

Miten johdon ohjausjärjestelmät voivat tukea muutosprosessia?

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ohjausjärjestelmien rooliin muutosjohtamisessa

Johtamisen ja organisoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Mervi Riikonen

Ohjaaja:
KTT Milla Unkila

30.9.2025

Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Johtaminen ja organisointi

Tekijä: Mervi Riikonen

Otsikko: Miten johdon ohjausjärjestelmät voivat tukea muutosta? Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ohjausjärjestelmien rooliin muutosjohtamisessa

Ohjaaja(t): KTT Milla Unkila

Sivumäärä: 96 sivua + liitteet 9 sivua

Päivämäärä: 30.9.2025

Organisaatiomuutokset ovat nykyaikaisen liiketoimintaympäristön pysyvä olotila, ja niiden kiihtyvä tahti haastaa johtajia toimimaan yhä monimutkaisemmissa konteksteissa. Kilpailukyvyyn säilyttäminen edellyttää muutoskyvykkyyttä, joka tarkoittaa sekä suunniteltujen uudistusten toteuttamista että odottamattomiin muutoksiin reagoimista organisaation kaikilla tasoilla. Muutosprosessit vaativat jatkuvaa oppimista ja poisoppimista, osaamisen kehittämistä sekä tilanteeseen sopivia johtamis- ja ohjaamismenetelmiä.

Johdon ohjausjärjestelmät tarjoavat keskeiset välineet muutosten hallintaan ja toimeenpanoon. Ne koostuvat sekä muodollisista mekanismeista, kuten mittaristoista, budjeteista ja raportointijärjestelmistä, että epämuodollisista käytännöistä, kuten keskusteluista ja kulttuurisista normeista, joiden avulla organisaation toimintaa suunnataan ja arvioidaan.

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena oli selvittää, miten johdon ohjausjärjestelmät voivat tukea organisaatioita muutoksessa aina muutostarpeen tunnistamisesta sen toteuttamiseen ottaen huomioon muutoksen sosiaalisen ulottuvuuden ja työntekijöiden hyvinvoinnin. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus perustuu 14 vertaisarvioituun artikkeliin vuosilta 2000–2025, jolloin digitaalinen murros on merkittävästi muokannut päätöksentekoa ja tiedonhallintaa. Tutkimuksessa vastattiin seuraaviin kysymyksiin:

PTK: Miten johdon ohjausjärjestelmillä on mahdollista tukea muutosprosessia?

ATK1: Miten organisaatiossa tunnistetaan muutostarve?

ATK2: Miten muutoksen toteutumista seurataan?

ATK3: Miten ohjausjärjestelmät huomioivat ihmiset muutoksessa?

Tulosten perusteella ohjausjärjestelmät näyttäytyvät sekä kontrollimekanismeina että osana organisaation viestintä- ja toimintakulttuuria. Tehokkaat ohjausjärjestelmät eivät ainoastaan tue muutosten läpivientä, vaan myös mahdollistavat tulevien tarpeiden ennakoinnin. Organisaatioiden menestyminen muutoksessa edellyttää tasapainoa vakauden ja joustavuuden välillä. Ohjausjärjestelmien tehtävänä on tämän tasapainon ylläpitäminen varmistamalla ydintoimintojen jatkuvuus ja edistämällä vuorovaikutusta, oppimista sekä kykyä reagoida uusiin mahdollisuuksiin ja uhkiin. Tutkimus tarjoaa monipuolisen katsauksen muutosjohtamisen ja johdon ohjausjärjestelmiä käsittelevän tutkimuksen nykytilasta. Johdon ohjausjärjestelmillä on mahdollista tukea muutosprosessia, kun ne huomioivat organisatorisen kontekstin, vahvistavat kulttuurista muutoskyvykkyyttä ja tarjoavat foorumeita oppimiselle ja vuorovaikutukselle, joiden avulla muutokset voidaan toteuttaa kestävästi ja vaikuttavasti.

Avainsanat: organisaatiomuutos, muutosjohtaminen, johdon ohjausjärjestelmät, Levers of Control, systemaattinen kirjallisuuskatsaus

SISÄLLYS

1	Johdanto	7
2	Taustateoriat	10
2.1	Organisaatiomuutos	10
2.1.1	Muutoksen johtamisen moniulotteisuus	12
2.1.2	Muutosjohtamisen malleja	13
2.1.3	Muutoskykyinen organisaatio	17
2.2	Johdon ohjausjärjestelmät	18
2.2.1	Muodolliset ja epämuodolliset ohjauskeinot	19
2.2.2	Ohjausjärjestelmien viitekehyksiä	21
3	Tutkimusmenetelmät ja katsauksen toteutus	25
3.1	Systemaattinen kirjallisuuskatsaus tutkimusmetodina	25
3.2	Katsauksen toteutus	28
3.2.1	Tutkimuksen suunnittelu	30
3.2.2	Katsauksen suorittaminen	32
3.3	Aineistolähtöinen sisällönanalyysi	35
3.4	Analyysin eteneminen	36
3.5	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	41
4	Tulokset	44
4.1	Ohjausjärjestelmien rooli muutoksen tukemisessa	44
4.1.1	Aineiston esittely	44
4.1.2	Ohjausjärjestelmien rooli muutosprosessissa	45
4.2	Muutostarpeen tunnistaminen	47
4.2.1	Ohjausjärjestelmät muutoksen ajureina	48
4.2.2	Ohjausjärjestelmät muutoksen kohteina	52
4.2.3	Ohjausjärjestelmät osana viestintäkulttuuria	55
4.3	Muutoksen toteutumisen seuranta	57
4.3.1	Toimintaperiaatteet muutoksen tukena	58
4.3.2	Muutosta tukevat rakenteet	60
4.3.3	Johtamiskulttuuri	62
4.4	Muutoksen sosiaalinen ulottuvuus	64
4.4.1	Yrityksen identiteetti muutoksen tukena	65
4.4.2	Yksilöt muutoksen mahdollistajina	67

4.4.3	Muutoksen tuki ja resurssit	69
4.5	Muutosta tukeva ohjausjärjestelmä	71
5	Johtopäätökset	75
5.1	Johdon ohjausjärjestelmien merkitys muutoksessa	75
5.1.1	Kontekstisidonnainen tuki	76
5.1.2	Sosiaalinen ja kulttuurinen näkökulma	78
5.1.3	Interaktiivisuus ja oppiminen	80
5.2	Lisäarvo tutkimuskenttään	83
5.3	Lisäarvo käytännön työhön	84
5.4	Rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset	85
Lähteet		87
Liitteet		97
	Liite 1. Hakulausekkeet ja -tulokset tietokannoittain	97
	Liite 2. Aineiston seulonta	98
	Liite 3. Katsaukseen valitut artikkelit	99

KUVAT

Kuva 1. Kirjallisuuskatsauksen vaiheet Tranfield et al (2003) ja Machi & Evoy (2016) malleja yhdistellen.	26
Kuva 2. Hakuprosessin vaiheet PRISMA ohjeistusta mukailien (Wang et al., 2026).	29
Kuva 3. Katsausaineiston seulonta (Wang et al., 2026).	35
Kuva 4. Esimerkki alaluokkien muodostamisesta ryhmittelemällä ilmaisuja.	38
Kuva 5. Aineistolähtöisen analyysin luokittelun eteneminen.	39
Kuva 6. Sisällönanalyysin tulokset.	40
Kuva 7. Julkaisumäärä vuosittain.	44
Kuva 8. Johdon ohjausjärjestelmien roolin kolme pääteemaa.	46
Kuva 9. Muutoksen tunnistamisen ylä- ja alaluokat.	48
Kuva 10. Muutoksen seurannan ylä- ja alaluokat.	57
Kuva 11. Muutoksen sosiaalisen ulottuvuuden ylä- ja alaluokat.	64
Kuva 12. Muutosta tukevan ohjausjärjestelmän ulottuvuudet Levers of Control -viitekehysten mukaan.	72

TAULUKOT

Taulukko 1. Aineiston sisäänotto- ja poissulkukriteerit	31
---------------------------------------------------------	----

1 Johdanto

Ajatus siitä, että muutos on pysyvää, juontaa juurensa antiikin ajan Herakleitoksen filosofiaan, jonka mukaan kaikki on jatkuvassa virrassa ja muutoksessa. Nykypäivän nopeamtempoisessa ja ennakoimattomassa liiketoimintaympäristössä tämä ajatus on tullut konkreettiseksi todellisuudeksi ja muutos on arkipäivää, kuten By (2005, 369) kuvaa. Myös Burnes (2004) pitää muutosta pysyvänä olotilana, joka on entistä yleisempää, laajemmin vaikuttavaa ja yhä vaikeammin hallittavissa. Muutos ei ole enää satunnainen projekti vaan “uusi normaali”, joka etenee nopeasti ja muodostaa merkittäviä haasteita, joihin organisaatioiden on pystyttävä vastaamaan. (Karasvirta & Teerikangas, 2022, 2.)

Muutoksia seuraavat haasteet ovat useimmiten globaaleja ja vaikuttavat kaikkiin toimialoihin. Raaka-aineiden ja komponenttien saatavuuden epävarmuus, inflaation myötä nousseet hinnat ja talouden taantuma luovat paineita organisaatioiden johtamiseen ja ohjaamiseen (Alexander et al., 2022, 1061–1062). Taloudellisten haasteiden rinnalla teknologinen kehitys ja tekoälyn käyttöönotto muokkaavat perustavanlaatuisesti tapaa, jolla työtä tehdään. Päätöksenteon automatisointi ja tekoäly eivät ole vain teknisiä uudistuksia, vaan ne muuttavat organisaatioiden toimintamalleja, rakenteita ja kulttuuria. Tällaiset muutokset vaativat johtajilta kykyä yhdistää tekninen ja inhimillinen muutosjohtaminen, sillä onnistunut uudistus edellyttää vaikuttamista niin ihmisten toimintaan kuin organisaation rakenteisiin (Batz et al., 2025, 2).

Muutosvauhdin ei odoteta hidastuvan tulevaisuudessa (Burnes, 2004; Karasvirta & Teerikangas, 2022, 2), vaan organisaatioiden tulee uudistaa johtamistaan ja kehittää muutoskyvykkyyttään jatkuvasti kilpailukyvyn säilyttämiseksi (Alexander et al., 2022, 1063). Tämä edellyttää kykyä toimia sekä ennakoiden että reagoiden. Oleellista on turvata organisaation vakaus samalla kun luodaan edellytykset joustavuudelle ja uusiutumiselle.

Muutosten kirjo vaihtelee strategisista uudistuksista operatiivisiin hienosäätöihin ja eri tilanteet edellyttävät tarkoituksenmukaista johtamistapojen ja toimintamallien hallintaa (Burnes, 2004, 14). Vaikka kyse olisi suunnitellusta uudistumisesta tai reagoinnista toimintaympäristön muutokseen (Zollo et al., 2016, 226), muutoksen tulisi konkretisoida käytännössä organisaation kaikilla tasoilla. Muutos on ennen kaikkea oppimista ja pois-

oppimista, mikä vaatii osaamisen ja muutokkyvykkyden kehittämistä sekä johtamisen tasolla, että työntekijöiden arjessa (Almqvist et al., 2011, 122; Hasu et al., 2025, 3.)

Johdon ohjausjärjestelmät nousevat keskeiseen rooliin muutosjohtamisen haasteiden ja vaatimusten keskellä. Ohjausjärjestelmät tukevat muutoksen hallintaa ja toteutusta, tuottamalla ja kokoamalla päätöksenteon kannalta olennaista tietoa, ohjaamalla huomiota keskeisiin tavoitteisiin ja mahdollistamalla reagoinnin muutoksiin (Bruining et al., 2004, 160). Ohjausjärjestelmät voivat toimia sekä muutoksen ajureina että sen kohteina, jolloin ne vaikuttavat myös siihen, miten organisaation jäsenet hahmottavat toimintaympäristönsä ja oman roolinsa siinä. Vuorovaikutteisuus ohjausjärjestelmien käytössä on osa organisaation viestintäkulttuuria, joka vahvistaa muutokkyvykkyttä. (Janke et al., 2014, 252–263; Zollo et al., 2016, 235.)

Simonsin (1995) mukaan aktiivinen muutosjohtaminen hyödyntää monipuolisesti ohjauskeinoja, mittareita ja kontrollimekanismeja. Johdon ohjausjärjestelmiin sisältyy sekä muodollisia että epämuodollisia käytäntöjä ja prosesseja, joiden avulla toimintaa suunnitellaan, ohjataan ja arvioidaan (Narayanan & Boyce, 2019, 1210–1211; Simons, 1995, 5–6). Järjestelmät eivät kuitenkaan ole pelkästään teknisiä välineitä, vaan ne kytkeytyvät myös organisaation arvoihin, kulttuuriin ja sosiaaliseen dynamiikkaan (Chenhall & Euske, 2007, 603). Simonsin (1995) Levers of Control -viitekehys tarjoaa rakenteen, jonka avulla voidaan tarkastella, miten ohjausjärjestelmät tukevat samanaikaisesti vakautta ja joustavuutta, joita molempia tarvitaan onnistuneessa muutoksen johtamisessa.

Tutkielmassa pyritään vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Päättökysymys:

Miten johdon ohjausjärjestelmillä on mahdollista tukea muutosprosessia?

2. Alattökysymykset:

Miten organisaatiossa tunnistetaan muutostarve?

Miten muutoksen toteutumista seurataan?

Miten ohjausjärjestelmät huomioivat ihmiset muutoksessa?

Tutkielman tavoitteena on analysoida johdon ohjausjärjestelmien roolia muutosjohtamisessa, tarkastella, miten ne voivat tukea muutoksen läpivientiä organisaation eri tasoilla, sekä tunnistaa tutkimuskentässä esiintyviä puutteita ja mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

Tätä varten tutkimus on toteutettu systemaattisena kirjallisuuskatsauksena. Tutkimusaineisto koostuu 14 vertaisarvioidusta artikkelista, jotka on kerätty Turun Yliopiston kirjaston kautta käytettävistä tietokannoista. Artikkelit analysoitiin laadullista sisällönanalyysiä apuna käyttäen.

Liiketoiminta ja työnteko ovat digitalisoituneet merkittävästi 2000-luvun alusta lähtien (Eklund et al., 2021, 12–14; Rautiainen et al., 2024, 2). Päätöksenteko perustuu yhä useammin hajautuneeseen, digitaalisesti tallentuvaan tietoon, mikä asettaa ohjausjärjestelmille uusia vaatimuksia paikka- ja aikariippumattomuudesta (Wolf et al., 2020, 16). Tässä tutkielmassa ilmiötä tarkastellaan ajanjaksolla 2000–2025, jolloin digitaalinen murros on ollut olennainen osa organisaatioiden toimintaympäristöä. Tämä ajanjakso sopii myös Simonsin (1995) Levers of Control -viitekehyksen tutkimukselliseen elinkaareen, joka julkaistiin vuonna 1995. Koska teoreettisilla viitekehyksillä kestää tyypillisesti joitain vuosia vakiinnuttaa asemansa tutkimuskentällä, ajoittuvat viitekehukseen perustuvat empiiriset julkaisut pääosin 2000-luvulle.

Tämä pro gradu -tutkielma tarkastelee muutosjohtamisen ja johdon ohjausjärjestelmien keskeisiä käsitteitä sekä niiden välistä yhteyttä. Näiden ohella vakaus ja joustavuus muodostavat tässä tutkimuksessa keskeisen käsitteellisen parin. Vakaus viittaa organisaation kykyyn turvata toiminnan jatkuvuus ja hallinta, kun taas joustavuus kuvaa valmiutta reagoida nopeasti uusiin mahdollisuuksiin ja uhkiin. Näiden tasapaino nähdään tässä tutkimuksessa organisaation muutoskyvykkyyden perustana. Teoriaosuudessa avataan muutoksen luonnetta ja johtamisen tarvetta, esitellään keskeisiä malleja ja viitekehyksiä sekä kuvataan ohjausjärjestelmien roolia yrityksen toiminnan suuntaamisessa. Tulokset on jäsennetty alatutkimuskysymysten mukaisesti kolmen teeman kautta: muutostarpeen tunnistamisen, muutoksen seurannan ja sosiaalisen ulottuvuuden. Näistä on koottu nelikenttämalli, joka kuvaa johdon ohjausjärjestelmien merkitystä vakauden ja joustavuuden tasapainottamisessa. Johtopäätöksissä kootaan tutkimuksen keskeiset havainnot, arvioidaan sen lisäarvoa sekä tunnistetaan rajoitteet ja jatkotutkimuksen tarpeet.

2 Taustateoriat

2.1 Organisaatiomuutos

Muutokseen keskittyminen on keskeistä, sillä organisaatioiden on sopeuduttava ympäristöön, jota leimaavat kova kilpailu, kiihtyvä globalisaatio, nopea teknologinen kehitys ja toistuvat taloudelliset kriisit (Alexander et al., 2022, 1062; Chiang, 2010, 157; Nuhu et al., 2019, 474). Muutos käynnistyy, kun organisaatiossa tunnistetaan tarve muuttua. Muutostarve voi syntyä, kun organisaatio havaitsee ulkoisia signaaleja ja tunnistaa tarpeen sopeutua markkinoiden tai toimintaympäristön muutoksiin. Se voi myös saada alkunsa sisäisestä havahtumisesta tehottomuuteen tai kannattamattomuuteen, mikä pakottaa etsimään uusia ratkaisuja (Becker, 2014, 612).

Vaikka tarve muutokselle syntyy usein reaktiona ulkoisiin tai sisäisiin signaaleihin, muutokset eivät ole yksiselitteisesti ulkoisia tai sisäisiä, eivätkä pelkästään strategisia tai operatiivisia, vaan ne voivat olla samanaikaisesti kaikkia. Muutoksen vaiheistus ei myöskään etene suoraviivaisesti, eikä se välttämättä tapahdu samaan tahtiin organisaation eri osissa, mikä tekee kokonaisuuden hallinnasta haastavaa. (Busco et al., 2007, 142–146.) Haastavuutta lisää myös se, että muutokset ovat dynaamisia prosesseja, joissa yksittäiset toimenpiteet voivat nivoutua laajempiin rakenteellisiin, kulttuurisiin ja toiminnallisiin muutosprosesseihin. Lisäksi muutoksen suunta ja tavoite voivat muuttua muutosprosessin aikana, eikä lopputulosta voida aina tarkasti ennakoida. Muutokset ovatkin usein sekavia ja monisyisiä kokonaisuuksia. (Zollo et al., 2016, 232.)

Organisaatiomuutosta on tutkittu laajasti, ja kirjallisuudessa on tunnistettu useita eri muutostyyppejä. Chiangin (2010, 158) mukaan Tushman ja Romanelli (1985) luokittelevat muutokset vallankumouksellisiin, jotka ovat äkillisiä ja rakenteita ravistelevia, ja evolutiivisiin, jotka etenevät asteittain nykyisiä rakenteita hyödyntäen. Greenwood ja Hinings (1988, 1996) erottavat konvergoivat, jotka vahvistavat olemassa olevia käytäntöjä, ja radikaalit muutokset, jotka haastavat ja muuttavat organisaation perustavanlaatuisia oletuksia. Mink ym. (1993) puhuvat ensisijaisista, jotka kohdistuvat yksittäisiin toimintoihin, sekä transformaatiomuutoksista, jotka vaikuttavat koko organisaation ajattelutapaan ja rakenteisiin. Huy (2002) puolestaan erottaa jatkuvuuden säilyttävät muutokset, joissa pyritään säilyttämään olemassa oleva kulttuuri, ja radikaalit muutokset, joissa kulttuuriset merkityksetkin voivat muuttua. McCannin (2004) mukaan

muutokset voivat olla episodisia eli harvoin esiintyviä ja jaksottaisia, jatkuvia eli pienimuotoisia ja eteneviä tai häiritseviä, jotka rikkovat toimintalogiikkaa odottamattomasti. Muutoksen luokittelu auttaa ymmärtämään sen luonnetta, mutta ei yksin ratkaise sen onnistumista.

Jatkuva ja ennustettava muutos etenee hitaasti, on linjassa aiemman kanssa ja antaa organisaatiolle aikaa sopeutua ja suunnitella toimenpiteitä (Zammuto & Cameron 1982 mukaan; Hayne, 2022, 1763). Yleisempiä ja usein hallitumpia muutoksia voivat olla esimerkiksi teknologiset kehityshankkeet (Sakka et al., 2013, 265) ja toiminnan tehostaminen, joissa muutos kohdistuu vanhasta tavasta luopumiseen ja uuden oppimiseen (Becker, 2014, 593). Nämä muutokset ovat usein helposti perusteltavissa, ja niitä aiheuttaneet taustasyöt ovat tunnistettavissa ja viestittävässä organisaation sisällä, mikä osaltaan helpottaa muutoksen toteuttamista (Errida & Lotfi, 2021, 5). Ja silti vaikka tällaisia muutoksia tapahtuu usein, ne voivat olla organisaatiolle haastavia ja herättää muutosvastarintaa (Becker, 2014, 594). Transformaatiot puolestaan ovat laaja-alaisia muutoksia, joissa organisaation toimintaa tai rakennetta uudistetaan perusteellisesti. Ne voivat olla suunniteltuja ja hallittuja, mutta muutoksen mittakaavan vuoksi niiden toteuttaminen on usein vaikeaa. Myös silloin, kun sopeutumiseen ja valmisteluun on panostettu. (Errida & Lotfi, 2021, 6; Hasu et al., 2025, 1.)

Hallitun ja suunnitellun muutoksen lisäksi organisaatioiden on kyettävä reagoimaan myös nopeisiin ja ennalta arvaamattomiin muutoksiin (Burnes, 2004, 11). Arvaamaton muutos on äkillinen ja yllättävä, jolloin aiemmat toimintatavat eivät päde eikä reagoinnille jää aikaa (Zammuto & Cameron 1982 mukaan; Hayne, 2022, 1763). Tällaisia ovat esimerkiksi kriisit (Janke et al., 2014, 251), joiden takia organisaation toiminta muuttuu nopeasti, laajasti ja merkittävästi. Ennalta arvaamattomat muutokset voivat liittyä niin organisaation sisäisiin kuin ulkoisiin tekijöihin ja ne voivat olla joko toimintaa häiritseviä tai sen suuntaa merkittävästi muuttavia. Yritysosot voivat olla suuria murroskohtia, joissa omistajuuden ystävällinen tai vähemmän ystävällinen vaihtuminen edellyttää organisaatiolta sopeutumista esimerkiksi rakenteita ja toimintatapoja muuttamalla (Bruining et al., 2004, 155–156). Yritysosot ovat toki suunniteltuja, mutta ne usein tulevat henkilöstölle yllätyksenä.

Organisaatiomuutoksessa olennaista ei ole muutosten nimitysten tai tyypittelyjen tuntemus, vaan ymmärrys siitä, että muutoksia on monenlaisia. Breutner ja Roth (2024, 2–

3) korostavat, että samanlaiseksikin luokiteltu organisaatiomuutos voi herättää hyvin erilaisia reaktioita, minkä vuoksi muutosten monimuotoisuuden hahmottaminen on tärkeämpää kuin niiden nimitysten tai tyypittelyjen tuntemus. Organisaatioiden on tärkeää kehittää kyvykkyyttään kohdata ja hallita tätä muutosten monimuotoisuutta. Hallinta edellyttää tilanteeseen soveltuvaan johtamista sekä muutosvalmiutta (Errida & Lotfi, 2021, 6). Muutosjohtamisen teorioiden ja mallien ymmärtäminen voi myös auttaa onnistuneessa muutoksen hallinnassa.

2.1.1 Muutoksen johtamisen moniulotteisuus

Strategia ymmärretään monissa teorioissa sarjaksi valintoja, joilla ohjataan organisaation tulevaisuutta. Muutos tarkoittaa muutosta näissä valinnoissa, jotka koskevat esimerkiksi organisaation rakennetta, suuntautumista ja painopistettä, palvelutarjontaa, prosesseja tai järjestelmiä (Nuhu et al., 2019, 473–474). Muutos ei rajoitu pelkästään operatiivisten rutiinien muokkaamiseen tai resurssien uudelleenkehittämiseen, vaan se ulottuu myös organisaation identiteettiin, ajatusmalleihin, käyttäytymiseen ja verkostoihin niin organisaation sisällä kuin sen ulkopuolisten sidosryhmien kanssa (Zollo et al., 2016, 231–232).

Vaikka strategiset päätökset tehdään usein johdon toimesta, niiden käytännön toimeenpano edellyttää koko organisaation osallistumista. Muutoksen aikaansaaminen edellyttää, että strategiset linjaukset muutetaan konkreettisiksi toimintasuunnitelmiksi ja käytännöiksi sekä tarkastellaan myös arvojen ja kulttuurin näkökulmasta (Zollo et al., 2016, 231–232). Muutosjohtaminen ei tarkoita ainoastaan organisaation suunnan, rakenteen ja kyvykkyyksien muuttamista, vaan ennen kaikkea ihmisten johtamista (Moran & Brightman, 2000, 66). Työntekijöiden valmistelu, tuki ja muutosvastarinnan hallinta ovat ratkaisevia muutoksen onnistumisessa (Moran & Brightman, 2000, 68; Oreg et al., 2011, 462).

Muutosta tapahtuu jatkuvasti, oli siihen varauduttu tai ei (Tsoukas & Chia, 2002). Selviytyminen muutoksista riippuu organisaation kyvystä hallita niitä tehokkaasti (Burnes, 1996, 13–14). Vaikka muutosten konteksti ja laajuus vaihtelevat, eikä yhtä ja oikeaa tapaa johtaa muutosta ole olemassa, voidaan muutoksen hallintaa parantaa ymmärtämällä muutosjohtamisen eri osa-alueet ja niiden roolin muutosprosessissa (Brown & Eisenhardt, 1997; Karasvirta & Teerikangas, 2022; Tsoukas & Chia, 2002). Yleisesti

tunnettujen teorioiden valossa muutosjohtaminen koostuu vähintään kolmesta osa-alueesta: suunnittelusta, toteutuksesta ja valvonnasta.

Muutostilanteissa johdon tehtävä on ylläpitää työntekijöiden hyvinvointia ja motivaatiota sekä varmistaa toiminnan laatu ja tehokkuus. Johtajilta odotetaan selkeää viestintää tavoitteista ja uusista toimintaperiaatteista sekä kykyä vähentää epävarmuutta ja koettua sekavuutta (Burnes, 2004; By, 2005; Viitala & Jylhä, 2019). Vaikka muutosprosessi ei aina etene lineaarisesti (Dambrin et al., 2007, 174), on tärkeää tunnistaa sen vaiheet ja ymmärtää, miten muutosta voidaan ennakoida ja johtaa sekä johtamisen avulla helpottaa työntekijöiden sopeutumista (By, 2005; Chenhall & Euske, 2007).

Tämä vaatii sekä asioiden että ihmisten johtamista. Asioiden johtamisen keinoja ovat esimerkiksi tavoitteet, aikataulut ja mittarit, jotka lisäävät suunnitelmallisuutta ja ohjaavat muutosta haluttuun suuntaan. Ihmisten johtamisessa keskeisiä ovat viestintä, avoimuus, oikeudenmukaisuus, luottamuksen rakentaminen sekä esimiesten valmentaminen ja tukeminen, jotta työntekijöiden epävarmuus vähenisi ja sopeutuminen helpottuisi (Viitala & Jylhä, 2019). Tämä edellyttää myös muutoksen herättämien kognitiivisten (ajatteluun liittyvien), käyttäytymiseen liittyvien ja emotionaalisten (tunnepohjaisten) reaktioiden tunnistamista ja huomioimista, sillä ne vaikuttavat ratkaisevasti muutoksen hyväksyntään ja sen onnistumiseen (Breutner & Roth, 2024, 2–3).

Tärkeää on myös ymmärtää, että kun muutos tapahtuu odottamatta, suunnittelematta ja jopa huomaamatta, reagointivalmius ja muutosjohtamisen monipuolinen hallinta korostuvat. Kun organisaation johtamisstrategiat ja kulttuuri kykenevät sopeutumaan erilaisiin tilanteisiin, on se kyvykkäämpi reagoimaan. (Burnes, 1996; Errida & Lotfi, 2021.) Sopeutumiskykyinen johtamisstrategia ja joustava organisaatiokulttuuri parantavat kykyä reagoida erilaisiin tilanteisiin. Käytännön muutosjohtamisen pohja muodostuu osaisesta muutosprosessin eri osa-alueilla: muutostarpeen tunnistaminen, muutoksen toteuttaminen ja muutoksen sosiaalinen ulottuvuus. Nämä yhdessä ohjaavat muutoksen suunnittelua, toimeenpanoa ja vakiinnuttamista.

2.1.2 Muutosjohtamisen malleja

Muutosjohtamiseen on kehitetty useita teorioita ja malleja, jotka tarjoavat rakenteen ja viitekehysten muutoksen suunnittelulle ja läpiviennille. Lewinin (1947) kolmiportainen malli on suunnitellun muutoksen johtamisen teoreettinen perusta. Malli koostuu kol-

mesta päävaiheesta: sulattaminen, muutos ja uudelleenjäädäyttäminen. Sulattamisvaiheessa nykytila kyseenalaistetaan ja luodaan tarve ja sitoutuminen muutokselle. Muutosvaiheessa siirrytään kohti toivottua tulevaisuuden tilaa. Uudelleenjäädäyttämisessä uusi kulttuuri, käyttäytyminen ja toimintatavat vakiinnutetaan osaksi arkea ja niistä tulee osa organisaation normaalia toimintaa. (Errida & Lotfi, 2021, 2.) Lewinin malli tarjoaa edelleen ajankohtaisen viitekehyksen muutoksen tarkasteluun, sillä se jäsentää prosessin kokonaisuutena ja korostaa johtajuuden merkitystä erityisesti ”unfreeze”-vaiheessa, jossa sitoutuminen luodaan (Hussain et al., 2018, 126). Lewinin mallissa johtajuus vaikuttaa välillisesti jokaisen vaiheen kautta: johtajat toimivat muutoksen ajureina luomalla tarvetta ja valmiutta muutokselle, vahvistamalla sitoutumista sekä tuemalla uusien käytäntöjen vakiinnuttamista. Työntekijöiden osallistaminen ja tiedon jakaminen ovat tässä prosessissa keskeisiä, sillä ne muodostavat ”silmukan”, joka siirtää organisaatiota vaiheesta toiseen. Muutoksen onnistuminen ei ole vain johdon vastuulla, vaan rakentuu johtajien ja työntekijöiden yhteistoiminnassa (Hussain et al., 2018, 126)

ADKAR-malli on muutosjohtamisen viitekehys, joka jäsentää muutoksen yksilötason etenemisen vaiheiksi: tietoisuus muutoksen tarpeesta (Awareness), halu osallistua muutokseen (Desire), osaamisen ja tiedon rakentaminen (Knowledge), kyvykkyyden kehittäminen (Ability) sekä uusien toimintatapojen vahvistaminen ja juurruttaminen (Reinforcement). Malli on käytännönläheinen työkalu, jonka avulla voidaan tunnistaa sekä onnistumisen edellytyksiä että mahdollisia epäonnistumisen kohtia muutoksessa (Zine et al., 2025, 12909–12910). Se tarjoaa yksilötason näkökulman muutoksen toteutumiseen. Tutkijat korostavat sen laajaa käyttöä eri toimialoilla ja monenlaisissa muutostilanteissa, mikä osoittaa sen joustavuuden (Helmold, 2023; Antoniadis et al., 2022; Mudjisusaty et al., 2024 mukaan; Zine et al., 2025, 12909–12910). Mallin avulla voidaan myös arvioida muutoksen etenemistä ja löytää ne kohdat, joissa tarvitaan lisätukea, kuten tietoisuuden lisäämistä, osaamisen kehittämistä tai uusien käytäntöjen vahvistamista.

Kotterin kahdeksanvaiheinen muutosmalli (1996) tarjoaa yksityiskohtaisemman ja vaiheistetun lähestymistavan, joka huomioi sekä asioiden että ihmisten näkökulman. Mallin vaiheet ovat: 1) muutoksen kiireellisyyden tunnistaminen, 2) ohjaavan tiimin muodostaminen, 3) vision ja strategian luominen, 4) muutosvision viestiminen, 5) henkilöstön valtuuttaminen, 6) lyhyen aikavälin onnistumisten mahdollistaminen, 7) saavutettujen parannusten vakiinnuttaminen ja 8) uusien toimintatapojen juurruttaminen

(Errida & Lotfi, 2021, 2). Kotterin malli on hyvin käytännönläheinen ja se tuo erityisen vahvasti esiin viestinnän, osallistamisen ja kulttuurin merkityksen (Appelbaum et al., 2012, 765). Se ei siis ole pelkkä järjellä perusteltu toimintasuunnitelma, vaan kokonaisuus, jossa ihmisten tunteet, motivaatio ja yhteisöllisyys ratkaisevat muutoksen onnistumisen. Vaikka mallia on hyödynnetty laajalti organisaatiomuutosten suunnittelussa ja toteutuksessa sen selkeän ja vaiheistetun rakenteen ansiosta, sitä on kritisoitu empirisen perustan puutteesta ja yleispätevyyden rajallisuudesta (Todnem, 2005 mukaan; Appelbaum et al., 2012, 765).

Myös Anthony ja Govindarajanin (2001) organisaation ohjausteoria on hyödynnettävissä muutoksen johtamisessa. Teorian mukaan organisaation ohjaaminen voidaan jakaa kolmeen tasoon: strategisen suunnitteluun, johdon ohjaamiseen ja operatiiviseen ohjaamiseen. Strategisessa suunnittelussa määritellään organisaation pitkän aikavälin tavoitteet sekä resurssien käyttö ja hallinta. Johdon ohjauksella tarkoitetaan niitä menetelmiä, joiden avulla johto varmistaa, että strategia toteutuu käytännössä. Operatiivisella ohjauksella viitataan siihen, että päivittäiset tehtävät suoritetaan tehokkaasti ja resurssit käytetään tarkoituksenmukaisesti (Anthony & Govindarajan, 2001, 6). Vaikka tätäkin mallia on kritisoitu yksinkertaistamisesta ja joustamattomuudesta (Otley, 1994), sen ohjaustasot tarjoavat selkeän pohjan myös muutoksen ohjaamiselle.

Muutosprosessin suunnittelussa korostuvat muutosstrategian laatiminen, tavoitteiden asettaminen ja välietappien määrittely. Operatiivisella tasolla keskiöön nousevat tehtävänjako, päätökset tekemisestä tai tekemättä jättämisestä ja henkilöstön toimintaan vaikuttaminen. Johdon ohjausvälineitä ovat esimerkiksi koordinointi, kommunikointi sekä suunnitelmien ja toteutuman vertailu. Lewinin mallissa johto luo valmiudet muutokselle ja tukee uusien käytäntöjen juurtumista (Hussain et al., 2018), kun taas Kotterin mallissa viestintä, osallistaminen ja lyhyen aikavälin onnistumisten esiin nostaminen ovat keskeisiä keinoja johdon ohjausvälineiden rinnalla (Appelbaum et al., 2012, 776–777). ADKAR-malli puolestaan tarkentaa muutoksen toteutumista yksilötasolla, jäsentäen sitoutumisen ja oppimisen vaiheittaiseksi prosessiksi, mikä auttaa tunnistamaan muutosprosessin kriittiset kompastuskivet. Anthony ja Govindarajanin näkökulma puolestaan painottaa ohjausjärjestelmien roolia strategisen muutoksen tukena, sillä niiden avulla johto voi yhdistää tavoitteiden asettamisen, seurannan ja organisaation kulttuuriset tekijät kokonaisuudeksi, joka mahdollistaa muutoksen vakiinnuttamisen. (Anthony &

Govindarajan, 2001, 6–11; Appelbaum et al., 2012, 776–777; Hussain et al., 2018, 126; Zine et al., 2025, 12909–12910).

Mallit ja ohjauksrakenteet tarjoavat hyödyllisiä työkaluja muutoksen suunnitteluun, ja toteutukseen, mutta ne eivät yksin riitä. Muutosprosessin onnistuminen riippuu ratkaisevasti ihmisten johtamisesta. Oreg et al. (2011, 462) toteavat, että tutkimus on usein painottunut organisaatiotason prosesseihin, vaikka yksilöiden asenteet ja reaktiot ratkaisevat, miten muutos etenee ja onnistuuko se. Chiang (2010) mukaan ihmiset usein vastustavat muutosta, sen läpivientiä voidaan tukea oikeilla johtamisen ja ohjauksen keinoilla, esimerkiksi avoimella viestinnällä, osallistamisella ja tuella. Moran ja Brightman (2000, 66) mukaan muutosjohtaminen on ennen kaikkea työntekijöiden johtamista. Onnistuminen edellyttää työntekijöiden huolellista valmistelua, tukea prosessin aikana ja muutosvastarinnan hallintaa (Moran & Brightman, 2000, 68). Ohjauksen keskeinen tavoite on saada ihmiset toimimaan organisaation tavoitteiden mukaisesti (Anthony ja Govindarajan, 2001, 55).

Kuten huomataan, perinteiset muutosjohtamisen mallit pohjautuvat lineaariseen ja rationaaliseen ajatteluun, jossa muutos nähdään hallittavana, ennustettavana ja johtajan ohjaamana vaiheprosessina (Graetz & Smith, 2010). Muutos ei kuitenkaan ole hetkellinen häiriö vaan jatkuva prosessi (Burnes, 2004, 886; By, 2005, 369; Karasvirta & Teerikangas, 2022, 1–2). Muutos ja jatkuvuus ovat erottamattomia ja toisiaan täydentäviä voimia, jotka luovat sekä pysyvyyttä että uudistumista (Graetz & Smith, 2010, 136; 151). Pysyvyys ja ydintoimintojen johdonmukaisuus mahdollistavat vakautta ja ennustettavuutta (Bruining et al., 2004, 158; Hasu et al., 2025, 3), kun taas uudistuminen ja mahdollisuuksien tunnistaminen ylläpitää tasapainoa dynaamisessa ympäristössä (Kober & Thambar, 2022, 109–110). Näin muutoksen ja jatkuvuuden välinen jännite ei merkitse valintaa vastakkaisten vaihtoehtojen välillä, vaan niiden yhteensovittamista, jotta organisaatio voisi säilyä elinvoimaisena (Graetz & Smith, 2010, 151).

Muutoksen johtaminen ei ole yhden parhaan mallin seuraamista, vaan tietoisia valintoja siitä, mitä, miten ja milloin muuttaa (Burnes, 1996, 17). Vaikka parhaiden käytäntöjen ja muutosjohtamisen menetelmien järjestelmällinen hyödyntäminen voi vahvistaa muutosturvallisuutta, niiden soveltaminen ei yksin riitä. Huy (1999) painottaa psykologisesti turvallisen organisaatiokulttuurin merkitystä, sillä se lisää luottamusta ja vähentää epävarmuutta muutostilanteissa. Muutoksen onnistuminen edellyttää, että johto kykenee

samanaikaisesti ylläpitämään työntekijöiden hyvinvoinnin ja motivaation sekä varmistamaan toiminnan laadun ja tehokkuuden. Tämä puolestaan edellyttää selkeää viestintää tavoitteista ja uusista toimintaperiaatteista sekä kykyä hallita epävarmuutta (Viitala & Jylhä, 2019). Näin muutosjohtaminen on sekä ihmisten että prosessien johtamista, jossa yhdistyvät rakenteellinen tuki ja psykologinen turvallisuus.

2.1.3 Muutoskykyinen organisaatio

Koska organisaatiot kamppailevat jatkuvasti sekä pienempien että suurempien muutosten kanssa, vaatii kilpailukyvyyn säilyttäminen kykyä havaita ja ennakoida niitä sekä sopeutua niihin. Muutoskyky ei synny sattumalta, vaan rakentuu johtamisen, toimintatapojen ja organisaatiokulttuurin yhteisvaikutuksesta (Hasu et al., 2025, 2). Dynaamisten kyvykkyyksien näkökulma syventää tätä ymmärrystä korostamalla, että kestävän kilpailuedun lähde ei ole yksittäisissä resursseissa, vaan yrityksen kyvyssä jatkuvasti kehittää ja uudistaa vaikeasti jäljiteltäviä organisatorisia, teknologisia ja toiminnallisia taitojaan. Näin ollen muutoskyvykkyyden ydin liittyy siihen, miten organisaatiot tunnistavat uusia mahdollisuuksia, uudelleenorganisoivat toimintaansa ja vahvistavat johtamisen käytäntöjään pysyäkseen kilpailukykyisinä. (Teece et al., 1997, 509). Jotta yritykset voisivat hallita muutosprosessejaan paremmin, on tärkeää ymmärtää, mistä muutoskyvykäs organisaatio rakentuu, mitä on hyvä muutosjohtaminen ja millaiset menetelmät ja mekanismit auttavat navigoimaan alati muuttuvassa liiketoimintaympäristössä (Hasu et al., 2025, 2).

Muutoskykyisessä organisaatiossa yhdistyy rakenteellinen ketteryys ja kulttuurinen joustavuus. Rakenteellinen ketteryys tarkoittaa selkeitä prosesseja, ohjausmekanismeja ja resursseja, joiden avulla muutoksia voidaan johtaa suunnitelmallisesti ja tehokkaasti (Simons, 1995, ix). Simons (1995) painottaakin, että innovatiiviset organisaatiot eivät, toisin kuin usein ajatellaan, pyri vähentämään systemaattisuutta ja suunnitelmallisuutta, vaan ne hyödyntävät ennalta määriteltyjä ja harkittuja ohjaustoimia juuri innovatiivisuuden tukemiseksi, strategisen toiminnan varmistamiseksi ja muutoksen aikaansaamiseksi. Kulttuurinen joustavuus puolestaan ilmenee psykologisena turvallisuutena, oppimishalukkuutena ja avoimuutena uusille ideoille, mikä vahvistaa työntekijöiden kykyä omaksumaa uusia toimintatapoja (Huy, 1999). Näiden rinnalla keskeistä on ihmisten johtaminen, jossa huomioidaan yksilöiden motivaatio, sitoutuminen ja muutosvastarinnan hallinta (Moran & Brightman, 2000; Oreg et al., 2011).

Muuttuvassa toimintaympäristössä kilpailukyvyn säilyttäminen edellyttää myös ennakointia ja jatkuvaa oppimista (Simons, 1995, 161–164). Muutoskyvykäs organisaatio ei ainoastaan reagoi muutoksiin, vaan kykenee myös ennakoimaan niitä ja hyödyntämään aikaisempia kokemuksia kestäväen kilpailuedun rakentamiseksi. Tämä vaatii rakenteellisia ja systemaattisia käytäntöjä, jotka mahdollistavat nopean reagoinnin paineen alla sekä johdon kykyä soveltaa ohjausmekanismeja tarkoituksenmukaisesti (Simons, 1995, 4).

Dynaamisten kyvykkyyksien viitekehys selittää, miten yritykset luovat ja hyödyntävät arvoa nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Sen ydinajatus on, että kilpailuetu ei perustu pelkästään olemassa olevien resurssien hallintaan, vaan organisaation kykyyn tunnistaa uusia mahdollisuuksia, tarttua niihin ja muokata rakenteitaan ja prosessejaan niiden hyödyntämiseksi. Tämä jatkuva uudistuminen on keskeisempää kuin pelkkä kilpailijoiden horjuttamiseen tähtäävä strategia, sillä se auttaa organisaatiota säilyttämään merkityksensä ja sopeutumaan pitkäjänteisesti muutokseen (Teece et al., 1997, 509–510).

Onnistunut muutos perustuukin toimivien järjestelmien ja osaavan johtamisen yhteisvaikutukseen. Muutoskyvykkyys ei synny yksittäisistä toimenpiteistä, vaan rakentuu suunnitelmallisesta ohjaamisesta, jossa strategiset tavoitteet, organisaation rakenteet ja henkilöstön osaaminen muodostavat kokonaisuuden, joka kykenee ennakoimaan, sopeutumaan ja uudistumaan (Anthony & Govindarajan, 2001, 1; Simons, 1995.) Muutoskyvykkyyksien vahvistaminen edellyttää siten myös toimivia ohjausjärjestelmiä, joiden avulla tavoitteet, rakenteet ja käytännöt sidotaan yhteen ja muutoksesta tulee hallittua sekä strategiaa tukevaa.

2.2 Johdon ohjausjärjestelmät

Johdon ohjauksen teoria käsittelee sitä, miten organisaation johto varmistaa, että resurssit ja toiminta ovat linjassa strategisten tavoitteiden kanssa. Simonsin (1995, 17-18) käyttämä käsite johtamisen tuottavuus (return on management) havainnollistaa, että johdon ohjaus on tarpeen erityisesti siksi, että henkilöstön toiminta täytyy suunnata hallitusti. Jatkuva mahdollisuuksien etsintä ja rajallinen huomiointikyky (Simons, 1995, 29) luovat jännitteen, jonka hallinta muodostaa perustan johdon ohjausjärjestelmien tarpeelle. Ohjausjärjestelmien avulla voidaan tasapainottaa organisaation keskeisiä ristiriitoja, kuten tuoton ja arvon välistä suhdetta sekä suunnitellun ja esiin nousevan strategian

vuorovaikutusta, ja samalla varmistaa toiminnan kytkeytyminen strategiaan tavoitteisiin (Simons, 1995, 29).

Johdon ohjaus määriteltiin alun perin kontrolliprosessina, jonka apuna käytetään esimerkiksi budjettiohjausta, valvontaa ja suoritusmittaamista (Almqvist et al., 2011). Tämä varhainen määritelmä rajasi johdon ohjauksen pitkälti laskentatoimen ja taloudellisen informaation välineiksi, joiden tehtävänä oli varmistaa resurssien tehokas käyttö ja toiminnan pitäminen ennalta määrätyissä rajoissa. Myöhemmin käsite laajeni johdon ohjausjärjestelmiksi (Management Control Systems, MCS), mikä korostaa ohjauksen systemaattisuutta ja toiminnan ohjaamisen monipuolisuutta (Anthony, 1965 mukaan; Langfield-Smith, 1997, 208). Ohjaus ei rajoitu vain taloudellisiin mittareihin, vaan siihen sisältyvät myös ei-taloudelliset mittarit, ulkoista toimintaympäristöä koskeva tieto sekä henkilöstön käyttäytymiseen ja organisaatiokulttuuriin vaikuttavat mekanismit. Termi ”ohjausjärjestelmät” kattaakin hyvin laajasti ne menettelytavat ja välineet, joita organisaatiot käyttävät strategiaan ja toimintansa ohjaamiseen (Simons, 1995).

Ohjausjärjestelmät sisältävät erilaisia rajoitteita ja kontrollimekanismeja, kuten suoritusmittareita, raportointikäytäntöjä ja sääntöjä, jotka ohjaavat toimintaa. Näiden lisäksi ne sisältävät käyttäytymiseen vaikuttavia elementtejä, kuten motivointia, kannustimia, palkitsemisjärjestelmiä sekä vuorovaikutteista johtamista (Simons, 1995, 2014). Erilaisten johtamisvälineiden ja menettelytapojen avulla pyritään ohjaamaan ja tarkkailemaan koko organisaation toimintaa sen kaikilla tasoilla, aina prosesseista yksittäisten työntekijöiden toimintaan saakka. Johdon ohjausjärjestelmien avulla voidaan edistää yhteistyötä sellaisten yksilöiden ja organisaatioyksiköiden välillä, joiden tavoitteet ovat vain osittain yhteneväiset, ja ohjata nämä ponnistelut kohti organisaation yhteisiä päämääriä (Langfield-Smith, 1997, 208). Näin järjestelmät tukevat organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamista ja varmistavat, että toiminta on linjassa pitkän aikavälin päämäärien kanssa. Johdon ohjausjärjestelmien merkitys korostuu erityisesti monimutkaisissa ja nopeasti muuttuvissa liiketoimintaympäristöissä. (Simons, 1995; Simons & Dávila, 2021, 585.)

2.2.1 Muodolliset ja epämuodolliset ohjauskeinot

Ohjauskeinoja on luokiteltu monin eri tavoin ja ne voidaan jakaa esimerkiksi muodollisiin ja epämuodollisiin (Anthony ym., 1989 mukaan; Langfield-Smith, 1997, 208). Muodollisiin ohjauskeinoihin kuuluvat näkyvät ja selkeästi määritellyt välineet, kuten

budjetit, suoritusten mittaaminen, toimintasuunnitelmat ja suoritusperusteiset palkitsemisjärjestelmät, jotka perustuvat siihen, että toteutuneita tuloksia verrataan ennalta asetettuihin standardeihin. Käytännössä muodollisia ohjauskeinoja ovat esimerkiksi tuloskontrollit, joissa seurataan liikevaihdon tai kustannusten toteutumista suhteessa budjettiin, sekä hallinnolliset kontrollit, kuten standardoidut toimintamenettelyt ja ennalta määritellyt säännöt. Lisäksi henkilöstöön kohdistuvat kontrollit, kuten rekrytointipolitiikat ja koulutusohjelmat, sekä käyttäytymiskontrollit, joissa seurataan työntekijöiden päätöksiä ja toimintaa, edustavat muodollista ohjausta. Parhaimmillaan strateginen ohjaus rakentuu sekä taloudellisista että ei-taloudellisista ohjausvälineistä, jolloin muodolliset kontrollit mahdollistavat tavoitteiden asettamisen, toiminnan seuraamisen ja korjaavien toimenpiteiden tekemisen sekä luovat läpinäkyvän perustan päätöksenteolle. (Chenhall, 2003, 129; Langfield-Smith, 1997, 208-209; Simons, 2014).

Epämuodolliset ohjauskeinot puolestaan rakentuvat organisaation kulttuurista, yhteisistä arvoista, jaetusta visiosta ja kirjoittamattomista säännöistä. Ne eivät useinkaan ole tietoisesti suunniteltuja, mutta vaikuttavat olennaisesti siihen, miten muodolliset ohjauskeinot toimivat käytännössä. Käytännön esimerkkejä epämuodollisista keinoista ovat klaanikontrollit (Ouchi 1979 mukaan; Langfield-Smith, 1997, 208), joissa toiminta perustuu jaettuihin arvoihin ja normeihin, sekä sosiaaliset kontrollit, jotka nojaavat työntekijöiden väliseen luottamukseen ja vertaispaineeseen. Organisaatiokulttuuri voi esimerkiksi vahvistaa budjetoinnin hyväksyttävyyttä, jos työntekijät kokevat sen oikeudenmukaiseksi, kun taas ristiriitaiset arvot voivat heikentää sen sitovuutta. Epämuodolliset ohjauskeinot auttavat varmistamaan, että työntekijät toimivat yhteisten pelisääntöjen mukaisesti myös ilman ylimmän johdon jatkuvaa valvontaa (Langfield-Smith, 1997, 208-209; Simons, 2014). Ne voivat siten olla yhtä vaikuttavia kuin muodolliset kontrollit, vaikka niitä ei ole kirjattu dokumentteihin (Chenhall, 2003, 129).

Molemmat ohjausmuodot täydentävät toisiaan ja muodostavat yhdessä toimivan kokonaisuuden. Muodolliset välineet antavat rakenteet ja mittarit, kun taas epämuodolliset keinot ohjaavat, miten näitä rakenteita tulkitaan, sovelletaan ja hyväksytään arjessa (Simons, 2014). Muodolliset ja epämuodolliset ohjauskeinot kietoutuvat tiiviisti yhteen organisaation päivittäisessä toiminnassa. Esimerkiksi strategian jalkauttamisessa muodolliset välineet, kuten tavoitteet, budjetit ja mittarit, yhdistyvät epämuodollisiin menetelmiin, kuten yhteisiin palavereihin, arjen viestintään ja johtajien esimerkilliseen toimintaan (Sakka et al., 2013, 266).

Modernissa johtamisessa ohjausjärjestelmillä on merkittävä rooli paitsi tavoitteiden ohjaamisessa, myös sosiaalisten ja psykologisten ulottuvuuksien huomioimisessa. Niiden avulla uusi strategia tai muutos voidaan jalkauttaa, sen toteutumista voidaan valvoa sekä muutostarpeita ennakoida ja organisaation muutoskyvykkyyttä tukea. Pelkät tekniset järjestelmät ja prosessit eivät kuitenkaan riitä, vaan muutoskykyinen ja joustavasti reagoiva organisaatiokulttuuri rakentuu johdon ja henkilöstön yhteistyössä. Siksi ohjausjärjestelmien tulee kytkeytyä kiinteästi organisaation sosiaaliseen toimintaympäristöön. (Chenhall & Euske, 2007, 603.)

2.2.2 Ohjausjärjestelmien viitekehyksiä

Ohjausjärjestelmiä voidaan tarkastella paitsi toimintaperiaatteina ja menettelytapoina myös organisaatorakenteina ja toimintafilosofiana (Malmi & Brown, 2008; Simons, 1995; Virtanen, 2001, 541). Erilaiset viitekehykset tarjoavat tapoja jäsentää ohjausjärjestelmiä kokonaisuutena. Yksi tunnetuimmista viitekehysistä on Simonsin (1995) esittämä ohjausvipujen viitekehys, joka yhdistää muodolliset ja epämuodolliset ohjauskeinot strategisen johtamisen näkökulmasta. Tämä Levers of Control -viitekehys jakaa ohjauksen neljään osa-alueeseen: uskomusjärjestelmiin, rajoitejärjestelmiin, diagnostiisiin ohjausjärjestelmiin ja interaktiivisiin ohjausjärjestelmiin. Näiden järjestelmien avulla vaikutetaan organisaation päivittäiseen toimintaan, ja jokaisella vivulla on oma erityinen roolinsa toiminnan ohjaamisessa.

Diagnostisten ohjausjärjestelmien ensisijaisena tehtävänä on määrittää kriittiset suorituskykymittarit, joiden avulla organisaation toimintaa voidaan ohjata strategisten tavoitteiden mukaisesti. Lisäksi ne toimivat seurannan ja valvonnan välineinä, joiden avulla voidaan varmistaa strategian toteutuminen sekä tunnistaa ja korjata mahdolliset poikkeamat. Interaktiiviset ohjausjärjestelmät puolestaan suuntaavat organisaation huomion strategisiin epävarmuustekijöihin ja mahdollistavat strategian jatkuvan hienosäädön markkinatilanteen muuttuessa. Interaktiivisten järjestelmien avulla johto hankkii tietoa, reagoi ympäristön muutoksiin ja mukauttaa organisaation toimintaa. Rajoitejärjestelmät määrittävät organisaation toiminnan rajat, mukaan lukien vastuunjaon ja sääntelyn, joiden puitteissa työntekijät toimivat. Ne luovat kehyksen, joka ohjaa päätöksentekoa ja estää strategian toteutumiselle haitallisia toimia. Uskomusjärjestelmät liittyvät organisaation kulttuurisiin ja epämuodollisiin sääntöihin, jotka muovaavat työntekijöiden

asenteita, arvoja ja käyttäytymistä. Ne tukevat organisaation strategisia tavoitteita vahvistamalla yhteisiä uskomuksia ja toimintaperiaatteita. (Simons 2014.)

Näitä vipuja ei käytetä erillisinä ja toisistaan irrallaan, vaan ne muodostavat toisiaan täydentävän kokonaisuuden. Tasapainoinen käyttö mahdollistaa sen, että organisaatio voi yhtä aikaa seurata tavoitteiden toteutumista, reagoida muutoksiin, asettaa toiminnan rajat ja vahvistaa yhteisiä arvoja. Vivut voivat myös olla jännitteisessä suhteessa toisiinsa, ja niiden painotusta on mukautettava organisaation strategisten tarpeiden ja toimintaympäristön mukaan. Oleellista Simonsin viitekehyksessä on ymmärtää, miten eri vivut tukevat toisiaan ja muodostavat tasapainoisen kokonaisuuden strategian toteuttamisessa. (Simons 2014.) Tämä ajatus toistuu myös muissa ohjausjärjestelmiä koskevissa viitekehyksissä.

Toisen näkökulman tarjoavat Jensen ja Meckling, jotka lähestyvät ohjausta päämies–agentti-teorian kautta, keskittyen erityisesti siihen, miten kannustinjärjestelmät ja sopimukselliset mekanismit voivat linjata yksilön ja organisaation tavoitteita. Jensenin ja Mecklingin (1976) agenttiteoria pohjautuu ajatukseen, että agentti toimii oman etunsa mukaisesti. Tämän vuoksi päämiehen on ohjattava ja valvottava agentin toimintaa erilaisin johdon ohjausjärjestelmin, kuten kannustimin, sopimuksin ja suorituksen mittauksin. Agenttiteoriassa yritys nähdään "sopimusten verkostona" (nexus of contracts), jossa keskeistä on päätöksenteko-oikeuksien asianmukainen jakaminen, toimeenpantavien palkkioiden ja sanktioiden määrittely sekä suorituksen mittaaminen. (Anderson et al., 2015, 40).

Jensenin ja Mecklingin (1992) myöhemmin kehittämä johdon ohjauksen viitekehys tarkastelee, kuinka yritykset voivat hyödyntää johdon ohjausjärjestelmiä tukeakseen pitkän aikavälin arvon kasvattamista ja työntekijöiden kannustamista. Tässä viitekehyksessä työntekijöiden oletetaan olevan rationaalisia, tehokkaita, hyötyä maksimoivia ja omaa etuaan tavoittelevia. Omistajien odotetaan suunnittelevan laskentatoimen ja hallinnon rakenteet siten, että ne kannustavat työntekijöitä edistämään yrityksen pitkän aikavälin tavoitteita (Anderson et al., 2015, 40). Agenttiteorian näkökulmasta oleellista on kannustimien ja valvonnan suunnittelu siten, että yksilön ja organisaation tavoitteet kohtaavat.

Kolmannen lähestymistavan esittävät Malmi ja Brown (2008), joiden ohjausjärjestelmäpaketti alleviivaa ohjausjärjestelmien kokonaisvaltaisuutta ja keskinäistä vuorovaikutu-

sta viidessä eri ohjauksen muodossa: kulttuuriset, suunnittelu-, kyvykkyys-, palkitsemis- ja seurantajärjestelmät. Ajatus ohjausjärjestelmäpaketista ei ole alun perin heidän, vaan sen juuret ulottuvat vuosikymmenten taakse (Otley, 1980 mukaan; Malmi & Brown, 2008, 287). Malmi ja Brown (2008, 287–288) täsmentävät ja jäsentävät käsitteen siten, että ohjausjärjestelmät ymmärretään laitteiden, sääntöjen, käytäntöjen, arvojen ja muiden johtamisen välineiden kokonaisuutena, jota johto käyttää työntekijöiden käyttäytymisen ja päätöksenteon ohjaamiseen organisaation tavoitteiden ja strategian mukaisesti. He korostavat, että järjestelmät tai niiden osat eivät toimi itsenäisesti, vaan muodostavat kokonaisuuden, johon kuuluu sekä laskentaan perustuva formaali järjestelmä että epäformaali hallinnollinen ja kulttuurinen järjestelmä. Koska ohjausjärjestelmäpaketti syntyy usein eri aikoina ja eri toimijoiden aloitteesta, sen elementit voivat olla eritahtisia, mutta niiden yhteisvaikutus ratkaisee ohjauksen tehokkuuden. Yksittäisen ohjauskeinon vaikutusta ei voida täysin ymmärtää ilman sen kontekstia osana laajempaa järjestelmäpakettia, minkä vuoksi strategian onnistunut toteuttaminen ilman tämän kokonaisuuden ymmärrystä on erittäin haastavaa. (Malmi & Brown, 2008, 288–291.)

Ohjausjärjestelmät muodostavat moniulotteisen ja toisiinsa kietoutuneen kokonaisuuden, joka ulottuu organisaation kaikille tasoille ja osa-alueille (Simons, 1995). Niiden vaikutus ei rajoitu yksittäisiin mittareihin, prosesseihin tai sääntöihin, vaan ne kattavat sekä formaalit että epäformaalit mekanismit, jotka yhdessä ohjaavat päätöksentekoa, toimintaa ja käyttäytymistä. Ohjausjärjestelmien systeemisyttä kuvastaa hyvin se, ettei ole yksimielisyyttä siitä, mitä kaikkea ne sisältävät. Laajimmassa tulkinnoissa lähes kaikki organisaation toiminnot voidaan nähdä osana kokonaisvaltaista ohjausjärjestelmää, kun taas suppeammassa tulkinnoissa tiettyjä osa-alueita rajataan sen ulkopuolelle (Malmi & Brown, 2008, 296–297). Riippumatta määritelmän laajuudesta, olennaista on ymmärtää järjestelmien keskinäinen vuorovaikutus ja kokonaisuus. Kokonaisuus ratkaisee, miten tehokkaasti organisaatiota voidaan ohjata ja tukea sen strategisten tavoitteiden saavuttamisessa.

Ohjausjärjestelmien rooli ei rajoitu toiminnan yhtenäistämiseen, mittaamiseen ja kontrolliin tai tavoitteiden saavuttamisen ja strategisen ohjauksen tukemiseen. Niiden keskeinen tehtävä on hallita vakauden ja joustavuuden välistä jännitettä. Vakaus ja joustavuus muodostavat ohjausjärjestelmien keskeisen jännitteen, jonka hallinta on organisaation muutoskyvykkyuden perusta. Vakaus on tarpeen, jotta organisaation ydintoiminnot säilyvät johdonmukaisina ja ennustettavina, mikä luo luottamusta ja tehokkuutta

arjen tekemiseen. Joustavuus puolestaan mahdollistaa sen, että organisaatio kykenee reagoimaan odottamattomiin muutoksiin ja hyödyntämään uusia mahdollisuuksia.

(Simons, 1995, 2014.)

3 Tutkimusmenetelmät ja katsauksen toteutus

Pro gradu tutkielma toteutettiin systemaattisena kirjallisuuskatsauksena, jonka avulla kerättiin tutkimustietoa muutosjohtamisen ja johdon ohjausjärjestelmien rajapinnasta (Salminen, 2023). Koska sekä muutosjohtamisesta että johdon ohjausjärjestelmistä on olemassa laajasti tutkimustietoa ja sen määrä lisääntyy jatkuvasti, valittiin systemaattinen kirjallisuuskatsaus tarkastelemaan millaisia tutkimuksia ja tutkimustuloksia näiden teorioiden leikkauspisteestä löytyy.

3.1 Systemaattinen kirjallisuuskatsaus tutkimusmetodina

Systemaattisella kirjallisuuskatsauksella tutkitaan vallitsevia teorioita ja tutkimuksia tarkasti määritellyn suunnitelman mukaan. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on tutkimuksen tutkimusta, jossa aiempia teorioita ja tutkimuksia tarkastellaan ennalta laaditun suunnitelman mukaan. Sen avulla voidaan analysoida ja arvioida olemassa olevaa tietoa kriittisesti, tunnistaa käsitteellinen ja temaattinen kehys, yhdistää tutkimustietoa ja tarkastella ilmiöitä laajemmassa kontekstissa (Knopf, 2006, 127-128; Petticrew & Roberts, 2006, 2; Salminen, 2023; Vilka, 2023) Koska katsauksen tarkoituksena on tiivistää ja yhdistää vain tutkimusaiheen kannalta oleellinen tieto ja teoria, se soveltuu hyvin laajojen teoreettisten kokonaisuuksien käsittelyyn (Hiebl, 2023; Knopf, 2006, 129; Salminen, 2023).

Kirjallisuuskatsaus on monimenetelmällinen ja analyyttinen tapa tutkia. Se on prosessi, joka etenee järjestelmällisesti avoimien ja läpinäkyvien kriteerien pohjalta (Grant & Booth, 2009, 102; Hiebl, 2023, 229; Machi & McEvoy, 2016). Tämä edellyttää haku-prosessin huolellista dokumentointia, jotta prosessi olisi perusteltu ja toistettavissa. Dokumentointi sisältää käytetyt tietokannat, hakustrategia, sisäänotto- ja poissulkukriteerit sekä valintakriteerit (Aveyard, 2014; Hiebl, 2023; Petticrew & Roberts, 2006; Teo et al., 2023; Tranfield et al., 2003; Vilka, 2023). Laadunarviointi on keskeinen osa seulontaprosessia (Hiebl, 2023; Vilka, 2023).

Systemaattinen katsaus on luonteeltaan iteratiivinen eli sen vaiheet syvenevät ja tarkentuvat tutkimuksen edetessä (Khan et al., 2003; Vilka, 2023). Tranfield et al. (2003, 214) mukaan suunnittelu, suorittaminen ja raportointi limittyvät toisiinsa ja ohjaavat prosessia dynaamisesti. Iteratiivisuus mahdollistaa haun ja seulonnan kriteerien tarkentamisen vaiheittain, mikä tuottaa kattavan ja edustavan aineiston. Iteratiivisuus on

hyödyllistä erityisesti silloin, kun tutkittava ilmiö on moniulotteinen (Hanelt et al., 2021, 1163).

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen haasteena on sen vaativuus ja laajuus, sillä prosessi edellyttää tarkkaa suunnittelua, kriittistä analyysia ja menetelmällistä läpikäyntiä (Khan et al., 2003). Strategian avoin kuvaus mahdollistaa prosessin toistettavuuden, mikä on systemaattisuuden perusedellytys (Aveyard, 2014). Hakuprosessin tulee olla sekä perusteltu (Vilka, 2023) että läpinäkyvä, ja sen on perustuttava rajattujen tutkimuskysymysten ohjaamaan aineistonhakuun ja -valintaan sekä täsmällisiin sisäänotto- ja poissulkukriteereihin (Hiebl, 2023; Teo et al., 2023; Tranfield et al., 2003).

Kirjallisuuskatsauksen vaiheet voidaan havainnollistaa hyödyntämällä Tranfieldin et al. (2003) ja Machi ja McEvoy'n (2016) esittämiä malleja. Ensimmäisessä vaiheessa määritellään tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset sekä laaditaan suunnitelma haulle ja aineiston seulonnalle. Toisessa vaiheessa toteutetaan varsinainen katsaus, joka sisältää aineiston haun, valinnan ja analyysin. Kolmannessa vaiheessa tulokset kootaan ja raportoidaan, jolloin muodostetaan synteesi löydöksistä ja arvioidaan katsauksen luotettavuutta. Nämä vaiheet on esitetty kuvassa 1.



Kuva 1. Kirjallisuuskatsauksen vaiheet Tranfield et al (2003) ja Machi & Evoy (2016) malleja yhdistellen.

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus mahdollistaa tiedon systemaattisen kokoamisen ja analyysin, jonka avulla voidaan löytää vastaukset tutkimuskysymyksiin (Machi & McEvoy, 2016; Salminen, 2023) monen eri tutkimuksellisen näkökulman ja kontekstin kautta Aveyard (2014) kun taas Hiebl (2023) painottaa sen syvällisyyttä ja monipuolisuutta tutkimusmetodina. Sen avulla voidaan muodostaa selkeä kokonaiskuva tutkimuskentästä, tunnistaa tutkimusaukkoja ja tarkastella käytettyjä teoreettisia lähestymistapoja (Hiebl, 2023; Teo et al., 2023). Yksi keskeisimmistä vaiheista on tutkimusprosessin huolellinen suunnittelu ennen varsinaisen katsauksen aloittamista. Jotta tutkimus olisi johdonmukainen ja perusteltu, tutkijan on arvioitava lähtökohdat ja perehdyttävä tutkimuskenttään jo prosessin alkuvaiheessa. Suunnittelun ytimessä on hakustrategian määrittäminen, joka sisältää tietokantojen ja hakutermien huolellisen valinnan sekä sisäänotto- ja poissulkukriteerien täsmällisen määrittelyn. Näiden avulla aineisto seulotaan kriittisesti, jotta katsaukseen valikoituu mahdollisimman laadukasta ja kontekstin kannalta relevanttia tietoa (Salminen, 2023; Teo et al., 2023; Tranfield et al., 2003, 214–215).

Aveyardin (2014) ja Salmisen (2011) mukaan prosessi alkaa tutkimuskysymyksen asettamisella, jota seuraa hakustrategian ja tietokantojen valinta. Strategian olennainen osa on tunnistaa yleiset hakukriteerit ja tarkentaa niitä tarpeen mukaan, jotta lopullinen aineisto vastaa asetettua tutkimuskysymystä. Machi ja MacEvoy (2016) painottavat, että kriteerien huolellinen perustelu on tärkeää tutkimuksen luotettavuuden kannalta. Myös Hiebl (2023) painottaa hakutulosten analysointia ja seulontaa siten, että katsaukseen sisällytetään vain ne artikkelit, jotka täyttävät sisäänotto- ja poissulkukriteerit.

Aineiston löytäminen ja rajaaminen on systemaattisen kirjallisuuskatsauksen keskeisin vaihe. Tässä prosessissa on tärkeää valita tarkoituksenmukaiset tietokannat ja hakusanat. (Petticrew & Roberts, 2006, 51, 80–81.) Vaikka hakusanojen valinnan jälkeen prosessi usein kuvataan suoraviivaisena, käytännössä se on iteratiivinen ja sisältää useita tarkennuksia eri vaiheissa. (Khan et al., 2003; Vilka, 2023.)

Petticrew ja Robertsin (2006, 48) ja Teo et al. (2023) korostavat aineiston seulonnan tärkeyttä. Siinä päätetään, mitkä haussa löydettyistä artikkeleista otetaan mukaan tutkimukseen. Tämä varmistaa, että analyysi perustuu relevanttiin, laadukkaaseen ja tutkimuskysymyksiin soveltuvaan aineistoon.

Teo et al. (2023) kuvaavat aineiston haku- ja analysointiprosessille tehokkaan kaksivaiheisen seulonnan, jossa artikkelit seulotaan ensin otsikkotasolla ja sen jälkeen tiivistel-

mätasolla. Pelkän otsikon perusteella tehtävä seulonta nopeuttaa hakutulosten läpikäyntiä, jolloin aineistosta seulotaan pois sellaiset artikkelit, jotka otsikon perusteella eivät vastaa tutkimuskysymyksiin. Tiivistelmäseulonnan avulla voidaan tiukentaa aineiston valintaa vertaamalla niitä ennalta asetettuihin kriteereihin. Kokotekstiseulonnassa keskitytään erityisesti siihen, että artikkeli täyttää kaikki asetetut sisäänottokriteerit, on tutkimuskysymysten kannalta relevantti. Tällä tavoin voidaan poistaa sellaiset artikkelit, jotka otsikon tai tiivistelmän perusteella vaikuttivat sopivilta, mutta eivät kokonaisuudessaan vastaa tutkimuksen vaatimuksia. Lopuksi valitusta aineistosta suoritetaan aineiston analyysi ja aineiston avulla saadut tutkimustulokset raportoidaan.

3.2 Katsauksen toteutus

Tässä tutkielmassa keskityttiin laadulliseen katsaukseen, joka on tarkoituksenmukainen lähestymistapa, kun tavoitteena on koota, analysoida ja jäsentää olemassa olevaa tietoa tietyssä aihepiirissä (Aveyard, 2014; Machi & McEvoy, 2016; Petticrew & Roberts, 2006; Salminen, 2023). Vaikka systemaattinen kirjallisuuskatsaus tutkimusmetodinä siihen sopiikin, ei tässä tutkielmassa kehitetty eikä rakennettu uutta teoriaa. Tässä tutkielmassa ei myöskään pyritty kokoamaan historiikkia teorian tai teorioiden kehityksestä (Salminen, 2023).

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena oli tarkastella, miten aihetta on aiemmin tutkittu. Aineistoon on siksi sisällytetty vain tieteellisissä lehdissä julkaistuja vertaisarvioituja artikkeleja, jotka ovat joko alkuperäistutkimuksia tai katsauksia alkuperäistutkimuksiin. Mukaan ei ole otettu konferenssijulkaisuja ja -tiivistelmiä, tieteellisiä postereita, kirjallisuutta, vertaisarvioimattomia tutkimusaineistoja, väitöskirjoja tai opinnäytteitä. Rajauksen avulla varmistuttiin, että aineisto vastaa tutkimukselle asetettuihin tavoitteisiin. Myös määrälliset meta-analyysiartikkelit on jätetty pois, mikäli ne eivät lisää ymmärrystä tarkasteltavasta ilmiöstä.

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus mahdollisti johdon ohjausjärjestelmien ja muutosjohtamisen tarkastelun useista näkökulmista ja useassa eri kontekstissa (Aveyard, 2014). Sen avulla tunnistettiin tutkimusnäyttöön perustuvia toimintamalleja ja parhaiksi todettuja menettelytapoja, arvioitiin niiden sovellettavuutta käytäntöön sekä löydettiin tehokkaimpia ohjaus- ja johtamismenetelmiä (Tranfield et al., 2003, 2007). Näin varmistettiin, että johtopäätökset perustuvat ajantasaisiin ja luotettaviin tutkimustuloksiin eivätkä pelkkiin oletuksiin (Salminen, 2023).

Hakuprosessi eteni vaiheittain kirjallisuudessa esitettyjä periaatteita noudattaen. Ensimmäisessä vaiheessa määriteltiin tutkimuskysymykset ja laadittiin hakustrategia, joka ohjasi aineiston keruuta. Tämän jälkeen toteutettiin aineiston seulonta sekä sisäänottokriteerien ja poissulkukriteerien soveltaminen, joiden avulla varmistettiin lähdeaineiston relevanssi ja luotettavuus. Viimeisessä vaiheessa aineisto analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin periaatteiden mukaisesti, mikä mahdollisti systemaattisen kokonaiskuvan muodostamisen ja tutkimuskysymyksiin vastaamisen (Aveyard, 2014; Machi & McEvoy, 2016; Vilkkä, 2023).



Kuva 2. Hakuprosessin vaiheet PRISMA ohjeistusta mukailien (Wang et al., 2026).

Hakuprosessi eteni Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA) -ohjeistuksen mukaisesti. PRISMA tarjoaa kansainvälisesti tunnustetun rakenteen systemaattisten katsausten raportointiin ja tukee prosessin läpinäkyvyyttä kuvaamalla yksityiskohtaisesti, kuinka monta tutkimusta löydettiin, karsittiin ja sisällytettiin lopulliseen aineistoon. Tässä tutkielmassa PRISMA toimi sekä hakuprosessin että seulonnan jäsenyvälineenä, mikä helpottaa prosessin toistettavuutta ja arviointia. (Wang et al., 2026.) Mallista poiketen erillistä laadunarviointia ei tehty, sen sijaan seulonnan sisäänottokriteerinä artikkeleilta edellytettiin vähintään Julkaisufoorumin luokitusta 2 tai 3.

PRISMA-jäsennys varmisti, että jokainen aineistonhankinnan vaihe dokumentoitiin ja esitettiin selkeästi, mikä tukee sekä tutkimuksen arviointia että sen mahdollista toistamista tulevissa tutkimuksissa.

3.2.1 Tutkimuksen suunnittelu

Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa määriteltiin selkeät tutkimuskysymykset, joiden avulla rajattiin katsauksen kohdealue muutosjohtamisen ja johdon ohjausjärjestelmien rajapintaan. Hakustrategia laadittiin kattamaan keskeiset tieteelliset tietokannat sekä kansainväliset ja kotimaiset tutkimuslähteet, ja hakusanoja testattiin ja tarkennettiin tutkimuskysymyksiin parhaiten vastaavalla tavalla. Lisäksi suunniteltiin aineiston seulontaprosessi ennalta määriteltyine sisäänottokriteereineen ja poissulkukriteereineen, jotta aineiston relevanssi ja luotettavuus voitiin varmistaa. Suunnitteluvaiheessa painotettiin myös katsauksen toistettavuutta ja systemaattisuutta, ja jokainen vaihe dokumentoitiin huolellisesti tutkimuksen validiteetin varmistamiseksi.

Ennen varsinaista tiedonhakua tehtiin useita testihakuja, joilla perehdyttiin tietokantoihin ja kokeiltiin erilaisia hakusanoja. Prosessi ei edennyt lineaarisesti, vaan hakua ja seulontakriteereitä muokattiin useaan otteeseen tulosten perusteella. Aineistoa arvioitiin vaiheittain ja toistuvasti, jotta lopullinen valikoima olisi sekä kattava että edustava.

Kirjallisuuskatsauksessa hyödynnettiin Turun yliopiston kauppa- ja taloustieteellisiä tietokantoja: EBSCO, Sage Journals, ScienceDirect, Scopus, Springer Nature Link, Taylor ja Francis, Web of Science ja Wiley Online Library. Koska tutkimuksen tavoitteena oli rajata aineistoa sen relevanssin ja luotettavuuden perusteella, tiedonhakua tarkennettiin määrittelemällä selkeät haku-, sisäänotto- ja poissulkukriteerit. Hakutulosten relevanssia arvioitiin ensin otsikon ja tiivistelmän perusteella. Tämän esiseulonnan jälkeen valitut artikkelit käytiin läpi kokonaisuudessaan, ja lopullinen aineisto muodostettiin näiden tarkastelujen perusteella.

Hakusanojen määrittämisessä hyödynnettiin johdon ohjausjärjestelmän ja muutosjohtamisen teorioita. Tutkimuskysymyksissä korostuvat kaksi keskeistä käsitettä: muutosjohtaminen, joka englanniksi vastaa termiä change management, sekä johdon ohjausjärjestelmät, jotka englanniksi tunnetaan nimillä management control system tai management control systems.

Kirjallisuuskatsauksessa käytettiin hakusanoja:

- change management
- management control system / management control systems

Hakusanat ja niiden yhdistelmät toistettiin kaikissa tietokannoissa loogisesti. Hakulausekkeiksi yhdistettiin hakusanat toisiinsa Boolean AND -operaattorin avulla ja vaihtoehdot hakusanat OR -operaattorilla (Turun Yliopisto, 2020). Lopulliset hakulausekkeet olivat muodossa:

*”change management” AND (”management control system” OR
”management control systems”)*

Hakulausekkeet on esitetty tietokannoittain liitteessä 1.

Koehaun jälkeen tutkimusaineistolle asetettiin tarkennetut sisäänotto- ja poissulkukriteerit. Tässä tutkimuksessa kriteerit rajattiin koskemaan kieltä, tutkimusotetta, julkaisun tyyppiä ja tasoa, sisältöä, johtamisnäkökulmaa sekä julkaisuajankohtaa. Näin varmistettiin, että aineisto on sekä tieteellisesti korkeatasoista että relevanttia muutosjohtamisen ja johdon ohjauksen tutkimuskontekstiin. Tässä tutkimuksessa aineistolle annettiin seuraavat seulontakriteerit:

1. artikkelien kielen on oltava suomi tai englanti,
2. artikkelin tulee käsitellä tutkimuksia ja niiden tuloksia,
3. artikkeleista tulee olla saatavilla koko teksti,
4. aineiston on oltava vertaisarvioitua ja artikkelimuotoista,
5. tutkimusartikkelien tulee olla JUFO luokittelultaan tasoa 2–3,
6. aineiston tulee sopia tutkimuksen sisältöön ja aiheeseen,
7. artikkelien julkaisuajankohta tulee olla vuodesta 2000 alkaen.

Taulukko 1 kokoaa yhteen tutkimuksessa käytetyt sisäänotto- ja poissulkukriteerit, jotka ohjasivat aineiston valintaa. Näitä sovellettiin järjestelmällisesti koko aineistonhankintaprosessin ajan.

Taulukko 1. Aineiston sisäänto- ja poissulkukriteerit

Seula	Sisääntokriteeri	Poissulkukriteeri
Kieli	artikkelin kieli on suomi tai englanti	muut kuin suomen- tai englanninkieliset artikkelit
Tutkimusote	Laadullisiin empiirisiin alkuperäistutkimuksiin perustuvat tieteelliset artikkelit tai systemaattiset katsaukset, jotka pohjautuvat laadullisiin empiirisiin tutkimuksiin ja lisäävät ymmärrystä tarkasteltavasta ilmiöstä.	Artikkelit, jotka eivät perustu empiirisiin tutkimuksiin, systemaattiset katsaukset, jotka eivät lisää ymmärrystä tarkasteltavasta ilmiöstä, tai katsaukset, jotka ovat määrällisiä meta-analyyssejä.
Julkaisu	Tieteellinen, vertaisarvioitu akateeminen julkaisu	Muu kuin artikkeli tieteellisessä lehdessä; ammattilehtiartikkelit, konferenssijulkaisut ja -tiivistelmät, tieteelliset posterit, kirjallisuus, väitöskirjat ja eritasoiset opinnäytteet
	Artikkelin koko teksti saatavilla vaivattomasti	Artikkelit, joista ei ole koko tekstiä saatavilla
	Julkaisu on luokiteltu Julkaisufoorumin JUFO -luokkaan 2–3	JUFO-luokka 0–1 tai julkaisua ei löydy Julkaisufoorumin listauksesta
Sisältö	Artikkeli käsittelee muutosjohtamista ja johdon ohjausjärjestelmiä	Artikkeli käsittelee muuta kuin muutosjohtamista tai johdon ohjausjärjestelmiä tai vain jompaa kumpaa
	Johtamisen näkökulma	Muu kuin johtamisnäkökulma
Julkaisuajankohta	Artikkeli on julkaistu vuosien 2000–2025 aikana	Artikkeli on vanhempi kuin 2000

3.2.2 Katsauksen suorittaminen

Koehaun tuloksena huomattiin, ettei suomenkielisillä hakusanoilla saatu yhtään tulosta ja englanninkielisillä hakusanoilla saatiin 79 429 tulosta. Oleellista on huomioida, että ensimmäisessä haussa ei käytetty minkäänlaisia rajoituksia, jolloin mukana oli mitkä tahansa lähteet miltä tahansa tieteenalalta.

Hakutermien valinta perustui johdon ohjausjärjestelmiin ja muutosjohtamiseen liittyvään teoreettiseen viitekehykseen. Alun perin oli tarkoitus käyttää vakiintuneen termin

Management Control Systems lisäksi myös sen lyhennettä, MCS, mutta testihakujen perusteella havaittiin, että lyhennettä ei koskaan käytetty yksinään, jolloin sen käyttäminen osoittautui tarpeettomaksi. Lisäksi MCS-lyhenteellä viitattiin muilla tieteenaloilla esimerkiksi Medical Certificates -termistöön, mikä johti virheellisiin hakutuloksiin. Näin ollen lyhenteen käyttö osoittautui tarpeettomaksi.

Täsmennettyjä tiedonhakuja tehtiin maaliskuuhun 2025 aikana. Jotta tulokset vastaisivat paremmin tutkimuskysymykseen, rajattiin hakutermit esiintymään artikkeleiden otsikossa, avainsanoissa tai tiivistelmäosioissa niissä tietokannoissa, joissa kyseinen raja oli teknisesti mahdollista. Tietokannoissa, joissa tällaisia hakukenttiä ei ollut käytettävissä, haku kohdistettiin koko tekstiin. Koska tarkasteltavaa ilmiötä olisi ollut mahdollista lähestyä monen tieteenalan näkökulmasta, ei tieteenalaa nähty tarpeen rajata. Liitteessä 1 on esitetty käytetyt hakulausekkeet sekä mahdollisuuksien mukaan tehdyt otsikko-, tiivistelmä- ja avainsanarajaukset sekä hakutulosten määrät. Hakutuloksena saatiin yhteensä 471 artikkelia.

Tämän jälkeen hakua rajattiin sisäänottokriteerien mukaisesti koskemaan vain vertaisarvioituja englanninkielisiä artikkeleita, jotka on julkaistu julkaisuissa, joilla on JUFO-luokitus 2 tai 3 ja joihin tutkijalla oli täysi luku-oikeus. Ensin ajatuksena oli keskittyä tuoreeseen tutkimustietoon, minkä vuoksi haku rajattiin vuosille 2015–2025. Näillä rajoituksilla aineistoksi muodostui 32 artikkelia. Liitteessä 1 on esitetty myös nämä kriteerirajaukset.

Koska otsikko-, tiivistelmä- ja kokotekstiseulonnan jälkeen ensimmäisen haun artikkeleista jäljelle jäi vain kaksi katsaukseen sopivaa artikkelia, tehtiin toukokuussa 2025 täydennyshaku aikavälille 2000 ja 2014. Täydennyshaku tehtiin samoilla rajoituksilla kuin ensimmäinen haku, ja sen tuloksena aineisto täydentyi 47 uudella artikkelilla.

Ensimmäisessä vaiheessa aineisto käytiin läpi otsikkotasolla, ja siitä poissuljettiin Tranfield et al (2003, 214) esittämää prosessia mukaillen artikkelit, joiden otsikon ei katsottu vastaavan tutkimuskysymykseen. Tällaisia olivat esimerkiksi *"Fuzzy-set qualitative comparative analysis (fsQCA) in business and management research: A contemporary overview"*, joka todettiin olevan menetelmäkatsaus, eikä se lisännyt ymmärrystä johdon ohjausjärjestelmien roolista muutosjohtamisessa, sekä *"Key CDO functions for successful digital transformation: Insights from a Delphi study"*, jossa digitalisaatio ja CDO:n rooli olivat keskeisiä, mutta eivät liittyneet johdon ohjausjärjes-

telmiin muutosjohtamisessa. Otsikkoseulan jälkeen ensimmäinen aineisto koostui 23 artikkelista.

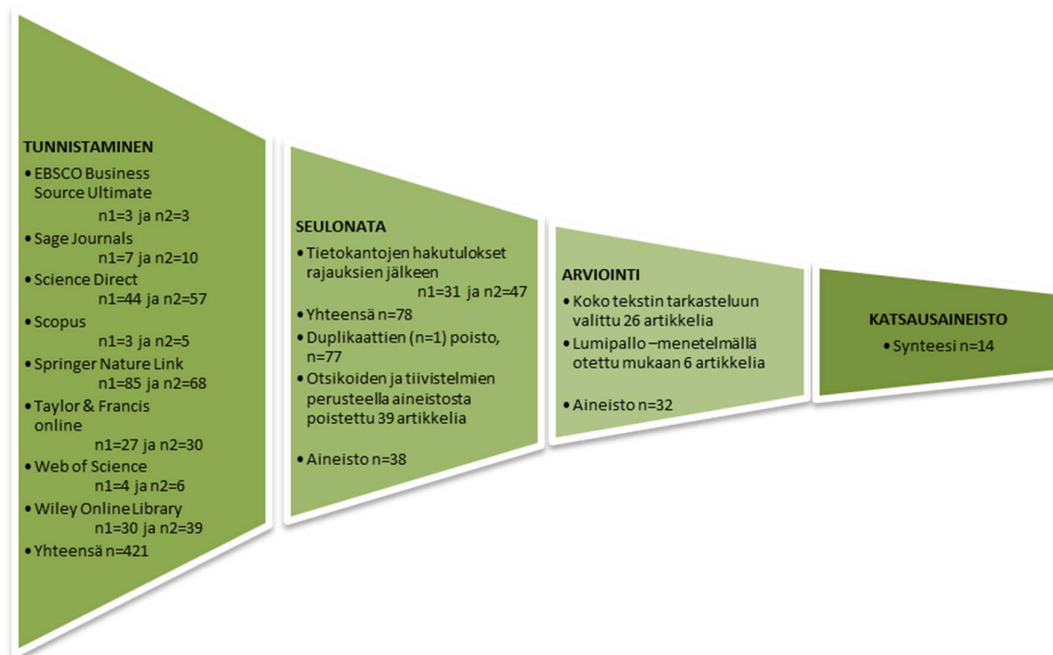
Tämän jälkeen artikkeleista luettiin asiasanat ja tiivistelmät, joita verrattiin sisäänotto- ja poissulkukriteereihin. Poissulkukriteereinä tässä vaiheessa toimivat esimerkiksi muutosjohtamiseen liittyvän näkökulman puuttuminen tai se, että artikkeli ei käsitellyt johdon ohjausjärjestelmiä vaan keskittyi esimerkiksi pelkästään digitaaliseen transformaatioon. Ensimmäisen tiivistelmäseulonnan jälkeen analysoitavaksi valittiin 17 artikkelia, jotka täyttivät sisäänottokriteerit.

Tiivistelmäseulonnan jälkeen artikkelit käytiin läpi kokotekstistasolla, jolloin varmistettiin, että ne käsittelivät johdon ohjausjärjestelmiä muutosjohtamisen kontekstissa ja että ne perustuivat tieteelliseen tutkimukseen ja sen tuloksiin. Tarkemmassa analyysissä suuri osa ensimmäisen haun artikkeleista osoittautui tutkimuskysymyksen kannalta epäolennaisiksi, vaikka ne vaikuttivat aluksi relevantilta tiivistelmän perusteella. Tämä toi esiin tutkijan kokemattomuuden, sillä osa artikkeleista hyväksyttiin seulontavaiheessa mukaan liian kevyin perustein.

Koska vain kaksi artikkeleista lopulta vastasi tutkimuskysymyksiin, päätettiin tutkimuksen aikaikkunaa laajentaa alkamaan vuodesta 2000. Toisesta hakuaineistosta poistettiin yksi duplikaatti, joten 46 artikkelia seulottiin samalla tavalla kuin ensimmäinen aineisto. Otsikkoseulonnan jälkeen aineisto koostui 15 artikkelista ja tiivistelmäseulonnan jälkeen yhdeksästä artikkelista. Kokotekstiseulan perusteella lopulliseen katsaukseen hyväksyttiin seitsemän artikkelia. Seulonnat on kuvattu liitteessä 2.

Otsikko- ja tiivistelmäseulontojen jälkeen aineistoa täydennettiin hyödyntämällä snowballing -menetelmää, eli taaksepäin ja eteenpäin viittausta. Tämä tarkoitti manuaalisia hakuja valittujen artikkelien lähdeluetteloista sekä artikkeleista, joissa kyseisiin julkaisuihin oli viitattu Scopus -tietokannassa (Kähkönen et al., 2021, 101). Aineisto täydentyi 6 artikkelilla, josta kokotekstiseulonnan perusteella karsiutui pois yksi. Lopullinen aineisto koostui 14 artikkelista.

Kuva 3 esittää katsausaineiston seulonnan määrällisen etenemisen PRISMA-mallia mukaillen. Luvut kuvaavat ensimmäisen ja toisen seulonnan yhteenlaskettuja määriä.



Kuva 3. Katsausaineiston seulonta (Wang et al., 2026).

Artikkeleista laadittiin Excel-tiedosto, jotka on esitelty liitteessä 3. Lopulliset hakutulokset tallennettiin pdf-tiedostoina Zotero -viitteidenhallintaohjelmaan, omalle tietokoneelle sekä Turun Yliopiston Office 365 -pilvipalveluun.

3.3 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Analyysi voi sisältää määrällisen ja laadullisen meta-analyysin. Määrällisessä meta-analyysissä tiedot yhdistetään tilastollisesti ja arvioidaan tulosten yleistettävyyttä ja ilmiön syvällisempää ymmärtämistä (Vilkkä, 2023; Wang et al., 2026).

Sisällönanalyysin tarkoituksena ei ole ainoastaan luetteloida aineistosta löytyviä käsitteitä, vaan jäsentää ja tulkita niitä syvällisemmin. Käsitteiden, teemojen ja luokkien avulla pyritään yhdistämään havaintoja, tekemään johtopäätöksiä ja rakentamaan kokonaiskuva tutkittavasta ilmiöstä. Analyysi toteutetaan systemaattisesti ja dokumentoitiin läpinäkyvyyden ja toistettavuuden varmistamiseksi. (Machi & McEvoy, 2016; Reuber et al., 2022, 2151; Vilkkä, 2023; Wang et al., 2026, 10)

Vilkkä (2023) jakaa sisällönanalyysin kolmeen vaiheeseen: analyysin valmistelu, analyysin organisointi ja analyysin raportointi. Metsämuuronen (2008, 48) täydentää tätä lisäämällä vaiheeksi johtopäätösten kautta muodostuvan tieteellisen kontribuution. Analyysiprosessi etenee vaiheittain ja limittäin aineiston seulonnan kanssa. Ensin aineisto

luetaan kokonaisuudessaan, jotta saadaan yleiskäsitys sisällöstä. Tämän jälkeen aineistosta poimitaan tutkimuskysymyksiin liittyviä ilmauksia ja käsitteitä, jotka ryhmitellään ensin teemoiksi, sitten alaluokiksi, sen jälkeen yläluokiksi ja lopulta kokoaviksi pääluokiksi abstrahoinnin keinoin (Metsämuuronen, 2008, 50; Tuomi & Sarajärvi, 2018, 104–107; 116). Tätä vaihetta seuraa synteesi, jossa tulokset analysoidaan ja ilmiöstä ja sen lainalaisuuksista rakennetaan jäsennelty kuvaus (Vilka, 2023).

Reuber et al. (2022, 2149–2150) tuovat esiin, että keskeinen osa analyysiprosessia on päätös siitä, mikä aineistossa on tutkimuksen kannalta kiinnostavaa ja mikä ei. Kuten Tuomi ja Sarajärvi (2018, 104) toteavat, kaikkea ei voida tutkia yhden tutkimuksen puitteissa, on olennaista keskittyä ainoastaan niihin asiasanoihin ja teemoihin, jotka ovat tutkimuskysymyksen kannalta keskeisiä tässä kontekstissa, ja jättää muu aineisto analyysin ulkopuolelle.

3.4 Analyysin eteneminen

Tässä tutkielmassa valittu aineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin menetelmiä apuna käyttäen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 108). Analyysi eteni vaihteittain ja osin rinnakkain aineiston käsittelyn kanssa. Aluksi koko aineisto luettiin läpi, jotta muodostui yleinen kuva sen sisällöstä. Sen jälkeen aineistosta alleviivattiin tutkimuskysymyksiin liittyviä ilmauksia ja käsitteitä, joita järjestettiin ensin teemoiksi, sitten alaluokiksi, edelleen yläluokiksi ja lopulta kokoaviksi pääluokiksi (Metsämuuronen, 2008, 50; Tuomi & Sarajärvi, 2018, 104–107; 116). Näitä vaihteita seurasi synteesivaihe, jossa tulokset koottiin ja ilmiöstä sekä sen lainalaisuuksista muodostettiin jäsennelty kuvaus (Vilka, 2023). Analyysi oli luonteeltaan iteratiivinen prosessi ja pro gradu –tutkielman laatijan ymmärrys ilmiöstä tarkentui aineiston käsittelyn edetessä (Hanelt et al., 2021, 1163; Tranfield et al., 2003, 214; Vilka, 2023)

Sisällönanalyysi eteni ilmausten, teemojen, alaluokkien ja kokoavien yläluokkien muodostamisen ja täsmentämisen kautta. Aineistosta nousevat uudet merkitykset ja yhteydet muuttivat alkuperäistä luokittelua (Kynäs et al., 2020, 108–109). Analyysi edellytti jatkuvaa vertailua ja tulkintaa, jotta löydökset muodostivat eheän ja merkityksellisen kokonaisuuden suhteessa tutkimuskysymyksiin (Kynäs et al., 2020, 109).

Tämä katsaus ei edusta täysin induktiivista tai deduktiivista lähestymistapaa, vaan sijoittuu näiden väliin, sillä alkuperäiset tulosten ryhmittelyt muuttuivat, kun sitaatteja verrat-

tiin keskenään ja arvioitiin niiden yhteyttä tutkimuskysymyksiin (Roberts et al., 2019). Myös tutkimuskysymykset täsmentyivät analyysin aikana. Tässä tutkimuksessa ei keskitytty muutoksen taustasyiden analysointiin tai tarkasteltu muutosta strategisena päätösprosessina, painopiste oli muutoksen käytännön toteutuksessa ja ohjausjärjestelmien roolissa siinä. Myöskään teknistä toteutusta tai yhtä ainoaa optimaalista toimintatapaa ei pyritty määrittämään, vaan tavoitteena oli tunnistaa erilaisia mekanismeja, jotka voivat tukea muutoksen onnistunutta läpivientä.

Analyysissa ohjausjärjestelmiä lähestyttiin Simonsin (1995) kehittämän Levers of Control -viitekehyksen avulla. Tämä viitekehys mahdollistaa sekä teknisten että kulttuuristen ja sosiaalisten ohjausmekanismien tarkastelun, sillä se huomioi organisaation arvojen, sääntöjen, tavoitteiden ja vuorovaikutuksen merkityksen ohjauksessa ja muutoksen läpiviennissä. Levers of Control -näkökulman mukaan ohjausjärjestelmien tehtävänä on samanaikaisesti varmistaa toiminnan vakaus ja tavoitteiden saavuttaminen sekä strategisen uudistumisen tukeminen ja pysyminen avoimena uusille suuntauksille. Näin ollen niillä on keskeinen rooli muutoksen hallinnan tukemisessa. (Arjaliès & Mundy, 2013, 286–287; Simons, 1995, 2014.)

Muutosjohtamisen teorioita hyödynnettiin tulosten jäsentämisessä. Lewinin (1947) malli toi rakenteen tarkastella, miten ohjausjärjestelmät tukevat muutoksen eri vaiheita, kun taas Kotterin (1996) malli korosti viestinnän ja sitouttamisen merkitystä muutoksen onnistumisessa. ADKAR-malli toi analyysiin yksilötason näkökulman. Mallin viisi osaluokkaa auttoivat jäsentämään, miten ohjausjärjestelmät tukevat työntekijöiden muutosprosessia. Anthony ja Govindarajanin (2007) erottelu strategisen ja operatiivisen ohjauksen välillä auttoi puolestaan hahmottamaan, miten järjestelmät toimivat sekä päivittäisen toiminnan tukena että strategisen uudistumisen mahdollistajina.

Joidenkin sitaattien kohdalla jouduttiin pohtimaan niiden sijoittumista useampaan luokkaan. Ratkaisut tehtiin sen näkökulman perusteella, joka oli kokonaisuuden kannalta osuvin. Esimerkiksi ilmaus *”Design and use of MCS vary over the lifecycle of companies.”* voidaan tulkita liittyvän sekä alaluokkaan ”reagointi” että alaluokkaan ”strateginen ohjaus”. Reagointiin se liittyy siinä mielessä, että ohjausjärjestelmien on mukauduttava organisaation kehitysvaiheisiin ja toiminnan vakautumiseen. Strategisen ohjauksen näkökulmasta ilmaus voidaan tulkita viittaavan siihen, miten ohjausjärjestelmät suunnitellaan ja otetaan käyttöön johdon päätöksenteon välineinä ja yrityksen

toimintalinjausten ohjaajina. Tässä tutkimuksessa ilmaus sijoitettiin tutkijan tulkinnan mukaisesti alaluokkaan ”reagointi”, joka kuuluu yläluokkaan ”ohjausjärjestelmä muutoksen ajurina”. Tulkinta tähdentää sitä, että toiminnan kehittyessä ohjausjärjestelmät eivät ainoastaan sopeudu muutokseen, vaan myös ohjaavat ja vauhdittavat organisaation uudistumista.

Kuva 4 havainnollistaa aineiston teemoitteluprosessia. Aineistosta poimitut ilmaukset koottiin Excel-taulukkoon ja ryhmiteltiin teemoiksi, jotka johdettiin edelleen alaluokiksi.

Ilmaus	Teema	Alaluokka
"...reach some level of consensus on what the 'end game' will look like at a given point of time." (Zollo et al., 2016)	Tavoitteenasetanta	Seurannan organisointi
"Strategy begin to be effectively translated into action when every individual can identify with one or more objectives that describe his/her participation..." (Busco et al 2007)		
"...which is supported by statements that the ability to measure performance is a requirement to enable an organization to improve its performance" (Hasu et al 2025)	Seurannan toteutus	
"...can be precisely measured in ways that are common to all individuals." (Chenhall & Euske 2007)		
"...routines, systematized follow up routines, routines for rewarding (and punishing)..." (Almqvist et al. 2011)		
"A manager who is granted more autonomy will feel responsible about the results, and thus require more detailed and updated control information from team members." (Sakka et al 2013)	Vastuunjako	
"...it was difficult for the 'area responsables' to get used to the new situation." (Becker 2014)		

Kuva 4. Esimerkki alaluokkien muodostamisesta ryhmittelemällä ilmaisuja.

Tässä esimerkkinä tavoitteenasetannan ilmauksia ovat Zollo et al. (2016) viittaus ”end game” sekä Busco et al. (2007) maininta ”objectives”, jotka molemmat kuvaavat sitä, miten muutokselle on määriteltävä tavoite. Molemmat sitaatit on luokiteltu seurannan organisoinnin alaluokkaan, koska ne liittyvät tavoitteenasetannan kiinteästi seurannan käytäntöihin. Zollo et al. (2016) painottavat, että yhteinen näkemys tavoitellusta lopputilasta on edellytys seurannan järjestelmälliselle organisoinnille. Busco et al. (2007) puolestaan osoittavat, että strategia konkretisoituu toiminnaksi vasta, kun yksilöt tunnistelevat omat tavoitteensa ja roolinsa, mikä mahdollistaa etenemisen organisoinnin niin yksilö- kuin organisaatiotasolla.

Kuva 5 havainnollistaa, miten alaluokat kokoavat yhteen teemat ja miten alaluokat yhdistyvät yläluokiksi. Kuvasta käy ilmi, miten alaluokat on ryhmitelty merkityksellisiksi kokonaisuuksiksi, jotka etenevät vaiheittain kohti laajempaa abstrahointia. Tämä jäsen-

tely tuo esiin, miten aineistosta nousseet havainnot eivät jää irrallisiksi, vaan ne rakentavat johdonmukaista ja systemaattista tulkintaa tutkimuskysymysten näkökulmasta.

Alaluokka	Yläluokka	Päälouokka
Seurannan organisointi	Toimintaperiaatteet	Muutoksen seuranta
Mittaristot		
Roolitus	Yrityksen rakenteet	
Raportointi- ja päätöksentekohierarkia		
Tasapaino vakauden ja joustavuuden välillä		
Johtamiskäytännöt	Johtamiskulttuuri	
Seurannan ja arvioinnin prosessit		
Jatkuva parantaminen		

Kuva 5. Aineistolähtöisen analyysin luokittelun eteneminen.

Alaluokat seurannan organisointi ja mittaristot nivoutuvat yhteen yläluokaksi toimintaperiaatteet. Alaluokat roolitus, raportointi- ja päätöksentekohierarkiat sekä tasapaino vakauden ja joustavuuden välillä muodostavat muutosta tukevat rakenteet. Johtamiskäytännöt, seurannan ja arvioinnin prosessit sekä jatkuvan parantamisen periaatteet puolestaan rakentuvat yläluokaksi johtamiskulttuuri. Kolmesta yläluokasta muodostuu pääluokka muutoksen seuranta.

Koska muutos koskettaa ihmisiä kokonaisvaltaisesti, sen johtaminen edellyttää muuta kuin prosessien ja rakenteiden hallintaa. Työntekijöiden tunteet ja kokemukset on otettava huomioon (Oreg et al., 2011, 502, 513). Chenhall ja Euske (2007, 601) korostavat, että rationaalisten ja teknisten periaatteiden rinnalla on tärkeää huomioida myös sosiaaliset näkökulmat. Tästä syystä tässä tutkimuksessa pääluokaksi muutostarpeen tunnistamisen ja muutoksen etenemisen varmistamisen lisäksi nostettiin muutoksen vaikutus sosiaalisiin suhteisiin ja kulttuurisiin merkityksiin.

Kuva 6 tekee näkyväksi analyysin hierarkkista etenemistä. Yksittäisistä havainnoista muodostetut alaluokat kokoontuvat yläluokiksi ja edelleen pääluokiksi. Tämä vaiheittainen yleistämisen ja käsitteellistämisen prosessi näyttää, miten aineistosta tunnistetut ilmiöt kytkeytyvät toisiinsa ja rakentavat tutkimuskysymysten kannalta merkityksellisiä kokonaisuuksia.

Alaokka	Yläluokka	Pääloukka
Toiminnallinen logiikka	MCS muutoksen ajurina	Muutostarpeen tunnistaminen
Havainnointi		
Reagointi		
Strateginen ohjaus	MCS muutoksen kohteena	
Paketetut muutokset ja erityistilanteet		
Tekninen muutos	MCS osana viestintäkulttuuria	
Kaksisuuntainen vuorovaikutus		
Merkityksen rakentaminen	Toimintaperiaatteet	Muutoksen seuranta
Seurannan organisointi		
Mittaristot		
Roolitus	Yrityksen rakenteet	
Raportointi- ja päätöksentekohierarkia		
Tasapaino vakauden ja joustavuuden välillä	Johtamiskulttuuri	
Johtamiskäytännöt		
Seurannan ja arvioinnin prosessit		
Jatkuva parantaminen	Yrityksen identiteetti	Muutoksen sosiaalinen ulottuvuus
uskomukset ja periaattet		
jaettu kulttuuri		
yhteinen tarkoitus ja suunta	Yksilöiden identiteetti	
sopeutuminen		
Osaaminen	Tuki ja resurssit	
Käytännön resurssit		
Johdon tuki		

Kuva 6. Sisällönanalyysin tulokset.

Luokittelun eteneminen alaluokista pääloukkiin tekee näkyväksi sen, miten yksittäiset kokemukset ja näkökulmat liittyvät osaksi laajempaa ymmärrystä ohjausjärjestelmien roolista muutosprosessissa. Pääloukat ilmentävät analyysin synteisiä ja kokoavat yhteen keskeiset merkityssisällöt.

Aineistosta muodostettiin Excel-taulukko, johon tiivistettiin kunkin lähteen keskeinen sisältö ja tutkimuksen kannalta olennaiset havainnot. Taulukko havaintoineen on liitteenä 3.

3.5 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tässä tutkimuksessa noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä ja menettelytapoja. Systemaattisuuden lisäksi sekä tutkimuksen teossa että raportoinnissa on pyritty avoimuuteen, huolellisuuteen, tarkkuuteen ja rehellisyyteen (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023). Tietolähteet sekä tiedonhaku- ja analyysimenetelmät on valittu asianmukaisesti, ja niiden käyttö on perusteltu.

Tutkimuksessa pyrittiin yleistettävyyteen, pätevyyteen ja luotettavuuteen, mikä tarkoittaa, että aineisto hankittiin ennalta määriteltyjen sääntöjen mukaisesti harkiten, rajatusti ja järjestelmällisesti (Vilka, 2023). Katsausprosessi eteni johdonmukaisesti PRISMA-mallia mukailleen siten, että kaikki vaiheet ovat läpinäkyviä ja toistettavissa (Wang et al., 2026). Luotettavuutta ja yleistettävyyttä vahvistaa se, että prosessin kaikki vaiheet on kuvattu avoimesti ja huolellisesti sekä tekstinä että kuvioina (Petticrew & Roberts, 2006).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta (trustworthiness) voidaan arvioida neljän osa-alueen kautta: riippuvuus (dependability), yleistettävyys (transferability), varmennettavuus (confirmability) ja uskottavuus (credibility). (Lincoln & Guba 1985 mukaan; Eriksson & Kovalainen, 2008; Fan et al., 2022, 174–176.)

Tässä tutkimuksessa on pyritty uskottavuuteen, yleistettävyyteen ja riippuvuuteen. Riippuvuus tarkoittaa, että katsausprosessi on toteutettu niin systemaattisesti ja läpinäkyvästi, että toisen tutkijan olisi mahdollista saavuttaa vastaavat tulokset. Yleistettävyyden kannalta olennaista on, että katsauksen tulokset voisivat päteä myös muissa konteksteissa (Lincoln & Guba 1985 mukaan; Eriksson & Kovalainen, 2008). Näitä molempia tukee se, että aineisto kerättiin suunnitelmallisesti ja päämäärähakuisesti (Metsämuuronen, 2008; Vilka, 2023) ja että prosessin vaiheet on dokumentoitu huolellisesti (Petticrew & Roberts, 2006). Riippuvuutta parantaa se, että katsauksessa on noudatettu ennalta määriteltyä menettelytapaa.

Varmennettavuutta lisää tutkijan kriittinen ote ja avoimuus valintojen taustalla (Eriksson & Kovalainen, 2008). Tässä tutkimuksessa tutkija on arvioinut omia valintojensa suhteessa tutkimuskysymyksiin, tarkoitukseen ja kohderyhmään, mikä vähentää subjektivisuudesta johtuvia vääristymiä ja perusteettomia tulkintoja. Lisäksi johtopäätösluvussa arvioidaan, mitä tutkimuksella saavutettiin ja mitä kysymyksiä jäi

avoimeksi. Vaikka tutkijan omien ennakko-oletusten vaikutusta ei voida täysin poistaa, niiden vaikutuksia on pyritty tiedostamaan ja minimoimaan (Vilkka, 2023)

Uskottavuus syntyy monien tekijöiden yhdistelmänä. Se liittyy tutkijan perehtyneisyyteen, aineiston ja tulosten loogisiin yhteyksiin sekä tutkimuksen läpinäkyvyyteen. Uskottavuus edellyttää, että katsaus olisi mahdollista toistaa siten, että toinen tutkija voisi päätyä samankaltaisiin tuloksiin (Lincoln & Guba 1985 mukaan; Eriksson & Kovalainen, 2008). Tässä tutkimuksessa uskottavuutta on pyritty vahvistamaan perehtymällä keskeisiin teorioihin ja rakentamalla niiden pohjalta huolellinen teoreettinen viitekehys. Julkaisuharhaa pyrittiin vähentämään ottamalla tutkimukseen mukaan kaikki artikkelit, jotka vastasivat sisäänottokriteerejä. Aineiston valintaan eivät vaikuttaneet tutkimusmenetelmä, tulokset tai niistä tehdyt johtopäätökset. Tutkijan ennakko-oletusten ja näkökulmien vaikutusta tutkimukseen pyrittiin minimoimaan, vaikka sitä ei kokonaan voitu poistaa (Vilkka, 2023). Lisäksi empiirinen aineisto on kytketty teoriaan selkeiden ja loogisten päättelyketjujen avulla. Nämä näkökohdat on pyritty huomioimaan tämän tutkimuksen toteutuksessa.

Pro Gradu -tutkielmalle asetettujen rajoitusten vuoksi on kuitenkin tehty tiettyjä myönnytyksiä systemaattisen kirjallisuuskatsauksen laajuuden ja syvyyden suhteen. Aineiston määrän harkittu rajaaminen on ollut perusteltua, eikä systemaattisesta toteutuksesta ole tingitty, mikä osaltaan parantaa tutkimuksen luotettavuutta. Tässä tutkimuksessa on keskitytty tarkastelemaan vain vertaisarvioituja tutkimusartikkeleita, ja niin sanottu harmaa kirjallisuus on jätetty pois. Harmaalla kirjallisuudella (Vilkka, 2023) tarkoitetaan julkaisemattomia tai epävirallisia aineistoja, kuten opinnäytetöitä ja konferenssijulkaisuja. Näiden valintojen vuoksi tutkielman laajuus on rajallisempi, mutta valinnat ja rajaukset on pyritty perustelemaan siten, että tutkimuksen luotettavuus säilyy.

Tutkimuksen luotettavuutta voivat heikentää myös tutkijan kokemattomuus sekä se, että artikkelit on kirjoitettu kielellä, joka ei ole tutkijan äidinkieli. Tämä voi esimerkiksi johtaa siihen, että yksittäisten käsitteiden vivahteet jäävät huomaamatta tai käännöksissä osa merkityksestä katoaa. Lisäksi tutkimuskirjallisuuden laajuus ja tulkinnanvaraisuus voivat vaikeuttaa tutkimuksen toistettavuutta ja siten heikentää sen luotettavuutta. Tulkinnot on kuitenkin pyritty perustelemaan selkeästi, jotta lukijalle ei jää epäselväksi, mihin johtopäätökset perustuvat.

Hakustrategian rajallisuus ja hakusanojen valinta voivat johtaa siihen, että osa relevantista aineistosta jää löytymättä, jos alkuperäistutkimuksissa on käytetty eri termejä kuin haussa. Lumipallomenetelmällä tätä riskiä on pyritty vähentämään, mutta mukaan valikoituneet tutkimukset tuskin silti muodostavat täysin kattavaa kokonaisuutta. Sisäänottokriteerien tulkinnan subjektiivisuus voi vaikuttaa aineiston koostumukseen, sillä tutkimuksen sopivuus kriteereihin ei ole täysin yksiselitteistä.

Tämän tutkielman tekemisessä hyödynnettiin tekoälyä avustavana työkaluna. Tekoälyä käytettiin erityisesti kielenhuollossa sekä tekstin muotoilun ja käännösten tukena. Lisäksi sitä hyödynnettiin kirjoittamisen ideoinnissa, rakenteiden hahmottamisessa ja argumenttien esittämisjärjestyksen vaihtoehtojen arvioinnissa. Tekoälyä käytettiin myös selvittämään käsitteitä ja teoreettisia näkökulmia, joita tutkija ei alkuvaiheessa ymmärtänyt, sekä tukemaan perehtymistä aiheisiin, jotka nousivat esiin kirjallisuuskatsauksen artikkeleissa, esimerkiksi institutionalisaation käsitteen avaaminen. Tekoäly tuki kirjoitusprosessin suunnittelua, ymmärryksen syventämistä ja eri ratkaisuvaihtoehtojen vertailua. Tekoälyä ei käytetty varsinaisen sisällön, analyysin tai johtopäätösten tuottamiseen, vaan sen rooli rajoittui prosessin tukemiseen. Käytetyt tekoälypohjaiset työkalut olivat Scopus AI, ChatGPT ja Perplexity.

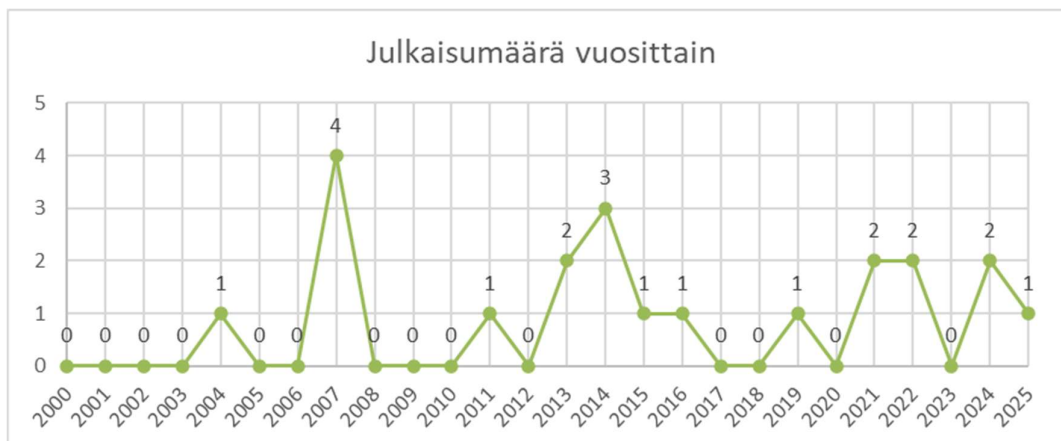
4 Tulokset

4.1 Ohjausjärjestelmien rooli muutoksen tukemisessa

Aineiston esittelyn jälkeen tulokset kuvataan kahdessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa tarkastellaan ohjausjärjestelmien roolia muutoksessa kolmen aineistosta nousseen teeman kautta. Näiden avulla havainnollistetaan, miten organisaatiot tunnistavat muutostarpeita, seuraavat muutoksen etenemistä ja tekevät siitä työntekijöille ymmärrettävää ja toteuttamiskelpoista arjessa. Näin tulokset jäsentyvät vastaamaan alatutkimuskysymyksiin. Toisessa vaiheessa tuloksia syvennetään hyödyntämällä Levers of Control -viitekehyksen pohjalta muodostettua nelikenttämallia, jonka avulla havainnollistetaan johdon ohjausjärjestelmien merkitystä tasapainon rakentamisessa vakauden ja tavoitteiden saavuttamisen sekä strategisen uudistumisen ja uusille suuntauksille avoimena pysymisen välillä.

4.1.1 Aineiston esittely

Haku tehtiin alkaen vuodesta 2000 ja ulottuen vuoden 2025 huhtikuun loppuun. Ensimmäinen julkaisu on vuodelta 2004 ja viimeisin 2025. Tähän katsaukseen valikoitujen artikkelien julkaisuaikataulu noudattaa suhteellisen tasaista tahtia vuoden 2011 jälkeen. Vuoden 2007 julkaisupiikki tutkimuksessa saattaa liittyä digitalisaation ja erilaisten teknologiaprojektien yleistymiseen. Yksittäisen vuoden julkaisumäärään voi kuitenkin vaikuttaa moni muukin tekijä, eikä tähän ilmiöön ole tässä tutkielmassa oleellista syventyä.



Kuva 7. Julkaisumäärä vuosittain.

Tarkasteltu aineisto sisälsi yhdeksän kvalitatiivista, kolme kvantitatiivista ja kaksi monimenetelmällistä tutkimusta. Artikkeleista 11 keskittyy hallittuun muutokseen, joka joh-

tui joko suunnitellusta strategisen painopisteen muuttumisesta tai normaaliin toiminnan kehittämiseen liittyvistä muutoksista, kuten tietoteknisten järjestelmien uudistuksista. Mielenkiintoista on, että näistä 11 artikkelista kolme, eli noin neljännes, käsittelee vastuullisuuteen liittyvää strategista muutosta. Tämä on luontevaa, sillä vastuullisuus on noussut entistä tärkeämmäksi teemaksi viimeisen vuosikymmenen aikana (Rasyid et al., 2024, 84).

Aineistossa kuusi artikkelia käsittelee laajoja muutosprosesseja, kuten yritysostojen jälkeisiä integraatioita ja merkittäviä strategisia uudistuksia. Kaksi artikkelia käsittelee ulkoisten ja äkillisten kriisien, kuten koronapandemian ja finanssikriisin, aiheuttamia muutostilanteita. Enemmistö kuitenkin keskittyy arkipäiväisempiin organisaation sisäisen toiminnan, strategisen ohjauksen ja päätöksenteon kehittämiseen. Tämä korostaa hallitun ja suunnitellun muutoksen merkitystä organisaatioiden arjessa.

Tutkimukset edustavat monipuolisesti eri toimialoja ja toimintaympäristöjä, mikä osoittaa, että tarkasteltu ilmiö koskettaa laajasti erilaisia organisaatioita. Aineistossa analysoidaan sekä yksityisen että julkisen sektorin toimijoita. Yksityisellä sektorilla mukana on muun muassa teollisuusyrityksiä energia-, kaivos- ja teknologiatoimialoilta, palveluyrityksiä sekä kansainvälisiä suuryrityksiä. Julkisen sektorin osalta tutkimuksissa tarkastellaan esimerkiksi puolustusministeriöitä, kansallisia tutkimuslaitoksia ja valtionhallinnon yksiköitä.

Kolmasosa tarkastelluista tutkimuksista hyödyntää Simonsin Levers of Control -viitekehystä tai sen muunnelmia. Tämä selittää, miksi kyseinen viitekehys on nostettu keskeiseen asemaan myös tässä pro gradu -tutkielmassa.

4.1.2 Ohjausjärjestelmien rooli muutosprosessissa

Aineiston perusteella ohjausjärjestelmillä on merkittävä rooli muutosprosessin tukemisessa. Johdon ohjausjärjestelmien roolia muutoksessa voidaan tarkastella useista näkökulmista. Tutkielman tuloksena ohjausjärjestelmien roolista muutosprosessissa hahmot-

tui kolme pääteemaa: muutostarpeen tunnistaminen, muutoksen toteuttaminen ja muutoksen sosiaalinen ulottuvuus.



Kuva 8. Johdon ohjausjärjestelmien roolin kolme pääteemaa.

Muutostarpeen tunnistaminen voi olla monimuotoinen prosessi. Tarve voi nousta yksilön visiosta, markkinoiden trendeistä tai ulkoisten toimintaympäristöjen muutoksista, jolloin muutos etenee suunnitellusti. Vastaavasti teknologiset uudistukset sekä institutionaaliset ja taloudelliset paineet voivat pakottaa organisaatiota arvioimaan toimintaansa uudelleen. Suunnitellun muutoksen yhteydessä huomio kohdistuu sekä yksilöiden näkemysten ja tavoitteiden (Busco et al., 2007, 129) että ohjausjärjestelmien toiminnallisen logiikan rooliin muutoksen ajurina, tai vaihtoehtoisesti ohjausjärjestelmiin muutoksen kohteena. (Chenhall & Euske, 2007, 603).

Ennalta arvaamattomissa muutostilanteissa korostuvat ohjausjärjestelmien kyky havaita poikkeamia ja virheitä sekä järjestelmien joustavuus ja mukautumiskyky, joiden avulla organisaatio kykenee reagoimaan muuttuviin olosuhteisiin. Tällöin muutostarve nousee esiin paitsi ulkoisista tekijöistä, kuten talouden heilahteluista tai sääntelymuutoksista, myös sisäisistä havainnoista, jotka paljastavat prosessien, resurssien tai osaamisen riittämättömyyden (Hasu et al., 2025, 3). Usein muutosta ei kuitenkaan selitä yksi yksittäinen tekijä, vaan erilaisten vaikutusten ja ajurien kokonaisuus, joka muotoutuu ajassa ja tilanteiden myötä (Busco et al., 2007, 129).

Ohjausjärjestelmien tuottaman tiedon arvo riippuu siitä, miten sitä jaetaan ja käsitellään. Organisaation viestintäkulttuuri määrittää pitkälti, hyödynnetäänkö kerättyä tietoa avoimesti päätöksenteossa ja muutoksen johtamisessa vai jääkö se yksittäisten toimijoiden käyttöön (Arjaliès & Mundy, 2013, 284–285). Tästä syystä viestintäkulttuuri on nostettu yhdeksi muutostarpeen tunnistamisen yläluokaksi, sillä tiedonkulun läpinäkyvyys ja tiedon tulkinnan tavat vaikuttavat organisaation reagoitukykyyn ja reagointinopeuteen.

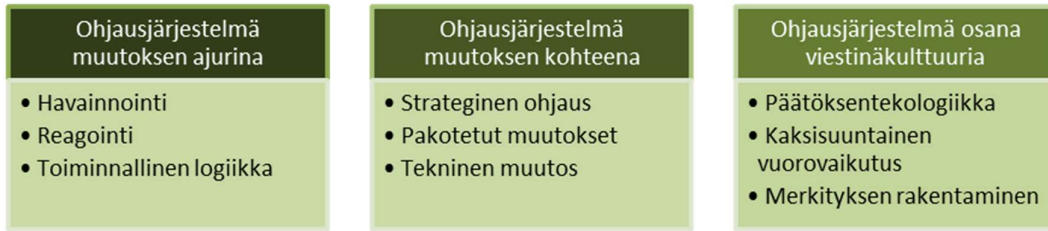
Muutoksen aikaansaamisessa keskeistä on myös aktiivinen toteutus eli tavoitteiden asettaminen ja toteutumisen seuranta (Arjaliès & Mundy, 2013, 284–285; Busco et al., 2007, 133–134; Zollo et al., 2016, 232). Tavoitteet ja seuranta perustuu mittaristoihin, jotka voivat olla sekä taloudellisia että ei-taloudellisia ja jotka tukevat muutoksen etene-
misen arviointia lyhyellä ja pitkällä aikavälillä (Narayanan & Boyce, 2019, 1213). Li-
säksi organisaation toimintaperiaatteet, rakenteet ja vastuunjako voivat joko tukea tai
estää muutoksen toteutumista (Chenhall & Euske, 2007, 603). Muutoksen toteutuksen
tehokkuuteen vaikuttaa se, kuinka avoimesti seurannan tuloksia jaetaan organisaation
eri tasoilla sekä miten systemaattisesti niitä hyödynnetään päätöksenteossa ja toiminnan
kehittämisessä (Narayanan & Boyce, 2019, 1218). Tässä tutkielmassa tätä avoimuutta ja
systemaattista hyödyntämistä kutsutaan johtamiskulttuuriksi.

Muutosta ei synnytä pelkästään käytännön asiat, kuten uudet työprosessit tai teknolo-
gia. Olennaista on se, miten nämä linkittyvät organisaation ihmisten välisiin suhteisiin,
vallankäyttöön, päätöksenteon prosesseihin ja sosiaalisiin rakenteisiin. Muutoksen sosi-
aalissa ulottuvuudessa huomio kohdistuu ihmisiin ja heidän välisiin suhteisiinsa. Sosi-
aaliset tekijät, kuten yksilöiden suhtautuminen muutokseen, osaaminen, motivaatio ja si-
toutuminen, voivat vaikuttaa muutoksen onnistumiseen. Lisäksi luottamuksen taso orga-
nisaatiossa, jaetut arvot, kulttuuriset käytännöt sekä vuorovaikutuksen ja palautteen laa-
tu määrittävät, syntykö muutokselle riittävä tuki ja yhteinen suunta (Becker, 2014, 618;
Chenhall & Euske, 2007, 603).

4.2 Muutostarpeen tunnistaminen

Ohjausjärjestelmien rooli toiminnan tehostamisessa, kasvun ja kannattavuuden tukemi-
sessa ja strategian jalkauttamisessa on kiistaton (Langfield-Smith, 1997, 207). Johdon
ohjausjärjestelmät keräävät ja tuottavat tietoa, jota hyödynnetään päätöksenteon tuke-
na. Muutostarpeet perustuvat tähän tietoon ja voivat syntyä sekä sisäisistä että ulkoisista
paineista, ja ne voivat olla joko suunniteltuja tai odottamattomia. Samalla ohjausjärjes-
telmät muokkaavat organisaation ja sen jäsenten käsityksiä toimintaympäristös-
tään. Muutostilanteissa ohjausjärjestelmät voivat toimia uusien tavoitteiden ja ideoiden
lähteinä, vahvistaen organisaation kykyä suunnata toimintaansa muuttuneissa olosuh-
teissa. (Arjaliès & Mundy, 2013, 285; Bruining et al., 2004, 158; Janke et al., 2014,
263.)

Ohjausjärjestelmien rooli muutostarpeen tunnistamisessa on jaoteltu kolmeen osaluokkaan, kuten kuvassa 9 on esitetty.



Kuva 9. Muutoksen tunnistamisen ylä- ja alaluokat.

Ensinnäkin ne voivat toimia muutoksen ajureina ohjaten huomiota ja mahdollistamalla reagoinnin. Toiseksi ne voivat olla muutoksen kohteita, jolloin ne edistävät organisaation kehittymistä esimerkiksi yrityksen strategian muuttuessa tai muuttuvien teknologioiden, roolien ja valtasuhteiden kautta (Busco et al., 2007, 145; Zollo et al., 2016, 227). Kolmanneksi vuorovaikutteinen ohjausjärjestelmien käyttö voidaan nähdä osana muutostyövälineenä organisaation viestintäkulttuuria, sillä avoin tiedonvaihto ja aktiivinen dialogi parantavat yhteistä ymmärrystä tilanteesta, nopeuttavat reagointia, auttavat priorisoimaan ja rakentavat luottamusta. Tämä edesauttaa muutostarpeen varhaista tunnistamista ja sen onnistunutta toteutusta (Janke et al., 2014, 264–265).

4.2.1 Ohjausjärjestelmät muutoksen ajureina

Ohjausjärjestelmät muutoksen ajureina voidaan hahmottaa havainnoinnin, reagoinnin ja toiminnallisen logiikan kautta. Ohjausjärjestelmät keräävät ja analysoivat tietoa, jonka avulla voidaan havaita poikkeamia tavoitteista ja tunnistaa kehittämiskohteita (Arjaliès & Mundy, 2013, 284; Janke et al., 2014, 254). Diagnostinen ohjausjärjestelmä esimerkiksi kerää dataa, mittaa määriteltujen mittaristojen mukaisia lukuja ja vertaa niitä ennalta asetettuihin tavoitteisiin tai viitearvoihin (Simons, 1995, 59–60). Kun tiedonkeruu tapahtuu osana toiminnan prosesseja, järjestelmä tarjoaa jatkuvaa palautetta organisaation toiminnasta. Tämä mahdollistaa sen, että johtaminen ei perustu ainoastaan toteutuneiden tulosten jälkikäteiseen tarkasteluun, vaan myös toiminnan jatkuvaan havainnointiin, tulkintaan ja kehittämiseen (Janke et al., 2014, 253). Näin ohjausjärjestelmät tukevat jatkuvaa seuranta- ja toiminnan hienosäätöä pikemminkin kuin pelkkää toteutuneiden tulosten kontrollia (Janke et al., 2014, 252). Juuri tämä ennakoiva seuranta on keskeinen muutostarpeen tunnistamisen kannalta.

Ohjausjärjestelmien interaktiivinen käyttö voi vahvistaa jatkuvaa havainnointia sekä palautteen saamista onnistumisista ja epäonnistumisista. Sen sijaan, että järjestelmiä hyödynnettäisiin ainoastaan toteutuneiden tulosten vertailuun asetettuihin tavoitteisiin, ne voivat toimia myös keskustelun, tiedonvaihdon ja yhteisen tulkinnan välineinä. Näin ohjausjärjestelmät tukevat organisaation eri tasojen vuorovaikutusta, auttavat kohdistamaan huomiota strategiaan epävarmuustekijöihin ja mahdollistavat toiminnan jatkuvan kehittämisen sekä sopeuttamisen muuttuviin olosuhteisiin (Kober & Thambar, 2022, 446–447).

Kun epävarmuuksista johdetut tavoitteet ovat strategisia ja laajasti hyväksyttäviä, ne voivat toimia voimakkaina muutoksen ajureina, jotka oikeuttavat päätöksentekoa ja ohjaavat toimintaa organisaation eri tasoilla (Busco et al., 2007, 130). Tavoitteet, jotka perustuvat luotettavaan dataan, on myös helpompi perustella henkilöstölle. Tällöin työntekijät ymmärtävät muutoksen syyt eivätkä koe sitä pelkästään johdon ylhäältä sanelemana ratkaisuna. Perustellut tavoitteet selkeyttävät lisäksi suunnan ja mahdollistavat toiminnan johdonmukaisen kohdentamisen, mikä vahvistaa sekä sitoutumista että muutoksen uskottavuutta (Becker, 2014, 617-618).

Organisaation tavoitteet voivat ajoittain olla ristiriidassa toimintaympäristön realiteettien kanssa, esimerkiksi silloin, kun resurssit vähenevät mutta odotukset kasvavat (Kober & Thambar, 2022, 109-110). Ristiriitoja syntyy myös eri sidosryhmien vaatimuksista, jos toimintaympäristö esimerkiksi painottaa uudistumista samalla kun rahoittajat priorisoivat taloudellisia tuloksia (Dambrin et al., 2007, 185–186). Tällaisissa tilanteissa organisaation on usein priorisoitava tavoitteita tai mukautettava toimintamallejaan, jotta se voi suunnata kohti yhteistä päämäärää (Kober & Thambar, 2022, 109-110).

Ristiriidat eivät kuitenkaan ole pelkästään uhkia, vaan ne voivat toimia muutoksen ja uudistumisen ajureina pakottamalla organisaation arvioimaan toimintatapojaan ja kehittämään uusia ratkaisuja. Oikein hyödynnetyt ohjausjärjestelmät tukevat tätä prosessia sekä hallitsemalla tavoitteiden välisiä jännitteitä että avaamalla mahdollisuuksia uudistumiselle (Kober & Thambar, 2022, 109-110). Tämä tarkoittaa, että ristiriitojen hallinta ei ole vain tasapainoilua eri tavoitteiden välillä, vaan prosessi, jossa ohjausjärjestelmät auttavat kääntämään jännitteet oppimisen ja uudistumisen voimavaraksi.

Ohjausjärjestelmien käyttö ei rajoitu vain mittaamiseen ja seurantaan, vaan ne voivat toimia myös ennakoivina mekanismeina (Janke et al., 2014, 253). Ne tarjoavat varhaisia

merkkejä mahdollisista uhista ja tilaisuuksista, vahvistavat innovointia ja viestintää sekä tukevat organisaation kykyä reagoida muutossignaaleihin ajoissa. Näin ne edistävät ennakivoivaa päätöksentekoa ja auttavat organisaatiota sopeutumaan jatkuvasti muuttuviin toimintaympäristöihin (Busco et al., 2007, 298; Janke et al., 2014, 253). Havaintojen arvo ei kuitenkaan synny pelkästä tiedonkeruusta, vaan edellyttää tulkintaa ja käytännön reagoitua (Janke et al., 2014, 253), jolloin ohjausjärjestelmien rooli muuttuu passiivisesta seurannasta aktiiviseksi toiminnan ohjaajaksi.

Janke et al. (2014, 252) painottavat ohjausjärjestelmien ja toimintaympäristön välistä kaksisuuntaista vuorovaikutusta: toimintaympäristö muokkaa järjestelmien sisältöä, mutta samalla järjestelmät vaikuttavat siihen, miten organisaatio hahmottaa ympäristönsä. Zollo et al. (2016, 235) täydentävät, että työntekijät muovaavat näkemyksiään juuri niiden ohjausmekanismien kautta, joita arjessa käytetään. Tämä tarkoittaa, että se, mitä mitataan, raportoidaan ja palkitaan, ohjaa työntekijöiden käsitystä organisaation tavoitteista, arvoista ja omasta roolistaan. Muutokset ohjausjärjestelmissä voivat siten muovata sitä, miten henkilöstö ymmärtää työnsä merkityksen ja organisaation tarkoituksen laajemmassa toimintaympäristössä. Organisaatioiden reaktiot sekä sisäisiin havaintoihin että ulkoisiin paineisiin yhdessä rakentavat kuvaa kilpailuasemasta, tuloksentekevyydestä ja markkina-asemasta.

Kaksisuuntainen vuorovaikutus on erityisen merkityksellistä ennalta arvaamattomissa muutostilanteissa, joissa ohjausjärjestelmien rooli voi laajentua pelkästä vastausten tuottajasta aktiiviseksi ideoiden lähteeksi, Tämä voi olla ratkaisevaa erityisesti kriiseissä (Janke et al., 2014, 252). Muutostarpeisiin reagoitua vie usein huomattavia resursseja, minkä vuoksi toiminnan jatkuvuuden turvaaminen on välttämätöntä samalla kun etsitään uusia ratkaisuja ja avautuvia mahdollisuuksia. Kober ja Thambar (2022, 109–110) korostavat, että kriisit eivät ainoastaan uhkaa organisaation selviytymistä, vaan voivat myös pakottaa sen uudistumaan rikkomalla vanhoja toimintatapoja ja siiloja. Näin ohjausjärjestelmistä voi tulla keskeinen väline uusien käytäntöjen rakentamisessa ja innovaatioiden synnyttämisessä.

Ohjausjärjestelmät eivät muokkaa ainoastaan organisaation sisäistä käsitystä itsestään ja sen käytännöistä, vaan voivat myös rakentaa ulkoista uskottavuutta. Ne luovat vaikutelman rationaalisuudesta ja tehokkuudesta, mikä voi vahvistaa yrityksen asemaa sidosryhmiensä silmissä (Busco et al., 2007, 145). Ohjausjärjestelmät eivät siis ole neutraaleja

raportoinnin välineitä, vaan aktiivisia muutoksen ajureita. Kun ne tuottavat kuvan järjestelmällisyydestä ja kontrollista, ne voivat paitsi vahvistaa sidosryhmien luottamusta myös ohjata henkilöstöä toimimaan tämän kuvan mukaisesti, jolloin narratiivista tulee itseään toteuttava ja vauhdittaa muutosta.

Muutoksen taustalla voi olla taloudellisten tai institutionaalisten paineiden lisäksi yksilön kokema tarve ja visio, ohimenevä muoti-ilmiö tai uuden teknologian käyttöönotto (Busco et al., 2007, 129–130). Käytännössä muutokset eivät aina synny johdon selkeistä päätöksistä tai strategisista linjauksista, vaan ne voivat muotoutua vähitellen arjen käytäntöjen ja teknologisten ratkaisujen kautta. Uusien työkalujen ja toimintatapojen käyttöönotto voi hiljaisesti ohjata organisaation jäsenten ajattelua ja toimintaa siten, että vähitellen vakiintuvat uudet logiikat ja ajattelutavat ilman erillistä muutosjulistusta. Muutoksen prosessi voi siis rakentua ruohonjuuritasolla, jolloin arkiset käytännöt ja teknologiat toimivat merkittävinä muutoksen välittäjinä ja ajureina (Dambrin et al., 2007, 172).

Uudet työkalut ja teknologiat eivät ole ainoastaan ohjauksen apuvälineitä, vaan ne määrittävät pitkälti sen, millaisia ohjauksen muotoja voidaan käytännössä toteuttaa ja kuinka laajasti ne leviävät organisaatiossa. Uusien ohjelmistojen ja digitaalisten työkalujen avulla ohjausjärjestelmät voivat paitsi tukea päätöksentekoa, myös vauhdittaa muutoksen toimeenpanoa ja luoda uusia tapoja yhdistää formaaleja ja epäformaaleja mekanismeja (Almqvist et al., 2011, 123–124). Tällöin muodolliset mittarit ja prosessit kytkeytyvät epämuodollisiin ohjausmekanismeihin, kuten arvoihin, käyttäytymisen ohjaukseen ja palautteen vaihtoon. Näin syntyy kaksisuuntainen vuorovaikutus, jossa johto ja henkilöstö yhdessä muokkaavat ja sisäistävät uusia toimintatapoja, mikä vahvistaa sitoutumista ja tukee muutoksen jalkautumista (Jordão et al., 2014, 548).

Teknologiat voivat näin toimia paitsi muutoksen ajureina myös linkkinä toiminnallisiin paineisiin, joissa esiin nousee tarve uudistaa käytössä olevia laskentajärjestelmiä ja kehittää uusia toimintamalleja. Toiminnalliset paineet voivat toimia sysäyksenä muutokselle (Becker, 2014, 612). Muutoksen myötä syntyy tarve muotoilla uusia toimintamalleja, jotka vähitellen juurtuvat osaksi organisaation arkea. Kun organisaation tavoitteet ja periaatteet vakiintuvat, ne kääntyvät käytännön toimintatavoiksi, kuten mittareiksi, raporteiksi ja laskentajärjestelmiksi. Näin ohjausjärjestelmät eivät jää irrallisiksi rakenteiksi, vaan muodostavat järjestelmällisen perustan, jonka avulla tavoitteet konkretisoi-

tuvat arjen toiminnassa ja valvonnasta tulee osa jatkuvaa kehittämistä (Dambrin et al., 2007, 178). Silti teknologioiden ja mallien käyttöönotto ei yksin riitä, vaan niitä on tuettava selkeällä ja johdonmukaisella ohjauslogiikalla.

Muutoksen onnistuminen edellyttää enemmän kuin pelkkää informaation keruuta. Data ei vielä sellaisenaan johda muutokseen, vaan se saa merkityksen vasta, kun se jalostuu analyysin ja tulkinnan kautta ohjaavaksi tiedoksi. Ratkaisevaa on se, kuinka ohjaus organisoidaan eli miten valvonta järjestetään systemaattisesti, kuinka dataa käsitellään riittävällä tarkkuudella ja millä tavoin johdon laskentatoimen menetelmiä sovelletaan johdonmukaisesti. Näin ohjausjärjestelmät toimivat välineenä, joka jäsentää tavoitteet, koordinoi käytännön toimintaa ja varmistaa strategisten päämäärien kanssa linjassa pysymisen. (Arjaliès & Mundy, 2013, 284; Bruining et al., 2004, 156.)

4.2.2 Ohjausjärjestelmät muutoksen kohteina

Ohjausjärjestelmät eivät ainoastaan reagoi strategiaan ja toimi sen toteuttamisen välineinä, vaan voivat myös aktiivisesti vauhdittaa uudistumista ja olla itse muutoksen kohteina (Busco et al., 2007, 145; Dambrin et al., 2007, 173; Kober & Thambar, 2022, 444). Ohjausjärjestelmiä muutoksen kohteina tarkastellaan tässä tutkielmassa strategisen ohjauksen, pakotettujen muutosten ja teknisten muutosten avulla.

Tutkimukset osoittavat, että strategia ja ohjausjärjestelmät eivät muodosta yksisuuntaista suhdetta, vaan vuorovaikutteisen prosessin, jossa ohjausjärjestelmät vaikuttavat siihen, millaisia strategisia mahdollisuuksia tunnistetaan ja miten niihin reagoidaan. Samalla strategiset muutokset muokkaavat ohjausjärjestelmien sisältöä ja käyttöä (Kober & Thambar, 2022, 444). Näennäisesti tekniseltä vaikuttavat muutokset voivat käynnistää laajempia muutosprosesseja organisaation toiminnassa (Busco et al., 2007, 129), kun esimerkiksi tiedonkeruun ja raportoinnin vaatimukset voivat edellyttää muutoksia toimintaketjun hallintaan, tuotekehitykseen ja sidosryhmäsuhteiden hoitoon (Zollo et al., 2016, 232). Muutos ohjausjärjestelmässä voi siten laajentua merkittäväksi strategiseksi uudistukseksi, jolla on vaikutuksia pitkällä aikavälillä (Becker, 2014, 606–607).

Muutokset ohjausjärjestelmissä eivät aina perustu johdon strategiseen valintaan, vaan voivat olla pakottava reaktio toimintaympäristön muuttuviin ehtoihin. Esimerkiksi sääntely- ja poliittiset vaatimukset tai omistajakarkenteen uudelleenjärjestelyt voivat asettaa paineita, joiden edessä organisaatiot joutuvat arvioimaan toimintaansa uudelleen ja ra-

kentamaan jopa uuden identiteetin (Almqvist et al., 2011, 131; Bruining et al., 2004). Tällaiset muutokset eivät perustu uudistumishalukkuuteen, vaan välttämättömyyteen sopeutua ulkoisiin vaatimuksiin. Tämä saattaa kaventaa autonomiaa, mutta voi samalla avata uusia mahdollisuuksia kehittämiselle ja uudistumiselle. Johtamisen tehtävänä on rakentaa siltoja vanhan ja uuden välille sekä tukea henkilöstöä sopeutumisessa, jotta muutos juurtuu käytäntöihin eikä jää muodollisuudeksi vaan juurtuu osaksi käytäntöjä (Jordão et al., 2014, 543). Yritysosot ovat tästä konkreettinen esimerkki, koska ne kohdistuvat yhtä aikaa rakenteisiin, prosesseihin ja kulttuuriin. Ne tuovat usein näkyväksi tarpeen arvioida myös ohjausjärjestelmien ja tietoteknisten ratkaisujen yhteensopivuutta.

Samantapaisia paineita voivat aiheuttaa myös teknologiset uudistukset, jotka haastavat käytäntöjä ja pakottavat sopeutumaan. Tekniset ratkaisut, kuten digitaalinen raportointi, data-analytiikka ja tiedon jakamisen alustat, eivät kuitenkaan ole pelkästään välineitä, vaan ne toimivat aktiivisina muutosajureina ja voivat muuttaa koko organisaation kehityssuuntaa. Ne paitsi uudistavat tiedon keruun ja käsittelyn tapoja, myös muokkaavat yhteistyön, luottamuksen ja sitoutumisen käytäntöjä luomalla yhteisiä tulkintakehyksiä ja lisäämällä läpinäkyvyyttä. Teknologiat voivat näin horjuttaa vakiintuneita toimintatapoja ja pakottaa organisaatiot arvioimaan uudelleen mittareitaan ja rutiinejaan, mikä avaa mahdollisuuksia uudennaisille käytännöille ja strategiselle uudistumiselle. Samalla ne vaikuttavat siihen, miten yksilöt ymmärtävät oman roolinsa ja organisaation tarkoituksen, ja siten tukevat yhteisen suunnan rakentamista myös muuttuvissa olosuhteissa. (Almqvist et al., 2011, 123–124.)

Teknologiset muutokset eivät ole neutraaleja, vaan niihin sisältyy aina vallankäytön ja priorisoinnin ulottuvuus. Uudet laskenta- ja ohjausjärjestelmät voivat esimerkiksi siirtää painopisteen panosten hallinnasta tulosten arviointiin tai luottamukseen perustuvasta ohjauksesta tiukempaan valvontaan (Almqvist et al., 2011, 129–130). Tämä muuttaa organisaation käytäntöjen lisäksi sen identiteettiä, sillä se, mitä mitataan ja seurataan, määrittää samalla sen, mitä pidetään merkityksellisenä (Zollo et al., 2016, 235). Tässä mielessä teknologiat eivät ainoastaan määritä prioriteetteja, vaan tukevat myös ympäristön muutosten havaitsemista ja niiden kääntämistä käytännön toimiksi. Näin ne nousevat keskeiseksi osaksi muutostarpeen tunnistamisen ja toteuttamisen prosessia (Janke et al., 2014, 253). Ohjausjärjestelmissä tapahtuvat muutokset voivat käynnistyä teknologisista

uudistuksista tai ulkoisista paineista, mutta niiden onnistunut juurtuminen edellyttää huolellista valmistelua ja suunnitelmallista toteutusta (Jordão et al., 2014, 544).

Huolellinen valmistautuminen korostuu strategisessa ohjauksessa, jossa visiot ja tavoitteet muutetaan organisaation arjen käytännöiksi. Mittarit, raportointimallit ja arviointirutiinit ovat tässä keskeisiä välineitä. Ne eivät ole pelkästään teknisiä työkaluja, vaan mekanismeja, joiden avulla ohjelmalliset ideat ja strategiset linjaukset voidaan muuntaa konkreettisiksi, hallittaviksi ja seurattaviksi toimintatavoiksi (Almqvist et al., 2011, 132). Tällainen järjestelmävetoisuus ohjaa organisaatiota toimimaan johdonmukaisesti ja luo rakenteen, jossa muutokset kytketään arjen toimintaan.

Johdon ohjausjärjestelmä voi muutoksen kohteena käydä läpi jatkuvan muokkautumis- ja neuvotteluprosessin, jossa sen alkuperäiset tavoitteet, sisältö ja käyttötavat muuttuvat organisaation toimintaympäristön, kulttuurin ja käyttäjien tulkintojen myötä. Muutos ei ole lineaarinen siirtymä ”ennen” ja ”jälkeen” -tiloista, vaan jatkuva prosessi, jossa järjestelmä saa uusia merkityksiä ja rooleja, usein poiketen alkuperäisestä tarkoituksestaan (Busco et al., 2007, 126–128). Tätä prosessimaisuutta vahvistaa se, että ohjausjärjestelmien toimivuus riippuu jatkuvasti käytettävissä olevan tiedon määrästä suhteessa päätöksenteon vaatimukseen (Janke et al., 2014, 253). Ohjausjärjestelmät ohjaavat huomiota ja resursseja kohti niitä asioita, joita mitataan ja seurataan, ja tämä puolestaan tekee prosessista epälineaarisen, sillä uudet tulkinnat tai mittarit voivat nostaa esiin toisenlaisia painopisteitä ja ohjata muutosta odottamattomiin suuntiin. Kun näkemykset muuttuvat, organisaation kyky suunnata toimintaansa voi joko vahvistua tai heikentyä sen mukaan, kuinka hyvin johto onnistuu perustelemaan muutoksen merkityksen ja viestimään sen hyödyt henkilöstölle (Zollo et al., 2016, 235).

Vaikka organisaation jäsenet voivat osallistua strategian kehittämiseen ja sen tulkintaan esimerkiksi dialogin, vuorovaikutteisuuden ja tiedonluonnin kautta, perusvisio ja päämäärät pysyvät johdon määrittäminä. Strategia tarjoaa yhteisen suunnan, jonka sisällä ohjausteknologioista, järjestelmistä ja mittareista voidaan käydä keskustelua ja tehdä parannuksia, mutta kaikkea ei voida kyseenalaistaa (Almqvist et al., 2011, 132–133). Koska ohjausjärjestelmät muovautuvat vuorovaikutuksessa ympäristön ja organisaation jäsenten kanssa (Janke et al., 2014, 253), niiden muutokset kytkeytyvät väistämättä myös siihen, millaista viestintäkulttuuria organisaatiossa rakennetaan ja ylläpidetään.

Tavoitteiden, mittareiden ja käytäntöjen muotoutuminen edellyttää jatkuvaa merkitysten välittämistä ja yhteisen ymmärryksen luomista.

4.2.3 Ohjausjärjestelmät osana viestintäkulttuuria

Organisaation viestintäkulttuuri on keskeisessä asemassa muutostarpeiden tunnistamisessa, sillä se määrittää, miten tietoa ja merkityksiä tuotetaan ja jaetaan. Muutostilanteessa ohjausjärjestelmät eivät ole vain mittareita ja seurantakäytäntöjä, vaan myös olennainen osa viestintäkulttuuria. Kun niiden tuottamaa tietoa hyödynnetään vuoropuhelussa muutoksen tavoitteista ja strategiasta, ohjausjärjestelmät voivat juurtua osaksi organisaation arvoja sekä rajata, mitä pidetään merkityksellisenä keskustelun kohteena (Narayanan & Boyce, 2019, 1218). Tämän kautta ohjausjärjestelmät voivat tukea muutoksen havaitsemista ja ymmärtämistä kolmen teeman kautta, jotka ovat päätöksentekologiikka, kaksisuuntainen vuorovaikutus ja merkityksen rakentaminen.

Muutosta eivät aiheuta ulkoiset tai sisäiset paineet, vaan niiden merkitys syntyy organisaation sisällä. Johtajat ja muut toimijat tekevät paineista olennaisia tuomalla ne esiin ja liittämällä ne organisaation tilanteeseen. Vasta yhteisen tulkinnan ja viestinnän kautta paineista muotoutuu päätöksentekoa ohjaava näkemys siitä, millaista muutosta lähde-tään toteuttamaan (Becker, 2014, 617–618).

Päätöksentekologiikka tarkoittaa sitä, että organisaatio ei reagoi ulkoisiin paineisiin sellaisinaan, vaan ne saavat merkityksen vasta, kun toimijat tulkitsevat ja liittävät ne organisaation omaan tilanteeseen (Becker, 2014, 617–618). Kun esimiehillä on laaja päätösvalta, he osallistuvat aktiivisemmin tähän tulkintaprosessiin hakemalla ja hyödyntämällä tietoa aktiivisemmin. Tietoa, joka voi muokata sitä, miten ulkoiset paineet ymmärretään ja millaisiksi muutostarpeiksi ne organisaatiossa määritellään. Tämä lisää myös ylimmän johdon vuorovaikutteista otetta ohjausjärjestelmiin ja vahvistaa tilanneherkkyyttä, kykyä reagoida muutostarpeisiin sekä avointa keskustelua ja ongelmanratkaisua (Janke et al., 2014, 253–254; Sakka et al., 2013, 266).

Vuorovaikutteisesti käytetyt johdon ohjausjärjestelmät lisäävät tiedonkulkua, poistavat toiminnallisia esteitä ja yhdistävät nykyhetken ja tulevaisuuden tarkastelun (Janke et al., 2014, 254; Sakka et al., 2013, 265). Ne näkyvät johdon tavassa viestiä ja käydä vuoropuhelua muutoksen tavoitteista sekä strategisesta suuntautumisesta (Narayanan & Boyce, 2019, 1218), tukevat tavoitteiden uudelleenarviointia ja varmistavat, että jär-

jestelmän tuottama tieto on keskeinen osa johtokeskusteluja (Janke et al., 2014, 254; Sakka et al., 2013, 265). Neuvottelu toimii ohjaavana periaatteena, mikä tarkoittaa, että ohjausjärjestelmä ei ole pelkkää ylhäältä alas suuntautuvaa kontrollia, vaan jatkuvaa vuorovaikutusta ja palautteen vaihtoa johdon ja henkilöstön välillä (Jordão et al., 2014, 543). Vuorovaikutteisuus luo yhteyksiä eri hierarkiatasojen välillä, edistäen jatkuvaa keskustelua ja ajantasaisen tiedon vaihtoa sidosryhmien kesken. Näin ohjausjärjestelmät tukevat viestintäkulttuuria ja auttavat hallitsemaan epävarmuutta, kehittämään toimintatapoja ja vahvistamaan joustavuutta (Janke et al., 2014, 254; Sakka et al., 2013, 265).

Vuorovaikutteisessa käytössä ohjausjärjestelmien tuottama tieto toimii lähtökohtana suunnitelmallisille keskusteluille, joissa tunnistetaan epävarmuuksia, arvioidaan suunnitelmia ja etsitään uusia ratkaisuja (Janke et al., 2014, 254; Sakka et al., 2013, 265). Se mahdollistaa aktiivisen analyysin mittaritiedon pohjalta, esimerkiksi kriittisten menestystekijöiden tunnistamiseksi (Narayanan & Boyce, 2019, 1218). Näin vuorovaikutteisuus voi myös parantaa organisaation suorituskykyä muutostilanteissa, vaikka ei ole selvää, liittyykö tämä taloudellisiin vai ei-taloudellisiin tavoitteisiin (Abernethy ja Brownell 1999 mukaan; Narayanan & Boyce, 2019, 1213).

Viestintä ei kuitenkaan ole vain väline, vaan se on organisoimisen ydinprosessi. Sen avulla pyritään vähentämään epäselvyyksiä, rakentamaan organisaation rajoja (Almqvist et al., 2011, 132), sekä vahvistamaan halua saavuttaa ymmärrys ja parantaa ryhmien välisiä suhteita (Janke et al., 2014, 254). Vuorovaikutteinen viestintä muutostilanteissa edellyttää säännöllistä dialogia sidosryhmien kanssa strategisten päätösten tueksi. Tämä vuorovaikutus ei rajoitu vain organisaation sisälle, vaan ulottuu myös ulkopuolisiin toimijoihin. Asiantuntijoiden ja asiakasfoorumien osallistaminen tuo uusia näkökulmia ja vahvistaa yhteistä ongelmanratkaisua. Moninäkökulmainen strategiadialogi tukee organisaation kykyä sopeutua dynaamiseen ympäristöön (Bruining et al., 2004, 167). Vuorovaikutteisuus tarjoaa yhteisen alustan keskustelulle, oppimiselle ja uusien ratkaisujen etsimiselle, mikä vahvistaa organisaation kykyä tunnistaa ja kohdata mahdollisuuksia ja riskejä (Janke et al., 2014, 253). Kun ohjausjärjestelmien tuottamaa tietoa hyödynnetään dialogissa, se tukee oppimista ja sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin (Sakka et al., 2013, 266).

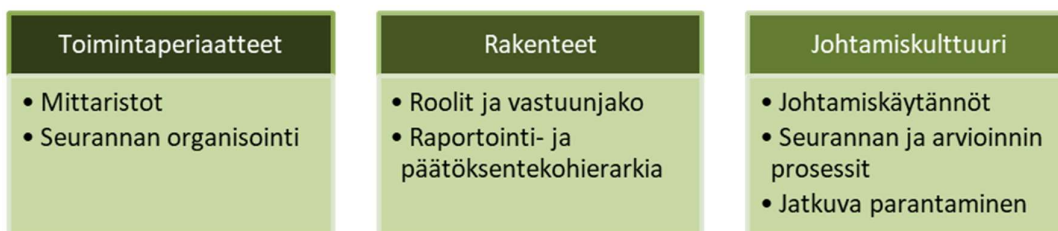
Vuorovaikutus ei vain lisää joustavuutta, vaan myös varmistaa, että toiminta pysyy arvojen ja tavoitteiden mukaisena. Samalla se voi estää toimintaa, joka on ristiriidassa or-

ganisaation arvojen ja tavoitteiden kanssa (Narayanan & Boyce, 2019, 1213–1218). Näin vuorovaikutteinen ohjaus tukee organisaation kykyä sopeutua muutostilanteissa (Janke et al., 2014, 253–254; Sakka et al., 2013, 266). Jotta mittarit ja raportit olisivat relevantteja, ne edellyttävät viestintää, joka liittyy ne organisaation arvoihin ja visioon sekä tukee yhteisen ymmärryksen rakentumista. Näin ohjausjärjestelmän tuottama data ja laskelmat voivat toimia merkitysten luomisen välineenä (Becker, 2014, 617–618; Narayanan & Boyce, 2019, 1214).

4.3 Muutoksen toteutumisen seuranta

Visio luo organisaation yhteisen suunnan, mutta sen toteuttaminen edellyttää roolien ja vastuiden selkeyttämistä. Johto määrittää suunnan ja strategiset tavoitteet, keskijohto muuntaa ne konkreettisiksi mittareiksi ja toimintatavoiksi, ja työntekijät vievät ne käytäntöön omassa arjessaan. Kun jokaisen rooli linkittyy näkyvästi visioon, vastuu ei rajoitu pelkkään prosessien noudattamiseen, vaan kohdistuu tuloksiin, jotka tukevat yhteistä päämäärää. (Almqvist et al., 2011, 130.) Visio ja roolien selkeys antavat suunnan, mutta niiden toteutumisen varmistaminen edellyttää ohjausjärjestelmiä. Ne eivät ainoastaan tue tavoitteiden seuranta, vaan myös mahdollistavat toiminnan jatkuvan sopeutumisen muutostilanteissa.

Muutoksen seuranta ei kuitenkaan rajoitu ennalta määrättyihin mittareihin tai kontrollimekanismeihin, vaan se tapahtuu jatkuvassa vuorovaikutuksessa organisaation toimijoiden ja toimintaympäristön kanssa. Ohjausjärjestelmät eivät ole pysyviä rakenteita, vaan ne muokkautuvat käytännön tilanteissa ja ihmisten toiminnan kautta. Niihin sisältyy sääntöjä ja rutiineja, rooleja ja johtamiskäytäntöjä, jotka ohjaavat organisaation arkea (Busco et al., 2007, 129–130). Tämä tarkoittaa, että seuranta ei ole pelkästään johdon määräämää tarkkailua, vaan se sisältää myös arjen käytäntöjen ja toimijoiden tulkintojen kautta syntyvää jatkuvaa oppimista ja muokkautumista.



Kuva 10. Muutoksen seurannan ylä- ja alaluokat.

Toimintaperiaatteet kuvaavat perinteisiä kontrollimekanismeja ja mittaristoja, joiden avulla kehitystä arvioidaan ja ohjataan. Rakenteet käsittävät vastuunjaon ja tilivelvollisuuden, jotka määrittävät, kuka vastaa mistäkin ja miten tasapainoa haetaan vakauden ja joustavuuden välillä. Johtamiskulttuuri puolestaan viittaa sekä asioiden että ihmisten johtamiseen ja siihen, millaisessa ilmapiirissä muutosta toteutetaan.

4.3.1 Toimintaperiaatteet muutoksen tukena

Muutoksen seurannan ytimessä ovat toimintaperiaatteet, jotka antavat suunnan ja rakenteen arjen päätöksille. Niiden kautta tavoitteet muuttuvat mitattaviksi teoiksi ja edistymistä voidaan arvioida sekä poikkeamiin reagoida. Ohjausjärjestelmät toimivat näin sekä seurannan että ohjaamisen välineinä. Mittaristot tekevät tavoitteista konkreettisia ja mahdollistavat edistymisen arvioinnin, kun taas seurannan organisointi huolehtii siitä, että mittarit kytkeytyvät oikeisiin vastuihin, rooleihin ja päätöksentekoprosesseihin. Näiden avulla seuranta ei jää irralliseksi tarkkailuksi, vaan ohjaa muutosta arjen tasolla.

Onnistunut muutosjohtaminen edellyttää selkeitä vastuunjakoja, odotettujen tulosten määrittelyä ja tehtävien ymmärtämistä. Johdon ohjausjärjestelmät tukevat tätä erityisesti diagnostisen käytön kautta. Diagnostiset mittarit määrittelevät selkeät tavoitteet ja kriittiset suorituskykymuuttujat, joiden avulla edistymistä voidaan seurata ja poikkeamat havaita. Mikäli tavoitteiden ja toteutuneiden tulosten välillä ilmenee eroja, järjestelmä ohjaa tekemään korjaavia toimenpiteitä, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan (Bruining et al., 2004, 160; Kober & Thambar, 2022, 444–446; Sakka et al., 2013, 265).

Tyypillisesti seuranta toteutetaan perinteisten liiketoimintamallien ehdoilla ja taloudellista suorituskykyä korostavilla tunnusluvuilla (Narayanan & Boyce, 2019, 1214). Näitä ovat esimerkiksi aikataulujen, laadun ja tehokkuuden mittarit sekä kustannusseuranta ja budjetit (Sakka et al., 2013, 266). Tämä voi kaventaa muutoksen tarkastelua ja arviointia, sillä sen sosiaaliset ja ympäristölliset ulottuvuudet saattavat jäädä aliarvioiduiksi tai kokonaan huomiotta (Narayanan & Boyce, 2019, 1214). Seurannan logiikka ei kuitenkaan ole aina yhtenäinen, vaan voi eriytyä organisaation eri tasoilla. Paikalliset toimijat keskittyvät usein oman yksikkönsä tehokkuuteen, kun taas keskijohto ja päämaja painottavat laajempaa organisaatiotason vaikuttavuutta (Chenhall & Euske, 2007, 623–624). Tavoitekongruenssin kannalta on oleellista, että mittaristot ja tavoitteet kytketään sekä paikalliseen ja yksikkötasoiseen suoriutumiseen että koko organisaation onnistumiseen.

Mittaristojen interaktiivinen käyttö vaatii jatkuvaa vuoropuhelua, oppimista ja epävarmuuksien tutkimista. Kun budjetit, mittaristot tai raportointikäytännöt avataan keskustelulle eri organisaatiotasolla, ne muuttuvat välineiksi, jotka paitsi seuraavat toimintaa myös ohjaavat strategian uudistumista ja rohkaisevat innovointiin (Kober & Thambar, 2022, 444–446). Muutostilanteissa mittaristojen rooli onkin dynaaminen: niiden avulla voidaan sekä varmistaa taloudellinen ohjattavuus että tukea joustavuutta ja nopeaa reagointia mahdollisuuksiin ja uhkiin (Bruining et al., 2004, 160).

Tavoitteita ja tunnuslukuja ei kuitenkaan tulisi nähdä ainoastaan kontrollin välineinä, vaan myös keinoina tukea tiimien onnistumista ja kehittymistä (Almqvist et al., 2011, 133). Ihanteellisimmillaan mittaristot rakentuvat niin, että yksilöiden tavoitteet sovitaan yhteen organisaation päämäärien kanssa, jolloin työntekijät kokevat olevansa aidosti osa yhteistä suuntaa (Jordão et al., 2014, 543). Interaktiiviset järjestelmät, eli ohjausmekanismit, jotka tukevat jatkuvaa vuorovaikutusta ja yhteistä oppimista (Chenhall & Euske, 2007, 618–619), voivat edistää tiedonvaihtoa, osaamisen kasvua ja uusien strategisten ideoiden syntymistä organisaation sisäisten ja ulkoisten vuorovaikutusten kautta (Bruining et al., 2004, 160). Näin seuranta ei ole pelkkää raportointia johdolle, vaan myös väline tiimien itseohjautuvuuden, motivaation ja jatkuvan oppimisen vahvistamiseen.

Ohjausjärjestelmällä on myös merkittävä vaikutus organisaation johtamiskulttuuriin, vastuunjakoon ja tilivelvollisuuteen. Kontrollijärjestelmä muovaa sitä, miten ja missä rajoissa päätöksiä tehdään, kuka niitä tekee sekä millä tavoin yksilöitä motivoidaan tekemään organisaation tavoitteiden kannalta oikeita valintoja (Dambrin et al., 2007, 180). Ohjausjärjestelmät voivat rakentua sääntöjen, prosessien ja standardien varaan, mutta yhtä lailla mittareihin, rutiineihin ja johtamiskäytäntöihin, jotka muovaavat päivittäistä toimintaa (Kober & Thambar, 2022, 446–447). Muutoksen onnistuminen ei kuitenkaan vaadi kaikille samoja sääntöjä, vaan sitä, että yksilöiden ja yksiköiden toiminta ohjataan selkeiden tavoitteiden ja mittarien kautta organisaation strategisiin päämääriin. Samalla on löydettävä tasapaino johdon antaman suunnan ja ohjauksen sekä toimijoiden oman sitoutumisen ja motivaation välillä, jotta muutoksen toteutus on sekä hallittua että aidosti omaksuttua organisaation eri tasoilla (Busco et al., 2007, 136–137). Roolien ja vastuiden selkeys mahdollistaa sen, että organisaatio voi toimia joustavasti muuttuvissa olosuhteissa mutta silti edetä yhtenäisesti kohti samaa visiota (Almqvist et al., 2011, 130).

4.3.2 Muutosta tukevat rakenteet

Hasu et al. (2025) korostavat, että muutoksessa oleellista on organisaatorakenteiden huomioiminen eli se millainen organisaatio on ja mihin se kykenee tai millaiseksi se pitää muuttua, jotta muutos on mahdollinen. Muutosta tukevat organisaatorakenteet yhdistävät riittävän autonomian ja selkeät rajat. Vapaus päätöksenteossa, delegoinnissa ja toiminnan nopeassa suunnanmuutoksessa lisää ketteryyttä, mutta sitä tasapainottavat tuottovaatimukset, markkinavalinnat ja toimintaperiaatteet, jotka varmistavat vastuun ja riskien hallinnan. Näin ohjausjärjestelmien suunnittelussa on tärkeää sovittaa rakenteelliset tekijät ja toimintalogiikka yhteen, jotta järjestelmät eivät jää irrallisiksi ratkaisuiksi, vaan tukevat organisaation todellisia edellytyksiä muutokseen (Chenhall & Euske, 2007, 631).

Yksi keskeinen rakenteellinen tekijä on johdon harkintavalta, eli se, kuinka paljon vapautta päälliköllä on päättää toteutettavista toimenpiteistä ja niiden toteutustavasta. Mitä enemmän autonomiaa annetaan, sitä vastuullisemmaksi johtaja kokee itsensä tuloksista ja sitä enemmän hän tarvitsee yksityiskohtaista, ajantasaista seurantatietoa tiimiltä. Tehokas johtaminen edellyttää myös ymmärrystä työntekijöiden toimien ja organisaation suorituskyvyn välisistä syy-seuraussuhteista (Sakka et al., 2013, 266). Valvonta ei ole vain mittaamista, vaan se muokkaa myös sitä, mitä organisaatiossa pidetään tärkeänä (Almqvist et al., 2011, 130).

Muutokset ohjausjärjestelmissä eivät rajoitu pelkästään datan käsittelyyn, vaan ne voivat käynnistää hallinnollisia uudistuksia ja heijastua organisaation kulttuuriin. Tämä tarkoittaa, että järjestelmien uudistaminen edellyttää paitsi rakenteiden ja toimintatapojen, myös ajattelumallien tarkastelua ja sopeuttamista (Becker, 2014, 604). Tilivelvollisuusjärjestelmät voivat toimia siltana ulkoisen legitimitietin ja sisäisen toiminnan välillä (Dambrin et al., 2007, 176). Mikä korostaa ajatusta siitä, että raportointi- ja seurantaikäytännöt eivät saa jäädä pelkiksi seremoniallisiksi rakenteiksi, vaan ne tulisi rakentaa tukemaan muutosta. Kun järjestelmät yhdistävät ulkoiset vaatimukset ja sisäiset kehittämistarpeet, ne voivat toimia aidosti muutosta tukevin rakenteina. Ne tekevät tavoitteista näkyviä, mahdollistavat oppimista ja luovat läpinäkyvyyttä eri tasojen välille.

Tilivelvollisuutta vahvistavat selkeät säännöt ja seuranta, kun taas joustavuus ja luovuus säilyvät hyväksyttävän riskin puitteissa. Rakenteisiin sisältyvät myös mekanismit, jotka ohjaavat resurssit kannattaviin kohteisiin ja karsivat tehottomat toiminnot, tarvittaessa

ulkopuolisen valvonnan tukemana (Bruining et al., 2004, 159). Raportointi ja päätöksenteko voivat perustua joko hierarkkiseen komentoketjuun, jossa painopiste on budjettien ja panosten valvonnassa, tai tuloksiin ja vaikuttavuuteen nojaavaan malliin, jossa raportointi toimii myös onnistumisen arvioinnin ja päätösten suuntaamisen välineenä. Jälkimmäinen malli hajauttaa vastuuta johdolta eri tasoille ja antaa jokaiselle selkeän roolin yhteisten tavoitteiden toteuttamisessa (Almqvist et al., 2011, 130). Eri organisaatiotasot voivat kuitenkin tarkastella muutosta eri logiikoiden kautta. Toimijat lähellä operatiivista arkea painottavat usein yksikkö- ja tehtävätason tehokkuutta, kun taas ylemmillä tasoilla korostuu kokonaisvaltainen vaikuttavuus ja strateginen suunta. Tämä voi johtaa näkökulmien eriytymiseen ja haastaa yhteisen muutossuunnan rakentamista, ellei päätöksenteon rakenteita ja seurannan mittareita soviteta yhteen (Chenhall & Euske, 2007, 622–624).

Painopisteen siirtäminen ja vastuun hajauttaminen perinteisestä panosten ja resurssien valvonnasta tuloksiin ja vaikuttavuuteen ei ole ongelmaton. Usein mittarit, erityisesti taloudelliset, nousevat hallitsevaan asemaan ja voivat kaventaa ohjauksen näkökulmaa. Uudet johtamismallit eivät aina onnistu muuttamaan ajattelutapaa, vaan saattavat toistaa vanhoja käytäntöjä muodossa, joka estää laaja-alaisemman suorituskyvyn ja pitkäjänteyksen kehittämisen tukemisen (Almqvist et al., 2011, 130). Koska näkökulman kaventuminen ei rajoitu pelkästään järjestelmiin, vaan yksilöt sisäistävät muutoksen osaksi omaa työtään ja identiteettiään, on tärkeää tarkastella kokonaisuutta strategian näkökulmasta. Organisaation jäsenet näkevät oman roolinsa suhteessa uusiin tavoitteisiin ja ohjaustapoihin ja toimivat niiden pohjalta. Oikein käytettyinä ohjausjärjestelmät voivat tällöin vahvistaa yksilöiden kokemusta siitä, että heidän työnsä on merkityksellinen osa yhteisiä tavoitteita (Dambrin et al., 2007, 178).

Ohjausjärjestelmiä voidaan hyödyntää sekä diagnostisesti että vuorovaikutteisesti. Diagnostiset mekanismit mahdollistavat tavoitteiden saavuttamisen seurannan ja poikkeamisen hallinnan, kun taas vuorovaikutteinen käyttö avaa tilan jatkuvalla keskustelulla, epävarmuustekijöiden tunnistamiselle ja vaihtoehtoisten toimintatapojen arvioinnille (Sakka et al., 2013, 265). Muutosjohtamisessa ratkaisevaa on tasapainon ylläpitäminen kontrollin ja joustavuuden välillä, sillä organisaatioiden toiminnassa vakaus ja muutos esiintyvät väistämättä rinnakkain (Busco et al., 2007, 129). Onnistunut muutos edellyttää, että muodolliset ja epämuodolliset kontrollit tukevat toisiaan: muodolliset mittarit ja taloudelliset tavoitteet luovat rakenteen toiminnan arvioinnille, kun taas arvoihin ja

käyttäytymiseen liittyvät ohjausmekanismit vahvistavat sitoutumista ja yhteisten käytäntöjen omaksumista (Jordão et al., 2014, 548). Näin ohjausjärjestelmien käyttö ei jää tekniseksi ratkaisuksi, vaan kytkeytyy johtamiskulttuuriin, joka määrittää, miten järjestelmät otetaan käyttöön ja millaiseksi muutos organisaatiossa lopulta rakentuu.

4.3.3 Johtamiskulttuuri

Yrityksen johtamiskäytännöt vaikuttavat ratkaisevasti siihen, miten muutokset jalkautuvat organisaatioon. Menettelytapojen standardointi, vallan tarkoituksenmukainen jakautuminen ja päätöksenteon selkeys luovat perustan, joka selkeyttää rooleja ja vastuita, vahvistaa seurannan ja arvioinnin käytäntöjä sekä tukee jatkuvaa parantamista (Jordão et al., 2014, 544). Onnistunut muutos vaatii myös ymmärrystä siitä, millä tahdilla organisaatio kykenee omaksumaan uusia käytäntöjä (Chenhall & Euske, 2007, 629).

Ohjausjärjestelmät eivät ole pelkästään teknisiä työkaluja, vaan ne vaikuttavat siihen, miten organisaation jäsenet ymmärtävät tehokkuuden ja onnistumisen. Kun mittarit ja raportointikäytännöt luovat yhteisiä sääntöjä, ne voivat muuttaa organisaation kulttuuria, lisätä läpinäkyvyyttä ja tehdä muutoksen etenemisen näkyväksi, mikä vahvistaa henkilöstön sitoutumista (Almqvist et al., 2011, 129–130). Läpinäkyvä seuranta puolestaan lisää tasa-arvoa ja luottamusta, sillä se varmistaa, että päätöksenteko perustuu yhteisiin kriteereihin eikä mielivaltaan (Dambrin et al., 2007, 199–200).

Muutos vaikuttaa sekä organisaation vakiintuneisiin toimintatapoihin ja prosesseihin että taustalla oleviin ajatuksiin ja oletuksiin. Muutosta tukeva kulttuuri edellyttää vuorovaikutteisuutta. Kun muutosten vaikutukset tunnistetaan ja otetaan huomioon, voidaan johtaminen kohdentaa paremmin muutoksen tukemiseen ja ohjausjärjestelmiä hyödyntää aktiivisesti organisaation suuntaamisen välineinä (Janke et al., 2014, 254; 266).

Ohjausjärjestelmien tulisi olla joustavia ja kehittyviä rakenteita, jotka auttavat havaitsemaan toiminnan puutteita ja korjaamaan virheitä heti arjen työssä, eivätkä ainoastaan jälkikäteen tehtävän arvioinnin kautta (Jordão et al., 2014, 543). Koordinaation puute voi estää ohjausjärjestelmien hyödyntämisen täysimääräisesti. Jos esimerkiksi tekniset järjestelmät, koulutus ja johtamiskäytännöt eivät ole linjassa keskenään, seurauksena voi olla merkityksen katkeaminen ja muutos jää irralliseksi. Muutosta tukevat johtamiskäytännöt edellyttävät, että johtajat tarjoavat tilaa vuoropuhelulle ja arvojen uudelleenmuotoilulle (Chenhall & Euske, 2007, 618, 632).

Hyvä johtaminen edellyttää selkeitä tehtävien rajoja, yksilöllisten vastuiden ymmärtämistä sekä odotettujen tulosten ja käyttäytymisen määrittelyä (Sakka et al., 2013, 265). Muutosta tukeva johtamiskulttuuri rakentuu, kun ohjausjärjestelmiin suhtaudutaan myönteisesti ja niitä käytetään pelkän valvonnan sijaan osallistumisen, vuorovaikutuksen ja yhteistyön välineinä. Muutos onnistuu, kun muodolliset kontrollit hyväksytään osaksi arkea, palautetta annetaan vuorovaikutteisesti ja tavoitteita seurataan selkein ja ymmärrettävin mittarein. Kun taloudelliset tavoitteet ja keskeiset suorituskykymittarit ovat ymmärrettyjä, ohjausjärjestelmät tukevat tehokkaasti strategian toimeenpanoa. Lisäksi selkeät kannustimet ja ulkopuolinen seuranta vahvistavat tilivelvollisuutta ja sitoutumista, mikä helpottaa muutoksen läpivientiä (Bruining et al., 2004, 160). Positiivinen johtamiskulttuuri vahvistaa tätä prosessia. Kun johtajat ovat sitoutuneita, läsnä ja kykenevät antamaan emotionaalista tukea, he luovat psykologista turvallisuutta ja edistävät työntekijöiden luottamusta muutokseen (Chenhall & Euske, 2007, 619–620).

Johtamisessa keskeistä on myös kyky luoda yhteistä kieltä ja ymmärrystä organisaation sisällä. Merkitys ei rajoitu tiedon välittämiseen, vaan sen avulla rakennetaan selkeyttä ja avoimuutta organisaation sisällä. Yhteinen kieli auttaa määrittämään roolit ja vastuut sekä varmistaa, että tavoitteiden etenemistä voidaan arvioida systemaattisesti. Näin kommunikaatiosta muodostuu osa jatkuvaa seurantaa ja arviointia, joka tukee päätöksentekoa ja lisää luottamusta muutoksen toteuttamiseen. (Busco et al 2007, 135–136.)

Johtamiskäytäntöjen kautta strategiset imperatiivit käännetään konkreettisiksi tavoitteiksi ja mittareiksi, jotka ohjaavat sekä yksilöiden että yksiköiden toimintaa. Selkeiden päämäärien ja seurantakeinojen avulla organisaatio pystyy jäsentämään muutoksen suunnan ja varmistamaan, että eri tasojen päätökset tukevat kokonaisstrategiaa. Kuten Busco et al. (2007, 135–136) huomauttavat, tällainen selkeys tekee näkyväksi muutoksen toimijat, perustelut sekä kohteet ja luo rakenteen, jonka avulla muutos voidaan hallita johdonmukaisesti.

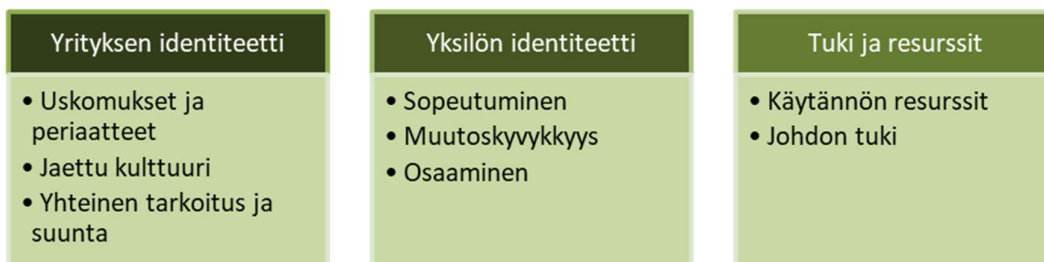
Hajautettu päätöksenteko mahdollistaa sen, että yksiköillä on autonomia päättää ohjausjärjestelmien käyttöönotosta ja soveltamisesta omassa toiminnassaan. Tämä voi johtaa erilaisiin toteutustapoihin organisaation eri tasoilla, mutta samalla se vahvistaa henkilöstön sitoutumista ja omistajuuden tunnetta. Alhaalta ylöspäin etenevät prosessit, kuten tavoitteiden ja mittareiden yhteinen määrittely, tukevat avoimuutta ja vähentävät muutosvastarintaa. Hajautus siis tasapainottaa johdon ohjauksen ja paikallisen päätösvallan

välistä jännitettä, mutta voi samalla haastaa organisaation yhtenäisyyden (Busco et al 2007, 141). Muutoksen aikataulu ei voi olla vain johdon ennalta määrittelemä, vaan sen on oltava sopuissuussu yksilöiden ja yksiköiden valmiuden kanssa (Chenhall & Euske, 2007, 631).

Vaikka muutosprosessi itsessään saattaa olla raskas, muutos ei välttämättä ole negatiivinen, vaan sillä voi olla myönteisiä vaikutuksia organisaation toimintaan. Toimintatapojen muutokset voivat perustavanlaatuisesti parantaa yrityksen tapaa kommunikoida, mikä vaikuttaa sekä työntekijäkokemukseen että organisaation imagoon ulkoisten sidosryhmien silmissä (Arjaliès & Mundy, 2013, 290). Seurannan myötä syntyvät toimintatapojen muutokset voivat ulottua organisaation kulttuuriin ja prosesseihin asti. Ne voivat parantaa viestintää, vahvistaa työntekijöiden sitoutumista ja tukea organisaation mainetta sidosryhmien silmissä. Näin ollen tehokas muutoksen seuranta ei ainoastaan varmistaa tavoitteiden saavuttamista, vaan voi myös tuottaa pitkäaikaisia myönteisiä vaikutuksia organisaation toimintaan ja sen kykyyn uudistua.

4.4 Muutoksen sosiaalinen ulottuvuus

Muutoksen kohteena eivät ole vain toimintatavat, vaan myös kulttuuriset ja sosiaaliset rakenteet sekä ihmisten käyttäytyminen. Uusien toimintaperiaatteiden käyttöönotto on monivaiheinen kokonaisuus, jossa omaksumiseen vaikuttavat siihen liitetyt merkitykset sekä yhteys organisaation ja yksilön tavoitteisiin (Busco et al., 2007, 127; Dambrin et al., 2007, 174). Ohjausjärjestelmien kautta välitetyt arvot ja visiot voivat muokata organisaation kulttuuria ja ohjata henkilöstön käyttäytymistä, mikä vahvistaa muutokseen sopeutumista ja sen tavoitteiden saavuttamista (Bruining et al., 2004, 172). Ohjausjärjestelmä toimii merkitysten, normien ja identiteettien rakentajana. Se ei vain seuraa toimintaa, vaan muuttaa sitä, mitä organisaatiossa pidetään tärkeänä, miten yksilöt ymmärtävät roolinsa ja miten organisaatio kiinnittyy ympäröivään yhteiskuntaan.



Kuva 11. Muutoksen sosiaalisen ulottuvuuden ylä- ja alaluokat.

Ohjausjärjestelmä toimii merkitysten, normien ja identiteettien rakentajana. Se ei ainoastaan seuraa toimintaa, vaan myös määrittää, mitä pidetään tärkeänä ja miten yksilöt ymmärtävät oman roolinsa. Tämä tulkinta vahvistaa yksilön identiteettiä osana organisaation yhteistä kulttuuria, jolloin henkilökohtainen sitoutuminen ja organisaation suunta kytkeytyvät yhteen. Samalla ohjausjärjestelmä sitoo organisaation myös laajempiin yhteiskunnallisiin odotuksiin ja käytäntöihin (Dambrin et al., 2007, 204).

4.4.1 Yrityksen identiteetti muutoksen tukena

Yrityskulttuurilla on keskeinen merkitys muutosjohtamisessa, sillä se määrittää, millaisia arvoja, normeja ja käyttäytymismalleja organisaation jäsenet pitävät hyväksyttävänä ja tavoiteltavina. Kulttuuri toimii näin eräänlaisena suodattimena, jonka kautta muutosta tulkitaan ja arvioidaan (Chenhall & Euske, 2007, 619). Onnistunut muutos ei synny pelkästään uusien prosessien tai rakenteiden käyttöönotosta, vaan se edellyttää kulttuurin huomioimista ja sen hyödyntämistä muutoksen voimavarana (Jordão et al., 2014, 543). Organisaatiokulttuuri nimittäin toimii keskeisenä toimintaa ohjaavana tekijänä, sillä se luo merkityksiä ja suuntaa muutokselle. Kulttuuriset elementit, kuten käsitteet ihmisestä, työn merkityksellisyydestä ja organisaation identiteetistä, paitsi mahdollistavat uudistamisen, myös ankkuroivat muutokset pysyviksi. Kulttuuri ja ohjausjärjestelmät kietoutuvat toisiinsa: kulttuurinen muutos luo pohjan uusille ohjauskäytännöille, ja vastaavasti ohjausmekanismit vahvistavat ja ylläpitävät toivottua kulttuuria (Becker, 2014).

Organisaatioissa merkityksiä voidaan muodostaa yhdessä jaetun tulkinnan kautta sekä johdon ohjauksen avulla. Sensemaking tarkoittaa prosessia, jossa työntekijät luovat yhteisiä merkityksiä dialogin, oppimisen ja vuorovaikutuksen kautta vähentäen epäselvyyttä ja vahvistaen yhteistä ymmärrystä. Sensegiving puolestaan kuvaa johdon pyrkimystä vaikuttaa tähän merkityksenmuodostukseen viestimällä tavoitteista ja strategioista sekä luomalla puitteet, joissa henkilöstö voi sitoutua yhteisiin päämääriin. Näiden prosessien kautta kulttuuri ei ole vain taustatekijä, vaan aktiivinen muutosvoima, joka yhdistää arvoja, ohjausjärjestelmiä ja johtamisen käytäntöjä yhdeksi kokonaisuudeksi (Almqvist et al., 2011).

Kulttuuri vaikuttaa vahvasti ohjausjärjestelmien toimivuuteen, koska se ohjaa ihmisten käyttäytymistä ja luo merkitysjärjestelmiä, joiden varaan organisaatiot rakentuvat. Organisaation arvot konkretisoituvat sekä muodollisten ohjausmekanismien eli sääntöjen ja

tavoitteiden, että epämuodollisten käytäntöjen, eli luottamuksen ja normien, kautta (Jordão et al., 2014, 543–544). Siten ohjausjärjestelmät eivät ole vain teknisiä työkaluja, vaan ne välittävät ja muokkaavat organisaation arvoja. Jos ohajusmalli jää ylimmän johdon käyttöön, sen rooli painottuu johdon yksisuuntaiseen viestintään ja kontrolliin. Sen sijaan, kun ohjausjärjestelmä toimii keskustelun ja osallistumisen välineenä, se tukee yhteistä merkitysten rakentamista. Näin ohjausjärjestelmästä tulee arvojen jakamisen ja yhteisen suunnan muodostamisen väline, joka vahvistaa sitoutumista ja luo pohjan kestäväälle muutokselle (Almqvist et al., 2011, 137).

Muutosta tukeva organisaatiokulttuuri rakentuu selkeästi määritellyn mission ja yhteisten ydinarvojen ympärille, jotka ohjaavat toimintaa muutoksen jälkeen. Kulttuuri, joka kannustaa intrayrittäjyyteen, eli työntekijöiden yrittäjämäiseen toimintaan organisaation sisällä, uusien ideoiden kehittämiseen ja aktiiviseen vastuunkantoon, sekä asiakaskeisyyteen ja laadunvarmistukseen, vahvistaa organisaation kykyä sopeutua ja hyödynittää uusia mahdollisuuksia. Yhteiset vuorovaikutusfooromit, kuten johdon ja kenttäorganisaation säännölliset tapaamiset, luovat tilan tiedon jakamiselle, mahdollisuuksien tunnistamiselle ja strategisen suunnan kirkastamiselle. Tällainen kulttuuri tekee henkilöstön markkinatuntemuksesta ja osaamisesta koko organisaation kilpailuedun lähteen. (Bruining et al., 2004, 163.)

Muutoksen pysyvyys edellyttää, että organisaation muodolliset rakenteet ja politiikat sekä epämuodolliset arvot, normit ja uskomukset tukevat vanhoista käytännöistä luopumista. Mikäli nämä hallinnolliset ja kulttuuriset ohjauskeinot puuttuvat, on vaarana, että institutionalisoituneet käytännöt palaavat käyttöön. Muutosta ei siis kannata tarkastella vain yksittäisten käytäntöjen tasolla, vaan sen onnistuminen riippuu laajemmin organisaation identiteetistä. (Becker, 2014, 594.)

Muutostilanteissa pelkät luvut ja mittarit eivät aina riitä ohjaamaan toimintaa. Tarinat ja symbolit auttavat tekemään tavoitteista ja arvoista ymmärrettäviä ja konkreettisia. Esimerkiksi Ruotsin puolustusvoimissa alettiin puhua ”tulostarinoista”, joilla kuvattiin, mitä muutoksella saatiin aikaan. Tällaiset kertomukset loivat yhteenkuuluvuutta ja auttoivat ihmisiä hahmottamaan oman roolinsa kokonaisuudessa. Samalla symbolit ja arvot toimivat eräänlaisina kiintopisteinä, jotka vahvistivat luottamusta ja muistuttivat yhteisestä suunnasta. Tarinoiden avulla muutos näyttäytyy jatkuvana prosessina, eikä kerta-

luontoisena hankkeena, ja ne rohkaisevat organisaatiota sekä sitoutumaan että kyseenalaistamaan tarvittaessa vanhoja käytäntöjä. (Almqvist et al., 2011, 141–142.)

Symbolit (esim. strategiadokumentit, mittaristot, uudet raportointijärjestelmät) ja seremoniat (esim. säännölliset tulokokoukset, vuosiraporttien rituaalit) rakentavat yhteistä käsitystä organisaatiosta ja sen arvoista. Ne voivat auttaa jäsentämään muutosta ja luomaan sille hyväksyntää. Jos symbolit ja seremoniat eivät jää pelkiksi rituaaleiksi ja ne kytetään käytännön toimintaan, niistä voi tulla muutoksen kantavia voimia. (Dambrin et al., 2007, 175).

Organisaation visio antaa perustan olemassaolon tarkoitukselle. Jos visio horjuu, myös tavoitteiden suunta ja niiden toteuttamisen vauhti menettävät merkitystään. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että visio tulee kytkeä selkeästi tavoitteisiin ja ohjausjärjestelmiin, jotta se voi ohjata toimintaa johdonmukaisesti (Almqvist et al., 2011, 123). Muutoksen onnistuminen ei kuitenkaan riipu ainoastaan strategisista ratkaisuksista, vaan yhtä tärkeää on johdon kyky rakentaa luottamusta ja sovittaa yhteen erilaisia kulttuurisia lähtökohtia. Vasta tällainen jaettu ymmärrys luo pohjan yhteiselle tarkoitukselle ja sitoutumiselle (Jordão et al., 2014, 544). Muuttuvissa organisaatioissa visio ja yhteiset tavoitteet muodostavat ankkurin, joka varmistaa, ettei muutos hajota toimintaa, vaan suuntaa sen kohti yhteistä päämäärää (Almqvist et al., 2011, 129).

Vakiintuneista käytännöistä luopuminen ja uusien toimintatapojen omaksuminen on organisaatioille usein haastavaa, vaikka aiempaan toimintamalliin kohdistuisi tyytymättömyyttä (Becker, 2014, 593). Muutosta tukeva organisaatiokulttuuri voi kuitenkin vahvistaa sitoutumista yhteisten strategisten tavoitteiden toteuttamiseen. Johdon tehtävänä on tukea ja kannustaa aloitteita, jotka ovat linjassa organisaation vision ja mission kanssa. Tällöin uskomusjärjestelmät toimivat keskeisenä välineenä, jolla välitetään arvoja, tarjotaan inspiraatiota ja luodaan selkeä suunta työntekijöiden tavoitteelliselle ja ulospäin suuntautuneelle toiminnalle (Bruining et al., 2004, 159). Samalla kulttuuri ja uskomusjärjestelmät kytkeytyvät yksilön kokemuksiin ja identiteettiin.

4.4.2 Yksilöt muutoksen mahdollistajina

Muutoksen toteutuminen edellyttää paitsi rakenteellisia toimenpiteitä, myös yksilöiden halua ja kykyä muuttua (Hasu et al., 2025, 3). Muutos ei synny pelkistä strategisista päätöksistä tai ulkoisista paineista, eikä mittareiden ja tavoitteiden kautta, vaan ihmisten

toiminnan ja tulkintojen kautta. Muutoksen omaksuminen vaatii, että yksilöt sisäistävät uudet käytännöt osaksi arkea (Becker, 2014, 612; Dambrin et al., 2007, 177–178). Toisin sanoen päätökset on vietävä käytäntöön, sidottava rutiineihin ja vuorovaikutukseen, jotta strategiset tavoitteet muuttuvat konkreettisiksi teoiksi, joita henkilöstö voi ymmärtää ja toteuttaa.

Muutos on samalla prosessi, jossa on luovuttava vanhasta. Hasu et al. (2025) painottavat, että muutos on ennen kaikkea oppimista, poisoppimista, reflektiivistä toimintaa ja toisten kohtaamista. Becker (2014, 593) puolestaan tuo esiin, että muutos edellyttää väkiintuneiden käytäntöjen kriittistä tarkastelua ja niiden legitimitietin purkamista. Näin voidaan sanoa, että muutos on mahdollinen vasta, kun vanhoista toimintatavoista on ensin opittu pois ja näin tehty tilaa uudelle. Käytännöistä luopuminen ei kuitenkaan tapahdu itsestään, vaan se vaatii yksilöiden aktiivista toimintaa ja tulkintoja, joiden kautta muutos saa merkityksen ja mahdollistuu (Becker, 2014, 594).

Osaamisen vahvistaminen on olennainen osa muutoksen juurtumista ja pysyvyyttä. Muutos onnistuu, kun työntekijöiden osaamista tuetaan ja heille tarjotaan mahdollisuuksia oppia uusia toimintatapoja. Koulutus- ja valmennusohjelmat eivät ainoastaan lisää taitoja, vaan ne myös vahvistavat työntekijöiden itseluottamusta muutoksen keskellä (Becker, 2014, 606–607). Samalla uuden oppiminen ja vanhasta poisoppiminen toimivat katalyyteinä, jotka auttavat kyseenalaistamaan vanhoja käytäntöjä ja rakentamaan uusia toimintatapoja (Almqvist et al., 2011, 131).

Muutostilanteessa yksilön identiteetti kytkeytyy hänen käsitykseensä omista vahvuuksistaan, kehitystarpeistaan ja roolistaan organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. Kun osaamisen ja kehitystarpeiden arviointi tehdään näkyväksi, se mahdollistaa kohdennetun tuen ja sitoo yksilön toiminnan tiiviisti strategiaan (Bruining et al., 2004, 163–164). Pelkkä uusien tavoitteiden tai järjestelmien käyttöönotto ei riitä, vaan todellinen muutos syntyy vasta, kun yksilö ymmärtää oman tehtävänsä suhteessa yhteisiin tavoitteisiin ja näkee konkreettisesti, miten hänen panoksensa vaikuttaa kokonaisuuteen (Dambrin et al., 2007, 17). Tällöin henkilökohtaiset arvot ja motivaatio sulautuvat yhteiseen suuntaan ja identiteetti muotoutuu kohti vastuullisempaa roolia (Bruining et al., 2004, 163–164).

Muutokset voidaan yksilötasolla kokea kuormittavina, mikä voi johtaa stressiin ja ristiriitoihin arjen työssä (Chenhall & Euske, 2007, 618). Tällaiset kokemukset heijasta-

vat usein epävarmuutta ja pelkoja, ja ne ilmenevät muutosvastarintana, joka on luonteva osa organisaation dynamiikkaa. Vastarinta ei kuitenkaan ole pelkästään este, vaan se voi toimia myös vakauttavana voimana, joka auttaa jäsentämään muutosta. Busco et al. (2007, 140–141) painottavat, että kun johto kohtaa vastarinnan selkeällä viestinnällä, osallistamisella ja tuella, se voi muuttua voimavaraksi, joka vahvistaa luottamusta ja sitoutumista muutokseen.

Kun yksilön odotukset kytkeytyvät johdon tavoitteisiin, hän on taipuvainen säätelemään omaa toimintaansa sekä kannustamaan itseään ja työtovereitaan saavuttamaan asetetut tulokset ja niihin liittyvät etukäteen määritellyt palkkiot (Jordão et al., 2014, 543). Tämä ei kuitenkaan yksin riitä muutoksen juurtumiseen. Pysyvä muutos edellyttää myös, että yksilö sisäistää uudet käytännöt osaksi omaa rooliaan ja toimintaansa, eikä noudata niitä vain muodollisesti. Näin roolien omaksuminen toimii siltana organisaation rakenteiden ja arjen käytäntöjen välillä ja tekee muutoksesta pysyvän (Dambrin et al., 2007, 17). Yksilön sisäinen motivaatio, halu oppia, kehittyä ja nähdä työnsä merkityksellisenä vahvistavat sitoutumista ja rohkaisevat osallistumaan aktiivisesti muutoksen toteuttamiseen.

Ohjausjärjestelmät tukevat tätä prosessia antamalla rakenteen uusille tavoitteille ja painopisteille. Niiden avulla organisaatio kykenee havainnoimaan ja arvioimaan ympäristön muutoksia, lisäämään tietoisuutta seurauksista ja rohkaisemaan aiempien oletusten kyseenalaistamiseen. Ohjausjärjestelmät voivat vahvistaa organisaation sopeutumiskykyä ja auttaa löytämään kestävämpiä ratkaisuja (Janke et al., 2014, 265). Samalla ne tukevat yksilön kokemusta hallinnasta ja merkityksellisyydestä muutoksessa, mikä lisää luottamusta ja sitoutumista uusiin toimintatapoihin.

4.4.3 Muutoksen tuki ja resurssit

Muutoksen onnistuminen ei riipu ainoastaan tahtotilasta, vaan myös siitä, millaisia käytännön resursseja ja tukea organisaatiossa on tarjolla. Muutoksen onnistuminen edellyttää, että organisaatiossa on riittävät käytännön edellytykset sen toteuttamiseen. Organisaation muutoskyvykyys rakentuu taloudellisten resurssien lisäksi tieto, osaaminen ja suhteet. Keskeistä on kyky hankkia, omaksua ja hyödyntää uutta tietoa sekä kehittää henkilöstön valmiuksia kognitiivisella ja emotionaalisella tasolla (Zollo et al., 2016, 239). Käytännön resursseilla ja tuella on ratkaiseva merkitys muutoksen toteutumiselle (Chenhall & Euske, 2007, 619). Tässä tutkimuksessa keskeisiksi tekijöiksi nähdään aika

ja tarkoituksenmukaiset työkalut, selkeät ohjeet, johdonmukainen viestintä sekä emotionaalinen tuki ja psykologinen turvallisuus.

Koulutus, osaamisen kehittäminen ja strateginen rekrytointi ovat välineitä, joilla uutta suuntaa voidaan jalkauttaa ja vahvistaa toivottuja arvoja ja käytäntöjä (Bruining et al., 2004, 164). Näkyvät tulokset, kuten taloudelliset parannukset, lisäävät muutoksen uskottavuutta, mutta vähintään yhtä ratkaisevaa on tiedon avoin jakaminen ja merkityksen tekeminen ymmärrettäväksi koko organisaatiolle. Kun tieto kulkee läpinäkyvästi, ihmiset kokevat sen omakseen ja sitoutuvat vahvemmin yhteisiin tavoitteisiin (Busco et al., 2007, 138).

Muutos ei kuitenkaan koske vain rakenteita, vaan myös työntekijöiden kokemuksia ja tunteita. Epävarmuus ja jopa henkilökohtaisen menetyksen tunteet korostavat johdon emotionaalisen tuen merkitystä. Chenhall ja Euske (2007, 618) tuovat esiin, että muutokset voivat herättää henkilöstössä stressiä ja ristiriitoja, mikä voi johtaa sekä vastarintaan että välinpitämättömyyteen. Tämä osoittaa, että tunnekokemusten huomioiminen on olennainen osa muutoksen johtamista. Johtajien sitoutuminen, läsnäolo ja kyky merkityksellistää muutos lieventävät epävarmuutta ja vahvistavat henkilöstön sitoutumista. Psykologinen turvallisuus eli tunne siitä, että on lupa epäillä, oppia ja tehdä virheitä ilman rangaistuksen pelkoa, yhdistää yksilön oppimisen ja johdon emotionaalisen tuen kokonaisuudeksi. Se mahdollistaa muutoksen juurtumisen osaksi organisaation arkea (Becker, 2014, 615–616).

Muutosta tukeva organisaatiokulttuuri rakentaa työntekijöille tilaa, jossa he voivat avoimesti käsitellä uusia käytäntöjä ja sopeutua niihin. Esimerkiksi kulttuurin uudistamiseen panostaminen, kuten yhteisten arvojen määrittely, johdon viestintä ja osallistavat käytännöt, toimii mekanismeina, joilla työntekijöiden luottamusta voidaan vahvistaa. (Becker, 2014, 615–616).

Muutoksen johtaminen edellyttää myös ohjausjärjestelmien kontekstisidonnaista käyttöä. Muodolliset kontrollit voivat tukea joustavuutta ja suoriutumista, jos niitä käytetään tavalla, joka auttaa ymmärtämään ja hallitsemaan epävarmuuden lähteitä. Vuorovaikutteinen käyttö kannattaa erityisesti uusissa ja kompleksisissa muutosprojekteissa, kun taas diagnostinen käyttö on hyödyllisempi vakaammissa olosuhteissa (Sakka et al., 2013, 272). Johtajien tehtävä on vähentää työntekijöiden epävarmuutta, vahvistaa motivaatiota ja rakentaa tuottava työilmapiiri (Jordão et al., 2014, 544).

Muutoksen ajallinen eteneminen on tärkeä huomioida, sillä muutokset eivät yleensä toteudu yhtenäisinä ja lineaarisina kokonaisuuksina. Prosessiin liittyy usein rinnakkaisia ja osin ristiriitaisia logiikoita. Uusi suunta voi vähitellen juurtua, vaikka aluksi muutos näyttäytyisi vain muodollisena tai seremoniallisena (Dambrin et al., 2007, 202). Muutosprosessi on usein myös eriaikainen organisaation eri osissa, minkä vuoksi sen alkua ja päätepisteitä on vaikea määritellä (Chenhall & Euske, 2007).

4.5 Muutosta tukeva ohjausjärjestelmä

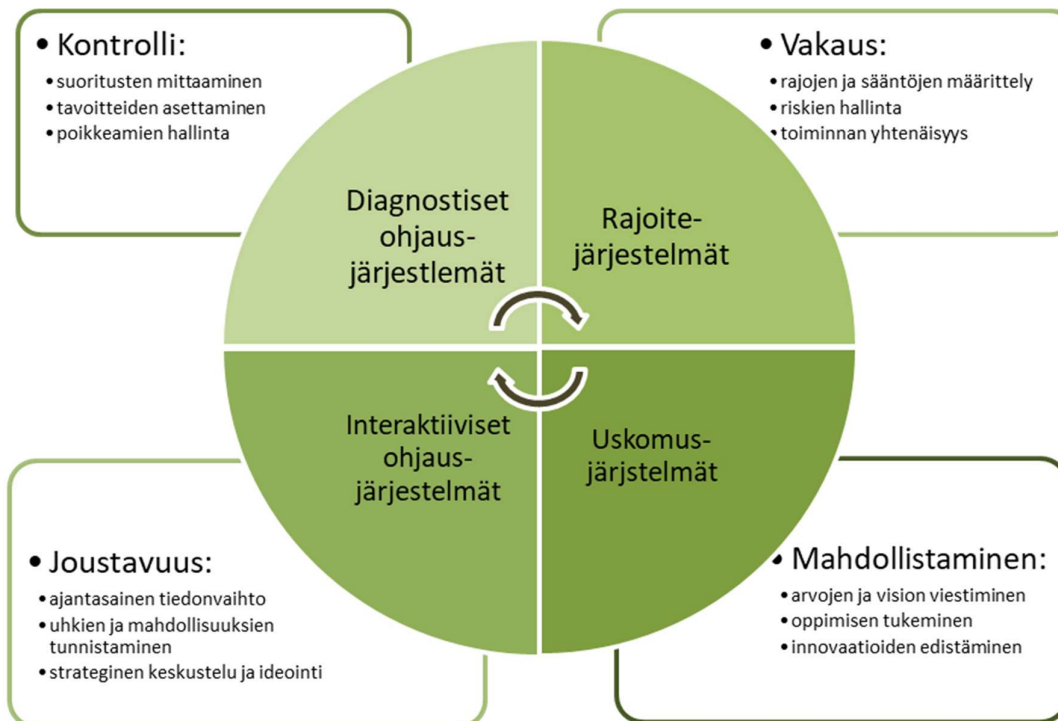
Epävarmuus on luontainen osa muutosta, ja sitä pyritään hallitsemaan monin eri keinoin (Arjaliès & Mundy, 2013; Hasu et al., 2025; Janke et al., 2014; Jordão et al., 2014; Sakka et al., 2013). Yksi keskeinen keino epävarmuuden hallintaan on johdon ohjausjärjestelmien hyödyntäminen. Ne tarjoavat organisaatiolle vakautta muutoksen aikana varmistamalla, että ydintoiminnot pysyvät johdonmukaisina ja tehokkaina muutoksista huolimatta (Bruining et al., 2004, 158; Busco et al., 2007, 142–144; Hasu et al., 2025, 3). Samalla kun ohjausjärjestelmät ylläpitävät vakautta, ne toimivat myös välineenä strategisen uudistumisen ja muutoksen mahdollistamisessa. Ne edistävät joustavuutta ja ajantasaisen tiedon saatavuutta, mikä mahdollistaa uhkien ja mahdollisuuksien tunnistamisen sekä uusien kehityspolkujen hyödyntämisen (Arjaliès & Mundy, 2013, 286; Bruining et al., 2004, 158; Hasu et al., 2025, 3; Kober & Thambar, 2022, 109-110). Lisäksi ohjausjärjestelmät tukevat vuorovaikutteista keskustelua, jonka kautta johto voi suunnata toimintaa uudelleen ja reagoida muuttuviin olosuhteisiin tarkoituksenmukaisesti (Narayanan & Boyce, 2019, 1218).

Johdon ohjausjärjestelmien erottelu mahdollistaviin ja kontrolloiviin käyttötapoihin (Hasu et al., 2025, 4) tukee tasapainoa vakauden ja joustavuuden välillä (Busco et al., 2007, 125). Levers of Control -viitekehys konkretisoi tämän kaksijakoisen roolin neljän mekanismin avulla. Diagnostiset ja rajoitejärjestelmät ylläpitävät kontrollia ja vakautta, kun taas interaktiiviset ohjausjärjestelmät ja uskomusjärjestelmät vahvistavat joustavuutta ja mahdollistamista. (Hasu et al., 2025, 2; Narayanan & Boyce, 2019; Simons, 1990, 1995, 2014.)

Kontrolloivat järjestelmät vakauttavat toimintaa rajaamalla riskinottoa ja ohjaamalla kohti ennalta määriteltyjä tavoitteita. Diagnostiset ohjausjärjestelmät muodostavat pohjan tavoitteiden asettamiselle, suorituskyvyn mittaamiselle ja poikkeamien hallinnalle. Tavoitteenasetanta myös tukee suoritusten arviointia ja henkilöstön motivointia. Rajoi-

tejärjestelmät puolestaan asettavat hyväksyttävät rajat ja ohjaavat toimintaa sääntöjen sekä riskien hallinnan kautta. (Arjaliès & Mundy, 2013, 285; Hasu et al., 2025, 2–3; Janke et al., 2014, 253; Narayanan & Boyce, 2019, 1218.)

Mahdollistavat järjestelmät antavat tilaa joustavuudelle, luovuudelle ja nopealle reagoinnille. Ne rohkaisevat oppimiseen ja lisäävät vuorovaikutusta. Interaktiiviset järjestelmät kannustavat johdon aktiiviseen osallistumiseen, rakentavat jatkuvaa vuoropuhelua ja tukevat uusien ratkaisujen löytämistä keskustelujen ja yhteisten ideointipalaverien kautta. Uskomusjärjestelmät tuovat näkyväksi, mission, arvot, strategiset linjaukset eli organisaation suunnan ja identiteetin. (Arjaliès & Mundy, 2013, 285; Hasu et al., 2025, 2–3; Janke et al., 2014, 253; Narayanan & Boyce, 2019, 1218.) Tasapainon kautta ohjausjärjestelmät tukevat organisaatiota pitämään kiinni strategisesta suunnasta ja samaan aikaan tunnistamaan uusia muutostarpeita ja sopeutumaan muuttuviin olosuhteisiin (Busco et al., 2007, 142–144). Käytännössä tämä tasapaino on kontekstisidonnainen, sillä eri tilanteissa korostuvat eri mekanismit. Kuvan 12 nelikenttä havainnollistaa, miten nämä mekanismit muodostavat toisiaan täydentävän kokonaisuuden.



Kuva 12. Muutosta tukevan ohjausjärjestelmän ulottuvuudet Levers of Control -viitekehyksen mukaan.

Muutostilanteessa tämä jaottelu saa erityisen merkityksen, sillä liiallinen jäykkyys johtaa vastarintaan, mutta liiallinen hajautus voi hämärtää kokonaiskuvan (Busco et al., 2007, 142–144). Kontrollia painottavat diagnostiset ja rajoitejärjestelmät tuovat muutokseen selkeyttä ja vakautta, kun taas uskomus- ja interaktiiviset järjestelmät vahvistavat organisaation joustavuutta, oppimista ja kykyä etsiä uusia ratkaisuja (Janke et al., 2014, 253; Narayanan & Boyce, 2019, 1218). Diagnostiset ohjausjärjestelmät konkretisoituvat suorituskykymittareissa, joiden avulla muutoksen etenemistä arvioidaan ja tehdään korjaavia päätöksiä. Rajoitejärjestelmät puolestaan estävät toimintaa, joka on ristiriidassa organisaation arvojen tai tavoitteiden kanssa. Selkeät säännöt ja seuranta luovat yhteiset toimintatavat ja rajat, joiden sisällä toimitaan (Bruining et al., 2004, 159).

Uskomusjärjestelmät näkyvät johdon tavassa viestiä ja käydä vuoropuhelua muutoksen tavoitteista sekä strategisesta suunnasta, jolloin ne vahvistuvat osaksi organisaation ydinarvoja. Interaktiiviset järjestelmät tukevat johdon ja henkilöstön jatkuvaa keskustelua ja analyysiä mittaritiedon pohjalta, esimerkiksi kriittisten menestystekijöiden tunnistamiseksi. Samalla erilaiset yhteistyömuodot, kuten poikkitieteelliset tiimit ja vuorovai-kutteinen palautejärjestelmä, tukevat tiedonvaihtoa ja dynamiikkaa (Kober & Thambar, 2022, 446–447), kun taas oppimisen tukeminen ja psykologisesti turvallinen kulttuuri edistävät innovointia (Zollo et al., 2016, 239). (Busco et al., 2007, 142–144; Janke et al., 2014, 253; Narayanan & Boyce, 2019, 1218.)

Byrokraattiset elementit, kuten prosessiohjeet, auditoinnit ja laadunvarmistuksen standardit, vahvistavat toiminnan luotettavuutta ja yhtenäisyyttä (Kober & Thambar, 2022, 446–447). Luottamus ja läpinäkyvyys auttavat sitouttamaan henkilöstöä muutokseen, sillä ne vahvistavat kokemusta oikeudenmukaisuudesta ja yhteisestä tavoitteesta. Kun päätöksenteko on avointa ja perustelut selkeitä, epävarmuus vähenee ja organisaation jäsenet uskaltavat jakaa näkemyksiään sekä kokeilla uusia ratkaisuja. Näin luottamus ja läpinäkyvyys toimivat siltana kontrollia korostavien ja joustavuutta painottavien järjestelmien välillä, tukien sekä vakauden että uudistumiskyvyn samanaikaista toteutumista.

Levers of Control -kehyksen näkökulmasta kontrolloivien ja mahdollistavien järjestelmien yhdistäminen on olennaista, jotta organisaatio voi samanaikaisesti varmistaa tehokkuuden ja laadun sekä edistää joustavuutta ja innovatiivisuutta. Viitekehys painottaa, ettei ohjausjärjestelmien käyttö ole staattista vaan mekanismit muokkautuvat strategisten tavoitteiden mukana (Kober & Thambar, 2022, 446–447). Jokaisen organisaati-

on tulisi suunnitella ohjausjärjestelmänsä omista lähtökohdistaan, sen arvoista, toimintatavoista ja toimintaympäristön muutoksista käsin. Sen sijaan, että omaksuttaisiin valmiita malleja ilman kriittistä soveltamista (Jordão et al., 2014, 543). Rakenteet ja toiminta ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa ja ne muotoutuvat ja saavat merkityksensä käytännön toiminnan kautta. Hetkellisesti ne voivat näyttäytyä vakaina ja ”stabiloituina”, mutta tosiasiallisesti ne elävät organisaation arjessa jatkuvan tulkinnan ja uudelleenkäytön myötä. Juuri tämän vuoksi ohjausjärjestelmien rooli muutoksessa ei ole vain toiminnan seuraaminen, vaan myös sen jatkuva muokkaaminen ja uusien merkitysten rakentaminen organisaation käytännöissä ja vuorovaikutuksessa (Busco 2007, 142).

Toiminnan ja ohjaamisen uudistaminen edellyttää sekä tukevia rutiineja että tiettyä epävakautta, joka pakottaa organisaation arvioimaan vanhat käytännöt uudelleen. Epävakaavina elementteinä toimivat esimerkiksi uudelleenmäärittely, useiden arviointikriteerien käyttö ja ennalta sovitut tarkistusajankohdat. Uudelleenmäärittely haastaa aiemmat mittarit ja toimintatavat tarkastelemalla tavoitteita uudesta näkökulmasta. Useiden arviointikriteerien käyttö puolestaan laajentaa onnistumisen tarkastelua yhden mittarin, kuten taloudellisen tuloksen, sijasta myös esimerkiksi asiakastyytyväisyyteen tai henkilöstön osaamiseen (Almqvist et al., 2011, 131).

Ohjausjärjestelmät tukevat muutoksen alulle saattamisen ja sen johtamisen lisäksi myös organisaation uuden suunnan toteutumista. Uuden toiminnan vakiinnuttamiseksi niiden on sisällettävä selkeitä ja sitovia rajoja, sillä ilman niitä muutos voi helposti suuntautua takaisin aiempaan toimintamalliin. Perustavanlaatuisessa muutoksessa tarvitaan tavoitteiden, mittareiden ja käytötapojen uudelleenmäärittelyä, jotta järjestelmät ohjaisivat toimintaa uuden strategisen suunnan mukaisesti (Narayanan & Boyce, 2019, 1232–1233). Ennalta sovitut tarkistusajankohdat estävät käytäntöjen palautumista entiselleen velvoittamalla säännölliseen arviointiin ja mahdollisiin korjauksiin. Näin vanhat käytännöt voivat väistyä ja antaa tilaa organisaatiota paremmin palveleville ratkaisuille (Almqvist et al., 2011, 131).

5 Johtopäätökset

5.1 Johdon ohjausjärjestelmien merkitys muutoksessa

Tämän pro gradu tutkielman perusteella johdon ohjausjärjestelmillä on merkittävä rooli muutoksen toteuttamisessa. Ohjausjärjestelmät voivat tukea muutosta vakauttamalla ja selkeyttämällä toimintaa, mahdollistamalla joustavuutta ja oppimista sekä vahvistamalla organisaatiokulttuuria ja vuorovaikutusta. Toisaalta ne voivat myös heikentää muutoksen etenemistä, jos ne kytkeytyvät jäykästi olemassa oleviin rakenteisiin tai ohjaavat huomion pois muutoksen kannalta olennaisista tavoitteista. Niiden vaikutus ei kuitenkaan ole universaali, vaan sidoksissa kunkin organisaation kontekstiin, sen strategiaan, kulttuuriin, johtamiskäytäntöihin ja resursseihin (Arjaliès & Mundy, 2013, 285; Bruining et al., 2004, 158; Chenhall & Euske, 2007; Janke et al., 2014, 263).

Ohjausjärjestelmien sosiaalinen ja kulttuurinen ulottuvuus on olennainen osa niiden roolia muutoksessa. Järjestelmät eivät ole vain teknisiä työkaluja, vaan ne välittävät arvoja, identiteettiä ja psykologista turvallisuutta, jotka muodostavat perustan organisaation muutoskyvykkyydelle. Tämä monitasoisuus korostuu erityisesti muutostilanteissa, joissa on tärkeää suunnata organisaation huomiota, vahvistaa sen kykyä uudistua ja parantaa sitoutumista yhteisiin arvoihin ja tavoitteisiin. (Almqvist et al., 2011; Becker, 2014; Bruining et al., 2004; Busco et al., 2007; Chenhall & Euske, 2007; Jordão et al., 2014).

Ohjausjärjestelmien tuki muutokselle toteutuu ennen kaikkea interaktiivisen käytön kautta. Mittarit ja raportit eivät ole vain kontrollin välineitä vaan ne tarjoavat foorumin keskustelulle, oppimiselle ja uusien merkitysten rakentamiselle (Arjaliès & Mundy, 2013; Chenhall & Euske, 2007; Dambrin et al., 2007; Hasu et al., 2025; Janke et al., 2014; Narayanan & Boyce, 2019). Interaktiivinen ohjausjärjestelmien käyttö ei siis tarkoita ainoastaan mittareiden tulosten jakamista, vaan niiden asettamista keskustelun ja kriittisen tarkastelun kohteeksi. Kun luvut ja havainnot toimivat vuorovaikutuksen pohjana, ne mahdollistavat oletusten haastamisen ja uusien näkökulmien esiin tuomisen (Busco et al., 2007; Simons, 1995).

Ohjausjärjestelmät toimivat siten toimia oppimisen välineinä tukemalla tiedonvaihtoa, yhteisen ymmärryksen rakentumista ja strategian jatkuvaa muokkaamista. Interaktiivisuuden arvo näkyy myös henkilöstön sitoutumisessa, sillä osallistumisen kautta työntekijät kokevat muutoksen vähemmän ulkoapäin ohjatuksi ja enemmän yhteiseksi pro-

jektiksi, mikä vahvistaa muutoksen legitimitettä ja juurtumista arkeen (Jordão et al., 2014; Narayanan & Boyce, 2019).

5.1.1 Kontekstisidonnainen tuki

Ohjausjärjestelmien tuki muutokselle ei ole yleispätevä, vaan sidoksissa siihen, millaisessa kontekstissa ne toimivat. Kuten ohjausjärjestelmäteoriat korostavat, ohjaamisen tavat muotoutuvat aina organisaation mukaan. Näin ollen ei ole yhtä oikeaa tapaa ohjata organisaatiota, eikä myöskään yhtä oikeaa tapaa ohjata muutosta (Anthony & Govindarajan, 2001; Simons, 1995).

Ennen muutosta keskeistä on havaita muutostarve tekemällä näkyväksi poikkeamat, tehotuudet ja kehityskohteet nykyisessä toiminnassa. Muutostarpeen tunnistaminen voi tapahtua myös proaktiivisesti toimintaympäristöä seuraamalla ja analysoimalla sen signaaleja, esimerkiksi trendejä ja ennakoivia muutoksia, jotka viittaavat tuleviin toimintaympäristön muutoksiin. Muutostarpeen tunnistaminen on keskeinen lähtökohta myös muutosjohtamisen teorioissa. Esimerkiksi Lewin (1947) korostaa, että muutoksen käynnistäminen edellyttää olemassa olevien olosuhteiden kyseenalaistamista (unfreezing), jossa totutut toimintatavat asetetaan tarkastelun kohteeksi. Tämä ajatus on linjassa muutoskyvykkyyden käsitteen kanssa, jossa organisaation kyky havaita poikkeamia ja muutossignaaleja muodostaa perustan uudistumiselle. Samaa dynamiikkaa korostaa myös Levers of Control -viitekehys (Simons, 1995, 2014), jossa ohjausjärjestelmien diagnostinen käyttö tukee poikkeamien havaitsemista ja interaktiivinen käyttö mahdollistaa signaalien tulkinnan ja uusien merkitysten rakentamisen. (Arjaliès & Mundy, 2013; Bruining et al., 2004; Errida & Lotfi, 2021; Hussain et al., 2018; Janke et al., 2014; Teece et al., 1997.)

Perinteisesti seurannan ja ohjaamisen painopiste on ollut taloudellisissa mittareissa, kuten kustannuksissa, tuotoissa ja tehokkuudessa, mutta muutostilanteessa nämä eivät yksin riitä kuvaamaan muutoksen etenemistä (Arjaliès & Mundy, 2013; Bruining et al., 2004; Janke et al., 2014) tai tukemaan organisaation muutoskyvykkyyttä. Pelkkä taloudellinen näkökulma voi kaventaa organisaation kykyä tunnistaa muutoksen kannalta olennaisia tekijöitä. Jos huomio kiinnittyy yksinomaan kustannuksiin ja tuottoihin, jäävät helposti näkymättömiin muutoskyvykkyyden inhimilliset ja kulttuuriset ulottuvuudet, kuten osaamisen kehittäminen, henkilöstön sitoutuminen tai psykologinen turvallisuus. Nämä voivat ratkaista muutoksen onnistumisen (Janke et al., 2014; Simons, 1995;

Teece et al., 1997). Mittareiden painotus määrittää pitkälti sen, mihin organisaation huomio kohdistuu, ja niiden rooli on paitsi kuvata myös muokata todellisuutta (Anthony & Govindarajan, 2001). Levers of Control -viitekehys (Simons, 1995, 2014) havainnollistaa, kuinka diagnostinen käyttö voi ylläpitää taloudellista ohjauslogiikkaa, kun taas interaktiivinen käyttö laajentaa tarkastelua ja tukee muutoksenkyvykkyyden rakentumista edistämällä vuorovaikutusta, yhteistä merkityksenmuodostusta ja reflektiivistä oppimista. Muutostilanteessa tasapainoinen mittaristo, joka sovittaa yhteen taloudelliset ja inhimilliset näkökulmat sekä organisaation ja käsillä olevan muutoksen erityispiirteet, mahdollistaa sekä muutoksen etenemisen että pitkän aikavälin kilpailukyvyn.

Muutostilanteessa organisaation konteksti ei ole staattinen, vaan muuttuu muutoksen mukana. Erityisesti kriisitilanteissa (Kober & Thambar, 2022), joissa korostuvat nopea havainnointi ja välitön reagointi, ohjausjärjestelmien merkitys nousee keskiöön. Ne voivat toimia suodattimina, jotka auttavat erottamaan olennaisen tiedon epäolennaisesta ja varmistavat, että päätöksenteko nojaa jäseneltyyn tietoon eikä pelkkiin intuitiivisiin ratkaisuihin. Tällöin ohjausjärjestelmät voivat paljastaa organisaation rakenteellisia, kulttuurisia ja strategisia haavoittuvuuksia (Janke et al., 2014; Kober & Thambar, 2022) ja samalla pakottaa organisaatiota arvioimaan uudelleen, mikä on toiminnan kannalta olennaista. Myös ulkoiset paineet, kuten sääntely, yritysostot tai teknologiset uudistukset, muokkaavat ohjausjärjestelmien sisältöä ja käyttöä (Almqvist et al., 2011; Becker, 2014; Zollo et al., 2016). Näin ollen ohjausjärjestelmät eivät muutoksessaan ole neutraaleja välineitä, vaan heijastavat organisaation strategiaa ja kulttuurisia valintoja. Ne muovaavat käsityksiä siitä, mitä pidetään tärkeänä ja hyväksyttävänä muutoksen aikana, ja siten vaikuttavat sekä johtamisen käytäntöihin että organisaation kykyyn oppia ja sopeutua.

Ohjausjärjestelmiä ei myöskään käytetä tyhjiössä, vaan niiden toimivuutta muokkaa organisaation rakenne ja vallan jakautuminen. Hajautetussa organisaatiossa interaktiivinen käyttö voi tukea paikallista sopeutumista, kun taas keskitetty rakenne voi korostaa kontrollia ja yhdenmukaisuutta (Chenhall & Euske, 2007; Kober & Thambar, 2022). Tämä tarkoittaa, että kontekstisidonnaisuus liittyy myös siihen, kuinka paljon johdon ja työntekijöiden välillä on tilaa tulkinnalle ja vallankäytölle (Almqvist et al., 2011; Becker, 2014; Bruining et al., 2004). Tavoitekongruenssin varmistaminen vaatii suunnitelmallisuutta vastuun ja vallan jakamisessa. Muutosprosessissa vallan ja vastuun tasapaino on haastava, sillä liian tiukka ja keskitetty kontrolli voi hidastaa reagointia ja

tukahduttaa paikallista luovuutta, mutta liiallinen hajauttaminen voi johtaa tavoitteiden hajaantumiseen ja tilivelvollisuuden heikkenemiseen. Tämä vallan ja vastuun jännite näkyy myös Levers of Control -viitekehyksessä (Simons, 1995, 2014), jossa rajoite- ja kontrollijärjestelmät luovat toiminnan rajat, kun taas uskomus- ja interaktiiviset järjestelmät edistävät vuorovaikutusta ja yhteistä tulkintaa. Ohjausjärjestelmät ovat aina osa vallankäyttöä, ja niiden kautta määritellään, mitä organisaatiossa pidetään tärkeänä ja hyväksyttävänä, jolloin ne ohjaavat päätöksentekoa huomaamattomasti mutta ratkaisevasti (Busco et al., 2007; Jordão et al., 2014). Kun ohjausjärjestelmät rakentuvat dialogille ja yhteiselle tulkinnalle, ne voivat vahvistaa sekä tavoitekongruenssia että organisaation muutoskyvykkyyttä (Chenhall & Euske, 2007; Janke et al., 2014). Organisaatioiden onkin jatkuvasti arvioitava, kuinka paljon autonomiaa voidaan antaa ja milloin tarvitaan yhtenäisiä rakenteita, koska vallan ja vastuun jako ei vaikuta ainoastaan tehokkuuteen, vaan myös siihen, mielletäänkö muutos velvoitteeksi vai mahdollisuudeksi (Bruining et al., 2004; Busco et al., 2007; Zollo et al., 2016). Tilanteeseen sopiva tasapaino on ratkaisevaa sille, miten ohjausjärjestelmät pystyvät tukemaan muutosta niin, että se koetaan sekä yhteiseksi että merkitykselliseksi.

Ohjausjärjestelmien rooli voi olla erilainen muutoksen alkuvaiheessa, sen keskellä ja vakiinnuttamisessa. Muutoksen alkuvaiheessa ne voivat tehdä näkyväksi muutostarpeen tuottamalla tietoa poikkeamista ja kehityskohteista. Prosessin aikana ne tukevat keskustelua, yhteisen ymmärryksen rakentumista ja päätöksenteon koordinoitua. Vakiinnuttamisvaiheessa ohjausjärjestelmät voivat puolestaan vahvistaa uusia arvoja, toimintamalleja ja käyttäytymistapoja pysyviksi käytännöiksi. Ohjausjärjestelmät eivät ainoastaan seuraa muutosta, vaan muovaavat ja ylläpitävät organisaation muutoskyvykkyyttä mahdollistamalla jatkuvan oppimisen ja reagoinnin syklin, jossa havaintoja ja päätöksiä tarkastellaan ja mukautetaan toistuvasti. Ja niiden merkitys määräytyy sen mukaan, millaisessa kontekstissa ja millaisilla tavoitteilla niitä käytetään, sillä sama järjestelmä voi yhdessä tilanteessa tukea oppimista ja sopeutumista, mutta toisessa rajoittaa uudistumista.

5.1.2 Sosiaalinen ja kulttuurinen näkökulma

Ohjausjärjestelmien tuki muutokselle ei rajoitu rakenteisiin ja mittareihin, vaan se liittyy olennaisesti organisaation kulttuuriin, arvoihin ja identiteettiin. Järjestelmät toimivat välineinä, joiden kautta organisaatio viestii mitä pidetään tärkeänä, ja ne muokkaavat sekä

arjen toimintaa että laajempaa tapaa ajatella ja toimia organisaatiossa (Bruining et al., 2004; Busco et al., 2007; Dambrin et al., 2007). Näin ne vaikuttavat suoraan siihen, millaisia ajattelu- ja toimintamalleja organisaatio kehittää. Ja siten olennaisesti myös organisaation muutoskyvykkyyteen. Samaa ajatusta korostaa Kotterin (1996) muutosmalli, jonka mukaan muutos ei vakiinnu ilman kulttuurin uudistumista, vaan uudet toimintatavat on ankkuroitava arvoihin ja identiteettiin (Appelbaum et al., 2012). Myös Lewinin (1947) malli tähdentää, että uudelleenjäädytys kuvaa vaihetta, jossa uudet normit ja oletukset juurtuvat osaksi arkea (Errida & Lotfi, 2021; Hussain et al., 2018). Vastaavasti ADKAR -malli painottaa, että muutoksen pysyvyys kytkeytyy yksilön haluun (Desire) ja vahvistaminen (Reinforcement) (Zine et al., 2025).

Ohjauksjärjestelmien kautta välitetyt arvot ja visiot voivat muokata organisaation kulttuuria ja ohjata henkilöstön käyttäytymistä, mikä vahvistaa muutokseen sopeutumista ja sen tavoitteiden saavuttamista (Becker, 2014; Bruining et al., 2004). Levers of Control -viitekehyksen (Simons, 1995, 2014) uskomusjärjestelmät tekevät näkyväksi organisaation mission ja arvot ja interaktiiviset järjestelmät tukevat dialogia, joiden kautta kulttuuri ja identiteetti muotoutuvat muutosta mahdollistavalla ja muutoskyvykkyyttä vahvistavalla tavalla. Tapa ajatella ja toimia organisaatiossa on myös tärkeä muutosta tukeva perusta, joka mahdollistaa yhteisen suunnan. Kun ohjauksjärjestelmiä käytetään vuorovaikutteisesti ja avoimesti, ne auttavat jäsentämään muutosta, luomaan yhteistä ymmärrystä ja tekemään näkyväksi sen, miten arjen toiminta kytkeytyy strategisiin tavoitteisiin.

Psykologinen turvallisuus ja oppiminen muodostavat keskeisen osan ohjauksjärjestelmien muutosta tukevasta roolista. Ne voivat luoda tilan, jossa virheistä voidaan oppia ilman pelkoa ja jossa kokeilu nähdään mahdollisuutena, ei riskinä (Becker, 2014; Jordão et al., 2014; Zollo et al., 2016). Mittareiden ja raporttien interaktiivinen käyttö eli niiden hyödyntäminen keskustelun ja kriittisen tarkastelun välineinä, tukee merkitysten rakentamista ja strategian jatkuvaa uudistamista (Almqvist et al., 2011; Chenhall, 2003; Narayanan & Boyce, 2019). Näin ohjauksjärjestelmät toimivat oppimisen, sopeutumisen ja muutoskyvykkyyden rakentamisen mekanismeina, jotka auttavat organisaatiota reagoimaan muuttuviin tilanteisiin. Lewinin (1947) mukaan jatkuva kokeilu on edellytys pysyvälle muutokselle, ja Kotterin (1996) mallissa vision viestiminen sekä lyhyiden voittojen tunnistaminen vahvistavat juuri tätä oppimisen ja resilienssin prosessia. Oh-

jausjärjestelmät voivat näin ollen toimia johtamisen välineinä, jotka rakentavat turvallista, virheitä sallivaa ja oppimista edistävää kulttuuria.

Johtamiskäytännöt määrittävät lopulta sen, millaiseen rooliin ohjausjärjestelmät muutoksessa asettuvat. Selkeät tavoitteet, mittarit ja raportointikäytännöt voivat lisätä läpinäkyvyyttä, tehdä muutoksen etenemisen näkyväksi ja vahvistaa työntekijöiden sitoutumista (Arjaliès & Mundy, 2013; Janke et al., 2014). Liian tiukka hierarkkinen seuranta voi kuitenkin kaventaa luovuutta ja hidastaa reagointia, kun taas osallistava ja hajautettu tulkinta lisää työntekijöiden omistajuutta ja voi vähentää muutosvastarintaa (Busco et al., 2007; Sakka et al., 2013). Tämä kytkeytyy myös merkityksen rakentamisen (sensemaking) ja suuntaamisen (sensegiving) prosesseihin, jossa työntekijät muodostavat yhteisiä merkityksiä vuorovaikutuksen kautta, ja johto pyrkii suuntaamaan tätä tulkintaa strategian ja viestinnän avulla (Almqvist et al., 2011). Ohjausjärjestelmät voivat tukea muutosta luomalla yhteisen kielen ja ymmärryksen, jotka auttavat suuntaamaan toimintaa ja vahvistavat kokemusta muutoksesta yhteisenä tavoitteena.

Kulttuuri toimii taustalla sekä muutoksen mahdollistajana että sen rajoittajana. Kulttuuri, joka tukee luottamusta, vuorovaikutusta ja yhteisiä arvoja, voi vahvistaa organisaation kykyä sopeutua ja uudistua. Vastaavasti normit ja rituaalit, jotka ylläpitävät vanhoja ajattelutapoja, voivat hidastaa etenemistä (Becker, 2014; Jordão et al., 2014). Symbolit, tarinat ja seremoniat voivat tehdä muutoksen näkyväksi ja luoda sille hyväksyntää, jos ne sidotaan käytännön toimintaan (Almqvist et al., 2011; Dambrin et al., 2007). Ohjausjärjestelmät tukevat muutosta kulttuuristen merkitysten ja identiteetin rakentajina. Ne eivät kuitenkaan vain heijasta organisaation kulttuuria, vaan myös muokkaavat sitä arjen käytäntöjen ja vuorovaikutuksen kautta, ja niiden vaikutus näkyy erityisesti siinä, miten ihmiset toimivat yhdessä, jakavat tietoa ja oppivat toisiltaan muutoksen keskellä.

5.1.3 Interaktiivisuus ja oppiminen

Ohjausjärjestelmien tuki muutokselle rakentuu ennen kaikkea niiden interaktiivisesta käytöstä, jossa mittarit, budjetit ja raportit toimivat keskustelun, yhteisen tulkinnan ja jatkuvan oppimisen välineinä, eivätkä pelkkinä valvonnan mekanismeina (Arjaliès & Mundy, 2013; Chenhall, 2003; Janke et al., 2014). Levers of Control -viitekehityksessä interaktiivisen ohjauksen rooli on nostaa strategiset epävarmuudet teemoiksi johdon aktiiviseen tarkkailuun, haastaa oletuksia ja synnyttää uusia ratkaisuvaihtoehtoja

(Narayanan & Boyce, 2019; Simons, 1995, 2014). Interaktiivinen ohjaus korostaa vuoropuhelua ja yhteistä ajattelua, mikä tekee siitä erityisen arvokkaan muutoksen aikana. Sen avulla johto ja henkilöstö voivat yhdessä tunnistaa ongelmia, oppia virheistä ja mukauttaa toimintaa muuttuvaan ympäristöön, jolloin ohjausjärjestelmistä tulee myös oppimisen ja innovoinnin alusta.

Ohjausjärjestelmät tukevat muutosta myös ohjaamalla päätöksenteon logiikkaa. Ulkoisten ja sisäisten signaalien muuttuessa merkityksellisiksi vasta, kun niitä tulkitaan yhdessä, on viestintäkulttuuri tärkeä osa muutosta tukevaa ohjausjärjestelmän käyttöä. Ilman interaktiivisuutta ohjausjärjestelmä olisi vain raportointikanava. Interaktiivisuus ei kuitenkaan synny itsestään, vaan vaatii johtamistapaa, joka sallii avoimuuden, kysymykset ja erilaisten näkemysten esiin tuomisen. Kun keskustelu ei rajoitu pelkkiin lukuihin tai mittareihin, järjestelmistä tulee väline strategisen ymmärryksen ja yhteisen ajattelun kehittämiseen.

Yhteinen tiedon haku, jakaminen ja sovittaminen omaan kontekstiin tekee reagoimisesta nopeampaa ja osuvampaa (Becker, 2014; Janke et al., 2014; Sakka et al., 2013). Vuorovaikutteinen ohjausjärjestelmien käyttö lisää tiedonkulkua, poistaa toiminnallisia esteitä ja yhdistää nykyhetken tarkastelun tulevaisuuden tavoitteisiin. Kun ohjaus on neuvottelevaa ja kaksisuuntaista, työntekijät kokevat olevansa osa keskustelua ja ratkaisujen rakentamista, mikä vahvistaa sitoutumista ja itseluottamusta muutoksen kohtaamiseen (Janke et al., 2014; Jordão et al., 2014; Narayanan & Boyce, 2019; Sakka et al., 2013). Kotterin (1996) muutosjohtamisen malli painottaa myös vision viestimistä ja lyhyiden voittojen merkitystä, mikä korostaa ajatusta siitä, että muutoksen pysyvyys ei synny vain rakenteista, vaan arjen dialogista, jossa tavoitteet ja arvot tehdään näkyviksi (Appelbaum et al., 2012). Samoin Lewinin (1947) muutosvaihe korostaa kokeilua ja uusien käytäntöjen oppimista, mikä konkretisoituu juuri interaktiivisen viestinnän ja ohjausjärjestelmien kautta (Hussain et al., 2018). Kun mittareita ja laskelmia käsitellään dialogissa, niistä tulee välineitä yhteisen ymmärryksen rakentamiseen ja ohjaavat huomion olennaiseen (Becker, 2014; Narayanan & Boyce, 2019). Tämä merkitystyö ei ole vain viestintää, vaan se muokkaa tapaa, jolla muutosta tulkitaan ja toteutetaan. Viestinnän vuorovaikutuksellisuus siten tukee oppimista ja poisoppimista (Almqvist et al., 2011), jotka muutosjohtamisen teorioissa nähdään välttämättöminä muutoksen juurtumiselle. Kun ihmiset ymmärtävät muutoksen taustat ja voivat osallistua sen tulkintaan,

muutos ei jää irralliseksi hankkeeksi, vaan siitä tulee osa organisaation arjen ajattelua ja toimintaa.

Oppimisen ja poisoppimisen näkökulmasta interaktiivisuus tarjoaa rakenteen, jossa poikkeamat ja epävarmuudet nostetaan näkyviksi, tehdään analyysin kohteiksi ja muunnetaan oppimisen lähteiksi (Janke et al., 2014). Reaaliaikaisempi tieto ja läpinäkyvyys voivat kiihdyttää palautesyklejä ja tukea reflektiivistä kehittämistä sekä jatkuvaa oppimista, jossa organisaatio arvioi käytäntöjään, kyseenalaistaa oletuksia ja muuntaa havaintoja parannuksiksi (Becker, 2014). Digitalisaatio voi kuitenkin haastaa tätä prosessia lisäämällä tiedon määrää suhteessa päätöksenteon vaatimuksiin, mikä tekee entistä tärkeämmäksi suodattaa keskusteluun vain muutoksen kannalta merkityksellinen tieto (Zollo et al., 2016). Näin ohjausjärjestelmien rooli muutoksen tukemisessa on yhdistää nopea havainnointi yhteiseen tulkintaan ja tulkintojen muuttaminen käytännön parannuksiksi. Samalla niiden kautta voidaan luoda oppimisen rytmi, jossa virheistä, kokeiluista ja poikkeamista tulee osa normaalia toimintaa, ei poikkeus siitä.

Tämä ei kuitenkaan toteudu itsestään, vaan edellyttää johtamisen käytäntöjä, jotka vahvistavat interaktiivisuutta ja oppimista. Muutosta tukevat käytännöt rakentuvat selkeiden tavoitteiden, näkyvän etenemisen seurannan ja läpinäkyvyyttä lisäävien mekanismin varaan. Liian hierarkkinen ja yksisuuntainen seuranta kaventaa luovuutta ja hidastaa reagointia (Arjaliès & Mundy, 2013; Busco et al., 2007; Janke et al., 2014; Sakka et al., 2013). Kun johto käyttää ohjausjärjestelmiä tulkinnan ja dialogin välineinä, se tukee oppimista, yhteistä ongelmanratkaisua ja muutoksen jatkuvaa suuntaamista eli prosessia, jossa muutosta arvioidaan, korjataan ja vahvistetaan uusien havaintojen ja palautteen perusteella. Samalla se mahdollistaa organisaation kriittisten menestystekijöiden määrittelyn ja tavoitteiden uudelleenarvioinnin, jolloin järjestelmän tuottama tieto pysyy osana johdon ydinkeskusteluja ja tukee muutoksen aikaista suorituskykyä (Bruining et al., 2004; Janke et al., 2014; Narayanan & Boyce, 2019; Sakka et al., 2013). Tällöin interaktiivisesti käytetyt ohjausjärjestelmät luovat johtamiskulttuurin, joka vahvistaa psykologisesti turvallista keskustelua ja tukee jatkuvaa oppimista. Näin muutos ei näyttäydä hallinnollisena velvoitteena, vaan merkityksellisenä yhteisenä projektina.

Interaktiivisesti käytettyinä ohjausjärjestelmät voivat vahvistaa muutoksen onnistumista monella tasolla. Ne tarjoavat rakenteen, jossa tieto muuttuu keskustelun ja yhteisen tulkinnan välineeksi. Rooli ei rajoitu hallinnolliseen seurantaan, vaan järjestelmät vahvis-

tavat oppimista, auttavat erottamaan olennaiset signaalit hälystä ja mahdollistavat nopeamman sopeutumisen muuttuviin tilanteisiin. Näin ohjausjärjestelmät toimivat muutosta tukevin mekanismeina, jotka yhdistävät havainnot, tulkinnan ja käytännön parannukset. Koska muutos on nykyisin pysyvä osa organisaatioiden toimintaa, niiden on opittava näkemään se jatkuvana prosessina, jota ohjausjärjestelmät voivat tukea ja jäsentää. Ohjausjärjestelmien merkitys muutoksen tukena näkyy siinä, kuinka hyvin ne auttavat organisaatiota sopeutumaan ja uudistumaan muuttuvissa olosuhteissa.

Jatkuva sopeutumisen ja uudistumisen tarve kytkeytyy lisäksi dynaamisten kyvykkyyksien teoriaan, jossa organisaation menestys perustuu sen kykyyn havaita muutoksia, tarttua mahdollisuuksiin ja muokata toimintaansa niiden mukaisesti. Johdon ohjausjärjestelmien interaktiivinen käyttö voidaan nähdä osana organisaation dynaamisia kyvykkyyksiä, jotka mahdollistavat sopeutumisen jatkuvasti muuttuvaan toimintaympäristöön (Teece, 2010, 516). Ohjausjärjestelmät tukevat organisaation muutoskyvykkyyttä monella tavalla. Ne parantavat havainnointia (sensing) tekemällä näkyväksi muutossignaaleja ja epävarmuuksia, auttavat tunnistamaan muutostarpeita ja valmistautumaan tuleviin haasteisiin. Ne myös edistävät yhteistä tulkintaa ja päätöksentekoa (seizing), jolloin muutos nähdään jaettuna tehtävänä, ei vain johdon ohjaamana prosessina. Lisäksi ohjausjärjestelmät vahvistavat uudistumista (transforming) tukemalla oppimista ja poisoppimista eli prosessia, jossa organisaatio arvioi kriittisesti olemassa olevia käytäntöjä ja muuntaa havaintoja uusiksi toimintatavoiksi. Näin ohjausjärjestelmät eivät ainoastaan tue yksittäisiä muutosprosesseja, vaan muodostavat rakenteen, joka ylläpitää organisaation jatkuvaa uudistumiskyvykkyyttä.

5.2 Lisäarvo tutkimuskenttään

Johdon ohjausjärjestelmiä koskeva tutkimus on usein tarkastellut erillisiä osa-alueita, kuten organisaatorakennetta, vastuunjakoja, suunnittelua ja budjetointia, palkitsemisraken- teita, tietojärjestelmiä ja suorituksen arviointikäytäntöjä (Speklé, 2001 mukaan; Bruining et al., 2004, 156). Organisaation ohjauksen kokonaiskuvan ymmärtäminen edellyttää kuitenkin näiden osa-alueiden tarkastelua yhtenäisen viitekehyksen kautta (Jones, 1992 mukaan; Bruining et al., 2004, 156). Simonsin (1995, 2014) Levers of Control -viitekehys nostaa esiin interaktiivisen ohjauksen, jossa johdon ja henkilöstön välinen vuorovaikutus on keskeistä epävarmuuden hallinnassa ja strategian uudistamisessa. Samansuuntaisesti Chenhall ja Euske (2007) hyödyntävät Huyn (2001) kokonais-

valtaista mallia osoittaakseen, että ohjausjärjestelmien tarkastelussa on huomioitava muutoksen teknisen toteutuksen lisäksi käyttäytymiseen liittyvät näkökulmat.

Tämä pro gradu -tutkielma syventää ymmärrystä siitä, kuinka ohjausjärjestelmät toimivat muutostilanteissa yhtä aikaa teknisinä ja muodollisina rakenteina sekä inhimillisen vuorovaikutuksen kohteina. Se osoittaa, että ohjausjärjestelmät voivat parhaimmillaan yhdistää muodollisen kontrollin ja suunnittelun keinot psykologiseen turvallisuuteen, luottamukseen ja dialogiin. Tutkielma tarkastelee johdon ohjausjärjestelmien ja muutosjohtamisen rajapintaa ja tarkastelee ohjausjärjestelmien roolia muutoksen dynaamisessa kontekstissa.

Lisäksi tämä tutkielma pyrkii kuvaamaan tutkimusprosessin kulkua ja niitä valintoja, pohdintoja ja tarkennuksia, joiden kautta tutkimus on muotoutunut. Menetelmäkuvaus on laadittu mahdollisimman totuudenmukaisesti tutkimusprosessin todellista kulkua seuraten. Erityistä huomiota on kiinnitetty prosessin iteratiivisen luonteen näkyväksi tekemiseen. Näin työ lisää ymmärrystä siitä, miten systemaattinen kirjallisuuskatsaus kehittyy vaiheittain, erehtymisten ja onnistumisten kautta, analyysin ja havaintojen myötä.

5.3 Lisäarvo käytännön työhön

Tämän tutkielman tulokset voivat tarjota organisaatioiden johdolle ja esimiehille ideoita siitä, miten ohjausjärjestelmiä voidaan hyödyntää muutoksen eri vaiheissa. Aiempi käytäntö on usein painottanut taloudellisia mittareita ja kontrollimekanismeja, mutta tämä tutkimus osoittaa, että ohjausjärjestelmät voivat toimia myös vuorovaikutuksen, oppimisen, kulttuurin ja sitoutumisen välineinä, jotka vahvistavat organisaation muutoskyvykkyyttä. Käytännössä tämä tarkoittaa, että ohjauksen eri vipuvarsia voidaan painottaa muutoksen eri vaiheissa. Diagnostiset järjestelmät auttavat muutoksen alkuvaiheessa tekemään poikkeamat ja muutostarpeet näkyviksi, interaktiivinen käyttö mahdollistaa dialogin ja oppimisen muutoksen keskellä, ja uskomusjärjestelmät vahvistavat arvojen ja identiteetin juurtumista vakiinnuttamisvaiheessa. Näin ohjausjärjestelmät tukevat sekä rakenteellista ohjausta että kulttuurin ja identiteetin vahvistamista.

Jos ohjausjärjestelmät ymmärretään ainoastaan kontrollin välineiksi, on vaarana, että muutos typistyy mittaamiseen ja raportointiin ilman todellista sitoutumista. Sen sijaan avoimuus, dialogi ja henkilöstön osallistuminen ovat edellytyksiä muutoskyvykkyyden kehittymiselle. Ja sille, että ohjausjärjestelmät voivat toimia organisaation muutoksen

vauhdittajina ja juurruttajina. Tulokset viittaavat siihen, että ohjausjärjestelmien käyttö on hedelmällisintä silloin, kun niitä hyödynnetään keskustelun avauksina, merkitysten rakentajina ja yhteisten tavoitteiden konkretisoijina.

Digitalisaation ja reaaliaikaisen tiedon lisääntyessä järjestelmien rooli päätöksenteossa kasvaa, mutta samalla tiedon määrä voi kuormittaa organisaatiota. Käytännön johtamisen kannalta olennaista on kyky suodattaa olennainen ja kytkeä data vuorovaikutukseen ja yhteiseen oppimiseen, jolloin se tukee päätöksentekoa eikä vaikeuta sitä. Esimerkiksi budjetointia voidaan hyödyntää pelkän kustannusvalvonnan sijaan yhteisten prioriteettien kirkastamiseen, ja suorituksen arviointia voidaan käyttää keskustelun ja oppimisen välineenä.

Näin tutkielma ei ainoastaan kuvaa olemassa olevia käytäntöjä, vaan myös rohkaisee organisaatioita tarkastelemaan ohjausjärjestelmiä työkaluna, joka voi yhdistää kontrollin ja joustavuuden sekä tukea johtamiskulttuuria, jossa seuranta ja tilivelvollisuus täydentyvät luottamuksella ja psykologisella turvallisuudella. Tällaiset käytännöt vahvistavat organisaation muutoskyvykkyyttä, joka on välttämätöntä nopeatempoisessa, monimuutteisessa ja jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

5.4 Rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkimuksen keskeinen rajoitus liittyy rajalliseen aineistoon ja valikoituun teoreettiseen viitekehykseen, mikä väistämättä jättää joitakin ohjausjärjestelmien käyttöön liittyviä ulottuvuuksia tarkastelun ulkopuolelle. Teorioiden laajuus pakottaa rajaamaan näkökulman kapeaksi, jotta aihetta voidaan käsitellä syvällisesti opinnäytetyön puitteissa. Koska kyseessä ei ole laaja empiirinen tutkimus, vaan rajatummalla aineistolla toteutettu analyysi, tulokset eivät ole yleistettävissä sellaisenaan, vaan ne tarjoavat pikeminkin suuntaa antavia havaintoja ja pohdintaa jatkotutkimukselle.

Lisäksi opinnäytteen ajallinen ja laajuudellinen rajallisuus rajoittaa mahdollisuuksia vertailla eri konteksteja tai testata löydöksiä laajemmassa mittakaavassa. Näin ollen tämän tutkimuksen lisäarvo on enemmänkin siinä, että se nostaa esiin ohjausjärjestelmien roolia muutoksessa monipuolisemmasta näkökulmasta ja tarjoaa lähtökohtia tulevalle tutkimukselle, joka voisi hyödyntää laajempaa aineistoa ja erilaisia menetelmiä.

Jatkotutkimuksessa olisi hyödyllistä syventää ymmärrystä interaktiivisten ohjausjärjestelmien mahdollisista varjopuolista. Vaikka interaktiivisuus on usein liitetty oppimiseen

ja luottamukseen, se voi myös johtaa päätöksenteon viivästymiseen, jos palauteprosesseja ei saada vietyä ratkaisuun asti. Tämä herättää kysymyksen siitä, miten organisaatiot voivat tasapainottaa dialogisuuden ja tehokkaan päätöksenteon.

Toinen jatkotutkimuksen arvoinen kysymys liittyy ohjausjärjestelmien alkuperäiseen logiikkaan. Monet niistä on kehitetty taloudellisen tehokkuuden ja tilivelvollisuuden varmistamiseksi. On kuitenkin epäselvää, missä määrin tällaiset järjestelmät voivat tukea muutosta, joka edellyttää arvojen, asenteiden ja käyttäytymisen muutosta. Tutkimusta tarvittaisiin siitä, voiko kontrolliin perustuvia mekanismeja muuntaa oppimista ja kulttuurin uudistumista tukeviksi välineiksi, vai jääkö niiden muutoskyky rajalliseksi.

Lisäksi tarvitaan tutkimusta rajoitejärjestelmien psykologisista vaikutuksista. Esimerkiksi Chenhallin ja Eusken (2007) analyysi viittaa siihen, että rajoitteet eivät ole pelkääntään kontrollia, vaan ne voivat luoda psykologista turvallisuutta ja ohjata eettiseen päätöksentekoon. Olisi tärkeää selvittää, miten eri tavoin asetetut rajoitteet vaikuttavat työntekijöiden kokemuksiin vastuusta ja turvallisuudesta. Tällainen näkökulma syventäisi ymmärrystä siitä, kuinka organisaatiot voivat kehittää muutoksen hallintaan liittyviä kyvykkyyksiä. Zollo et al. (2016) korostavat, että kyse ei ole vain teknisistä kysymyksistä, vaan myös kognitiivisista ja sosiaalisista tekijöistä, kuten jaetuista uskomuksista, epävirallisesta vallanjaosta ja sidosryhmäsuhteista. Jatkotutkimus voisi siten tarkastella, miten nämä inhimilliset ja sosiaaliset elementit muovaavat ohjausjärjestelmien toimivuutta ja miten niitä voidaan tietoisesti kehittää muutoksen tueksi.

Lähteet

- Alexander, A., Blome, C., Schleper, M. C., & Roscoe, S. (2022). “Managing the ‘new normal’: The future of operations and supply chain management in unprecedented times.” *International Journal of Operations & Production Management*, 42(8), 1061–1076. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-06-2022-0367>
- Almqvist, R., Catasús, B., & Skoog, M. (2011). Towards the next generation of public management: A study of management control and communication in the Swedish Armed Forces. *International Journal of Public Sector Management*, 24(2), 122–145. <https://doi.org/10.1108/09513551111109035>
- Anderson, S. W., Christ, M. H., Dekker, H. C., & Sedatole, K. L. (2015). Do extant management control frameworks fit the alliance setting? A descriptive analysis. *Industrial Marketing Management*, 46, 36–53. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.01.004>
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2001). *Management Control Systems* (10th ed.). McGraw-Hill.
- Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J., & Shafiq, H. (2012). Back to the future: Revisiting Kotter’s 1996 change model. *Journal of Management Development*, 31(8), 764–782. <https://doi.org/10.1108/02621711211253231>
- Arjaliès, D.-L., & Mundy, J. (2013). The use of management control systems to manage CSR strategy: A levers of control perspective. *Management Accounting Research*, 24(4), 284–300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.06.003>
- Aveyard, H. (2014). *Doing a Literature Review in Health and Social Care: A Practical Guide* (Third edition). Open University Press McGraw-Hill Educaiton. eBook Collection (EBSCOhost)

- Batz, A., D’Croz-Barón, D. F., Vega Pérez, C. J., & Ojeda-Sanchez, C. A. (2025). Integrating machine learning into business and management in the age of artificial intelligence. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12(1), 352. <https://doi.org/10.1057/s41599-025-04361-6>
- Becker, S. D. (2014). When Organisations Deinstitutionalise Control Practices: A Multiple-Case Study of Budget Abandonment. *European Accounting Review*, 23(4), 593–623. <https://doi.org/10.1080/09638180.2014.899918>
- Breutner, N., & Roth, A. (2024). How Employees Perceive Planned Organizational Change: Insights from a Workspace Change Project in the German Insurance Industry. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 00218863241290892. <https://doi.org/10.1177/00218863241290892>
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997). The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 1. <https://doi.org/10.2307/2393807>
- Bruining, H., Bonnet, M., & Wright, M. (2004). Management control systems and strategy change in buyouts. *Management Accounting Research*, 15(2), 155–177. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2004.03.003>
- Burnes, B. (1996). No such thing as ... a “one best way” to manage organizational change. *Management Decision*, 34(10), 11–18. <https://doi.org/10.1108/00251749610150649>
- Burnes, B. (2004). Emergent change and planned change – competitors or allies?: The case of XYZ construction. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(9), 886–902. <https://doi.org/10.1108/01443570410552108>

- Busco, C., Quattrone, P., & Riccaboni, A. (2007). Management Accounting Issues in interpreting its nature and change. *Management Accounting Research*, 18(2), 125–149. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2007.04.003>
- By, T. R. (2005). Organisational Change Management: A Critical Review. *Journal of Change Management*, Vol. 5(No. 4), 369–380. <https://doi.org/10.1080=14697010500359250>
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2–3), 127–168. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)
- Chenhall, R. H., & Euske, K. J. (2007). The role of management control systems in planned organizational change: An analysis of two organizations. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7–8), 601–637. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2006.09.007>
- Chiang, C.-F. (2010). Perceived organizational change in the hotel industry: An implication of change schema. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 157–167. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.08.002>
- Dambrin, C., Lambert, C., & Sponem, S. (2007). Control and change—Analysing the process of institutionalisation. *Management Accounting Research*, 18(2), 172–208. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2007.02.003>
- Eklund, A., Jääskeläinen, H., Salminen, J., & Lindholm, T. (2021). *Hybridijohtaminen* (1. painos). Brik.
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. SAGE Publications Ltd.

- Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13, 184797902110162. <https://doi.org/10.1177/18479790211016273>
- Fan, D., Breslin, D., Callahan, J. L., & Iszatt-White, M. (2022). Advancing literature review methodology through rigour, generativity, scope and transparency. *International Journal of Management Reviews*, 24(2), 171–180. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12291>
- Graetz, F., & Smith, A. C. T. (2010). Managing Organizational Change: A Philosophies of Change Approach. *Journal of Change Management*, 10(2), 135–154. <https://doi.org/10.1080/14697011003795602>
- Grant, M. J., & Booth, A. (2009). A typology of reviews: An analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health Information & Libraries Journal*, 26(2), 91–108. <https://doi.org/10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x>
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159–1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>
- Hasu, E., Saunila, M., & Ukko, J. (2025). Transformation Management and Sustainability Performance: On the Importance of the Enabling and Controlling Uses of Management Control Systems. *Sustainable Development*, sd.3354. <https://doi.org/10.1002/sd.3354>
- Hayne, C. (2022). The Effect of Discontinuous and Unpredictable Environmental Change on Management Accounting During Organizational Crisis: A Field

Study*. *Contemporary Accounting Research*, 39(3), 1758–1796.

<https://doi.org/10.1111/1911-3846.12767>

Hiebl, M. R. W. (2023). Sample Selection in Systematic Literature Reviews of Management Research. *Organizational Research Methods*, 26(2), 229–261.

<https://doi.org/10.1177/1094428120986851>

Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H., & Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 123–127. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>

Huy, Q. N. (1999). EMOTIONAL CAPABILITY, EMOTIONAL INTELLIGENCE, AND RADICAL CHANGE. *Academy of Management Review*, 24(2), 325–345.

Janke, R., Mahlendorf, M. D., & Weber, J. (2014). An exploratory study of the reciprocal relationship between interactive use of management control systems and perception of negative external crisis effects. *Management Accounting Research*, 25(4), 251–270. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2014.01.001>

Jordão, R. V. D., Souza, A. A., & Avelar, E. A. (2014). Organizational culture and post-acquisition changes in management control systems: An analysis of a successful Brazilian case. *Journal of Business Research*, 67(4), 542–549.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.11.011>

Kähkönen, T., Blomqvist, K., Gillespie, N., & Vanhala, M. (2021). Employee trust repair: A systematic review of 20 years of empirical research and future research directions. *Journal of Business Research*, 130, 98–109.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.019>

- Karasvirta, S., & Teerikangas, S. (2022). Change Organizations in Planned Change – A Closer Look. *Journal of Change Management*, 22(2), 163–201.
<https://doi.org/10.1080/14697017.2021.2018722>
- Khan, K. S., Kunz, R., Kleijnen, J., & Antes, G. (2003). Five Steps to Conducting a Systematic Review. *Journal of the Royal Society of Medicine*, 96, 118–121.
- Knopf, J. W. (2006). Doing a Literature Review. *Political Science & Politics*, 39(1), 127–132.
- Kober, R., & Thambar, P. J. (2022). Paradoxical tensions of the COVID-19 pandemic: A paradox theory perspective on the role of management control systems in helping organizations survive crises. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 35(1), 108–119. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-08-2020-4851>
- Kyngäs, H., Mikkonen, K., & Kääriäinen, M. (Eds.). (2020). *The Application of Content Analysis in Nursing Science Research*. Springer International Publishing.
<https://doi.org/10.1007/978-3-030-30199-6>
- Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: A critical review. *Accounting, Organizations and Society*, 22(2), 207–232.
[https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(95\)00040-2](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(95)00040-2)
- Machi, L. A., & McEvoy, B. T. (2016). *The Literature Review. 6 Steps to Success*. (Third Edition). SAGE Publications Ltd.
<https://doi.org/10.4135/9781071939031>
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package— Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287–300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- Metsämuuronen, J. (2008). *Laadullisen tutkimuksen perusteet* (3. uud. p). International Methelp.

- Moran, J. W., & Brightman, B. K. (2000). Leading organizational change. *Journal of Workplace Learning, 12*(2).
- Narayanan, V., & Boyce, G. (2019). Exploring the transformative potential of management control systems in organisational change towards sustainability. *Accounting, Auditing & Accountability Journal, 32*(5), 1210–1239.
<https://doi.org/10.1108/AAAJ-04-2016-2536>
- Nuhu, N. A., Baird, K., & Appuhami, R. (2019). The impact of management control systems on organisational change and performance in the public sector: The role of organisational dynamic capabilities. *Journal of Accounting & Organizational Change, 15*(3), 473–495. <https://doi.org/10.1108/JAOC-08-2018-0084>
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies. *The Journal of Applied Behavioral Science, 47*(4), 461–524.
<https://doi.org/10.1177/0021886310396550>
- Otley, D. (1994). Management Control in Contemporary Organizations: Towards a wider framework. *Management Accounting Research, 5*(3–4), 289–299.
<https://doi.org/10.1006/mare.1994.1018>
- Petticrew, M., & Roberts, H. (2006). *Systematic Reviews in the Social Sciences: A Practical Guide* (1st ed.). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9780470754887>
- Rasyid, S., Azis, N. A., & Rahmat, A. (2024). Green Accounting for Medium-Sized Enterprises: A Review of Participatory Action Research Towards A Sustainable Future. *International Journal of Economics and Financial Issues, 15*(1), 84–92.
<https://doi.org/10.32479/ijefi.17331>
- Rautiainen, A., Scapens, R. W., Järvenpää, M., Auvinen, T., & Sajasalo, P. (2024). Towards fluid role identity of management accountants: A case study of a

Finnish bank. *The British Accounting Review*, 101341.

<https://doi.org/10.1016/j.bar.2024.101341>

Reuber, A. R., Alkhaled, S., Barnard, H., Couper, C., & Sasaki, I. (2022). Something borrowed, something new: Challenges in using qualitative methods to study under-researched international business phenomena. *Journal of International Business Studies*, 53(9), 2147–2166. [https://doi.org/10.1057/s41267-022-00555-](https://doi.org/10.1057/s41267-022-00555-1)

1

Roberts, K., Dowell, A., & Nie, J.-B. (2019). Attempting rigour and replicability in thematic analysis of qualitative research data; a case study of codebook development. *BMC Medical Research Methodology*, 19(1), 66.

<https://doi.org/10.1186/s12874-019-0707-y>

Sakka, O., Barki, H., & Côté, L. (2013). Interactive and diagnostic uses of management control systems in IS projects: Antecedents and their impact on performance. *Information & Management*, 50(6), 265–274.

<https://doi.org/10.1016/j.im.2013.02.008>

Salminen, A. (2023). *Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin* (2. tarkistettu painos). Vaasan Yliopisto.

Simons, R. (1990). THE ROLE OF MANAGEMENT CONTROL SYSTEMS IN CREATING COMPETITIVE ADVANTAGE: NEW PERSPECTIVES.

Accounting, Organizations and Society, 15, 127–143.

Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press.

Simons, R. (2014). *Performance Measurement and control systems for implementing strategy* (Pearson new international edition.). Pearson.

- Simons, R., & Dávila, A. (2021). How Top Managers Use the Entrepreneurial Gap to Drive Strategic Change. *European Accounting Review*, 30(4), 583–609.
<https://doi.org/10.1080/09638180.2020.1792959>
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Teo, L., Van Elswyk, M. E., Lau, C. S., & Shanahan, C. J. (2023). Title-plus-abstract versus title-only first-level screening approach: A case study using a systematic review of dietary patterns and sarcopenia risk to compare screening performance. *Systematic Reviews*, 12(1), 211. <https://doi.org/10.1186/s13643-023-02374-3>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Palminder, S. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review*. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222.
<https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *ORGANIZATION SCIENCE*, 13(5).
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Turun Yliopisto Kirjasto (Director). (2020). *Hakulauseen rakentaminen* [Mp4].
<https://echo360.org.uk/media/98ab1910-6f27-40a6-85eb-a6bb6dd5989f/public>

- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2023). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023.
- Viitala, R., & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit* (sähkökirjalaitos). Edita Publishing Oy.
- Vilkkä, H. (2023). *Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina*. Art House Oy.
- Virtanen, T. (2001). Johdon ohjausjärjestelmät strategisen muutoksen välineinä. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, 50(4), 539–574.
- Wang, Y., Jin, A. S., & Sanders, K. T. (2026). A systematic review of literature utilizing residential smart meter data. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 225, 116130. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2025.116130>
- Wolf, T., Kuttner, M., Feldbauer-Durstmüller, B., & Mitter, C. (2020). What we know about management accountants' changing identities and roles – a systematic literature review. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 16(3), 311–347. <https://doi.org/10.1108/JAOC-02-2019-0025>
- Zine, M., Harrou, F., Terbeche, M., & Sun, Y. (2025). Evaluating e-learning readiness using explainable machine learning and key organizational change factors in higher education. *Education and Information Technologies*, 30(9), 12905–12937. <https://doi.org/10.1007/s10639-025-13335-9>
- Zollo, M., Bettinazzi, E. L. M., Neumann, K., & Snoeren, P. (2016). Toward a Comprehensive Model of Organizational Evolution: Dynamic Capabilities for Innovation and Adaptation of the Enterprise Model. *Global Strategy Journal*, 6(3), 225–244. <https://doi.org/10.1002/gsj.1122>

Liitteet

Liite 1. Hakulausekkeet ja -tulokset tietokannoittain

Tietolähde	Käytetyt hakusanat	Tulokset ilman rajausta	Rajaukset	vuodet 2015-2025	Aineisto	vuodet 2000-2014	Aineisto
EBSCO Business Source Ultimate	XB "change management" AND XB ("management control system" OR "management control systems")	6	Advanced search: "Peer Reviewed"; Language: "English"; JUFO 2-3	3	0	3	0
Sage Journals	"change management" AND ("management control system" OR "management control systems")	19	Article type: "Research article"; "Available access"; JUFO 2-3	7	0	10	3
Science Direct	("change management") AND ("management control system" OR "management control systems")	130	Article type: "Research articles"; JUFO 2-3	44	15	57	27
Scopus	TITLE-ABS-KEY ("change management" AND "management control system?")	9	Document type: "Article"; Language: "English"; JUFO 2-3	3	0	5	1
Springer Nature Link	"change management" AND ("management control system" OR "management control systems")	158	Content type: "Research article"; Languages: "English"; JUFO 2-3	85	1	68	4
Taylor & Francis	"change management" AND ("management control system" OR "management control systems")	62	Filters: Type: "Article"; JUFO 2-3	27	6	30	7
Web of Science	Topic: "change management" AND "management control system*"	11	Document type: "Article"; Language: "English"; JUFO 2-3	4	0	6	1
Wiley Online Library	"change management" AND ("management control system" OR "management control systems")	76	Publication type: "Journals"; JUFO 2-3	30	9	39	4
yhteensä		471		0	203	31	218

Liite 2. Aineiston seulonta

Tietolähde	1. lopullinen aineisto	Otsikko-seula	Tiivistelmä-seula	Kokoteksti-seula	
Sage Journals	0	-	-	0	
Science Direct	15	9	7	0	
Scopus	0	-	-	0	
Springer Nature Link	1	1	0	0	
Taylor & Francis	6	4	3	0	
Web of Science	0	-	-	0	
Wiley Online Library	9	9	7	2	
yhteensä	31	23	17	2	

Tietolähde	2. lopullinen aineisto	Otsikko-seula	Tiivistelmä-seula	Kokoteksti-seula	Katsauksen aineisto yhteensä
Sage Journals	3	2	0	0	0
Science Direct	27	10	8	6	6
Scopus	1	1	1	1	1
Springer Nature Link	4	0	-	0	0
Taylor & Francis	7	0	-	0	0
Web of Science	1	0	-	0	0
Wiley Online Library	4	2	0	0	2
Lumipallo	-	-	-	-	5
yhteensä	47	15	9	7	14

Liite 3. Katsaukseen valitut artikkelit

Vuosi	Tekijä(t)	Otsikko	Julkaisu	JUFO	Avainsanat	Tutkimuksen tavoite/tutkimuskysymykset	Tutkimuskonteksti	Menetelmät	Keskeinen panos tutkimusongelman kannalta
2004	Hans Bruining, Marcel Bonnet & Mike Wright	Management control systems and strategy change in buyouts	Management Accounting Research	3	Management control systems; Strategy change; Management buyouts	Tarkastelee strategian ja johdon ohjausjärjestelmien vuorovaikutusta yritysostotilanteissa (management buy-out). Tutkimus keskittyy siihen, miten ohjausjärjestelmät tukevat strategista muutosta ja innovaatiota yritysoston jälkeen eri konteksteissa. TK1: Mitä muutoksia yrityksen strategian sisällössä ja prosessissa tapahtuu yritysoston jälkeen? TK2: Miksi ja miten yrityksen johtajat muuttavat MCS toteuttaakseen näitä strategioita?	Kaksi eurooppalaista yritysostotapausta, jotka valittiin Centre for Management Buy-out Research -tietokannasta. Ensimmäinen tapaus, Rehab, on yrittäjämäinen buy-out julkiselta sektorilta, jossa painopisteenä on strateginen innovaatio ja johtajien itsenäisyys. Toinen tapaus, Packaging, edustaa "elvyttämis" buy-outia, jossa keskitytään tehokkuuteen ja asteittaiseen kehittämiseen.	Kvalitatiivinen tapaustutkimus, jossa aineisto kerättiin puolistrukturoidulla haastattelulla yritysten ylimmän johdon sekä pääomasijoittajien kanssa vuosina 1998–1999. Lisäksi hyödynnettiin yritysdokumenteja, lehtiartikkeleita ja pörsstitiedotteita. Tutkimuksessa sovellettiin Simonsin LoC -viitekehystä. Analyysi sisälsi sekä tapauskohtaisen että tapausten välisen vertailun.	Johdon ohjausjärjestelmillä on keskeinen rooli muutoksen tukemisessa ja strategian käytäntöön viemisessä. Ohjausjärjestelmien erilaiset käytöt voivat mahdollistaa erilaisten toimintakulttuurien syntyminen: ne voivat joko vahvistaa strategista innovointia ja johdon harkintavaltaa tai tukea tehokkuuden parantamista ja asteittaista kehittämistä. Tutkimus korostaa, että ohjausjärjestelmien muutosta tukeva käyttö edellyttää niiden tarkoituksenmukaista soveltamista organisaation strategisiin tavoitteisiin ja toimintaympäristöön.
2007	Claire Dambrin, Caroline Lambert & Samuel Sponem	Control and change—Analysing the process of institutionalisation	Management Accounting Research	3	Change; Institutionalisation; Management control systems; Decoupling; Salespeople	Tutkii miten uusi toimintatapa toimialalla leviää ja juurtuu itse johdon ohjausjärjestelmään. Lisäksi tutkitaan, miten muutos etenee ja miten erilaiset ideat ja ohjaustavat vaikuttavat organisaatiossa tapahtuvaan muutokseen. TK: Miten laajemman organisaatioympäristön muutos näkyy ja toteutuu yrityksen johdon ohjausjärjestelmässä?	Tutkitaan lääkealan laboratorio Antalgyxin ranskalaista tytäryhtiötä, joka on yksi alan johtavista toimijoista. Organisaatio on ottanut käyttöön kontrollikäytäntöjä kulutustavara-alalta, mikä kuvastaa laajempaa toimialakohtaista institutionaalisen logiikan muutosta. Tämä muutos tarkoittaa, että organisaation arvot, normit ja toimintatavat uudistuvat lainaamalla käytäntöjä ja ajattelumalleja toiselta toimialalta, mikä voi johtaa suuriin toimintakulttuurin muutoksiin ja uudenlaisten ohjausmekanismien omaksumiseen.	Tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista menetelmää, jossa aineistona on 13 puolistrukturoitua haastattelua. Haastateltavat edustavat sekä johdon ohjausjärjestelmästä vastaavia että myyntiorganisaatiota. Tutkimuksessa sovelletaan konstruktivistia, teoriankehittämiseen tähtävää tapaustutkimusta. Aineisto analysoidaan suhteessa teoriaan, ja tavoitteena on uuden teoreettisen ymmärryksen rakentaminen.	Tutkimus tuo esiin näkökulman siihen, miten johdon ohjausjärjestelmien muutos kytkeytyy laajempiin toimialakohtaisiin muutoksiin ja ympäristön odotuksiin. Ne myös mutoutuvat alalla vallitsevien vakiintuneiden toimintatapojen ja niihin liittyvien vaatimusten mukaan. Artikkelin korostaa, että johdon ohjausjärjestelmät eivät ole staattisia rakenteita, vaan ne muovautuvat ja kehittyvät organisaatioiden omaksuessa uusia käytäntöjä, arvoja ja toimintatapoja.

Vuosi	Tekijä(t)	Otsikko	Julkaisu	JUFO	Avainsanat	Tutkimuksen tavoite/tutkimuskysymykset	Tutkimuskonteksti	Menetelmät	Keskeinen panos tutkimusongelman kannalta
2007	Cristiano Busco, Paolo Quattrone & Angelo Riccaboni	Management Accounting Issues in interpreting its nature and change	Management Accounting Research	3	Management accounting; Change and stability; Nature of management accounting; Heteromogeneity	Tavoite on systematisoida ja tarkastella johdon laskentatoimen muutosta käsittelevää kirjallisuutta, erityisesti siltä osin, mikä saa aikaan muutoksia ja kuka niitä vie eteenpäin. Artikkelin käyttää case-yritystä esimerkkinä tarkastellakseen Balanced Scorecardin käyttöönottoa laajempänä ilmiönä organisaation muutoksen yhteydessä.	Tutkimus keskittyy valtiolliseen öljy- ja kaasuyhtiöön MEGOCiin Lähi-idässä, joka toimii tärkeänä kansantaloudellisenä toimijana. Vuonna 2002 yhtiön johto asetti uuden strategian, jonka tavoitteena oli lisätä kansantaloudellista panosta ja edistää paikallistaloutta. Tämän muutoksen yhteydessä otettiin käyttöön Balanced Scorecard.	Artikkeli on teoreettinen ja kirjallisuuskatsaukseen pohjautuva, mutta se hyödyntää tapausesimerkinä yhden yrityksen muutostilannetta ja johtohenkilön pohdintoja muutoksen motiiveista ja vaikutuksista. Tarkastelussa painotetaan aiempaa tutkimusta johdon laskentatoimen muutoksista sekä institutionaalisia ja yksilöllähtöisiä muutosajureita.	MCS eivät ole vain teknisiä ratkaisuja, vaan ne ovat sidoksissa organisaation sisäisiin ja ulkoisiin olosuhteisiin. MCS voi toimia muutoksen välineenä, mutta sen käyttöönotto ja vaikutukset ovat aina kontekstisidonnaisia. Ne ovat myös riippuvaisia sekä yksilöiden toimijuudesta että ulkopuolisista paineista. MCS korostaa MCS monitahoista roolia muutosjohtamisessa: vie strategisia tavoitteita käytäntöön samalla haastaen olemassa olevia käytäntöjä, mikä saattaa herättää vastarintaa organisaatiossa. Koristaa tasapainoa vakauden säilyttämisen ja joustavuuden välillä.
2007	Robert H. Chenhall & K.J. Euske	The role of management control systems in planned organizational change: An analysis of two organizations	Accounting, Organizations and Society	3		Tavoite on ymmärtää miten johdon ohjausjärjestelmät tukevat suunniteltua organisaatiomuutosta, erityisesti kun organisaation hallintotapa muuttuu. TK:	Tutkimus kohdistuu kahteen puolustusalan organisaatioon Australiassa ja Yhdysvalloissa. Konteksti liittyy siirtymiseen sotilaallisesta hallintomallista kohti liiketoimintalähtöisempää johtamista.	Laadullinen pitkittäistapaustutkimus, jossa tarkastellaan johdon ohjausjärjestelmien muutosta kahdessa organisaatiossa 1993–2004. Tutkimusaineisto koostui puolistrukturoiduista haastatteluista (35 henkilöä, osa useaan otteeseen), havainnoista, organisaatioiden sisäisistä ja julkisista asiakirjoista sekä virallisista ja epävirallisista tapaamisista. Aineisto analysoitiin laadullisen analyysin periaatteilla, joissa keskeistä olivat teemoittelu, historiallisen muutosaineiston tarkastelu ja osallistujien näkemysten vertaaminen dokumenttiaineistoon.	Hyödynnetään artikkelin kirjallisuuskatsausta syventämään ymmärrystä johdon ohjausjärjestelmien roolista organisaatiomuutoksessa useista eri näkökulmista. Tutkimuksen case-esimerkit valottavat järjestelmien toiminnallista logiikkaa, jossa MCS toimii muutoksen ajurina. Lisäksi artikkeli tuo esiin toiminnallisia ja sosiaalisia näkökulmia, jotka voivat joko edistää tai estää ohjausjärjestelmän kykyä tukea muutosta.

Vuosi	Tekijä(t)	Otsikko	Julkaisu	JUFO	Avainsanat	Tutkimuksen tavoite/tutkimuskysymykset	Tutkimuskonteksti	Menetelmät	Keskeinen panos tutkimusongelman kannalta
2007	Ralph Kober, Juliana Ng & Byron J. Paul	The interrelationship between management control mechanisms and strategy	Management Accounting Research	3	Interactive controls; Management control systems; Strategy; Strategic change	Tarkastelee johdon ohjausjärjestelmien ja strategian välistä suhdetta. Perinteisesti on ajateltu, että ohjausjärjestelmä mukautuu organisaation strategiaan, mutta uudemmat näkemykset viittaavat kaksisuuntaiseen suhteeseen, joka tarkoittaa, että ohjausjärjestelmä voi myös vaikuttaa strategian muodostumiseen. TK 1: Miten MCS-mekanismien interaktiivinen käyttö edistää strategista muutosta? TK2: Miten MCS-mekanismit muuttuvat strategisen muutoksen seurauksena?	Tutkimus tehtiin australialaisessa julkisen sektorin organisaatiossa, joka tuottaa laboratoriopalveluita ja joutui muuttamaan strategiaansa hallinnon uudistusten vuoksi. Vaikka ulkopuolelta tuli paineita muutokseen, todellinen kehitys lähti liikkeelle organisaation sisältä. Julkinen toimintaympäristö on hyvä esimerkki siitä, miten ohjausjärjestelmät ja strategia voivat vaikuttaa toisiinsa muutostilanteessa.	Tutkimus perustuu retrospektiiviseen pitkittäistutkimukseen, joka kattaa viiden vuoden ajanjakson. Aineisto koostuu arkistoaineistosta, haastatteluista ja kvantitatiivisesta kyselytutkimuksesta. Monimenetelmällinen lähestymistapa mahdollistaa ilmiön syvällisen tarkastelun ajallisesti laajassa kontekstissa.	Tulokset osoittavat, että ohjausjärjestelmä ja strategia vaikuttavat toisiinsa: ohjausjärjestelmän interaktiivinen käyttö tukee strategisen muutoksen läpivientiä, ja samaan aikaan ohjausjärjestelmän mekanismeja muutetaan vastaamaan strategista muutosta.
2011	Roland Almqvist, Bino Catusi and Matti Skoog	Towards the next generation of public management - A study of management control and communication in the Swedish Armed Forces	International Journal of Public Sector Management	2	Control; Communication; Public sector organizations; Armed forces; Sweden; Change management	Tavoite on lisätä ymmärrystä siitä, miten organisaatiot voivat muuttuvissa ympäristöissä uudistaa johdon ohjausjärjestelmiään ja etsiä epävakauttavia (sensebreaking) toimintatapoja oppiakseen pois vakiintuneista käytännöistä. TK: Miten organisaatio voi muuttaa vakiintuneita ohjausjärjestelmiään nopeasti muuttuvassa ympäristössä, jossa rakenteet pyrkivät vakautteen?	Tutkimus perustuu tapausanalyysiin Ruotsin puolustusvoimista (Swedish Armed Forces). Organisaatio toimii dynaamisessa ja poliittisesti ohjautuvassa ympäristössä, jossa strategiat ja ohjausjärjestelmät ovat joutuneet mukautumaan merkittäviin kansallisiin ja kansainvälisiin muutoksiin. Muutokset johtuvat paitsi sääntelyn muuttumisesta myös turvallisuustilanteen muutoksista, kuten kylmän sodan päättymisestä ja Venäjän uhan lisääntymisestä	Tutkimus on pitkittäistutkimus, joka kattaa vuodet 2003–2008. Aineistonkeruu toteutettiin puolistrukturoiduilla haastatteluilla kymmenelle johtajalle sekä analysoimalla julkisorganisaation muuta julkaistua materiaalia, kuten viestintäaineistoja, kirjaa, puheita, verkkosivuja, DVD:tä ja vision vahvistamiseen tarkoitettua korttipakkaa.	Käsittelee management control -teorian näkökulmasta sitä, miten organisaatiot voivat joutua arvioimaan uudelleen vakiintuneita ohjaus- ja mittaustapojaan nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Auttaa ymmärtämään, miten ympäristön muutokset voivat edellyttää ns. epävakauttavia rutiineja, joiden avulla organisaation tulee "oppia pois" vanhoista käytännöistä. Teoriat merkityksen rakentamisesta, merkityksen jakamisesta ja vakiintuneen merkityksen kyseenalaistaminen. Artikkelin syventää ymmärrystä siitä, miksi MCS muuttaminen on haastavaa silloin, kun organisaation rakenteet ja teknologiat pyrkivät ylläpitämään vakautta.

Vuosi	Tekijä(t)	Otsikko	Julkaisu	JUFO	Avainsanat	Tutkimuksen tavoite/tutkimuskysymykset	Tutkimuskonteksti	Menetelmät	Keskeinen panos tutkimusongelman kannalta
2013	Ouafa Sakka, Henri Barki & Louise Côte	Interactive and diagnostic uses of management control systems in IS projects: Antecedents and their impact on performance	Information & Management	2	Project control; Interactive use; Diagnostic use; Task novelty; Task complexity; Information system development	Tutkimus tarkastelee tietoteknisten järjestelmien kehittämisen (ISD) aiheuttamaa muutosta. TK1: Mitkä tekijät vaikuttavat ISD-projektipäälliköiden diagnostisen ja interaktiivisen ohjausjärjestelmän käytön tasoon? TK2: Miten diagnostinen ja interaktiivinen ohjausjärjestelmän käyttö vaikuttavat projektin suorituskykyyn? TK3: Muuntavatko ISD-tehtävän uutuus ja monimutkaisuus ohjausjärjestelmän käytön vaikutusta projektin suorituskykyyn?	Miten tietojärjestelmäkehitysprojektien projektipäälliköiden päätöksentekovapaus vaikuttaa johdon ohjausjärjestelmien käyttöön sekä projektien suorituskykyyn. Tutkimuksessa tarkasteltiin sekä suoraa että moderointivaikutusta interaktiivisen ja diagnostisen ohjausjärjestelmän käytön ja projektisuorituskyvyn välillä. Tutkimus toteutettiin Kanadassa, ja kohteena olivat tietojärjestelmäkehitysprojektien projektipäälliköt. Projektit erosivat toisistaan laajuudeltaan, kestoiltaan ja kustannuksiltaan, ja ne sijaitsivat eri toimialoilla.	Tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista kyselytutkimusta. Kysely toimitettiin henkilökohtaisesti 80 projektipäällikölle, joista 48 palautti vastaukset. Jokainen vastaaja arvioi kaksi projektia (onnistunut ja vähemmän onnistunut), mikä tuotti yhteensä 93 projektiaineistoa. Näin tutkimuksessa pystyttiin vertailemaan projektien ohjausjärjestelmän käyttöä eri onnistumistasoilla. Aineisto analysoitiin tilastollisesti, ja projektin koko otettiin mukaan kontrollimuuttujana.	Auttaa ymmärtämään MCS käytön eri muotojen (diagnostinen vs. interaktiivinen) periaatteita. Vaikka tutkimuskohteena ovat tietojärjestelmäkehitysprojektit, sen havainnot ovat merkityksellisiä laajemmin muutosjohtamisen näkökulmasta, sillä tietojärjestelmähankeet ovat tyyppisiä muutosprojekteja. Artikkelin osoittaa, että interaktiivinen käyttö tukee oppimista, vuoropuhelua ja sopeutumista epävarmuudessa, kun taas diagnostinen käyttö korostaa suorituskyvyn seurantaa. Lisäksi artikkeli korostaa, että MCS muoto ja rooli on aina tilannesidonnaista.
2013	Diane-Laure Arjaliès & JuliaMundy	The use of management control systems to manage CSR strategy: A levers of control perspective	Management Accounting Research	3	Corporate Social Responsibility; CSR strategy; Levers of control; Management control systems; Sustainability	Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää, miten organisaatiot hyödyntävät johdon ohjausjärjestelmiä strategisen muutoksen tukemisessa erityisesti yhteiskuntavastuun (Corporate Social Responsibility, CSR) näkökulmasta. TK: Miten organisaatiot käyttävät johdon ohjausjärjestelmiä yrityksen vastuullisuusstrategian hallintaan?	Tutkimus keskittyy suuryrityksiin. Tutkimuksessa selvitetään miten ohjausjärjestelmät tukevat CSR-toimintojen integrointia organisaation strategiaan prosesseihin, riskien ja mahdollisuuksien hallintaa sekä strategisen muutoksen ja uudistumisen aikaansaamista kestävästi kehityksen näkökulmasta.	Monimenetelmällinen tutkimus, jossa kvantitatiivinen kyselytutkimus kohdistettiin Ranskan CAC40-indeksiin kuuluviin julkisesti noteerattuihin yrityksiin. Aineistonkeruu toteutettiin strukturoitujen kyselylomakkeiden avulla, jotka sisälsivät sekä suljettuja että avoimia kysymyksiä. Kyselyt lähetettiin yritysten CSR-osastojen johtajille. Lisäksi aineistoa täydennettiin sekundaariaineistolla sekä tehtiin sosiaalisesti vastuullista sijoittamista neuvovan toimiston johtajan kanssa. Analyysi perustui pääosin määrälliseen aineistoon, jota rikastettiin laadullisella aineistolla ja trianguloitiin eri lähteistä, mukaan lukien sekundaaridata ja asiantuntijahaastattelut.	Vaikka muutostarve lähtisi ulkoisista tekijöistä, voi muutos toimia organisaation kehityksen ajurina. Se voi pitkällä aikavälillä vahvistaa arvonaluontia, kilpailuetua ja toiminnan tehokkuutta. Tutkimus nostaa esiin win-win-tilanteen, jossa toimintaympäristön muutos voi vauhdittaa organisaation myönteistä kehitystä ja sopeutumista. Tutkimus havainnollistaa, miten MCS tukevat strategian jalkauttamista organisaatioon ja muovaavat sen prosesseja siten, että ne tukevat valitun strategian toteutusta.

Vuosi	Tekijä(t)	Otsikko	Julkaisu	JUFO	Avainsanat	Tutkimuksen tavoite/tutkimuskysymykset	Tutkimuskonteksti	Menetelmät	Keskeinen panos tutkimusongelman kannalta
2014	Ricardo Vinicius Dias Jordão, Antônio Artur Souza & Ewerton Alex Avelar	Organizational culture and post-acquisition changes in management control systems: An analysis of a successful Brazilian case	Journal of Business Research	2	Organizational culture; Mergers & acquisitions; Management control systems; Brazilian case study; Post-acquisition management	Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää ja analysoida, miten yritysostotilanne vaikuttaa kohdeyrityksen johdon ohjausjärjestelmän muutoksiin sekä miten kulttuuriset ja hallinnolliset erot vaikuttavat näihin muutoksiin. Tutkimus keskittyy siihen, miten muodolliset ja epämuodolliset ohjausmekanismit tukevat integraatiota, kulttuurien yhteensovittamista ja sitoutumista yritysoston jälkeen.	Tutkimus kohdistuu brasilialaiseen yritysostotapaukseen metallikemianteollisuudessa. Tutkittavana on yritys nimeltä Extrativa Metalquímica, joka ostettiin osaksi suurempaa konsernia. Konsernin strategiaan kuului kasvu yritysostojen avulla.	Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista selittävää tapaustutkimusta, jonka avulla voitiin tarkastella MCS:n muutoksia syvällisesti ja kontekstisidonnaisesti. Aineistonkeruu sisälsi 34 syvähaastattelua yrityksen eri organisaatiotasoilta, dokumenttianalyysejä sekä havainnointia. Analyysi perustui pääosin induktiiviseen sisällönanalyyysiin, jota täydennettiin deduktiivisella otteella ja teorialähtöisellä triangulaatiolla useista lähteistä, kuten yrityksen sisäisestä materiaalista ja taloudellisista tunnusluvuista.	Yritysoston jälkeisessä muutoksessa johdon ohjausjärjestelmä toimii sekä integraation välineenä että kulttuuristen erojen hallinnan työkaluna. Formaalien ja informaaleiden ohjausmekanismien yhdistäminen voi olla keskeinen keino lisätä työntekijöiden sitoutumista, edistää yhteistyötä ja tukea strategisten tavoitteiden saavuttamista. Muutosprosessin ymmärtäminen kulttuurisessa kontekstissa auttaa syventämään käsitystä siitä, miten johdon ohjausjärjestelmät tukevat organisaation muutosta ja arvojen yhtenäistämistä fuusioiden ja yritysostojen yhteydessä.
2014	Robert Janke, Matthias D. Mahlendorf & Jürgen Weber	An exploratory study of the reciprocal relationship between interactive use of management control systems and perception of negative external crisis effects	Management Accounting Research	3	Economic crisis; Interactive use of management control systems; Cross-lagged effect model	TK1: Miten käsitys ulkoisen kriisin kielteisistä vaikutuksista, kuten myynnin laskusta, vaikuttaa johdon ohjausjärjestelmien interaktiiviseen käyttöön organisaatiotasolla? TK2: Millaisia vaikutuksia johdon ohjausjärjestelmien interaktiivisella käytöllä on ylimmän johdon käsityksiin ulkoisen kriisin kielteisistä vaikutuksista?	Tutkimus tarkastelee MCS interaktiivisen käytön ja ulkoisten kriisien välistä vuorovaikutusta vuosien 2008–2010 talouskriisin aikana. Ensimmäinen aineistonkeruupiste oli keväällä 2009, jolloin finanssikriisi oli laajentunut täysimittaiseksi talouskriisiksi. Toinen mittaus tehtiin syksyllä 2010, jolloin kriisi oli jo alkanut helpottaa. Näiden kahden ajankohdan välinen 18 kuukauden aikaväli mahdollisti organisaatiotason muutosten havainnoinnin, mikä sopi tutkimuskysymyksiin ja noudatti aiempien tutkimusten suosituksia.	Tutkimus perustuu kvantitatiiviseen kyselytutkimukseen, jossa kerättiin aineisto kahdessa aallossa (kevät 2009 ja syksy 2010) WHU Controller Panelin jäseniltä. Ensimmäiseen kyselyyn vastasi 361 henkilöä (vastausprosentti 50 %) ja toiseen 277 henkilöä (vastausprosentti 33 %). Lopullinen otos koostui 447 tapauksesta. Vastaajat edustivat erityyppisiä yrityksiä (pk-yrityksistä pörssiyritysten liiketoimintayksiköihin), ja suurin osa oli yritysten controller- tai talousjohtotason henkilöitä. Kyselyt sisälsivät muun muassa mittareita liittyen ulkoisen kriisin vaikutusten kokemiseen ja ohjausjärjestelmien käyttöön.	Tarkastelee miten ulkoisen kriisin odotetut vaikutukset muutosjohtamiseen ja johdon ohjausjärjestelmien interaktiiviseen käyttöön ovat yhteydessä toisiinsa. Artikkelin korostaa ohjausjärjestelmien interaktiivisen käytön merkitystä keskustelun, oppimisen, innovaation ja sopeutumisen edistäjänä.

Vuosi	Tekijä(t)	Otsikko	Julkaisu	JUFO	Avainsanat	Tutkimuksen tavoite/tutkimuskysymykset	Tutkimuskonteksti	Menetelmät	Keskeinen panos tutkimusongelman kannalta
2014	Sebastian D. Becker	When Organisations Deinstitutionalise Control Practices: A Multiple-Case Study of Budget Abandonment	European Accounting Review	2		Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella budjetoinnista luopumiseen liittyviä haasteita neljän tapausyrityksen kautta. Budjetointia pidetään tyypillisenä esimerkkinä instituutioneista toimintatavasta. Tutkimus keskittyy uuden käytännön vakiinnuttamisen sijaan vanhan käytännön legitimitietin purkamiseen eli deinstitutionalisointiin. TK1: Miten vakiintuneesta budjetointikäytännöstä luovuttiin – mitä tapahtui ennen muutosta, miten muutos eteni ja mitä seurauksia sillä oli? TK2: Kuinka pysyväksi tämä budjetoinnista luopuminen näyttää muodostuvan?	Tutkittiin neljää eurooppalaista organisaatiota, jotka luopuivat perinteisestä budjetoinnista eri aikoina 1980–2000-luvulla: saksalainen lääkkeiden jälleenmyyjä DrugRe, itävaltalainen petrokemian yritys SpecChem, sveitsiläisen pankin liiketoimintayksikkö PriBa ja saksalainen lämmityslaitteiden valmistaja HeatEq. Organisaatiot edustavat eri toimialoja ja kokoluokkia, ja ne luopuivat budjetoinnista alun perin ilman tietoa Beyond Budgeting -mallista. Tutkimus tarkastelee budjetoinnista luopumista ja mahdollista käytäntöön palaamista, keskittyen toimijuuden rooliin. Lisäksi se tarkastelee hallinnollisten ja kulttuuristen kontrollien muutosta.	Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista, monen tapauksen vertailevaa tapaus tutkimusmenetelmää. Aineisto kerättiin neljästä organisaatiosta. Tiedonkeruu sisälsi organisaatioiden dokumenttien analysointia, puolistrukturoituja haastatteluja talous- ja linjajohtajien kanssa sekä havainnointia seminaareissa ja työpajoissa. Aineisto analysoitiin laadullisesti kirjoittamalla tapauskohtaisia prosessikuvauksia ja vertailemalla niitä teoreettisten teemojen avulla.	Artikkeli korostaa yksilöiden ja ryhmien toimijuuden merkitystä vakiintuneesta käytännöstä luopumisessa. Tutkimus osoittaa, että muutos voi käynnistyä organisaation sisältä aktiivisten toimijoiden aloitteesta, eikä pelkästään ulkoisten paineiden seurauksena. Lisäksi artikkeli havainnollistaa, kuinka kahdessa kriisitilanteessa olleessa organisaatiossa budjetointi otettiin uudelleen käyttöön tilanteessa, jossa sen hylkäämistä tukevat hallinnolliset ja kulttuuriset ohjausmekanismit puuttuivat ja uudet työntekijät toivat mukanaan aiemmin instituutioneista käytännön (eli budjetoinnin) arkisen rutiinin.
2019	Venkateshwaran Narayanan & Gordon Boyce	Exploring the transformative potential of management control systems in organizational change towards sustainability	Accounting, Auditing & Accountability Journal	2	Management control systems; Sustainability; Organizational change; Transformation; Levers of control; Multiple bottom-lines	Tutkitaan johdon ohjausjärjestelmien roolia organisaation muutoksessa kohti kestäväää kehitystä ja arvioidaan, missä määrin MCS voi olla merkittävä tai jopa muutosvoimainen tekijä syvässä organisaatiomuutoksessa, jossa pyritään tasapainottamaan taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristölliset tavoitteet (multi-bottom-line-lähestymistapa).	Kohteena australialainen kansainvälinen kiinteistöalan yritys ja sen siirtymä kohti kestäväää kehitystä. Kestävän kehityksen pyrkimyksenä on yhdistää taloudellisia, sosiaalisia ja ympäristöllisiä tavoitteita. Ohjausjärjestelmiä tarkastellaan Simonsin Levers of Control -viitekehityksen avulla. Tutkimuksessa lähestytään kestävyyttä kriittisestä näkökulmasta, joka eroaa perinteisestä, taloudelliseen suorituskäytännön painottavasta lähestymistavasta.	Tutkimus hyödyntää syvällistä tapaus tutkimusta (in-depth case study) ja on kahdeksan vuoden ajanjakson kattava pitkäaikaistutkimus.	Tutkimus korostaa, miten muutokset ilmenevät eri sosio-poliittisina lähestymistapoina. Se erottelee status quo -lähestymistavan, jossa muutos tapahtuu nykyjärjestelmissä, reformilähestymistavan, joka näkee muutoksen tarpeellisenä mutta hitaana prosessina, sekä transformaatiolähestymistavan, joka vaatii laajaa yhteiskunnallista muutosta ympäristöriisien ratkaisemiseksi. Tutkimus auttaa ymmärtämään, miten eri toimijat suhtautuvat muutostarpeisiin, mikä on olennaista ohjausjärjestelmien roolin ja vaikutuksen arvioimisessa muutosprosessissa.

Vuosi	Tekijä(t)	Otsikko	Julkaisu	JUFO	Avainsanat	Tutkimuksen tavoite/tutkimuskysymykset	Tutkimuskonteksti	Menetelmät	Keskeinen panos tutkimusongelman kannalta
2021	Ralph Kober & Paul J. Thambar	Paradoxical tensions of the COVID-19 pandemic: a paradox theory perspective on the role of management control systems in helping organizations survive crises	Accounting, Auditing & Accountability Journal	2	Conflicting objectives; COVID-19; Crisis; Crisis as opportunity; Paradox theory; Management control systems; MCS	Tutkimuksen tavoitteena on osoittaa, miten paradoksiteoria, joka painottaa "sekä-että"-lähestymistapaa "joko/tai"-ajattelun sijaan, voi syventää ymmärrystä siitä, miten johdon ohjausjärjestelmät auttavat organisaatioita hallitsemaan kriisejä sekä hyödyntämään niissä piileviä mahdollisuuksia.	Tarkastellaan australialaista ruoka-apujärjestöä The One Box (TOB) koronapandemiaan liittyvän kriisin aikana. Tutkimuksessa analysoidaan hyväntekeväisyysjärjestön toimintaa sekä sitä, miten johdon ohjausjärjestelmiä voidaan hyödyntää lyhyen aikavälin operatiivisten ja pitkän aikavälin strategisten tavoitteiden hallinnassa sekä mahdollisuuksien tunnistamisessa ja hyödyntämisessä kriisitilanteessa.	Tutkimuksessa käytetään paljastavaa tapaustutkimusmenetelmää ("reveatory case approach"). Aineisto koostui 35 järjestön kokouksesta, joita havainnoitiin huhti-joulukuussa 2020.	Kriisitilanteissa johdon ohjausjärjestelmät keskittyvät usein lyhyen aikavälin operatiiviseen päätöksentekoon, mikä voi kaventaa pitkäjänteisten strategisten tavoitteiden huomioimista ja lisätä sisäisiä jännitteitä. Menestyksellä kriisinhallinta edellyttää kuitenkin lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden yhtäaikaista huomioimista sekä operatiivisen ja strategisen näkökulman tasapainottamista. Paradoksiteoria tarjoaa hyödyllisen viitekehyksen näiden ristiriitaisten vaatimusten hallintaan korostaen "sekä-että" -ajattelua.
2025	Emmi Hasu, Minna Saunila, Juhani Ukko	Transformation Management and Sustainability Performance: On the Importance of the Enabling and Controlling Uses of Management Control Systems	Sustainable Development	2	SME; sustainability management control system; sustainability performance; transformation management	Tutkitaan miten muutosjohtaminen vaikuttaa pk-yritysten kestävä kehityksen suorituskykyyn ja mikä rooli johdon ohjausjärjestelmillä on tässä yhteydessä. Hypoteesit ovat: H1. Muutosjohtamisella on myönteinen vaikutus kestävä kehityksen suorituskykyyn. H2. Johdon ohjausjärjestelmien mahdollistava käyttö välittää myönteisesti muutosjohtamisen ja kestävä kehityksen välistä suhdetta. H3. Johdon ohjausjärjestelmien kontrolloiva käyttö välittää myönteisesti muutosjohtamisen ja kestävä kehityksen suorituskykyyn välistä suhdetta.	Tutkimuksen kohteena olivat suomalaiset pk-yritykset, joiden palveluksessa 20-249 työntekijää ja joiden liikevaihto on 2-50 miljoonan euroa.	Tutkimusaineisto kerättiin kyselytutkimuksella, johon saatiin 271 vastausta yritysjohdolta. Analyysimenetelmänä käytettiin kvantitatiivista analyysiä, jossa testattiin kolmea hypoteesia koskien muutosjohtamisen ja johdon ohjausjärjestelmän vaikutusta kestävä kehityksen suorituskykyyn.	Ohjausjärjestelmiä voidaan käyttää sekä kontrolloiden (controlling) että mahdollistaen (enabling). Molemmat tavat voivat toimia muutosjohtamisen tukena. Ilmiö tarkastelee kestävä kehityksen ja yrityksen suorituskyvyn yhteyttä, mutta ohjausjärjestelmien käyttöä voidaan laventaa myös muuhun muutosjohtamisen kontekstiin, mikä korostaa ohjausjärjestelmien moninaista roolia.