

Muutoksen johtamisen malli palveluntarjoajalle

Heidi Kivimäki

Opinnäytetyö

Liiketalouden ylempi

ammattikorkeakoulututkinto

Tietojärjestelmäosaamisen

koulutusohjelma

2017



Tekijä Heidi Kivimäki	
Koulutusohjelma Tietojärjestelmäosaamisen koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Muutoksen johtamisen malli palveluntarjoajalle	Sivu- ja liitesivumäärä 41 + 1
<p>Opinnäytetyön kohdeorganisaationa on HUS-Tietohallinto. Kyseessä on asiantuntijaorganisaatio, jossa pääsääntöisesti oman alan asiantuntijat vastaavat itsenäisesti palveluista. Tietohallinto on palveluntarjoaja, joka tuottaa sisäisille ja ulkoisille asiakkaille palveluja. Ohjelmistot ja niiden ylläpito tilataan ulkoisilta toimittajilta.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää muutoksen johtamisen malli palveluntarjoajan roolissa työskentelevälle asiantuntijalle. Muutosmallin kehittäminen on ensisijaisesti toiminnan kehittämistehtävä, mutta samalla myös kokeilu siirtyä astetta menetelmäkeskeisempään suuntaan oman työn kehittämisessä. Opinnäytetyön lähestymistapa on sovellettu konstrukttiivinen tutkimus.</p> <p>Opinnäytetyössä analysoidaan kuusi tunnettua muutoksen johtamisen mallia ja niiden pohjalta ideoidaan uusi muutoksen johtamisen malli palveluntarjoajalle. Valitut mallit ovat Kurt Lewinin 3-vaiheinen muutosmalli, Proscin ADKAR-malli, Kotterin 8-vaiheinen muutosmalli, Coveyn 7 toimintatapaa, Kubler-Rossin muutoskäyrä sekä McKinseyn 7-s viitekehys.</p> <p>Analyysin perusteella uuden muutoksen johtamisen mallin lähtökohdaksi valikoitui Proscin ADKAR-malli. Suurimpana erona muutoksen johtamiseen on rajapinta, jolla uusi malli toimii. Perinteisesti muutosta johdetaan johdolta henkilöstölle. Asiantuntijaorganisaatiossa kuitenkin palveluntarjoajalla on merkittävä vastuu muutosprosessin onnistumisesta. Palveluntarjoajalle suunnatun muutoksen johtamisen mallin ideana on havainnollistaa, kuinka palveluntarjoaja johtaa sekä itseään, että asiakasta muutoksessa. Se kertoo, kuinka palveluntarjoaja on aina askeleen edellä asiakasta. Malli auttaa ymmärtämään muutoksen vaiheet sekä omasta, että asiakkaan näkökulmasta. Se ohjaa myös palveluntarjoajaa toimenpiteisiin, jotka tunnetusti auttavat muutoksen onnistumiseen.</p>	
Asiasanat Muutosjohtaminen, toimintamallit, muutosviestintä, taktiikka, eettisyys	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Kohdeorganisaation esittely	1
1.2	Opinnäytetyön kohde	3
1.3	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset	4
1.4	Opinnäytetyön lähestymistapa ja menetelmä	5
2	Katsaus muutoksen johtamisen malleihin	6
2.1	Kurt Lewin: 3-vaiheinen muutosmalli	8
2.2	Prosci: ADKAR-malli	11
2.3	Kotter: 8-vaiheinen muutosmalli	15
2.3	Stephen Covey: 7 toimintatapaa muutokseen	18
2.4	Kubler-Ross: Muutoskäyrä	21
2.5	McKinsey: 7-S viitekehys	24
2.6	Analyysi muutoksen johtamisen malleista	27
3	Muutoksen johtamisen malli palveluntarjoajalle	29
3.1	Toteutus- ja työtapakuvaus	29
3.2	Kehitetyn mallin esittely	31
4	Pohdinta	35
4.1	Tulosten, opinnäytetyöprosessin sekä oman oppimisen arviointi	35
4.2	Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset	38
	Lähteet	39
	Liitteet	42
	Liite 1. Muutoksen johtamisen malli palveluntarjoajalle	42

1 Johdanto

1.1 Kohdeorganisaation esittely

HUS on viidestä sairaanhoitoalueesta muodostettu kuntayhtymä, jonka tehtävänä on tuottaa erikoissairaanhoidon palveluja. Nykymuodossaan HUS-kuntayhtymä aloitti toimintansa 1.1.2000. HUS:ssa työskentelee noin 22 500 eri alojen ammattilaista. (HUS2017a)

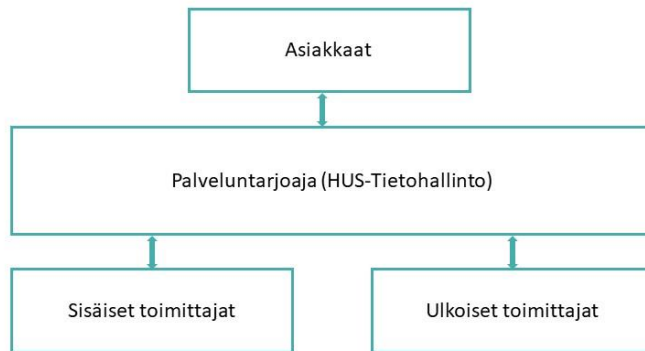
Sairaanhoitoa tukevat palvelut on järjestetty kunnallisiksi liikelaitoksiksi ja tukipalveluiksi. Vuonna 2009 perustettiin it-palveluja tuottamaan liikelaitos, joka nykyhetkenä toimii nimellä HUS-Tietohallinto ja on yksi HUS:n tulosalueista. HUS-Tietohallinnossa työskentelee noin 270 asiantuntijaa ja tietohallinnon tavoitteena on tukea asiakkaidensa ydintoimintaa tarjoamalla it-alan asiantuntija-, kehitys-, käyttö-, ylläpito- ja muita tukipalveluja. (HUS2017b)



Kuva 1. HUS-Tietohallinnon organisaatio 2017. (HUS2017c)

Kehittämisen ja suunnittelupalvelujen yksikkö on jaettu neljään tiimiin, joilla on oma palveluvastuualueensa. Johdon tietojärjestelmäpalvelut -tiimin palveluina on mm. myyntilaskutustiedon tuottaminen, johdon raportointi, tietopalvelu, analytiikka sekä MDM- ja koodistotiedon hallinta.

Päivittäinen toiminta on useimpien palvelujen kohdalla kuvattavissa ITIL:n mukaisin roolein. Tietohallinto on palveluntarjoaja, joka tuottaa sisäisille tai ulkoisille asiakkaille palvelua. Ohjelmistot ja niiden tekninen ylläpito tilataan ulkoisilta toimittajilta.



Kuva 2. Toiminnan osapuolet (ITIL Foundation. 2012, muokattu)

Tässä opinnäytetyössä käytetään termiä palveluntarjoaja myös silloin, kun viitataan organisaation yksittäisen palvelun asiantuntijaan, esimerkiksi tuotevastaavaan tai projektipäällikköön.

1.2 Opinnäytetyön kohde

Hyvä opinnäytetyöhön sisältyvän kehittämistehtävän kohde saa alkunsa organisaation tarpeista. Kohde voi olla ongelmaperustainen, jolloin etsitään ratkaisua johonkin käytännössä esiintyvään toimintaa haittaavaan tai heikentävään ongelmaan. Täysin uutta kehitettävää työtä kutsutaan uudistamisperustaiseksi ja silloin tavoitteena on löytää tai kehittää aivan jotain uutta, esimerkiksi uusi toimintamalli, tuote tai palvelu. (Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014, 26.)

Muutosmallin kehittämistä palveluntarjoajalle voi näiden määritelmien mukaan kutsua sekä uudistamisperustaiseksi että ongelmaperustaiseksi. Palveluntarjoaja on tiiviissä yhteistyössä asiakkaiden ja palvelun loppukäyttäjien kanssa. Monesti palvelun mahdollistavien tietojärjestelmien uusiminen voi vaikuttaa negatiivisesti asiakastyytyvyyteen, ellei käyttäjiä oteta huomioon muutoksen vastaanottajina ja kokijoina. Tietojärjestelmien uusiminen näyttäytyy loppukäyttäjille usein myös omien toimintatapojen välttämättömänä muutosprojektina, sillä uuden järjestelmän käyttöönotossa vanhat totut toimintatavat täytyy monesti miettiä uudelleen. Palveluntarjoajan keskittyessä vain hallinnolliseen projektin vetämiseen ja asioiden johtamiseen, ei kokonaisuutena päästä hyvään lopputulokseen, jos ihmiset unohtuvat kokonaisuudesta. Vaikka projekti pysyisi aikataulussa ja budjetissa, voi muussa toiminnassa näkyä laadun heikentymistä, ellei käyttäjiä ole otettu huomioon ja valmisteltu muutokseen etukäteen.

Organisaatiossamme palveluntarjoajalle ei ole ollut käytössään mallia, kuinka toimia muutosjohtajana asiakkaan ja loppukäyttäjän suuntaan. Siitä johtuen muutosmallin kehittäminen on myös uudistamistyötä. Yhtenäistä toimintamallia palveluntarjoajan ja asiakkaan välille muutostilanteissa ei ole, vaan tapoja toimia on varmasti yhtä monia kuin toimijoitakin. Muutosmallin kehittäminen on myös kokeilu siirtyä astetta menetelmäkeskeisempään suuntaan oman työn kehittämisessä niin, että yhdistetään aiheeseen liittyvä jo olemassa oleva teoreettinen pohja sekä työstä ajan kuluessa kerääntynyt käytännön ymmärrys toisiinsa niin, että lopputuloksena on uusi malli tekemiselle.

1.3 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset

Tutkimuksellisen kehitystyön yhtenä pyrkimyksenä on tuottaa työelämästä tietoa, jonka avulla työelämää voi kehittää ja uudistaa edelleen. Hyvässä opinnäytetyössä osataan myös yhdistää rajattu kehittämisen kohde kokonaisuuteen. Lisäksi tutkimuksellisen kehitystyön avulla on mahdollista saada hiljaista ja tilannesidonnaista tietoa dokumentoitua koko organisaation käyttöön ja hyödynnettäväksi. (Ojasalo, K. ym. 2014, 27.)

Julkisen sektorin asiantuntijaorganisaatioissa on paljon hiljaista ja tilannesidonnaista tietoa. Perinteisesti ei ole totuttu käyttämään yhtenäisiä malleja eri työtehtävissä, vaan jokainen asiantuntija on tehnyt työnsä omalla tavallaan. Työskentelyssä on keskitytty ennemminkin asioihin ja asioiden johtamiseen kuin asiakaslähtöisyyteen ja ihmisten johtamiseen. Nykypäivänä teknologinen kehitys on entisaikaa vauhdikkaampaa ja vaatii organisaatioita pysymään jatkuvassa muutostilanteessa. Lisäksi toiminnan uudistamisen suunnitelmat (mm. sote) tuovat omat paineensa sille, että muutostilasta on tullut pysyvä ja muutoksen johtamista on hyvä osata myös palveluntarjoajan roolissa. Yhtenäiset menetelmät ja mallit ehkäisevät päällekkäistä kehitystyötä. Muutoksen johtaminen ei ole enää jotain, jota tehdään vaan ylimmässä johdossa, vaan muutoksen johtamista tapahtuu myös sillä tasolla, joka konkreettisesti aikaansaa muutoksen.

Uuden muutosmallin luominen on ensisijaisesti toiminnan kehittämistehtävä. Sen tavoitteena on tuoda työkuultuuriin esimerkki teoriaan pohjautuvasta toiminnan kehittämistavasta ja odotettuna tuloksena on tutkimukseen perustuva muutosjohtamisen malli palveluntarjoajalle. Tässä opinnäytetyössä käydään läpi kuusi tunnettua muutosjohtamisen mallia, analysoidaan ne ja niiden pohjalta ideoidaan uusi muutosjohtamisen malli palveluntarjoajalle. Opinnäytetyöstä rajataan pois mallin käyttöönottovaihe, eikä tässä opinnäytetyössä myöskään seurata tai mitata mallin käyttämisen tuomia hyötyjä toimintaan.

1.4 Opinnäytetyön lähestymistapa ja menetelmä

Opinnäytetyön lähestymistapa valikoituu tehtävän kehittämiskohteen kautta. Lähestymistavat ovat osittain päällekkäisiä, joten kehittämistyötä varten valikoitu lähestymistapa voi olla myös sekoitus useampaa lähestymistapaa. Konstruktivisen tutkimuksen lähestymistavan tarkoituksena on ratkaista jokin käytännön ongelma tuottamalla jokin täysin uusi produktio. Konstruktivisessa tutkimuksessa muutos sidotaan aikaisempaan teoriaan, jolloin teoria ja käytäntö ovat tiiviissä vuorovaikutuksessa keskenään. (Ojasalo, K. ym. 2014, 36-38.)

Tämän opinnäytetyön lähestymistavaksi valikoitui luontevasti konstruktivinen tutkimus, sillä tavoitteena on kehittää kohdeorganisaatioon uusi toimintaa ohjaava malli, joka pohjautuu tässä opinnäytetyössä esiteltävään kuuteen muutosjohtamisen malliin. Opinnäytetyön ajallisesta ja sisällöllisistä rajauksista johtuen konstruktivista tutkimusta sovelletaan kevyenä versiona.

Opinnäytetyöhön sisältyvän kehittämistyön voi tehdä usealla eri menetelmällä. Asiantuntijatyön kehittämisessä käytetään usein yhteisöllisiä menetelmiä ja kehittämistyötä harvemmin tehdään yksin. Yhteisöllisille ideointimenetelmille on tyypillistä, että ryhmä ihmisiä kokoontuu yhteen ongelman äärelle ja synnyttää uusia ideoita erilaisin menetelmin, joista tunnetuin lienee aivoriihityyppinen työskentely. (Ojasalo, K. ym. 2014, 40-44.)

Opinnäytetyöhön sisältyvän kehittämistyön menetelmä poikkeaa yllämainitusta siinä osin, että ideointi toteutetaan yksilötyönä. Vasta valmis malli tuodaan ryhmän arvioitavaksi ja jatkokehitettäväksi. Valitettavan usein asiantuntijoiden työaika kuluu pelkästään suorittavan työn tekemiseen, eikä aikaa ole riittävästi oman työn tai ammatillisen osaamisen systemaattiseen kehittämiseen työaikana. Ideointimenetelmänä käytetään Osbornin listaa (Ojasalo, K. ym. 2014, 169), jonka avulla käydään läpi jo olemassa olevia malleja ja etsitään kysymysten avulla vaiheita uuteen muutosmalliin palveluntarjoajalle.

2 Katsaus muutoksen johtamisen malleihin

Tässä luvussa käydään läpi kuusi tunnettua muutosjohtamisen mallia. Ne analysoidaan ja analyysin pohjalta ideoidaan uusi muutosjohtamisen malli palveluntarjoajalle. Muutoksen johtamiseen soveltuvia malleja on vuosikymmenien aikana kehitetty useita.

Tähän opinnäytetyöhön valikoidut mallit ovat nimeltään:

- Kurt Lewin: 3-vaiheinen muutosmalli
- Prosci: ADKAR-malli
- Kotter: 8-vaiheinen muutosmalli
- Covey: 7 toimintatapaa
- Kubler-Ross: muutuskäyrä
- McKinsey: 7-s viitekehys

Valikointi on tapahtunut käymällä läpi organisaatioiden erilaisia taktisia muutokseen liittyviä malleja. Kurt Lewinin 1940-luvulla kehittämä 3-vaiheinen muutosmalli (MindTools. 2017a) voidaan nähdä useimpien muutosmallien esivanhempana. Siihen pohjautuu mm. Kotterin 1970-luvulla kehittämä 8-vaiheinen muutosmalli (MindTools. 2017b) sekä 2000-luvulla Prosci-yhtiön kehittämä ADKAR-malli (MindTools. 2017c). Nämä kolme muutosmallia ovat kaikki konkreettisia muutosprosessin malleja ja työvälineitä henkilöstön motivointiin. Kubler-Rossin (Ekr. 2017) tutkimuksiin perustuvat muutosmallit pohjautuvat puolestaan muutoksen kokijan tunne-elämän ymmärtämiseen ja muokkaamiseen muutosmyönteisemmäksi. Tässä opinnäytetyössä syvennytään sekä alkuperäiseen surukäyrään, että siitä liike-elämän tarpeisiin muokattuun muutuskäyrään. Coveyn 7 toimintatavan malli (MindTools. 2017d) puolestaan tarkastelee muutosta yksilön oman muutoksen näkökulmasta ja tuo tähän analyysin omanlaisensa näkökulman. McKinseyn 7-s:n malli (MindTools. 2017e) keskittyy pilkkomaan organisaation toiminnot osa-alueisiin ja kehittämään muutosta niiden kautta. Se ei siis ole konkreettisen muutosprosessin vaihemalli.

Opinnäytetyöhön valikoidut muutosjohtamisen mallit siis muodostavat kokonaisuuden, jossa on kolme vahvaa muutosmallia muutosprosessin suunnittelun ja suorittamisen näkökulmasta, sekä neljä muutosta keskenään täysin eri suunnasta vertailevaa muutoksen johtamisen mallia.

Liike-elämässä laajasti tunnettu Demingin ympyrä (van Assen, M., ym. 2009, 230.) rajautui pois listalta, koska se sijoittuu operationaalisten johtamisen mallien ryhmään paremmin kuin taktisten mallien ryhmään. Demingin ympyrän vaiheita ”suunnittele-tee-tarkista-ryhdy toimenpiteisiin”, voidaan kuitenkin hyödyntää erinomaisesti uuden palveluntarjoajalle suunnatun muutoksen johtamisen mallin käytössä: Suunnittele, mitä aiot tehdä muutoksen vaiheissa, tee suunnittelemasi toimenpiteet, tarkista toteutuivatko halutut tulokset, tee korjaavat toimenpiteet tai vahvista onnistuneita tuloksia. (van Assen, M., ym. 2009, 230-232.)



Kuva 3. Demingin ympyrä (van Assen, M., ym. 2009, 230, muokattu)

2.1 Kurt Lewin: 3-vaiheinen muutosmalli

Psykologi Kurt Lewinin vuonna 1947 kehittämä muutoksen johtamisen malli on toiminut pohjana monelle tämän jälkeen kehitetylle muutoksen johtamisen mallille. Hän oli kiinnostunut tutkimaan ryhmän vaikutusta yksilöön, ja ryhmädynamiikkaa tutkiessaan hän havaitsi, että useimmilla yksilöillä on samat arvot ja normit kuin ryhmällä, johon kuuluvat. Siksi Lewinille ryhmä on pääasiallinen väline saavuttaa muutos yksilössä. Lewin kehitti kenttäteorian, jonka mukaan ihmisen käytös muokkautuu kahden ulottuvuuden kautta. Ne ovat voimat, jotka ajavat muutosta eteenpäin ja voimat, jotka vastustavat muutosta. Erskin mukaan (Erskine, P. 2013, 35.) muutosta ajavat voimat voivat olla esimerkiksi kasvavat asiakasvaatimukset, tiukentunut budjetti tai uuden teknologian tulo. Vastustavia voimia voivat puolestaan olla rahoituksen puute, organisaation sisäiset ongelmat tai tietämyksen puute. Esimerkiksi ylläpitovaiheessa nämä voimat ovat tasapainossa, sillä kaikki pysyy entisellään. Mutta kun halutaan aikaansaada muutos, sen voi saada aikaan vain vahvistamalla muutosta ajavia voimia tai heikentämällä muutosta vastustavia voimia. (Dawson, P. & Andriopoulos, C. 2014, 156-157.)

Lewin käytti muutosprosessista nimeä uudelleenkoulutus, sillä hänen mukaansa se sisältää paljon muutakin kuin uuden tiedon sisäistämistä ja uusien tapojen oppimista. Uudelleenkoulutus auttaa ihmistä havaitsemaan omaa sisäistä ajatusmaailmaansa ja näin pääsemään yli vastarinnasta. Yksilöön on kuitenkin mahdollista vaikuttaa vain ryhmän kautta, koska vain sillä on vaikutusvaltaa muuttaa yksilön asennetta ja käyttäytymistä. Siksi tarvitaan fasilitaattori, joka pystyy luomaan vahvan me-hengen ryhmään. (Boje, M. D, Burnes, B. & Hassard J. 2012, 37-38.)

Lewinin kehitystyö ryhmädynamiikan, kenttäteorian ja toimintatutkimuksen parissa on vaikuttanut kolmivaiheisen muutosmallin syntyyn. Lewinin näkemyksen mukaan muutos tarvitsee kolme vaihetta, jotka on käytävä järjestyksessä läpi. (Dawson, P. & Andriopoulos, C. 2014, 157.)

Sulata. Ensimmäisessä vaiheessa valmistaudutaan muutokseen. Muutoksen tarve ja vaikutukset analysoidaan ja muutoksesta viestitään organisaatiolle. Sulatusvaiheessa aiheutetaan epätasapaino lisäämällä joko muutosta ajavia voimia tai vähentämällä muutosta vastustavia voimia. Henkilöstölle kerrotaan muutoksen tarpeesta ja kiireellisyydestä sekä siitä, mitkä vaikutukset sillä on organisaatioon, jos muutosta ei tehdä. Henkilöstö sitoutetaan antamalla heille väliaikaisia tehtäviä suoritettavaksi vaiheessa kaksi. Sitouttaminen harhauttaa henkilöstöä huomaamasta, että heidän oma työnsä on muuttumassa, kun he keskittyvät annettuihin tehtäviin. (Erskine, P. 2013, 35-36.)

Muuta. Toisessa vaiheessa määritellään muutosprosessi yksityiskohtaisesti ja otetaan muutokset käyttöön. Henkilöstöä sitoutetaan edelleen, koulutetaan ja tiimien sekä yksilöiden kanssa kommunikoidaan. Muutoksen haluttu lopputulos on kaikkien tiedossa. Uusien tapojen ja käytäntöjen harjoittelu mahdollistetaan ja varmistetaan, että henkilöstö saa myös tehdä virheitä, eikä heiltä odoteta täyttä tuottavuutta. Organisaation edistymistä seurataan ja raportit siitä näytetään julkisesti. Saavutuksia voidaan juhlia. (Erskine, P. 2013, 37-38.)

Jäädytä. Edellisessä vaiheessa tuodut muutokset alkavat muuttua uusiksi normeiksi ja toimintatavoiksi ja toimintaympäristö rauhoittuu jälleen. Kolmannessa vaiheessa varmistetaan muutosten pysyvyys tarvittavilla toimenpiteillä. Tällaisia ovat esimerkiksi uusien työprosessien mittaaminen ja seuranta eri sidosryhmätasolla ja organisaation arvojen, bonusjärjestelmien sekä työnkuvausten päivittäminen vastaamaan uusia toimintamalleja. (Erskine, P. 2013, 39.)



Kuva 4. Kurt Lewinin 3-vaiheinen muutos (Dawson, P. & Andriopoulos, C. 2014, 161; Erskine, P. 2013, 34-39, muokattu)

2.2 Prosci: ADKAR-malli

ADKAR-malli on Prosci-yhtiön kehittämä muutoksen johtamisen viitekehys organisaation johtajille ja muutoksen kanssa tekemisissä oleville päälliköille. Se on saanut alkunsa Proscin perustajan Jeff Hiattin tutkimuksesta liittää yhteen perinteiset muutosjohtamisen aktiviteetit projektin tavoitteisiin ja tuloksiin. Mallin nimi on akronyyymi ja se muodostuu vaiheiden ymmärrys, halu, tietämys, kyky ja vahvistaminen englanninkielisistä sanoista. ADKAR-malli lähestyy muutosta kahdesta suunnasta, yksilön henkilökohtaisesta näkökulmasta ja organisaation näkökulmasta. Tämä siksi, että muutoksen on katsottu tapahtuvan henkilökohtaisella tasolla. Jotta organisaatio voi muuttua, täytyy ensin kaikkien sen jäsenten muuttua. (Prosci Inc 2017a)

ADKAR-mallin vaiheet ovat peräkkäisiä ja niiden tulokset kumuloituvia, joten kaikki vaiheet tulee käydä vuorollaan läpi ja varmistaa, että niistä on saatu halutut tulokset. Mallia voidaan käyttää sekä uuden muutoksen suunnittelussa kuin jo käynnissä olevan muutoksen hidasteiden tai haasteiden juurisyiden selvittämisessä. Käytännön esimerkkejä käyttökohteista ovat esimerkiksi henkilöstön muutosvastarintaisuuden asteen määrittäminen, henkilöstön luotsaaminen muutosprosessin läpi, toimintasuunnitelman luominen yksilön ja organisaation kehittämiseen muutoshankkeen aikana sekä muutoksen johtamisen suunnitelman tekeminen. (Prosci Inc. 2017a)

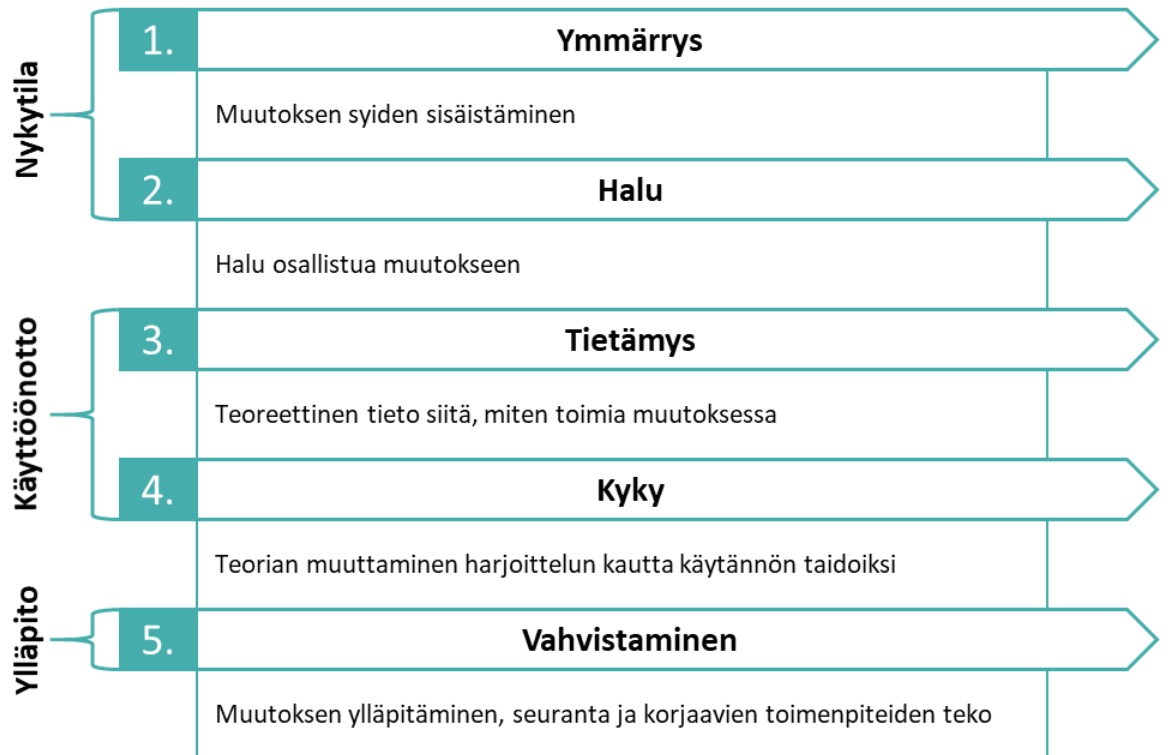
Ymmärrys. Jokainen onnistunut muutos alkaa kysymällä: ”Miksi?”. ADKAR-mallin ensimmäisen vaiheen tuloksena on ymmärrys siitä mistä syistä muutos tehdään, minkä luonteinen muutos on ja mitkä ovat riskit, jos muutosta ei tehdä tai se epäonnistuu. Henkilökohtaisella tasolla muutoksen kokijan on löydettävä vastaus kysymykseen: ”Miten muutos vaikuttaa minuun?” tai ”Mitä minä hyödyn muutoksesta?”. Jos yllämainittuihin kysymyksiin ei löydy vastauksia, muutos kohtaa helposti kasvavaa vastusta. Ymmärryksen kasvattaminen voidaankin nähdä perustuksen rakentamisena, ja se stimuloi halua olla osallisena muutoksessa. Ymmärrystä voi kasvattaa kahdensuuntaisella viestinnällä, joka on suunniteltu kohderyhmä silmällä pitäen. Muutoksen kokijoille pitää antaa mahdollisuus kertoa huolistaan ja esittää kysymyksiä. Paras taho vastaamaan viestinnästä on organisaation johto ja nimetyt muutosjohtajat. Organisaation toiminta- ja tulostiedot on hyvä olla henkilöstön saatavilla, sillä avoin kulttuuri ja läpinäkyvyys kasvattavat ymmärrystä nykytilanteesta. Ymmärryksen luomisessa voi kohdata monia vastoinkäymisiä tai haasteita, jotka ADKAR-mallissa otetaan huomioon. Näitä ovat esimerkiksi yksilöiden liiallinen tyytyväisyys nykytilaan, yksilölliset oppimistyyli, viestinviejän uskottavuus, huhupuheiden syntyminen ja muutoksen syiden perustelujen paikkansapitämättömyys. (Prosci Inc. 2017b)

Halu. Ymmärryksen saavuttamisen jälkeen tulee seuraava vaihe, joka on halu. Sen tuloksena on yksilö, joka on omasta tahdostaan valmis osallistumaan ja sitoutumaan muutokseen. Kyseessä on täysin ihmisten oma valinta, eikä se ole lainkaan johdon kontrollissa. On kuitenkin ratkaisevia tekijöitä, jotka vaikuttavat haluun osallistua. Näitä ovat muutoksen luonne, eli kokeeko henkilöstö muutoksen uhkana vai mahdollisuutena omalle tilanteelleen. Organisaation aiempi muutoshistoria vaikuttaa etenkin pitkään työssä olleille, sillä aiemmat epäonnistumiset ja keskeytyneet muutosprosessit vievät uskoa uusilta muutosprosesseilta. Myös ihmisten henkilökohtainen tilanne voi vaikuttaa, ja joskus muutosvastarinnalla ei edes ole mitään tekemistä varsinaisen muutoksen kanssa. Syyt voivat silloin löytyä aivan jostain muualta. Samaten ihmisten henkilökohtaiset arvot ja motivaatiotekijät vaikuttavat. Jos muutos on samassa linjassa henkilön omien arvojen kanssa, siihen on huomattavasti helpompi sitoutua. Johtajat voivat kuitenkin vaikuttaa positiivisesti haluun osallistua muutokseen. Tärkeintä on olla läsnä ja henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa, sillä henkilöstö tarkkailee johtajiaan. Jos he aktiivisesti ja näkyvästi tukevat muutosta, henkilöstö päättelee, että muutos on tärkeä. Lisäksi jo olemassa olevien palkio- ja bonusjärjestelmien päivittäminen palkitsemaan muutoksen tuomien toimintamallien mukaan motivoi henkilöstöä muuttamaan toimintatapojaan. (Prosci Inc. 2017c)

Tietämys. Kolmas vaihe sisältää sen informaation, harjoittelun ja koulutuksen, jota tarvitaan, että tiedetään miten pitää muuttua. Se sisältää käytöksen ja taidot, prosessit, työvälineet ja järjestelmät sekä työroolit ja vastuut. Tietämys sisältää tiedon siitä, kuinka siirtymävaiheessa ja muutoksen jälkeen toimitaan. Tämä vaihe tulee vasta kolmantena, sillä useimmat koulutusyritykset valuvat hukkaan, ellei ymmärretä miksi koulutusta järjestetään ja haluta osallistua siihen. Oppimiseen vaikuttavat monet muuttajat, joita ovat esimerkiksi tämänhetkinen tietämyksen taso, yksilöiden kognitiiviset taidot ja koulutukseen saatavilla olevat resurssit. Useimmiten koulutus on parhaimmillaan silloin, kun se on yhdistelmä erilaisia koulutusmenetelmiä ja sisältää mahdollisuuden päästä itse tekemään ja harjoitteluun ympäristössä, jossa on turvallista ja sallittua tehdä myös virheitä. Koulutuksen lisäksi muistamista auttaa, kun on saatavilla erilaisia tarkistuslistoja, online-oppaita ja käsikirjoja sekä henkilökohtaista apua ja neuvontaa. (Prosci Inc. 2017d)

Kyky. Neljännessä vaiheessa teoreettinen tietämys muutetaan käytännön toiminnaksi. Tämä vaihe voi vaatia reilusti aikaa. Välimatka siitä, että tietää miten joku asia pitää tehdä siihen, että kykenee sen käytännössä tekemään, on monesti suuri. Oppiminen on myös hyvin yksilöllinen prosessi ja siihen tarvittava aika voi vaihdella suuresti eri henkilöiden välillä. Ajan lisäksi tarvitaan myös turvallinen, kannustava ympäristö, jossa uusia taitoja voi harjoitella ilman epäonnistumisen pelkoa. Johto voi tukea henkilöstön oppimista mahdollistamalla henkilökohtaista ohjausta ja välineet käytännön harjoitteluun. Oppimisprosessin seuranta ja mittaaminen on tärkeää, sillä se kertoo, missä kohtaa muutosprosessi on menossa ja milloin voidaan siirtyä viimeiseen vaiheeseen, eli vahvistamiseen. Haasteet ja hidasteet vaiheen menestyksellisessä läpikäynnissä muodostuvat sekä hallinnollisesta, että henkilöstön yksilöllisistä esteistä ja rajoitteista. Aika ja resurssien saatavuus ovat arvokkaita hyödykkeitä organisaatioiden päivittäisessä toiminnassa ja siksi niistä voi joutua kilpailemaan muiden projektien kanssa. Yksilöiden oppimisen esteet voivat olla sekä psykologisia että fyysisiä. Uuden sorminäppäryyttä vaativan laitteen käytön opettelu voi olla haastavaa ihmiselle, jolla on esimerkiksi nivel tulehdus. Jotkut voivat tuntea itsensä epävarmaksi opetellessaan uutta ja he saattavat pohtia saavatko muutoksen oikeasti tapahtumaan tai saavatko koskaan tarvittavia kykyjä kehitettyä. (Prosci Inc. 2017e)

Vahvistaminen. ADKAR-mallin viimeisenä vaiheena on muutoksen vahvistaminen. Tällöin muutosprosessi on saatu päätökseen ja on siirrytty tavoiteltuun tilaan. Ihmisillä on kuitenkin taipumus palata vanhoihin tapoihin, joten varmistaa muutoksen pysyvyyden, sitä on vahvistettava. Vahvistaminen sisältää tarkoituksellisia toimia kuten tunnustuksia, palkkioita ja juhlia, jotka ovat sidoksissa muutoksen pysyvyyteen. Vahvistamista voi tehdä myös näkyvällä toiminnan seurannalla ja mittaamisella. Yksinkertaisimmillaan vahvistus voi olla henkilökohtainen kiitos sille, joka on ansiokkaasti myötävaikuttanut muutosprosessin etenemiseen. Vaikka vahvistaminen on ADKAR-mallin viimeinen vaihe ja sitä voi käyttää läpi koko muutosprosessin nopeuttamaan läpimenoa. Tehokas vahvistaminen tavoittelee myös pyrkimystä luoda organisaatioon onnistunutta muutoshistoriaa ja sitä kautta tukea tulevien muutosten onnistumista. (Prosci Inc. 2017f)



Kuva 5. Prosci ADKAR-muutosmalli (Prosci Inc. 2017a-2017f, muokattu)

2.3 Kotter: 8-vaiheinen muutosmalli

Kotterin 8-vaiheinen muutosmalli on lineaarisesti etenevä ja järjestelmällinen malli kestävä muutoksen aikaansaamiseen. Sen perustana on tutkimus, joka kattaa yli sata muutoksen kohteena ollutta organisaatiota. Tutkimuksessaan Kotter löysi ja nimesi kahdeksan yleisintä virhettä, jotka estävät muutosta tapahtumasta. (Van Assen, M., Van Den Berg, Gerben. & Pietersma, P. 2009, 140.)

Liiallinen tyytyväisyys nykytilanteeseen: Kotter mainitsee merkittävimmäksi virheeksi sen, että muutosta lähdetään viemään heti eteenpäin, vaikka henkilöstö ei ole vielä ehtinyt sisäistämään muutoksen välttämättömyyttä. (Kotter P, J. 1996, 4.)

Vahvan ohjausryhmän puuttuminen: Vaikka ohjausryhmä koostuisi kuinka pätevistä yksilöistä tahansa, se ei saa muutosta aikaan, ellei sen jäsenillä ole kykyä ja halua toimia yhdessä tiiminä. Lisäksi tiimin johdossa on oltava tuotelinjan edustaja. (Kotter P, J. 1996, 5-6.)

Vision tarpeellisuuden väheksyminen: Ilman visiota muutoshanke muuttuu helposti sekavaksi joukoksi projekteja, joiden tarkoitus ei ole ihmisille selvillä. Vision tarkoitus on olla selkeä ja niin yksinkertainen, että sen avulla voi parissa minuutissa selventää muutoksen tarkoitus. Visio ohjaa, koordinoi ja kannustaa ihmisiä. (Kotter P, J. 1996, 7.)

Visiota ei tuoda riittävästi näkyville: Vain uskottava viestintä tavoittaa henkilöstön. Viestintää on oltava määrällisesti paljon, mutta pelkkien sanojen lisäksi visio pitää viestiä myös teoin. Jos ohjausryhmä tekee päätöksiä, jotka eivät ole linjassa vision kanssa, se vie uskottavuutta ja vaarantaa muutoksen läpiviennin. (Kotter P, J. 1996, 8.)

Muutoksen estävien asioiden salliminen: Joskus esteet voivat olla vain asenteissa, mutta useimmiten myös ihan konkreettisia asioita, joihin on puututtava. Näitä voivat olla esimerkiksi organisaatorakenne, rajoitetut toimenkuvat, ristiriidat muutoksen vaatimien tehtävien ja palkitsemisjärjestelmän välillä tai uskalluksen puute vaihtaa vastuuhenkilöitä tilanteen niin vaatiessa. (Kotter P, J. 1996, 9.)

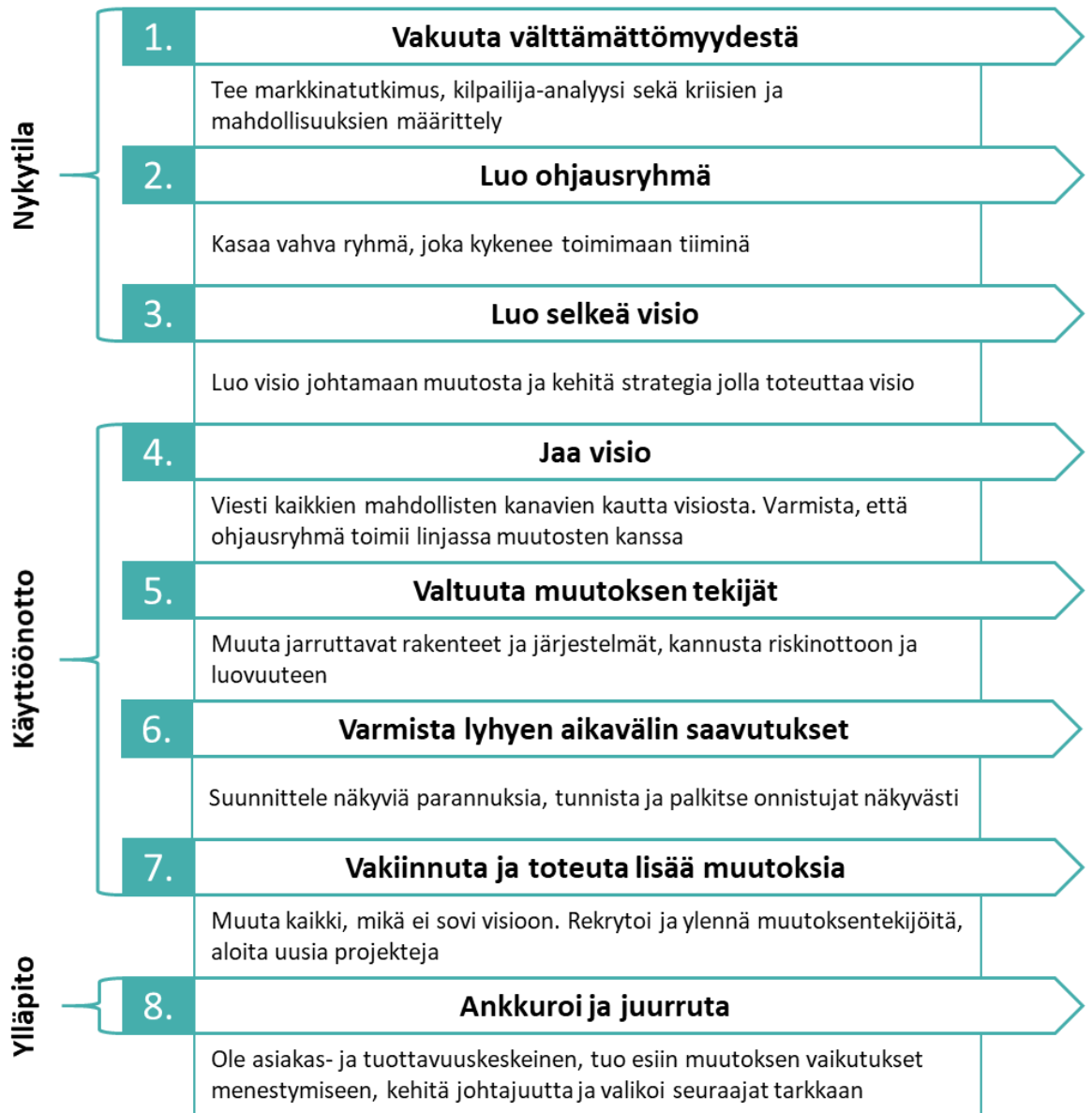
Ei luoda lyhyen aikavälin tavoitteita: Ihmiset haluavat todisteita siitä, että heidän työnsä tuottaa tuloksia. Jos tavoitteiden saavuttaminen on määritelty ajallisesti liian pitkälle, ihmiset menettävät kiinnostuksen tekemiseen. Muutosprosessiin on hyvä sijoittaa tarkoituksella lyhyen aikavälin voittoja, sillä ne motivoivat ihmisiä jatkamaan. (Kotter P, J. 1996, 10.)

Oletetaan liian aikaisin, että tavoitteet on saavutettu: Uusien toimintatapojen juurtuminen työkuultuuriin saattaa viedä jopa 3-10 vuotta. Liian aikainen lopullisen voiton juhliminen pysäyttää etenemisen ja muutoksen vastustajat lähtevät tässä kohtaa helposti palaamaan vanhoihin toimintamalleihin. (Kotter P, J. 1996, 11.)

Muutoksia ei kytketä organisaation kulttuuriin: Muutos on pysyvä vasta silloin, kun siitä aletaan sanoa: ”näin täällä on aina toimittu”. Tämän saavuttamiseksi on tärkeää näyttää henkilöstölle, kuinka muutokset ovat auttaneet heitä työn suorittamisessa. Lisäksi uusia johtajia rekrytoidessa on varmistettava, että uudet johtajat sitoutuvat tuotuun muutokseen. (Kotter P, J. 1996, 12.)

Kotterin kehittämän muutosmallin kahdeksan vaihetta vastaavat kukin näihin yleisimpiin virheisiin ja tarjoavat ratkaisuehdotuksen sille, miten virheet voi välttää. Mallin vaiheet 1-4 käsittelevät nykytilaa ja sen purkamista, vaiheet 5-7 uusien toimintatapojen käyttöönottoa ja viimeinen 8. vaihe juurruttaa muutokset organisaation kulttuuriin. Kotter korostaa, kuinka jokainen vaihe on käytävä järjestelmällisesti läpi, sillä yhdenkin vaiheen tekemättä jättäminen riskeeraa koko muutosprojektin onnistumisen. (Kotter P, J. 1996, 19.)

Kotterin 8-vaiheinen muutosmalli on yksi tunnetuimmista muutoksen johtamisen malleista. Huolimatta suosioistaan, sekin on saanut kritiikkiä osakseen. Vaikka malli kertoo mitä pitäisi tehdä, se ei kerro yksityiskohtaisesti, miten. Mallia on kritisoitu myös siitä, että se ei ole yleismaailmallinen, eikä niin ollen sovi kaikkiin muutostilanteisiin. Sen on nähnyt olevan myös liian suunnitelmallinen, eikä vastaa sitä todellisuutta mikä useimmissa organisaatioissa vallitsee. Kritiikistä huolimatta on hyvä muistaa, että sellaista mallia, joka sopisi kaikille organisaatioille kaikissa tilanteissa, on käytännössä mahdotonta kehittää. (Pollack, J. 2015, 53.)



Kuva 6. Kotterin 8-vaiheinen muutosmalli (Van Assen, M. ym. 2009, 141-142; Kotter P, J. 1996, 18, muokattu)

2.3 Stephen Covey: 7 toimintatapaa muutokseen

Coveyn 7 toimintatavan malli on suunnattu ohjaamaan yksilön omaa henkilökohtaista muutosta ja kehitystä. Se voidaan jakaa kolmeen osaan. Ensimmäiset kolme vaihetta ohjaavat riippumattomuuden kasvua, eli vastuun ottamista omasta itsestään ja teoistaan. Vaiheissa 4-6 keskitytään keskinäisen riippuvuuden rakentamiseen, siihen kuinka toimia yhdessä muiden kanssa. Keskinäinen riippuvuus tarkoittaa samaa kuin me-henki, kuinka me toimimme yhdessä ja kuinka meidän voimiemme yhdistäminen auttaa saavuttamaan enemmän kuin yksin tekemällä. Viimeinen vaihe ohjaa jatkamaan uudistumista ja kehittymistä jatkuvasti. (Covey, S R. 2008, 54.)

Coveyn väittämä on, että tehokkailla ihmisillä on seitsemän toimintatapaa, joita he noudattavat ja se tekee heistä menestyksellisiä. Malli tarjoaa itsensä kehittämisen ohjelman, joka suuntaa sisäisestä kehityksestä ulkoiseen kehitykseen. Coveyn näkemys on, että ihmisen henkilökohtaiset ajattelumallit vaikuttavat kaikkeen heidän toimintaansa ja siksi siitä on aloitettava ennen kuin tekee toimenpiteitä ulkoisessa ympäristössä. (van Assen, M., ym. 2009, 107-108.)

Toimi ennakoivasti. Ensimmäisessä vaiheessa otetaan vastuu omasta itsestään. On oma valinta, kuinka päättää suhtautua ja reagoida ulkoisiin asioihin. Voi valita, onko proaktiivinen vai reaktiivinen ympäristönsä tapahtumiin ja omiin tekemisiinsä. Proaktiivinen ihminen valitsee itse, minkälaisen reaktion ulkoiset asiat hänessä saavat aikaan. Hänen oma sisäinen ja muille suunnattu puhe osoittaa, että hän on itse vastuussa itsestään. Reaktiivinen kielenkäyttö on ongelmallista, sillä se toteuttaa itseään, siksi myös puheen on oltava proaktiivista. Proaktiivinen ihminen kiinnittää huomionsa ensisijaisesti niihin asioihin, joihin hän pystyy itse vaikuttamaan. (Covey, S R. 2008, 72-92.)

Aloita lopputulos mielessäsi. Toisessa vaiheessa opetellaan aloittamaan kaikki tekeminen visualisoimalla lopputulos tai tavoitetila mielessään. Selkeä visio auttaa tekemään vain sellaisia asioita, jotka ovat merkityksellisiä tavoitteen kannalta. Ilman visiota voi olla vaikka kuinka toimelias, mutta tekemisen tavoitteen suhteen kovinkin aikaansaamaton. Covey kannustaa luomaan henkilökohtaisen ohjelmajulistuksen. Se on oma ylös kirjattu filosofia, joka kuvailee sen, minkälainen haluaa olla ja mitä haluaa tehdä. Se sisältää myös ne arvot ja periaatteet, joihin toiminta perustuu. (Covey, S R. 2008, 102-112.)

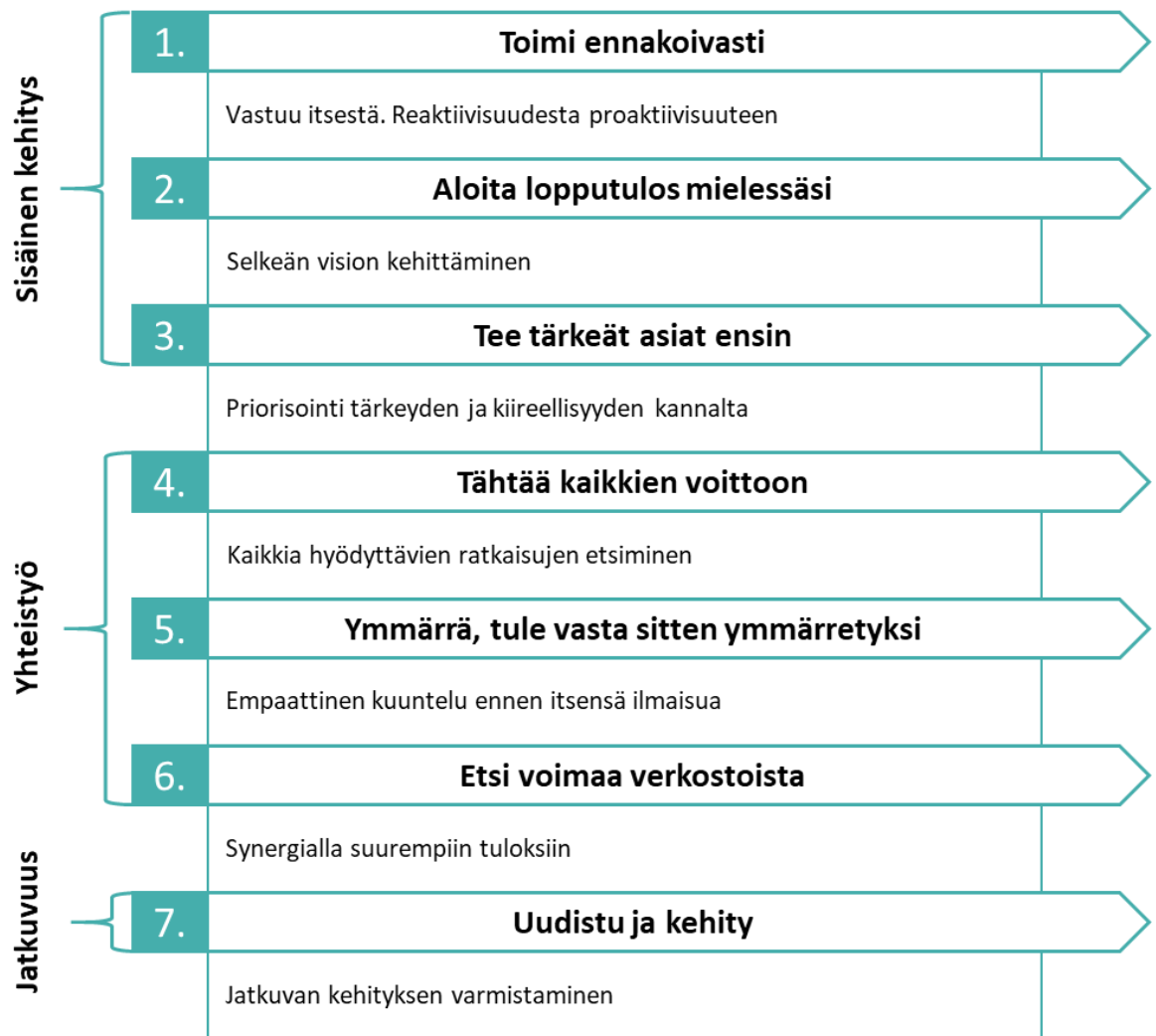
Tee tärkeät asiat ensin. Kolmannessa vaiheessa puututaan ajankäytön hallintaan. Priorisointi on tärkeää ja sitä tulisi ohjata kaksi tekijää, tärkeys ja kiireellisyys. Kiireelliset asiat vaativat nopeaa toimintaa ja ovat luonteeltaan sosiaalisia. Ne ovat kuitenkin harvoin tavoitteen kannalta tärkeitä. Priorisointia voi tehdä nelikentän avulla, jossa huomiota vaativat asiat lajitellaan sen mukaan, ovatko ne tärkeitä ja kiireellisiä, tärkeitä ja kiireettömiä, kiireellisiä, mutta ei niin tärkeitä vai kiireettömiä, eikä niin tärkeitä. (Covey, S R. 2008, 158-162.)

Tähtää kaikkien voittoon. Neljäs vaihe avaa yltäkylläisyyden ja inhimillisen vuorovaikutuksen filosofiaa. Yhden ihmisen voitto ei automaattisesti tarkoita sitä, että muut häviävät. Yhteistyö toisten kanssa auttaa kaikkia saavuttamaan tavoitteensa. Tämä onnistuu esimerkiksi niin, että ei valita yhdenkään osapuolen alkuperäistä esitystä sellaisenaan, vaan keskitytään etsimään parempi ratkaisu yhdessä. (Covey, S R. 2008, 217-218.)

Ymmärrä, tule vasta sitten ymmärretyksi. Ihmisellä on tarve tuntea tulleensa ymmärretyksi. Siksi viidennen vaiheen sisäistäminen vaatii perusteellista ajattelutavan muutosta, koska tavoitteena on oppia kuuntelemaan ensin empaattisesti, ennen kuin puhuu itse. Empaattinen kuuntelu tarkoittaa tietoista pyrkimystä kuunnella ja ymmärtää keskustelukumppania hänen näkökulmastaan. Se ei ole pelkästään sanojen kuuntelemista, vaan myös intuitiivista aistimista keskustelutilanteessa. (Covey, S R. 2008, 252-254.)

Etsi voimaa verkostoista. Kuudennessa vaiheessa keskitytään synergian vaikutukseen. Synergia yhdistää kaikkien osapuolten osaamisen ja lopputulos on kokonaisuutena enemmän kuin mitä osapuolet ovat yksinään tuottaneet. Tämä vaihe tarkoittaa siis holisimia: ”Kokonaisuus on enemmän kuin osiensa summa” (Tieteen termipankki. 2017a). Synergia on luovaa toimintaa, jonka lopputulos ei ole aloittaessa selvillä. Se ei kuitenkaan ole vastoin vaiheen kaksi periaatetta, sillä tämän vaiheen tarkoituksena onkin tuottaa jotain odottamatonta. (Covey, S R. 2008, 275-277.)

Uudistu ja kehity. Kuuden ensimmäisen vaiheen jälkeen ei ole valmis niin, että voisi vain antaa asioiden mennä omalla painollaan. Uudistuminen ja kehittyminen on jatkuva prosessi. Jo opittu tulee säilyttää ja jatkaa kasvua opettelemalla lisää. Henkilökohtainen uudistuminen on neljästä ulottuvuudesta koostuva kokonaisuus. Nämä ulottuvuudet ovat henkisyys, psyykkisyys, sosiaalisuus ja fyysisuus. Ihminen on oman toimintansa väline ja vaatii siksi kokonaisvaltaista kehittämistä. (Covey, S R. 2008, 303-304.)



Kuva 7. Coveyn 7 toimintatapaa henkilökohtaiseen muutokseen (Covey, S R. 2008, 58, muokattu)

2.4 Kubler-Ross: Muutoskäyrä

Työelämässä käytetään useita varioituja muutoskäyriä, jotka perustuvat Elisabeth Kubler-Rossin kuvaukseen surun viidestä vaiheesta, jotka ovat reaktioita kuolemasta johtuvaan menetykseen. Professori Allan Kellehear korostaa (Ekr. 2007), että Kubler-Rossin surun vaiheet eivät perustu tutkimukseen, vaan ovat havainnoinnin ja pohdiskelun tulosta hänen pitkäaikaisesta työstään kuolevien ihmisten parissa. Siitä miten he tunsivat ja mitä reaktioita heissä esiintyi, kun he joutuivat kohtaamaan tiedon omasta lähestyvistä kuolemasta tai kohtaamaan läheisen ihmisen kuoleman.

Alkuperäisen mallin viisi vaihetta ovat kieltäminen, viha, kaupanteko, masennus ja hyväksyminen. Kaikki ihmiset eivät koe kaikkia vaiheita, eikä niitä aina koeta lineaarisessa etenevässä järjestyksessä. Kieltäminen ei tarkoita tosiasiallisesti kuoleman kieltämistä, vaan se on enemmänkin epäuskoa tapahtuneesta, joka on sillä hetkellä liikaa psyykelle. Kieltäminen suojaa mieltä ja antaa sen käsitellä vain sen verran mihin siinä hetkessä pystyy. Viha nousee pintaan siinä vaiheessa, kun kokee olonsa niin turvalliseksi, että tietää selviytävänsä. Viha voi esiintyä siksi, ettei kyennyt estämään tai ennakoimaan väistämätöntä. Se ei ole välttämättä loogista. Viha voi tuntua murskaavalta, koska se ei vastaa menetetyin rakkauden määrää. Kaupanteko on vaihe, jossa yritetään tehdä mitä tahansa, ettei tarvitsisi tuntea kuolemasta aiheutunutta tuskaa tai että lähestyvä kuolema olisi mahdollisimman kivuton. Kun huomio siirtyy takaisin nykyhetkeen, syntyy masennus, joka on syvä tyhjyyden tunne. Sekin on mielen luonnollinen suojausprosessi, joka sulkee hermojärjestelmän niin, että mieli saa aikaa valmistautua menetyksen käsittelyyn. Viimeinen vaihe, hyväksyminen ei tarkoita, että ihminen olisi kunnossa ja hyvällä mielellä. Läheisen kuoleman kohdannut ihminen ei välttämättä koe näin enää ikinä. Hyväksyminen tarkoittaa sitä, että on hyväksytty, ettei läheinen enää koskaan palaa ja sen tiedon kanssa opitaan elämään. (Kubler-Ross, E. & Kessler, D. 2006, 22-41.)

Kellehear mainitsee artikkelissaan (Ekr. 2007) Kubler-Rossin huolestuneen, että hänen kirjaansa surutyöstä pidetään ohjekirjana siihen, kuinka käsitellä kuolevia potilaita. Liike-elämässä on kuitenkin nähty, että malli sopii kuvaamaan hyvin henkilöstön tuntemuksia työelämän muutosprosessien aikana ja että sen avulla voidaan luoda tilanteeseen sopivia viestintä- ja ohjaustaktiikoita. (Cleverism. 2015)

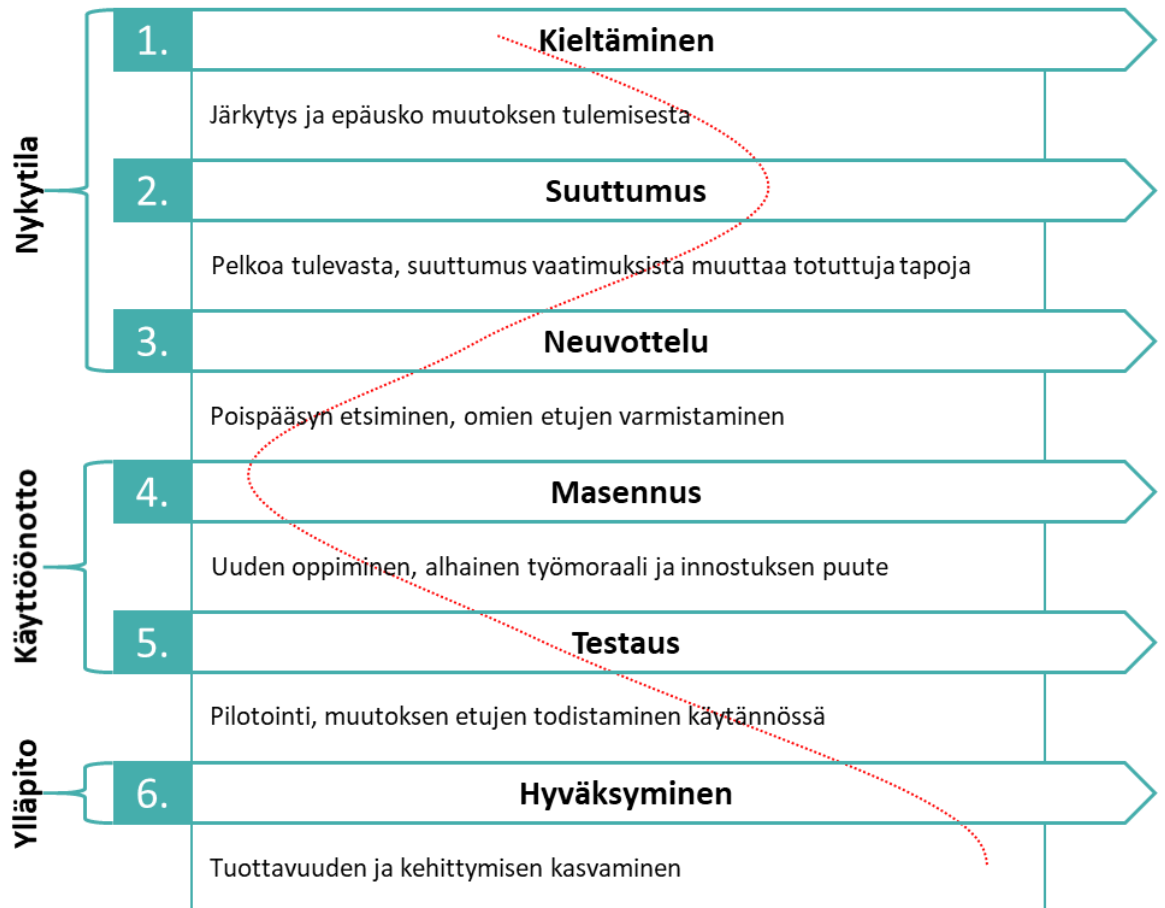
Kieltäminen. Muutoskäyrän ensimmäisessä vaiheessa henkilöstö voi järkyttyä muutoksesta ja olla epäuskoinen sen toteuttamisesta. Henkilöstöä pitää auttaa ymmärtämään, miksi muutos on tapahtumassa ja miten hän voi siitä hyötyä. Henkilöstön kanssa tulee kommunikoida ja vastata heidän kysymyksiinsä. Uutta tietoa annetaan hitaasti ja asteittain. (Cleverism. 2015)

Suuttumus. Kun henkilöstö on sisäistänyt, että muutos on tulossa, he saattavat tuntea pelkoa tulevasta ja se voi näkyä suuttumuksena. Pitkään omalla mukavuusalueellaan olleet työntekijät saattavat kokea suuttumusta, koska heidän vaaditaan muuttavan tapojaan. Henkilöstö voi purkaa suuttumustaan tässä vaiheessa tyllystyksi ja se vaatii johdolta maltillista asennetta ja ymmärrystä siitä, että vaihe on luonnollinen siirtymä ennen kuin hyväksyntä saavutetaan. Selkeä kommunikaatio ja tuki ovat edelleen keskiössä. (Cleverism. 2015)

Neuvottelu. Muutoskäyrän kolmannessa vaiheessa henkilöstö voi lähteä etsimään parasta mahdollista tapaa sopeutua muutokseen. He voivat yrittää neuvotella johdon kanssa tai suostua opettelemaan vain itse tärkeänä pitämänsä asiat. Johdon vastuulla on varmistaa, että koko henkilöstö saa kaiken tarvitsemansa koulutuksen. Tässä vaiheessa ei voi vielä odottaa täyttä tuottavuutta, sillä yksilöt tarvitsevat aikaa oppimiseen ja sopeutumiseen. (Cleverism. 2015)

Masennus. Oppiminen ei aina tunnu mukavalta ja tämä vaihe voi näkyä alhaisena työmoraalina ja innostuksen puutteena. Henkilöstö on jo tässä vaiheessa tajunnut, että muutosta ei voi välttää ja joillekin yksilöille se voi olla vaikea asia käsitellä. Koulutukset kannattaa tehdä mahdollisimman innostaviksi. (Cleverism. 2015)

Hyväksyntä. Kun henkilöstö hyväksyy muutoksen, he alkavat rakentaa uusia toiveita ja pyrkimyksiä. Muutoskäyrän viidennessä vaiheessa johto alkaa vihdoinkin nähdä konkreettisia muutostyön tuloksia. Henkilöstö haluaa näyttää kehittymistään ja tuottavuus kasvaa. Vaikka viimeisen vaiheen saavuttaminen on voinut olla haastavaa, tämä on oikea hetki järjestää juhlia ja odottaa muutoksen tuomien hyötyjen ilmaantumista. (Cleverism. 2015)



Kuva 8. Kubler-Rossia mukaileva muutuskäyrä (Cleverism 2015; Qk Karjalainen 2011, muokattu)

2.5 McKinsey: 7-S viitekehys

McKinseyn 7-s on van Assenin kuvauksen mukaan (van Assen, M., ym. 2009, 83.) viitekehys, jota voi käyttää mm. strategisena tai diagnostisena mallina ja Karlöf näkee (Karlöf, B. & Lövingsson F.H. 2004, 139.) 7-s:n myös muutosta ohjaavana mallina organisaatiossa.

Organisaation muutosprosessissa mallin tekijät, "S:t", käydään läpi useimmiten tietyssä järjestyksessä. Ensimmäisessä vaiheessa kehitetään strategia ja sen jälkeen selvitetään, mitä taitoja tarvitaan, että strategiset tavoitteet voidaan saavuttaa. Kolmannessa vaiheessa analysoidaan muiden tekijöiden nykytila ja päätetään, mitä muutoksia niihin pitää tehdä, että haluttu muutos onnistuu. (Karlöf, B. & Lövingsson F.H. 2004, 139.)

7-s mallin tekijät voidaan luokitella kahteen luokkaan. Strategia, rakenne ja prosessit ovat konkreettisia ja siitä johtuen helposti mitattavissa. Taidot, henkilöstö, käytännöt ja arvot sisältävät monella tapaa humaaneja ja emotionaalisia asioita, joten niiden mitattavuus on haastavampaa. Tästä johtuen 7-s viitekehystä käytetään usein riisuttuna versiona, mutta silloin ei voi hyödyntää mallin potentiaalia kokonaisuudessaan. (van Assen, M., ym. 2009, 83, 86)

Strategia. Strategia on organisaation ylätasoin toimintasuunnitelma tavoitteineen ja tavat, joilla ne aiotaan saavuttaa. (van Assen, M., ym. 2009, 83.)

Rakenne. Rakenne on tunnetuin ja näkyvin tekijä organisaatiossa. Tähän kuuluu organisaatorakenne, hierarkiat ja yhteistyö eri sidosryhmien välillä. Vaikka rakenteet ovat organisaation näkyvin tekijä, muutokset pelkästään siihen eivät vielä riitä juurruttamaan muutosta. (Karlöf, B. & Lövingsson F.H. 2004, 139-140.)

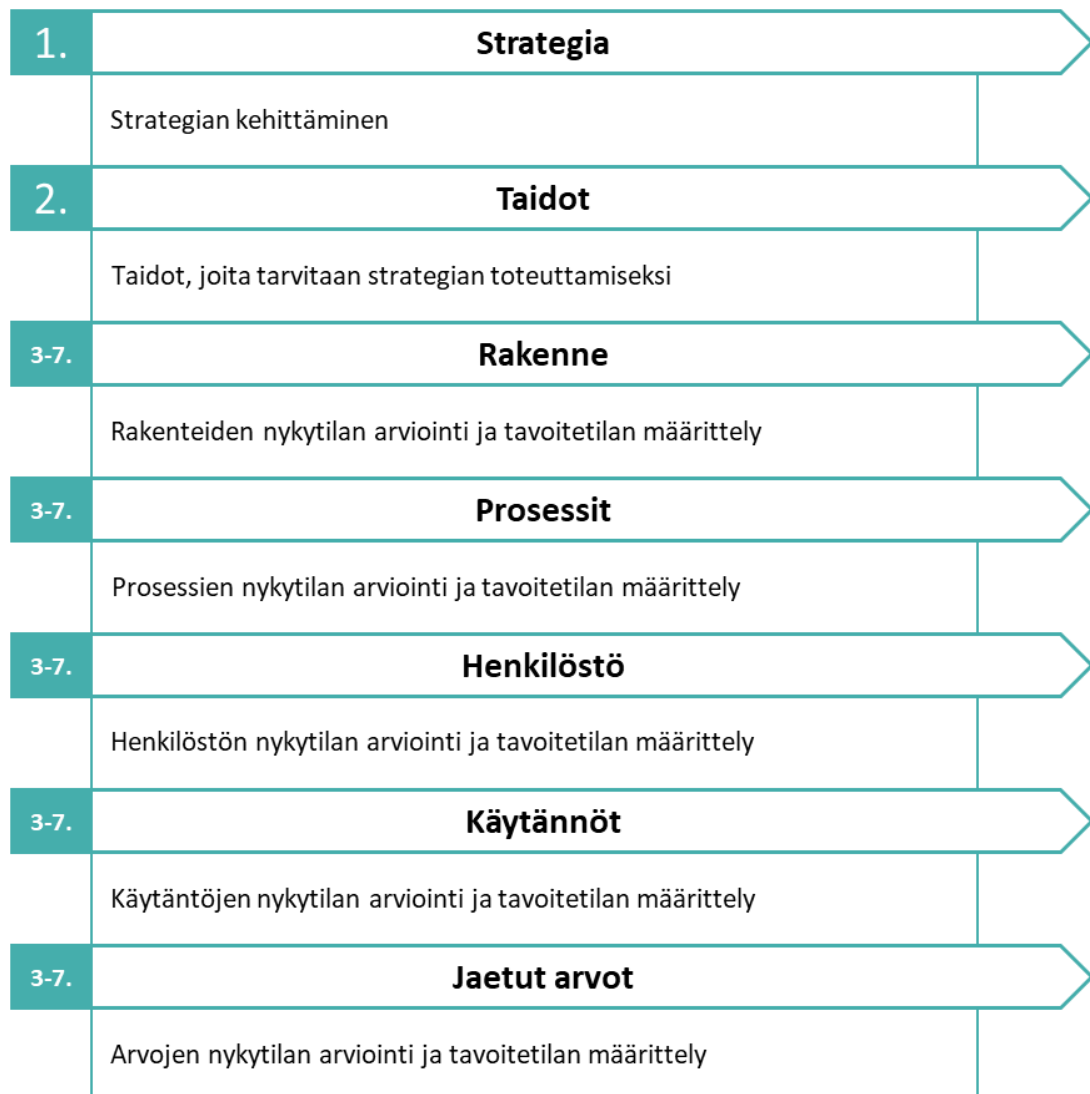
Prosessit. Prosessit sisältävät sekä organisaation ydinprosessit, että toissijaiset prosessit. Näiden avulla organisaatiossa saadaan asiat tai päätökset tehdyksi. (van Assen, M., ym. 2009, 83.)

Taidot. Taidot ovat niitä henkilöstön osaamisen peruselementtejä, joita organisaatiossa tarvitaan, jotta strategiset tavoitteet saavutetaan. (Karlöf, B. & Lövingsson F.H. 2004, 139.)

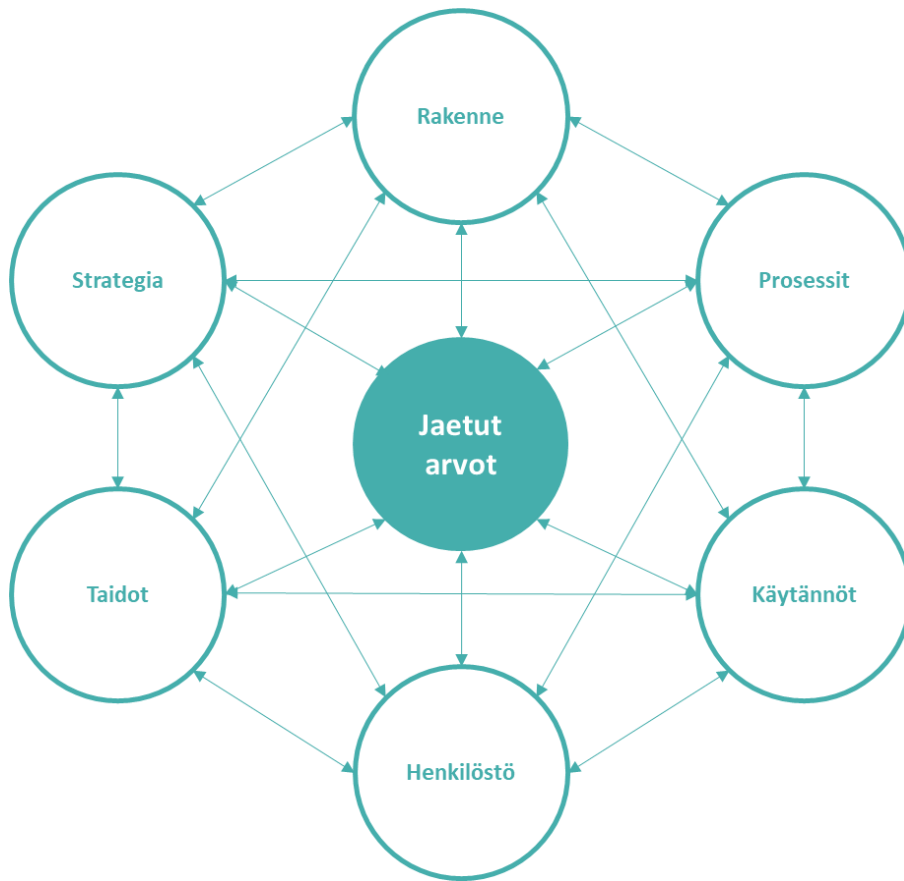
Henkilöstö. Henkilöstön suhteen tehdään suunnitelma siitä, minkälaisia ihmisiä organisaatio tarvitsee. Tämä ei tarkoita kuitenkaan yksilötasoa, vaan minkälainen osaamispooli organisaatiossa on kokonaisuudessaan. (Karlöf, B. & Lövingsson F.H. 2004, 140.)

Käytännöt. Käytännöt sisältävät sen, kuinka johto määrittelee käytännön tasolla prioriteetit. Sisältää myös symbolisen käyttäytymisen ja johtamisen näkyvän tyylin. (van Assen, M., ym. 2009, 84.)

Jaetut arvot. Arvot sisältävät organisaation ydinarvot, jotka ovat olemassaolon ja toiminnan perustana. Tästä syystä jaetut arvot on sijoitettu viitekehysten keskiöön. Arvot sisältävät myös ne odotukset, joita henkilöstöllä on organisaatiota kohtaan. (van Assen, M., ym. 2009, 84.)



Kuva 9. 7-s malli muutosprosessia kuvaamassa. (Karlöf, B. & Lövingsson F.H. 2004, 139, muokattu)



Kuva 10. McKinsey 7-S mallin osa-alueet (van Assen, M., ym. 2009, 84.)

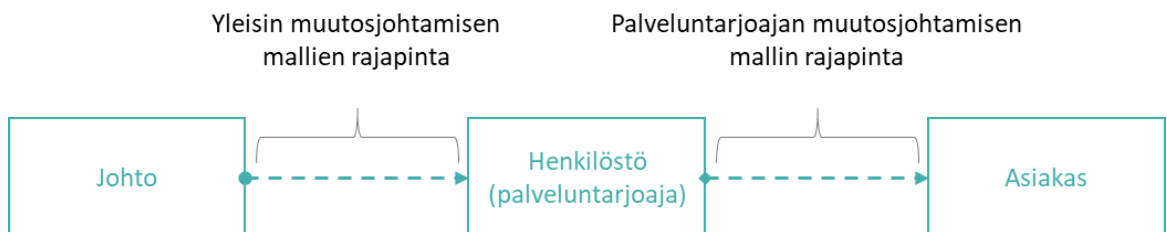
	Henkilöstö	Taidot	Käytännöt	Arvot	Prosessit	Rakenne	Strategia
Strategia	Muutos
Rakenne	Muutos	
Prosessit	Muutos		
Arvot	Muutos			
Käytännöt	Muutos				
Taidot	Muutos					
Henkilöstö	Muutos						

Kuva 11. McKinsey 7-S malli matriisimuodossa (van Assen, M., ym. 2009, 85.)

2.6 Analyysi muutoksen johtamisen malleista

Yritysetiikka on hyvää ja pahaa koskevien eettisten teorioiden soveltamista liiketoiminnassa. (Tieteen termipankki. 2017b) Tavallisesti johto määrittelee organisaatiolle arvot, jotka ohjaavat toimintaa perustasolla. Tämän lisäksi myös jokaisella yksilöllä on omat arvonsa ja ne ohjaavat hänen omaa toimintaansa. (Arvot puntarissa. 2017)

Tässä opinnäytetyössä tutkittavia muutosjohtamisen malleja on tarkasteltu ja arvioitu kahden eri ulottuvuuden kautta. Ensimmäisenä malleja on tarkasteltu eettisten arvojen näkökulmasta. Vastaava analyysi erilaisten arvojen näkökulmasta antaisi varmastikin toisenlaisen arvion malleista. Toisena näkökulmana on ollut soveltuvuus ja muokattavuus organisaation palveluntarjoajan rooliin. Perinteisesti muutosjohtajuuden mallit ovat suunnattu johdon ja alaisten väliselle rajapinnalle. It-palveluntarjoajana toimivassa organisaatiossa on kuitenkin paljon muutoksia, joiden menestyksekkäs läpivienti on pääasiassa asiantuntijoiden vastuulla. Muutostilanne voi olla haastava asiantuntijalle, sillä hänen pitää pystyä itse ohjaamaan itseään väistämättömässä muutosprosessissa, mutta myös viemään muutokset eteenpäin sisäisille asiakkaille ja palvelun loppukäyttäjille.

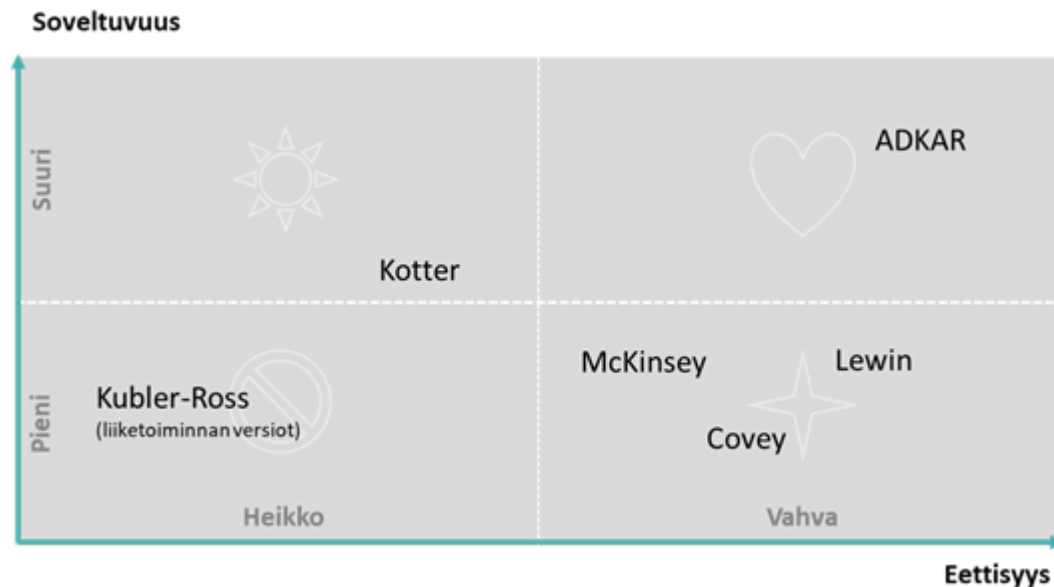


Kuva 12. Havainnekuva muutoksen johtamisen rajapinnoista.

Kun valitut muutoksen johtamisen mallit sijoitettiin nelikenttään näiden ulottuvuuksien näkökulmasta, nousi Prosci-yhtiön kehittämä ADKAR-malli selvästi vahvimaksi palveluntarjoajalle suunnatun muutosjohtajuuden mallin lähtökohdaksi. ADKAR-malli on selkeä, tiivis ja muokattavissa palveluntarjoajan tarpeisiin. Eettisyyden ja arvojen näkökulmasta ADKAR-mallista ei noussut esiin inhimillisiä arvoja tai eettisyyttä kyseenalaistavia väittämiä eikä menetelmiä.

Heikoimman sijoituksen nelikentässä saivat liiketoiminnan muutosjohtamisen mallien versiot, jotka perustuvat Kubler-Rossin surukäyrään sekä Kotterin 8-vaiheinen muutosmalli. Kubler-Rossin surukäyrä on alun perin kehitetty tuomaan ymmärrystä siitä, mitä ihminen tuntee ja kokee, kun hän kohtaa läheisensä kuoleman tai saa tiedon omasta lähestyvästä kuolemastaan. On aiheellista pohtia, onko tällaisen mallin hyödyntäminen eettisesti tai

inhimillisten arvojen näkökulmasta kyseenalaista liiketoiminnassa, sillä silloin sen pohjimmaisena tarkoituksena on tuottaa hyötyä organisaatiolle. Tietoutta yksilöiden tunne-elämästä muutoksessa käytetään hyväksi ja sen avulla manipuloidaan henkilöstöä sopeutumaan paremmin muutokseen. Kotter puolestaan sijoittui soveltuvuutensa puolesta korkeammalle asteikolle, mutta eettisyyden osalta jäi toiseksi viimeiseksi muutosmalliksi. Syy tähän on se, kuinka ensimmäinen vaihe ehdotetaan suoritettavan. Kiireen ja tarpeellisuuden tunnun luominen voidaan Kotterin mukaan saada aikaan esimerkiksi olemassa olevia ja toimivia järjestelmiä rikkoen tai muiden keinotekoisien kriisien avulla, jos se on tehokain tapa saada ihmiset uskomaan muutoksen välttämättömyyteen. (Kotter P, J. 1996, 37-40.) Lisäksi viittaukset ilmakivääreistä (Kotter P, J. 1996, 33.), vihollisista (Kotter P, J. 1996, 32.) ja mänteistä (Kotter P, J. 1996, 34.) eivät sovi eettisen liiketoiminnan sanastoon.



Kuva 13. Muutosmallit nelikentässä

Palveluntarjoajan näkökulmasta Lewinin muutosmalli on yltätason kuvaus muutoksesta. Se auttaa kyllä ymmärtämään muutosprosessia, mutta kolmessa vaiheessa ei saada kattavasti kuvattua, miten muutosprosessi etenee käytännön tasolla. McKinseyn 7-s malli puolestaan keskittyy enemmän organisaation osa-alueiden analysointiin ja on niin ollen liian teoreettinen palveluntarjoajan käyttöön. Coveyn malli keskittyy yksilön kehittymiseen, joten sekään ei ole helposti sovellettavissa palveluntarjoajan muutosmalliin, jossa kuitenkin on otettava huomioon sekä oma selviytyminen muutoksen keskellä, että sisäisen asiakkaan tai loppukäyttäjän selviytyminen muutoksesta.

3 Muutoksen johtamisen malli palveluntarjoajalle

Tässä luvussa käydään läpi uuden muutoksen johtamisen mallin toteutus- ja työtapakuvaus sekä lopuksi esitellään uusi opinnäytetyön prosessin aikana luotu muutosmalli.

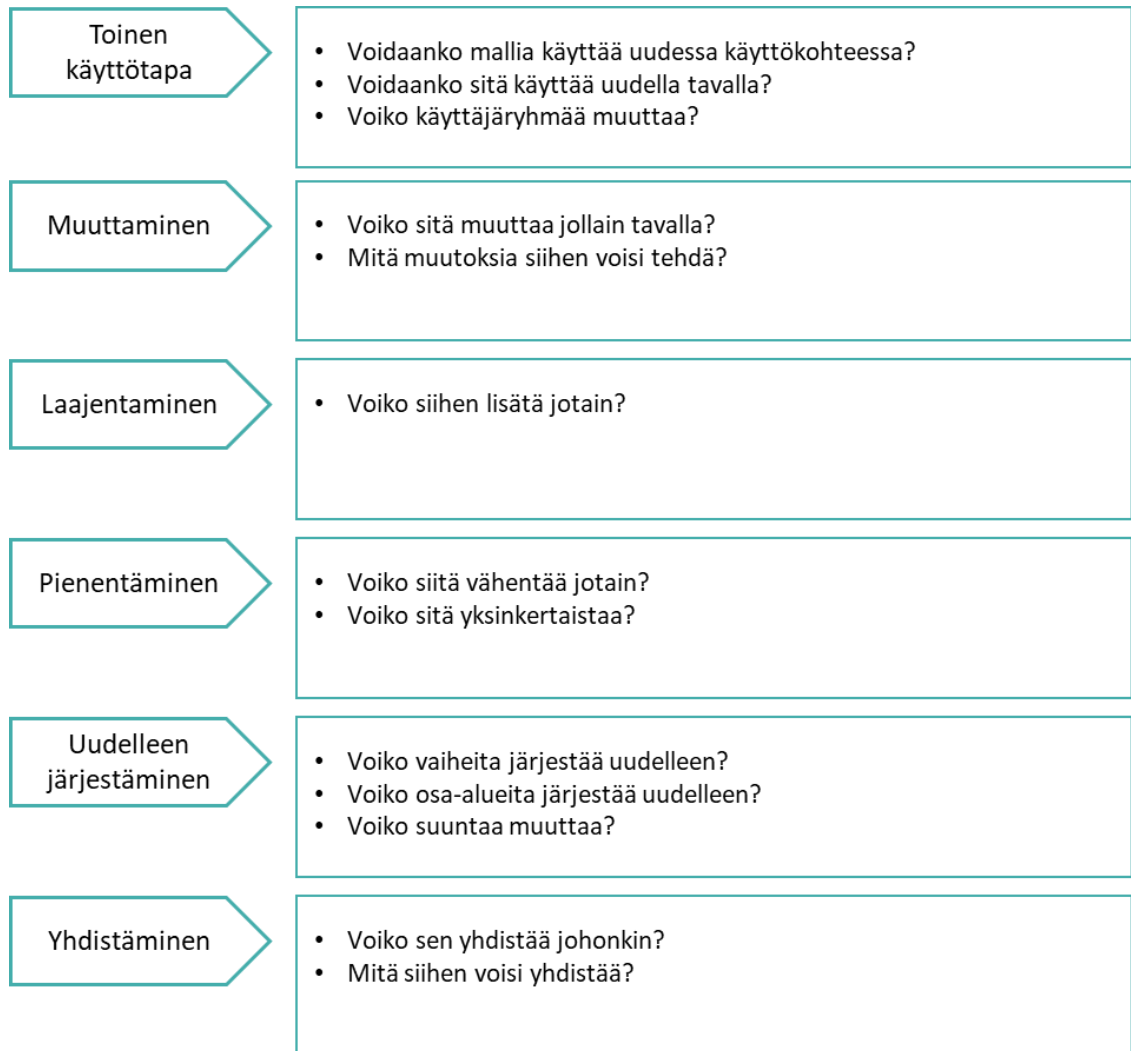
3.1 Toteutus- ja työtapakuvaus

Aloitin opinnäytetyön nopealla esiselvityksellä tunnetuista muutoksen johtamisen malleista. Vielä tässä vaiheessa en syventynyt muutosjohtamisen mallien yksityiskohtiin, vaan pyrin löytämään kattavan, mutta kohtuullisen kokoisen sarjan muutosjohtamista eri näkökulmista tarkastelevia malleja. Lopullinen sarja koostui lopulta kuudesta muutosjohtamisen mallista. Kolme malleista käsittelivät muutosta konkreettisia toimenpiteitä sisältävien lineaarisesti etenevien vaiheiden kautta ja edustivat kukin oman aikakautensa muutosjohtajuuden mallia. Muita näkökulmia muutokseen olivat henkilökohtainen kehittyminen, organisaation paloittelu osiin sekä suremisen eri vaiheet kuoleman tai organisaatiomuutoksen kohdatessa.

Kaikkiin muutosjohtamisen malleihin löytyi syventävää teoreettista tietämystä kirjallisuudesta, verkosta sekä artikkeleista. Tein opinnäytetyötä varten luettuun teoriaan perustuvat tiivistelmät kaikista valituista muutosjohtamisen malleista. Lisäksi piirsin niiden sisällöt keskenään samankaltaisiin kaavioihin helpottamaan vertailtavuutta.

Sijoitin muutoksen johtamisen mallit nelikenttään kahden muuttujan asteikolle. Muuttujat olivat eettisyys ja omiin arvoihin sopivuus, sekä soveltuvuus ja muokattavuus johdon sijasta palveluntarjoaja-käyttäjryhmälle.

Kävin kaikki mallit läpi aivoriihityyppisesti Osbornin kysymyslistaa (Ojasalo, K. ym. 2014, 169.) hyödyntäen. Huolimatta siitä, että ADKAR-malli oli jo valikoitunut uuden muutosmallin pohjaksi, kävin läpi myös loput muutosjohtamisen mallit samalla tekniikalla, jotta mahdollisimman monta oleellista näkökulmaa tulee huomioiduksi kehittämistyössä. Osbornin kysymyslistan tarkoituksena ei ole vastata siinä esitettyihin kysymyksiin järjestelmällisesti. Sen avulla voi syventyä miettimään ongelmaa ja kysymyksiä, jolloin mieleen tulee mahdollisimman paljon uusia toteutustapoja. (Ojasalo, K. ym. 2014, 168.)



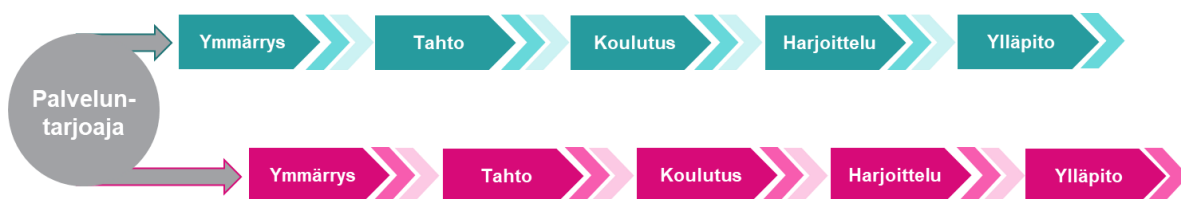
Kuva 14. Osbornin kysymyslista (Ojasalo, K. ym. 2014, 169, muokattu)

Viimeisessä vaiheessa syvennyin kuvaamaan ja visualisoimaan uuden mallin tässä opin-
näytetyössä esitettävään muotoon. Tein suunnittelutyötä myös pitääkseni uuden muutos-
mallin yksinkertaisena, jotta ymmärrettävyys ja nopea sisäistettävyys säilyvät.

3.2 Kehitetyn mallin esittely

Uusi muutoksen johtamisen malli palveluntarjoajalle pohjautuu Prosci-yhtiön kehittämään ADKAR-muutosmalliin. Vaiheita on saman verran ja niiden sisältö pääosin sama. Suurimpana erona on muutoksen johtamisen rajapinta. Kuten useimmissa muissakin muutoksen johtamisen malleissa, myös ADKAR-mallin rajapintana on viestintä johdolta henkilöstölle. Palveluntarjoajan roolissa toimiva asiantuntija kuitenkin vastaa organisaatiossamme pitkälti itse muutoksen eteenpäin viennistä ja onnistumisesta.

Perinteisesti muutosta on johdettu organisaatiossamme asialähtöisesti. Kuitenkin kokonaisuuteen vaikuttavat myös ihmiset. Ilman ihmisten luotsaamista muutos voi olla vaikea kokemus asiakkaille ja loppukäyttäjille. Se voi heikentää asiakastyytyvääsyyttä tai vaikeuttaa yhteistyötä myöhemmin. Palveluntarjoaja joutuu usein kohtaamaan muutoksen samaan aikaan itse, kun vie sitä eteenpäin asiakkaalle. Palveluntarjoajalle suunnatun muutoksen johtamisen mallin perimmäisenä ideana onkin havainnollistaa, kuinka palveluntarjoaja johtaa sekä itseään, että asiakasta muutoksessa. Se kertoo, kuinka palveluntarjoaja on aina askeleen edellä asiakasta. Malli auttaa ymmärtämään muutoksen vaiheet sekä omasta, että asiakkaan näkökulmasta. Se ohjaa myös palveluntarjoajaa toimenpiteisiin, jotka tunnetusti auttavat muutoksen onnistumiseen.



Kuva 15. Muutosjohtamisen malli palveluntarjoajalle

Uudessa muutoksen johtamisen mallissa on käytetty HUS:n virallisia värejä. Vihreä on pääväri ja siksi se kuvaa polkua, jolla palveluntarjoaja johtaa itse itseään muutoksessa. Punainen väri kuvaa puolestaan polkua, jolla palveluntarjoaja luotsaa asiakasta ja loppukäyttäjää muutoksessa.

Ymmärrys. Palveluntarjoaja saattaa olla jo etukäteen tietoinen, miksi ja milloin muutos on tulossa. Hän on mahdollisesti ollut itse suunnittelemassa ja viemässä muutosehdotusta eteenpäin. Mahdollisesti teknologia tai ohjelmistoversiot ovat kehittyneet tai on vain aika kilpailuttaa vanhat sopimukset. Joissain tilanteissa muutos tulee saneltuna organisaation johtotasolta. Oli syy mikä tahansa, palveluntarjoajan kannattaa selvittää ihan ensimmäisenä itselleen, miksi muutos tapahtuu ja mitä tapahtuu silloin, jos muutosta ei tehdä.

Useimmiten muutos näkyy asiakkaalle niin, että järjestelmä tai palvelu, jolla hän suorittaa työtehtäviään, muuttuu. Palveluntarjoaja voi luotsata asiakastaan muutoksessa tekemällä viestintäsuunnitelman, joka kattaa vähintään viestinnän sisällön miettimisen ja viestintäkanavien valinnan. Hyvä viestintäsuunnitelma varmistaa sen, että asiakas pääsee myös kertomaan huolistaan ja että kommunikointi on mahdollisimman pitkälle kaksisuuntaista. Asiakkaalle kerrotaan, miksi muutokseen ryhdytään. Asiakasta voi auttaa arvioimaan, miten muutos tulee vaikuttamaan hänen työnsä tekemiseen tulevaisuudessa. Palveluntarjoajan kannattaa suosia kasvokkain keskustelua, jos mahdollista.

Tahto. Pohjimmiltaan on täysin ihmisen oma valinta, haluaako osallistua ja sitoutua muutokseen työelämässä. Palveluntarjoaja pystyy harvemmin välttämään muutokset ja useimmiten hänet on palkattu tekemään sitä työtä, jolla muutos saadaan konkreettisesti aikaan. Toisessa vaiheessa palveluntarjoaja voi johtaa itseään muutoksessa käymällä sisäistä keskustelua itsensä kanssa ja varmistaa, että oma asenne muutokseen ja siihen sisältyviin työtehtäviin on myönteinen.

Palveluntarjoaja voi luotsata asiakasta muutoksessa kertomalla hänelle, miten hän asiakkaana ja loppukäyttäjänä hyötyy muutoksesta ja kuinka muutos tulee vaikuttamaan häneen. Toisessa vaiheessa palveluntarjoajan kannattaa olla asiakkaan tavoitettavissa ja mahdollistaa edelleen kaksisuuntainen vuorovaikutus. On hyvä muistaa, että asiakkaan halua olla osallisena muutoksessa ei voi kontrolloida. Monesti vastustus voi johtua myös asioista, jotka eivät liity muutokseen ollenkaan. Palveluntarjoaja voi osallistaa asiakasta muutoksen tekemiseen esimerkiksi pyytämällä häntä kuvailemaan käyttötapauksia.

Koulutus. Kolmannessa vaiheessa palveluntarjoaja voi johtaa itseään muutoksessa selvittämällä, mitä hänen tarvitsee itse tietää tai oppia, että pystyy viemään muutosta onnistuneesti eteenpäin. Palveluntarjoaja saattaa tarvita koulutusta uuteen teknologiaan, asiakas kohtaamisiin, projektinhallintamenetelmiin tai muihin vastaaviin asioihin. Palveluntarjoajan omatkin työprosessit saattavat muuttua. Hänen on hyvä arvioida, paljonko aikaa arvioi tarvitsevänsä uusien asioiden omaksumiseen. Hän voi luoda itselleen omat henkilökohtaiset mittarit, joiden avulla voi seurata, milloin on saavuttanut omat tavoitteensa muutosprosessissa.

Palveluntarjoaja voi luotsata asiakastaan muutoksessa varmistamalla, että asiakas on ymmärtänyt ja sisäistänyt muutoksen tarpeellisuuden, kun siirrytään muutoksen kolmannen vaiheeseen, jossa heille tarjotaan koulutusta. Ihminen on vastaanottavimmillaan koulutuksissa silloin, kun ymmärtää miksi on kouluttautumassa. Jos koulutetaan isoja ryhmiä kerralla, mukaan kannattaa valita myös sellaisia asiakkaita, jotka varmasti suhtautuvat muutokseen myönteisesti ja haluavat olla siinä mukana. Palveluntarjoajan on hyvä huomioida, että ihmisillä on erilaiset osaamistasot ja kyvykkyydet uuden oppimiseen, joten kaikille ei riitä yksi luokahuonekoulutus, kun on tarkoitus siirtyä uuden järjestelmän käyttöön. Palveluntarjoaja voi suunnitella koulutukseen erilaisia menetelmiä ja mahdollistaa demot. Tietoa kannattaa tarjota jo silloin, kun vanha järjestelmä on vielä käytössä. Liian aikaisin järjestetty koulutus ei kuitenkaan ole hyvä, sillä silloin opittu unohtuu nopeasti, kun sitä ei pääse harjoittelemaan tai hyödyntämään. Palveluntarjoaja voi myös perustaa käyttäjille ryhmätyötilan, jossa kokemuksia ja opittua voi jakaa käyttäjien kesken.

Harjoittelu. Palveluntarjoaja voi johtaa itseään muutoksessa harjoittelemalla aktiivisesti uuden järjestelmän, työprosessin tai muiden vastaavien käyttöä. Mikäli hän on mukana vain muutosprosessissa, hänen kannattaa varmistaa, että tuleva ylläpitäjä hallitsee uudet järjestelmät ja työprosessit. Neljäs vaihe antaa aikaa harjoitteluun. Se, että tietää kuinka jokin asia pitäisi tehdä, ei vielä tarkoita, että kykenee tekemään sen konkreettisesti. Palveluntarjoajan kannattaa varmistaa, että hänellä on itsellään aikaa tehdä muutosjohtamista muutosprosessissa ja pyytää johdolta myös riittävästi resursseja tähän vaiheeseen.

Neljännessä vaiheessa palveluntarjoaja voi auttaa asiakasta muutoksessa eteenpäin varmistamalla, että asiakkaalle annetaan riittävästi kalenteriaikaa harjoitella uuden järjestelmän käyttöä. Palveluntarjoaja voi järjestää työväliseet harjoitteluun, esimerkiksi demoversion uudesta järjestelmästä. Asiakasta kannattaa kannustaa ja mahdollistaa harjoittelu ympäristössä, jossa voi tehdä virheitä. Tarvittaessa kannattaa tarjota henkilökohtaista ohjausta ja edelleen mahdollistaa kaksisuuntainen viestintä eri kanavien kautta. Kaikki

ihmiset eivät halua tai uskalla puhua isoissa koulutustilaisuuksissa, siksi on hyvä antaa heille mahdollisuus kommunikointiin muiden kanavien kautta. Palveluntarjoajan kannattaa seurata ja mitata harjoitteluympäristön käyttömääriä. Edelleen on hyvä varmistaa, että asiakas muistaa ja ymmärtää, miksi muutos on tapahtumassa. Palveluntarjoaja voi ohjata asiakasta harjoittelemaan demoympäristössä niitä työprosesseja, joita hänen pitää tehdä sitten, kun uuteen järjestelmään on siirrytty.

Ylläpito. Palveluntarjoajan on hyvä tietää, että muutoksen juurruttaminen työkuultuuriin on vaihe, jossa johdolla on parhaimmat mahdollisuudet vaikuttaa muutoksen lopulliseen onnistumiseen kautta linjan. Tällaisia keinoja johdolta ovat mm. saavutusten juhlistaminen ja mahdollisten bonusjärjestelmien muuttaminen palkitsemaan uusien toimintatapojen käyttämisestä. Monesti palveluntarjoaja siirtyy tässä kohtaa uusien projektien pariin ja voikin luovuttaa vastuun juurruttamisesta eteenpäin.

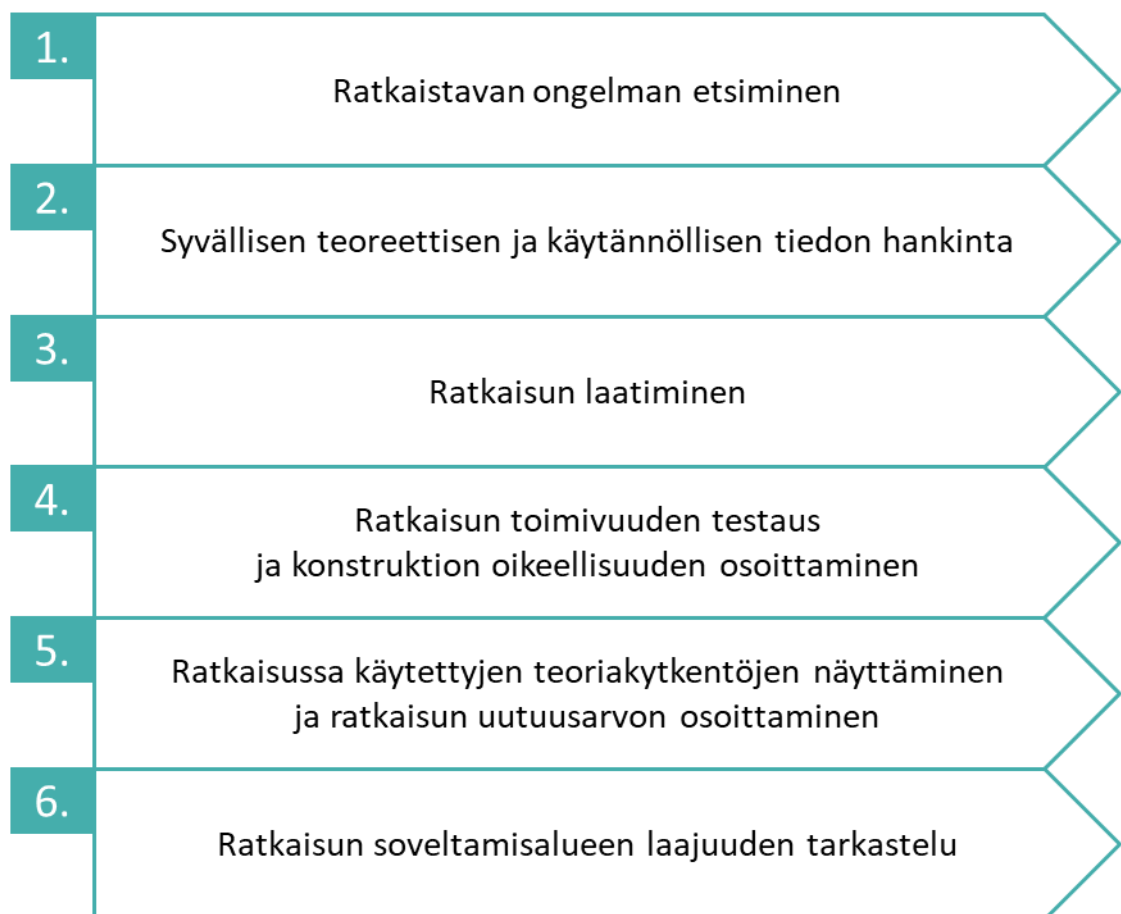
Kun uusi järjestelmä tai työprosessit ovat olleet käytössä jonkin aikaa, asiakkailta kannattaa pyytää palautetta niiden toimivuudesta sekä siitä, miten he kokivat muutokset. Palautetta voi hankkia kyselylomakkeilla, kahden keskinen keskusteluin tai ryhmähaastatteluin. Palveluntarjoajana voit myös antaa heille positiivista palautetta, jos esimerkiksi uuden järjestelmän käyttöönotto on selvästi ollut onnistunutta. Vanha järjestelmä kannattaa ottaa pois käytöstä, tai jos sitä edelleen ylläpidetään, vähentää käytön tuki minimiin.

4 Pohdinta

Muutoksen johtamista ja ihmisten käyttäytymistä muutoksessa on tutkittu jo vuosikymmenten ajan. Valmiita muutosjohtamisen malleja on lukuisia. Muutoksen johtamista voi tarkastella eri näkökulmista. Sitä voi tarkastella muutosprosessin vaiheiden kautta, muutoksen aiheuttamien tunnereaktioiden kautta, yksilön näkökulmasta, johdon näkökulmasta, organisaation toiminnan kautta ja niin edelleen. Muutoksessa voi johtaa asioita ja/tai ihmisiä. Kuitenkin, muutoksen johtaminen on niin tutkittu alue, että täysin uutta muutoksen johtamisen mallia ei tarvitse kehittää.

4.1 Tulosten, opinnäytetyöprosessin sekä oman oppimisen arviointi

Konstruktiiivinen tutkimus oli toimiva valinta lähestymistavaksi. Ojasalon mukaan konstruktiiivinen tutkimus on kuitenkin kokonaisuudessaan laaja ja pitkäkestoinen prosessi. (Ojasalo, K. ym. 2014, 67.) Opinnäytetyön rajausten mukaisesti konstruktiiivisen tutkimusprosessin kolme ensimmäistä vaihetta käytiin läpi koko laajuudessaan. Viimeiset vaiheet tehtiin sovellettuna kevyempänä versiona.



Kuva 16. Konstruktiiivisen tutkimuksen prosessi Kasasen mukaan (Ojasalo, K. ym. 2014, 67, muokattu)

Ojasalon mukaan konstruktioivinen tutkimus ei saa olla vain yhden avaintyöntekijän tai johtajan ajatus. (Ojasalo, K. ym. 2014, 66.) Sitä tämä opinnäytetyö kuitenkin tarkoituksellisesti oli. Kuten alussa mainittiin, muutosmallin kehittäminen on myös kokeilu siirtää astetta menetelmäkeskeisempään suuntaan oman työn kehittämisessä niin, että yhdistetään aiheeseen liittyvä jo olemassa oleva teoreettinen pohja sekä työstä ajan kuluessa kerääntynyt käytännön ymmärrys toisiinsa niin, että lopputuloksena on uusi malli tekemiselle. Kun työkuultuuriin eivät perinteisesti kuulu etenkin pitkäkestoiset oman toiminnan kehittämisprojektit, oli tämä hyvä ja onnistunut keino tuoda organisaatioon esimerkki sellaisesta tiivistetyssä muodossa.

Konstruktioivisen tutkimuksen toisena vaiheena on syvällisen teoreettisen tiedon hankinta ja tutkiminen. Muutoksen johtamisen mallit ovat tavallisesti melko pintapuolisesti esiteltyjä ja tämä vaihe syvensi tietämystä malleista ja niiden lähtökohtana olevista tutkimuksista huomattavan paljon. Vaihe herätti paljon oman ammattietiikan pohdintaa ja se näkyy myös siinä, kuinka muutosmallit arvioitiin nelikentässä. Tyypillisesti liiketoiminnassa asioita arvioidaan helpoimman kautta, eli mitattavien määreiden kautta. Tässä opinnäytetyössä arviointi tehtiin hiljaisen tiedon perusteella siitä, kuinka kukin malli soveltuisi muokattuna palveluntarjoajan tarpeisiin sekä perustuen omiin arvoihin ja yrityseettisiin näkökulmiin.

Tutkituista muutosmalleista ADKAR-malli oli sopivin uuden palveluntarjoajalle tarkoitetun muutoksen johtamisen mallin pohjaksi. Sellaisenaan mallia ei voisi tuoda käyttöön, mutta se oli sopivasti muokattavissa palveluntarjoajan tarpeisiin. Mallin rajapinnan muutos oli toteutettavissa. Lineaarisesti etenevät vaiheet oli mahdollista järjestää kahteen tasoon niin, että uusi malli esittelee omat polut sekä itsensä johtamiselle, että asiakkaan luotsaamiselle muutosprosessin aikana. Vaiheiden nimeäminen oli osin mahdollista muuttaa niin, että ne kuvasivat vielä konkreettisemmin vaiheissa tapahtuvaa tekemistä ja näin ollen malli on nopeampi sisäistää konkreettisesti ja soveltaa omaan työhön. Lisäksi malli tuo esiin sen, että nykyaikana johtaminen ei enää aina tapahdu pelkästään ylhäältä alas, vaan etenkin asiantuntijaorganisaatioissa johtamista tapahtuu monella tasolla.

Henkilökohtaisella tasolla opinnäytetyöprosessi on onnistunut myös siinä mielessä, että olen löytänyt rohkeutta tuoda esiin itselleni tärkeitä asioita liiketoiminnassa. Arvot ja eettisyys sivuutetaan helposti, vaikka etenkin jokaisen ihmisen henkilökohtaiset arvot ja organisaatioiden määrittelemät arvot ovat kaiken tekemisen taustalla ja ideaalitulanteessa ne myös kohtaavat toisensa.

Uusi muutosjohtamisen malli palveluntarjoajalle on ajankohtainen, sillä nykypäivän maailmassa muutos on pysyvä tila. Muutoksen vaiheiden ja ihmisen toiminnan ymmärtäminen auttaa etenkin asiakaskeksisiä muutoksen johtajia, sillä ihmisetkin ovat osa muutoksen kokonaisuutta. Mallin uutuusarvo organisaatiolle on selkeä, sillä se ohjaa huomaamaan, että johtamista tapahtuu jokaisella organisaation tasolla. Lisäksi malli lisää ymmärrystä siitä, kuinka tärkeää ihmisten huomiointi ja kommunikaatio ovat muutosprosessin onnistumisessa. Malli esittelee myös konkreettisia esimerkkejä, joilla nämä osa-alueet voi paremmin ottaa huomioon.

4.2 Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset

Konstrukttiivinen tutkimus jatkuisi ratkaisun käyttöönotolla, testaamisella ja toimivuuden arvioinnilla. Kasasen mukaan on olemassa kolme eritasoista markkinatestiä, jotka sopivat tämän vaiheen suorittamiseen. Kevyin markkinatesti varmistaa sen, että ratkaisu toimii kohdeorganisaatiossa. Keskivahvan markkinatestin läpäisi tarkoittaa sitä, että ratkaisu on otettu käyttöön useassa eri organisaatiossa. Vahvan markkinatestin läpäisseet ratkaisut auttavat todistettusti sen käyttöönotaneet organisaatiot menestymään paremmin kuin kilpailijansa. (Ojasalo, K. ym. 2014, 68.)

Uusi muutoksen johtamisen malli olisi tässä laajuudessaan mahdollista testata kevyimmän markkinatestin läpi. Jos tarkoituksena olisi ottaa ratkaisu käyttöön useassa eri organisaatiossa, muutoksen johtamisen mallia varten pitäisi ensin kehittää laajempi ja muodollisempi esittelymateriaali käyttöönottoa varten, ennen kuin sen voisi viedä keskivahvaan markkinatestiin.

Kohdeorganisaatiossa ei ole aiemmin tehty muutosprojektien yhteydessä asiakastytyväisyyskyselyjä tai mitattu muulla tavoin muutosprojektien onnistumista. Ei siis ole saatavilla vertailuaineistoa, jolla voisi mitata uuden muutoksen johtamisen mallin tuomia hyötyjä. Tämän voisi ratkaista kahdella tapaa. Jatketaan toimintaa kuten ennen, mutta määritellään ja otetaan käyttöön mittarit muutosprojekteille ja tätä aineistoa käytetään sitten myöhemmässä vaiheessa muutosmallin tuomien hyötyjen vertailuun. Koska kuitenkin on selvää, että muutosprojektit voidaan tehdä mallin avulla kokonaisvaltaisemmin, niin ettei keskeytä pelkästään asioiden johtamiseen, vaan luotsataan myös asiakkaat ja loppukäyttäjät sujuvasti muutosprosessin läpi, olisi kannattavampaa ottaa muutosmalli käyttöön sopivissa projekteissa ja aloittaa samalla muutosprojektien onnistumisten seuranta ja mittaaminen.

Lähteet

Arvot puntarissa. 2017. Blogi. Arvon määrittely ja merkitys. Luettavissa: <https://arvoja.wordpress.com/arvojen-tunnistaminen/arvot/>. Luettu: 3.10.2017.

Boje, M. D, Burnes, B. & Hassard J. 2012. The Routledge Companion to Organizational Change. Routledge. Great Britain.

Cleverism. 2015. Understanding the Kubler-Ross Change Curve. Luettavissa: <https://www.cleverism.com/understanding-kubler-ross-change-curve/>. Luettu: 13.9.2017.

Covey, S R. 2008. Tie menestykseen. 7 toimintatapaa henkilökohtaiseen kasvuun ja muutokseen. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Dawson, P. & Andriopoulos, C. 2014. Managing change, creativity & innovation. Sage Publications Ltd. Great Britain.

Ekr. 2017. Elisabeth Kubler-Ross Foundation. On death and dying. Luettavissa: www.ekrfoundation.org/five-stages-of-grief. Luettu: 14.9.2017 ja 28.9.2017.

Erskine, P. 2013. ITIL and organizational change. IT Governance Publishing. United Kingdom.

HUS 2017a. HUS-tietoa. Luettavissa: <http://www.hus.fi/hus-tietoa/Sivut/default.aspx>. Luettu: 16.8.2017.

HUS 2017b. HUS-tietoa. Tietohallinto. Luettavissa: <http://www.hus.fi/hus-tietoa/liikelaitokset-ja-tukipalvelut/tietohallinto/Sivut/default.aspx>. Luettu: 16.8.2017.

HUS 2017c. HUS-tietoa. Organisaatio. Luettavissa: <http://www.hus.fi/hus-tietoa/liikelaitokset-ja-tukipalvelut/tietohallinto/Sivut/Organisaatio/default.aspx>. Luettu: 16.8.2017.

ITIL Foundation (V3) – 2011 Edition. 2012. Kurssimateriaali.

Karlöf, B. & Lövingsson F.H. 2004. Johtamisen näkökulmat. Peruskäsitteitä ja malleja. Edita Prima Oy. Helsinki.

Kotter P, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Oy Rastor Ab. Helsinki

Kubler-Ross, E. & Kessler, D. 2006. Suru ja surutyö. Basam Books Oy. Helsinki.

MindTools. 2017a. Lewin's Change Management Model. Luettavissa:

https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_94.htm. Luettu: 28.9.2017.

MindTools. 2017b. Kotter's 8-Step Change Model. Luettavissa:

https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_82.htm. Luettu: 28.9.2017.

MindTools. 2017c. The ADKAR® Change Management Model. Luettavissa:

<https://www.mindtools.com/pages/article/adkar.htm>. Luettu: 28.9.2017.

MindTools. 2017d. The 7 Habits of Highly Effective People. Luettavissa:

<https://www.mindtools.com/community/BookInsights/The7HabitsOfHighlyEffectivePeople.php>. Luettu: 28.9.2017.

MindTools. 2017e. The McKinsey 7-S Framework. Luettavissa:

https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm. Luettu: 28.9.2017.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Pollack, J. 2015. Using Kotter's Eight Stage Process to Manage an Organisational Change Program: Presentation and Practice. Systemic Practice And Action Research 28.

Prosci Inc. 2017a. Prosci Adkar model. A Goal-oriented change management model to guide individual and organizational change. Luettavissa: <http://empower.prosci.com/the-prosci-adkar-model-ebook-bundle>. Luettu 31.8.2017.

Prosci Inc. 2017b. Awareness. How to effectively build awareness for change. Luettavissa: <http://empower.prosci.com/the-prosci-adkar-model-ebook-bundle>. Luettu 2.9.2017.

Prosci Inc. 2017c. Desire. How to positively influence a person's desire to embrace change. Luettavissa: <http://empower.prosci.com/the-prosci-adkar-model-ebook-bundle>. Luettu 3.9.2017.

Prosci Inc. 2017d. Knowledge. How to effectively build knowledge in individuals. Luettavissa: <http://empower.prosci.com/the-prosci-adkar-model-ebook-bundle>. Luettu 4.9.2017.

Prosci Inc. 2017e. Ability. How to foster ability to implement a change. Luettavissa: <http://empower.prosci.com/the-prosci-adkar-model-ebook-bundle>. Luettu 5.9.2017.

Prosci Inc. 2017f. Reinforcement. How to sustain a change. Luettavissa: <http://empower.prosci.com/the-prosci-adkar-model-ebook-bundle>. Luettu 6.9.2017.

Qk Karjalainen Oy. 2011. Muutosprosessi – stabiilista tilasta vihan kautta hyväksyntään. Luettavissa: www.qk-karjalainen.fi/artikkelit/muutosprosessi. Luettu: 14.9.2017.

Tieteen termipankki. 2017a. Filosofia:holismi. Luettavissa: <http://www.tieteentermipankki.fi/wiki/Filosofia:holismi>. Luettu: 17.9.2017

Tieteen termipankki. 2017b. Liiketoiminnan etiikka. Luettavissa: <http://tieteentermipankki.fi/wiki/Filosofia:yriysetiikka>. Luettu: 3.10.2017.

van Assen, M., van den Berg, G. & Pietersma, Paul. 2009. Key Management Models. The 60+ models every manager needs to know. Harlow Pearson Education. Great Britain.

Liitteet

Liite 1. Muutoksen johtamisen malli palveluntarjoajalle

