yksilön resilienssitaidot	36
Resilientin tiimin peruspilarit	38
Rakenteet ratkaisevat, ei retoriikka	40
Antifragiili organisaatio on evoluution seuraava vaihe	42
Resilientti vai antifragiili?	44

LUKU 3 PSYKOLOGISEN TURVALLISUUDEN KASVAVA MERKITYS	47
Väärinymmärretty psykologinen turvallisuus	49
Miksi pitää puhua aivoista, kun puhutaan muutoskyvykkyydestä?	50
SCARF-malli: viisi sosiaalista uhkaa, jotka saavat aivot sekaisin	53
Psykologisen turvallisuuden merkitys muutoskyvykkyydelle	55
Psykologinen turvallisuus konkretisoituu tiimeissä	57
Myös yksilöllä on vastuunsa	59
LUKU 4 SENSEMAKING – MERKITYKSEN RAKENTAMINEN MUUTOKSEN KESKELLÄ	63
Sensemaking vastauksena epävarmuuteen	64
Kyky jäsentää nopeasti muuttuvaa maailmaa	65
Vanhat tarinat ja oletukset vääristävät todellisuuden tulkintaa	67
Merkitys syntyy yhdessä, ei ylhäältä alas	69
Arjen sensemaking-käytännöt	71
Työkalu: Kysymyksiä merkityksen etsimiseen ja suunnan tueksi	72
OSA II – SKILLSET	75
LUKU 5 UUDET TYÖELÄMÄTAIDOT	77
Tulevaisuudessa korostuvat metataidot	78
Uteliaisuus ja oppimaan oppiminen	81
Luova ajattelu	82
Johtajuus ja sosiaalinen vaikuttaminen	84
Tunneäly	86
Teknologinen lukutaito ja etiikka	87

Miten metataitoja kehitetään? _____	89
Metataitojen kehittäminen alkaa yksilöstä _____	90
Metataidot kollektiivisena ilmiönä _____	91
LUKU 6 METATAIDOT TIIMITASOLLA _____	95
Vuorovaikutus muutoksen ytimessä _____	97
Ajattelun näkyväksi tekeminen _____	97
Empatiakyky ja kyky kuunnella _____	99
Muutoksen kolme keskustelua _____	100
Konfliktien rakentava käsittely _____	101
Erilaisten näkökulmien hyödyntäminen	
– konfliktista kohti kollektiivista älykkyyttä _____	103
Tiimiläistäidot _____	104
Vastuu yhteisestä onnistumisesta _____	105
Kokonaisuuden ymmärrys _____	106
Palautteenanto kaikkiin suuntiin _____	107
LUKU 7 YHTEINEN AJATTELU JA	
SYSTEEMINEN YMMÄRRYS _____	109
Kriittinen ajattelu on oletusten ja	
vinoumien tunnistamista _____	111
Kriittisen ajattelun peruspilarit _____	112
Meta-ajattelu tekoälyajassa _____	114
Systeeminen ajattelu on kompleksisuuden hallintaa _____	115
Systeemiajattelu käytännössä _____	117
Sisäisestä systeemiajattelusta ulkoiseen systeemiälyyn _____	119
Ajattelun edellytykset arjessa _____	120
Ajattelun ergonomia – keskittymiskyky ja	
kognitiivinen kuormitus _____	120
Muutoskyvykkyys on yhteistä ajattelua _____	123

LUKU 8 DYNAAMISET KYVYKKYYDET OSANA MUUTOSKYVYKÄSTÄ ORGANISAATIOTA	125
Dynaamisten kyvykkyyksien kolme ulottuvuutta	128
Sensing – muutosten havaitseminen	130
Seizing – mahdollisuuksiin tarttuminen	131
Transforming – toiminnan uudistaminen	134
Tunnista organisaatiosi dynaamiset kyvykkyydet	135
Tyypillisiä dynaamisia kyvykkyyksiä	137
Kohdenna kehittäminen liiketoiminnan kannalta kriittisiin kyvykkyyksiin	139
OSA III – TOOLSET	143
LUKU 9 NARRATIIVIT, KIELI JA DIALOGI MUUTOSKYVYKKYYDEN TYÖKALUINA	145
Narratiivit, kieli ja dialogi muutoskyvykkyyden työkaluina	146
Sanat luovat todellisuutta	147
Johtajan viestintä organisaation identiteetin rakentajana	149
Narratiivit muutoskyvykkyyden työkaluna	151
Digitaaliset alustat ja muutoskyvykkyys	153
Mutta alusta ei yksinään ratkaise mitään	155
Työkalu: Miten viestintä vahvistaa muutoskyvykkyyttä	156
LUKU 10 TAVOITEJOHTAMINEN MUUTOKSEN VÄLINEENÄ	159
Suorituskyvyn mittaaminen ei yksin riitä	161
Tavoitteena käyttäytymisen muutos	163
Tavoitteet ohjaavat oppimista kolmella tasolla	166
Metataidot ja tavoiteasetanta	169
Työkalu: Näin viet muutoskyvykkyyden konkreettisiksi tavoitteiksi tiimissäsi	171

LUKU 11 PÄÄTÖKSENTEKOA, JOKA VAHVISTAA MUUTOSKYVYKKYYTTÄ	173
Mihin keskitytään – ja mitä jätetään tekemättä?	175
Miten päätöksenteko muokkaa muutосkykyä	177
Viisi toistuvaa päätöksentekotyyppiä	179
Miten päätöksiä tehdään ja mitä se kertoo organisaatiosta?	181
Työkalu: Arkiset päätöksentekotilanteet esihenkilön työssä	184
LUKU 12 OPPIMISEN TYÖKALUJA ARKEEN	189
Kuinka oppimisesta tehdään organisaation uusi rutiini	191
Työkaluina data, dialogi ja kokemus	192
Projektit oppimisprosesseina	195
Hypoteesi: Mitä oletuksia voidaan testata?	196
Validointi: Mitä on opittu matkan varrella?	197
Retro: Mitä projektista opittiin?	198
Palautemekanismit ja reflektiökäytännöt	199
Learning in the flow of work – oppiminen työn virrassa	200
Johtajan rooli arjen oppimisen mahdollistajana	202
Johtaja luo tilan oppimiselle poistamalla arjen esteitä	202
Avoimuuden ja keskeneräisyyden mallintaminen	203
Oppimisen tekeminen näkyväksi	204
Työkalu: Ihan tavallinen työpäivä	206
OSA IV – SYSTEMS SET	211
LUKU 13 STRATEGIA JA OPPIVA ORGANISAATIO	213
Strategiaa johdetaan perinteisellä työkalupakilla	214
Strategia oppimisprosessina	215

Miksi organisaatiot eivät opi?	
Rakenteet, jotka estävät muutoksen	217
Työkalu: Strategisen oppimisen rakenteet oppivassa organisaatiossa	220

LUKU 14 | ORGANISAATORAJAT YLITTÄVÄT

RAKENTEET	223
Siiloista rajapintojen johtamiseen	225
Vahvoja ja heikkoja sidoksia	226
Hybridityö haastaa sosiaalisia verkostoja	227
Rajapintojen johtaminen käytännössä	230
Työkalu: Rajapinnat näkyväksi	232

LUKU 15 | AJAN JA HUOMION RAKENTEET

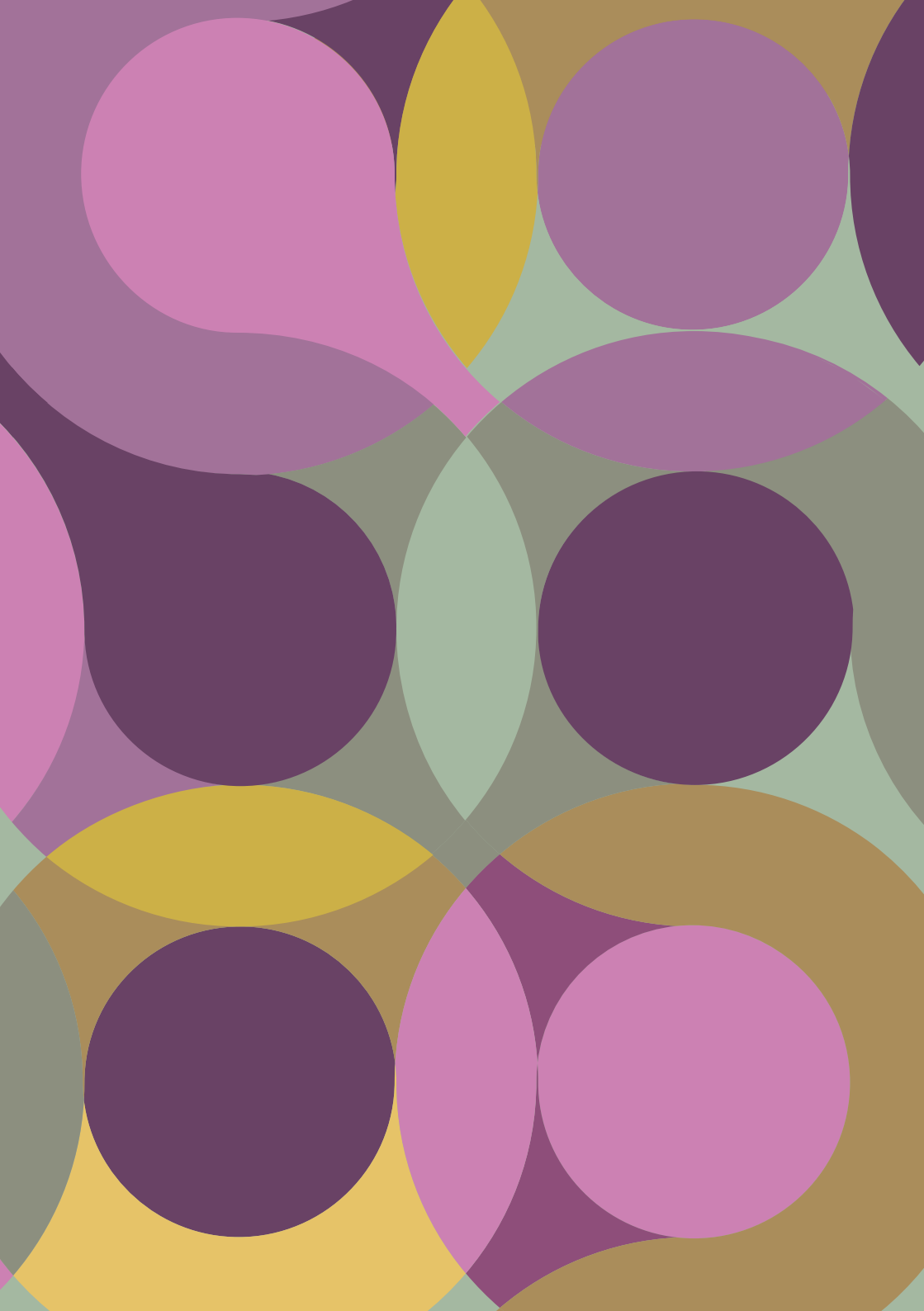
Organisaation huomiokyky on rajallinen	236
Aika ei ole kustannus, vaan investointi	238
Kognitiivinen kapasiteetti ja ylikuormitus tietotyössä	240
Työkalu: Huomiorakenteiden neljä ulottuvuutta	243

LUKU 16 | RAKENTEIDEN JOHTAMINEN JA

MUUTOSKYVYKKYYDEN MITTAAMINEN	245
Rakenteet ohjaavat ajattelua	246
Muutoskyvykkyyden mittaaminen	247
Miten näkymätön tehdään näkyväksi	248
Mistä edes aloittaa?	251
Työkalu: Muutoskyvykkyyden tekeminen näkyväksi	253

LÄHTEET	257
----------------	-----





Alkusanat

Olen viettänyt yli kaksikymmentä vuotta organisaatioiden muutoksen äärellä.

Olen nähnyt onnistuneita transformaatioita ja vähemmän näyttäviä epäonnistumisia.

Olen vienyt läpi lukemattomia projekteja ja kehityshankkeita, joista jokaisen ytimessä on ollut yksi ja sama tavoite.

Muutos.

Muutos teknologia-alustoissa ERP:stä CRM:ään, CRM:stä pilveen, pilvestä tekoälyyn.

Muutos projektitoimitusmalleissa vesiputousmallista ketterään, ketterästä jatkuvaan kehittämiseen.

Muutos asiakaskokemuksessa, palvelulupauksessa ja siinä, miten asiakas kohdataan.

Muutos strategiassa, toimintamallissa, ajattelussa, viestinnässä.

Muutos johtamisrakenteissa, organisaatiokaavioissa, päätöksenteossa, rooleissa ja vastuissa.

Muutos yrityskulttuurissa, arvoissa ja tavassa puhua johtamisesta.

Kahdessakymmenessä vuodessa lähes kaikki on muuttunut. Myös muutos itse.

Aiemmin muutokset olivat usein rajattuja, niillä oli alku ja loppu. Nyt muutokset ovat päällekkäisiä, toisiinsa kietoutuvia ja usein epälineaarisia. Teknologinen murros vaikuttaa asiakaskäyttäytymiseen,

joka vaikuttaa liiketoimintamalliin, joka vaikuttaa osaamistarpeisiin, joka vaikuttaa johtamiseen.

Mielelön muutosvauhti on ajanut organisaatiot haastavaan tilanteeseen – elämme useiden samanaikaisten muutosten aikaa, mikä heijastuu paitsi jatkuvana epävarmuutena myös muuttuvina odotuksina esihenkilöille ja asiantuntijoille.

Tässä ympäristössä muutos on yhtä kuin arki. Ei ole selkeää lähtöpistettä eikä selkeää loppua. Ei ole ennen muutosta ja muutoksen jälkeen. On vain päättymätön virta uusia ja muuttuvia asioita, jotka pitää saada osaksi toimintaa.

Se on saanut ymmärtämään, että organisaatioiden muutosjohtaminen on rikki.

Perinteiset muutosjohtamisen mallit on luotu aikana, jolloin isoja muutoksia tuli kenties parin vuoden välein ja organisaatioilla oli vielä aikaa viedä läpi Kotterin kahdeksan kohdan muutospolkua askel askeleelta. Jatkuvasti kiihtyvä muutosvauhti haastaa tekemään saman, mutta nopeammalla syklillä ja jatkuvana prosessina. Se taas kääntää fokuksen ihmisten ja organisaation muutoskyvykkyyden vahvistamiseen.

Meillä on valtava tarve kasvattaa inhimillistä kapasiteettia kestävä muutosta ja oppia siitä.

Kirjan kirjoitusprosessi on ollut uniikki mahdollisuus tehdä tutkimusmatkaa tähän teemaan. Tavoitteena on auttaa rakentamaan uutta ajattelua ja kyvykkyyttä, saada painopistettä siirrettyä perinteisestä muutoksen johtamisesta kohti kokonaisvaltaisempaa muutoskyvykkyyttä.

Muutoskyvykkyys on organisaation kykyä oppia ja uudistua (vähintään) samassa tahdissa kuin sen ympäristö muuttuu. Tällä hetkellä muutosnopeus kuitenkin ylittää useimpien organisaatioiden muutoskyvykkyyden. En siis ihmettele yhtään, että se näkyy nyt yhä useamman organisaation strategiassa.

Niin kauan kuin muutosjohtamisen mallien oletusyksikkö on yksittäinen muutoshanke, ne jäävät väistämättä vajaiksi. Muutoskyvykkyyden johtamisen painopiste sen sijaan on huomattavasti syvemmällä kulttuurissa ja rakenteissa.

Samalla se siirtää fokuksen ajallisesti eteenpäin. Kyse ei ole vain siitä, miten reagoidaan yksittäisiin muutoksiin, vaan siitä, miten rakennetaan organisaatio, joka pystyy ennakoimaan, sopeutumaan nopeasti ja muotoilemaan tulevaisuuttaan jatkuvassa muutoksessa. Proaktiivinen kyky mennä kohti muutosta ja hyödyntää sitä, on monissa organisaatioissa vielä kehittämätön taito.

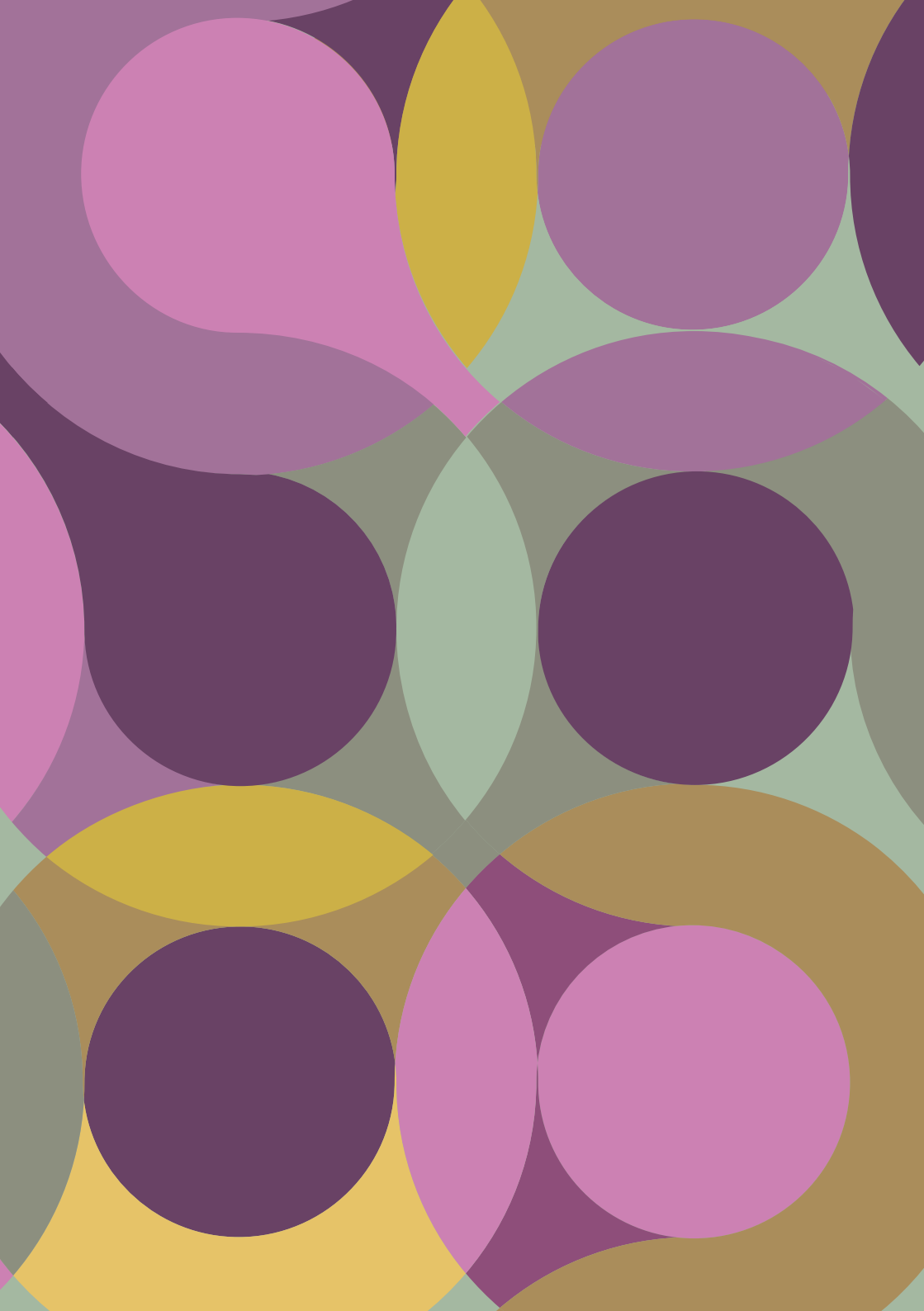
Olemme osittain uudella maaperällä. Siksi myös mallit, joiden avulla jatkuvaa muutosta johdetaan, ovat vasta muotoutumassa. Jokainen keskustelu ja asiakashanke tämän kirja-projektin aikana on vienyt ajattelua eteenpäin, auttanut näkemään, mitkä ne ovat ne asiat, joita tässä ajassa johtamisessa tarvitaan.

Jos kerran olemme siirtyneet aikaan, jossa muutos on normaali olotila, tarvitsemme myös uuden normaalin johtamiselle.

Tätä kirjaa voi ajatella kutsuna osallistua sen rakentamiseen.

Tampereella 11.2.2026

Riikka Tanner



Johdanto: Lähtökohtana muutos, joka on kiihdytyskaistalla

Muutoksen määrä organisaatioissa on kasvanut räjähdysmäisesti viimeisten vuosien aikana. Kiihtyvällä vauhdilla muutosvoimat muokkaavat paitsi organisaatioiden toimintaa myös työtä ja sen luonnetta. Digitalisaatio, kuluttajien ja asiakkaiden muuttuvat odotukset, kiihdyvä sääntely ja vastuullisuuspaineeet, etä- ja hybridityömallien vakiintuminen, työvoiman demografiset muutokset ja osaajapula ovat aiheuttaneet toistuvia muutoksia työntekijöiden tehtäviin, rooleihin ja vastuisiin. Muutoksesta on tullut pysyvä osa arkea.

Muutoksen määrän lisäksi meitä haastaa erityisesti muutoksen nopeus. Uudet teknologiat leviävät markkinoille ennennäkemättömällä vauhdilla. Kun lankapuhelimella kesti yli puoli vuosisataa saavuttaa kriittinen massa, ChatGPT ylitti sadan miljoonan käyttäjän rajan vain kahdessa kuukaudessa. Instagramin Threads-sovellus teki saman vain viidessä päivässä.

Uusi teknologia tarkoittaa, että yritykset joutuvat uudistamaan järjestelmiään, prosessejaan ja osaamistaan jatkuvasti. Toisin sanoen myös muutossykli lyhenevät. Muutosvoimat ovatkin onnistuneet luomaan itseään ruokkivan kehän. Teknologia tuottaa enemmän dataa, data lisää kompleksisuutta, monimutkaisuus vaatii uusia

projekteja ja uudet projektit lisäävät painetta ihmisille ja organisaatioille. Yksi muutos synnyttää toisen, joka pakottaa kolmanteen.

Yksi merkittävimmistä muutosta kiihdyttävistä ajureista löytyy datan ja informaation määrän kasvusta. Vuonna 2010 maailmassa tuotettiin noin kaksi zettatavua¹ dataa. Jos se ei jo itsessään ole käsittämätön luku, niin vuoteen 2024 mennessä datan määrä oli kasvanut yli 70-kertaiseksi. Työelämää koskevat tutkimukset osoittavat, että moderni tietotyöläinen käyttää jo 19 tuntia työviikostaan pelkästään sähköposteihin, palaverihin ja viestintään digikanavissa. 38 prosenttia työntekijöistä kokee tuskaa jatkuvasta informaatiotulvasta, ja määrän odotetaan vain kasvavan.

Samansuuntaisia tuloksia löytyy myös Microsoftin Work Trend Indexistä², jonka mukaan 78 prosenttia suomalaisista työntekijöistä kokee, ettei heillä ole riittävästi aikaa ja energiaa työnsä tekemiseen. Suurimmat syyt? Tehottomat kokoukset ja jatkuvat keskeytykset, jotka vievät huomion pois olennaisesta.

Koko maailma tuntuu olevan kiihdytyskaistalla. Samaan aikaan muutokset ovat muuttuneet epälineaariseksi. Pienetkin muutokset voivat laukaista odottamattoman suuria vaikutuksia – siinä missä isotkaan panostukset eivät aina johda toivottuihin tuloksiin. Tapahutumien syy-seuraussuhteet hahmottuvat usein vasta jälkikäteen, kun niiden vaikutukset alkavat vähitellen näkyä.

Muutokset myös kasaantuvat, risteävät ja joskus kumoavat toisiaan, mikä tekee kokonaisuuden ennakoinnista vaikeaa. Ei ihme, että kiihdytyskaistalla olevassa maailmassa työntekijät kokevat, että organisaatiot eivät enää hallitse muutosta. Gartnerin datan mukaan vuonna 2022 vain 43 prosenttia työntekijöistä oli halukkaita tukemaan organisaation muutoksia – vielä vuonna 2016 vastaava luku oli 74 prosenttia.

1 1 zettatavu (ZB) = 1 000 000 000 000 000 000 000 000 tavua eli miljardi teratavua.

2 Microsoft Work Trend Index 2025.

Tämä kaikki näkyy muutosväsymyksenä. Kun uusia työkaluja, prosesseja ja toimintamalleja sataa tauotta, työntekijät kuormittuvat. He eivät ehdi sopeutua yhteen muutokseen, kun seuraava on jo tulossa. HR-johtajista 73 prosenttia raportoi työntekijöiden kärsivän muutosväsymyksestä. Yhtä moni uskoo, että muutoksen määrä tulee kasvamaan entisestään. 75 prosenttia sanoo, etteivät johtajat ja esihenkilöt pysty nykyisellään vastaamaan tähän muutoshaasteeseen.

Kolme neljästä organisaatiosta on investoinut merkittävästi esihenkilötyön ja johtamisen kehittämiseen, mutta tulokset eivät vakuuta. Perinteiset johtamisvalmennukset eivät riitä taklaamaan nykyistä muutoksen määrää, sillä suurin osa nykyisistä muutosjohtamisen menetelmistä on kehitetty kokonaan toisenlaiseen maailmaan. Tarvitaan toisenlainen näkökulma.

Viimeisen parin vuoden aikana yksi termi onkin alkanut toistua yhä useammin keskusteluissa päättäjiä kanssa: muutoskyvyttöisyys. Muutoskyvyttöisyys ei ole uusi trendisana eikä uusi versio muutosjohtamisesta. Se edustaa ajattelutavan muutosta. Siirtymää pois yksittäisten muutoshankkeiden johtamisesta kohti organisaation kokonaisvaltaista kykyä oppia, kehittyä ja uudistua jatkuvassa epävarmuudessa.

Muutosjohtamisesta muutoskyvyttöisyyden johtamiseen

Muutoskyvyttöisyys kuvaa organisaation kokonaisvaltaista kykyä uudistua. Se rakentuu halusta ja valmiudesta kehittää organisaatiota, joka kykenee ennakoimaan tulevia muutosvoimia, varautumaan niihin ajoissa ja toimimaan määrätietoisesti myös jatkuvan epävarmuuden keskellä. Tarvittaessa organisaatiolla on kyky muuttaa toimintaa nopeasti ja radikaalisti, ilman että koko organisaatio ajautuu kaaokseen.

Muutoskyvykkyys on muutoksen ja epävarmuuden kääntämistä organisaation menestystekijäksi. Se tarkoittaa kykyä tunnistaa uusia mahdollisuuksia, vahvistaa psykologista turvallisuutta ja tarkastella vallitsevia oletuksia kriittisesti.

Vaikka tekoäly ja uudenlainen teknologia ohjaavat tällä hetkellä vahvasti organisaatioiden muutosta, muutoskyvykkyys rakentuu usean elementin vuorovaikutuksessa. Empatia, tunneäly ja kyky tehdä yhteistyötä yli rajojen ovat taitoja, jotka mahdollistavat organisaation kollektiivisen älykkyyden hyödyntämisen. Kriittisen ajattelun, luovuuden ja ongelmanratkaisun systemaattinen kehittäminen puolestaan tukee toimintaa monimutkaisissa ja nopeasti muuttuvissa ympäristöissä.

Muutoskyvykkyys on siten kykyä oppia ja uudistua (vähintään) samassa tahdissa kuin ympäristö muuttuu. Tällä hetkellä muutosnopeus kuitenkin ylittää useimpien organisaatioiden muutoskyvykkyyden. Johtajat toimivat yhä useammin tilanteessa, jossa muutokset etenevät nopeammin kuin organisaation rakenteet, osaaminen ja toimintamallit ehtivät mukautua. Siksi muutoskyvykkyydestä on tullut yksi aikamme keskeisimmistä johtamisen haasteista.

Muutoskyvykkyys ei ole yksittäinen taito tai osa-alue muiden joukossa. Se on *metakyvykkyys* eli kyky yhdistää useita taitoja, asenteita, työkaluja ja rakenteita toimivaksi kokonaisuudeksi tilanteessa, jossa mikään yksittäinen ratkaisu ei riitä. Yksittäiset vahvuudet, kuten ketteryys, resilienssi, teknologiaosaaminen tai vahva kulttuuri, eivät yksinään tee organisaatiosta muutoskyvykästä. Ratkaisevaa on se, miten hyvin organisaation kulttuuri, osaaminen, työkalut ja rakenteet kytkeytyvät toisiinsa.

Epävarmuuden keskellä johtaminen ei enää rakennu pelkästään datan, analyysien ja rakenteiden varaan, vaan edellyttää vahvaa inhimillistä älykkyyttä, empatiaa ja kykyä ymmärtää, miten muutos koetaan arjen työssä. Samalla työkyvyn johtaminen ja resilienssi

nousevat strategisiksi kysymyksiksi koko organisaation toimintakyvyn näkökulmasta.

Johtamisessa näkyy selvä jännite rohkeuden ja kuormituksen välillä. Tarve kokeilla enemmän, innovoida yhdessä ja oppia virheistä tunnustetaan laajasti. Samaan aikaan arki koetaan yhä raskaammaksi: työtä on jatkuvasti enemmän, mistään ei uskalleta luopua ja priorisoinnille ei tunnu tulevan loppua. Tällaisessa tilanteessa muutos helposti kuluttaa enemmän kuin uudistaa.

Yhä useammin katse kääntyy myös ihmisen kykyyn käsitellä informaatiota ja säilyttää kokemus merkityksellisyydestä. Informaation räjähdysmäinen kasvu, sisältöjen inflaatio ja vanhojen toimintamallien hidas murtuminen kuormittavat ajattelua tavalla, johon perinteinen muutosjohtaminen tarjoaa vain rajallisesti vastauksia. Tämä ohjaa organisaatioita kohti inhimillisempää strategiaa ja selkeämpää viestintää sekä kulttuuria, joka suojelee ajattelua ja luo tilaa oppimiselle. Yhteisen sensemaking-kyvykkyyden rooli ja merkitys kasvavat koko ajan.

Muutoskyvykkyyden neljä osa-aluetta

Muutoskyvykkyys on aina kontekstiin sidottua – se rakentuu suhteessa organisaation strategiaan, kulttuuriin, toimialaan ja historiaan. Siksi sitä ei voida määritellä yhdellä mallilla. Tässä kirjassa sitä tarkastellaan neljän toisiinsa kietoutuvan osa-alueen kautta, jotka yhdessä muodostavat muutoskyvykkyyden johtamisen viitekehyksen.

MINDSET kuvaa organisaation ajattelutapaa ja suhtautumista muutokseen. Se näkyy siinä, miten organisaatio suhtautuu epävarmuuteen, tulkitsee virheitä ja uskaltaa haastaa vallitsevia oletuksia. Mindset määrittää, nähdäänkö muutos uhkana, välttämättömänä

pahana vai mahdollisuutena oppia ja kehittyä. Ilman muutosvalmiutta muutos jää helposti ulkopuolelta tulevaksi vaatimukseksi, jota pyritään ennemmin hallitsemaan kuin hyödyntämään.

SKILLSET viittaa niihin yksilö- ja tiimitason kyvykkyyksiin, joita jatkuva muutos edellyttää. Substanssiosaamisen sijaan keskiöön nousevat erityisesti **metataidot** – ajattelun, oppimisen ja yhteistyön taidot, jotka mahdollistavat uuden osaamisen omaksumisen ylipäättään. Skillset näkyy kykyinä oppia, poisoppia ja soveltaa opittua tilanteisiin, joissa valmiita vastauksia ei vielä ole. Organisaation muutoskyvykkyys vahvistuu silloin, kun oppiminen ei jää yksittäisten ihmisten varaan, vaan kehittyy yhteiseksi toimintatavaksi, jota tuetaan johtamisen käytänteillä ja sopivilla rakenteilla.

TOOLSET kattaa käytännöt, työkalut ja menetelmät, joilla työtä ja muutosta johdetaan arjessa. Ne ohjaavat huomiota, priorisointia ja päätöksentekoa usein huomaamattomasti. Toolset vastaa kysymykseen, miten strategia, oppiminen ja yhteistyö konkretisoituvat päivittäisessä työssä. Se ei ole kokoelma uusia menetelmiä, vaan suuntaa jo olemassa olevat työkalut tukemaan oppimista, selkeyttä ja uudistumista.

SYSTEMS SET muodostuu rakenteista, prosesseista ja johtamiskäytännöistä, jotka mahdollistavat tai estävät uudistumisen pitkällä aikavälillä. Strategisen oppimisen rakenteet määrittävät, miten organisaatio oppii samaa tahtia kuin toimintaympäristö muuttuu. Rakenteilla ohjataan myös organisaation keskittymiskykyä ja luodaan edellytyksiä yhteistyölle, yhteiselle ymmärrykselle ja uusien näkökulmien syntyemiselle.

Kirjan viitekehys rakentuu siitä ajatuksesta, että muutoskyvykkyys ei synny yksittäisistä työkaluista tai prosesseista, vaan siitä, miten *mindset*, *skillset*, *toolset* ja *systems set* tukevat toisiaan.

Miten tätä kirjaa käytetään

Tämä kirja ei tarjoa yhtä oikeaa tai valmista mallia muutoskyvykkyyden rakentamiseen, se olisi yksinkertaisesti mahdotonta. Sen sijaan se tarjoaa työkalun ajattelulle ja systemaattisen viitekehyksen, jonka avulla organisaatiot voivat tarkastella toimintaansa, oppimistaan ja johtamistaan uudella tavalla.

Kirjaa voi lukea kronologisesti alusta loppuun, mutta mikään ei estä tarttumasta ensin siihen osaan, joka herättää uteliaisuutta. Kukin luku rakentaa muutoskyvykkyyden kokonaisuutta omasta näkökulmastaan, ja lukija voi palata niihin teemoihin, jotka ovat hänelle juuri nyt ajankohtaisia työssään. Kirja toimii myös pysähtymisen ja itsereflektion välineenä, tapana jäsentää johtamista, organisaation toimintaa ja käynnissä olevia muutoksia uudesta kulmasta.

Kirja on kirjoitettu erityisesti johtajille, esihenkilöille ja asiantuntijoille, jotka kokevat, että perinteiset muutosjohtamisen mallit eivät enää riitä tueksi arjen työssä. Sen tavoitteena on auttaa tunnistamaan, mitä kysymyksiä kannattaa juuri nyt kysyä sekä mihin omassa ajattelussa, tekemisessä ja rakenteissa on tärkeää kiinnittää huomiota.

Kirjaa tai sen yksittäisiä lukuja voi käyttää myös keskustelun pohjana. Johtoryhmille, tiimeille ja kehitystyötä tekeville kirja tarjoaa yhteisen kielen ilmiöille, joista usein puhutaan hajanaisesti tai epämääräisesti. Kirjan viitekehys auttaa tekemään monet arjen haastavat ilmiöt näkyviksi ilman turhaa syyllistämistä.

Samalla se toimii peilinä. Jokainen luku kutsuu lukijan pohtimaan omaa rooliaan ja sitä, mitä osaa muutoskyvykkyydestä hän johtaa tietoisesti, mitä tiedostamattaan ja mitä ei ehkä johda vielä lainkaan.

Jos tästä kirjasta haluaa saada eniten irti, sitä kannattaa lukea rauhassa ja antaa ajatuksille tilaa. Kaikkea ei ole tarkoitus soveltaa heti. Osa oivalluksista kirkastuu varmasti vasta myöhemmin, arjen tilanteissa, joissa saattaa huomata pysähtyvänsä eri tavalla kuin ennen.

Siten tämä kirja on kutsu yhteiseen ajatteluun. Se kutsuu soveltamaan, poimimaan, kokeilemaan, tulkitsemaan ja luomaan organisaatiolle omaa versiota muutostyökykyästä. Jokainen organisaatio löytää muutostyökykyä eri tavoin, mutta kaikki voivat hyötyä siitä, että oppivat näkemään sen näiden neljän näkökulman kautta.

