

## **SOK:n tilanhallinnan hyllykarttajärjestelmän muutosprojektin onnistuminen – työntekijän näkökulma**

Susa Riihimäki

<b>Tekijä(t)</b> Susanna Riihimäki	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> SOK:n tilanhallinnan hyllykarttajärjestelmän muutosprojektin onnistuminen – työntekijän näkökulma.	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 34 + 2
<p>SOK:n tilanhallinnan osastolla käytiin läpi iso järjestelmämuutosprojekti. Hyllykarttatuotannossa käytettävä järjestelmä vaihdettiin toisen toimittajan järjestelmään. Muutos vietiin läpi muutosprojektin avulla.</p> <p>Tässä tutkimuksessa tutkittiin sitä, miten työntekijät kokivat muutosprojektin. Muutosteorioina käytetään William Bridgesin siirtymäteoriaa sekä John Kotterin 8 –askeleen teoriaa. Teoriat käsittelevät sitä, mitä tarvitaan onnistuneen projektin läpiviemiseen. Teorioista on mahdollista löytää yhteneväisyyksiä, jotka käydään tutkimuksessa läpi ja teoriat ovat siten yhdessä pohjana haastatteluille, jotka tehtiin SOK:n tilanhallinnan kuudelle työntekijälle. Haastatteluja peilataan teorioihin ja niiden kautta etsitään ratkaisuja kysymykseen, oliko muutosprojekti työntekijöiden mielestä onnistunut vai ei.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena haastattelututkimuksena keväällä 2019. Haastateltavista puolet olivat työntekijöitä, jotka osallistuivat muutosprojektin projektiryhmään ja puolet työntekijöitä, jotka olivat suoraan loppukäyttäjiä.</p> <p>Haastattelut osoittivat, että muutosprojektista oli löydettävissä Bridgesin ja Kotterin teorioissaan havainnollistamia muutoksen eri vaiheita. Osa vaiheista oli viety läpi tavalla, mitkä teorioiden mukaan tukivat onnistunutta muutosprojektia. Työntekijöille oli selvää, että muutosprojekti on vietävä läpi, vanhaan ei ole paluuta. Osa vaiheista puolestaan jätti työntekijöille epäselvän tunteen projektin kulusta.</p> <p>Tutkimuksen lopputuloksena voidaan todeta, että vaikka muutosprojekti vietiin teknisestä näkökulmasta oikeaoppisesti läpi, jäi työntekijöille epävarmuus muutoksella saavutetuista tavoitteista sekä lopputuloksen onnistumisesta.</p>	
<b>Asiasanat</b> Muutosjohtaminen. Muutos. Muutosteoria. Muutosprosessi. Projektijohtaminen.	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tutkimusongelman esittely ja tutkimuksen tavoitteet .....	1
1.2	Metodologia .....	3
1.3	Yrityksen esittely.....	4
2	Muutosprosessi ja sen läpivienti .....	6
2.1	Muutos .....	6
2.1.1	Muutosjohtaminen .....	7
2.1.2	Ihmisten ja asioiden johtamisen erot muutoksessa .....	9
2.1	Projektijohtamisen perusmalli.....	11
2.2	Muutoksen johtaminen projektijohtamisen kautta.....	11
2.3	Kotterin 8 -askeleen malli .....	12
2.4	William Bridgesin siirtymäteoria.....	15
2.5	Kotterin ja Bridgesin teorioiden yhteneväisyys .....	18
3	Muutosprosessi SOK:n tilanhallinnassa .....	20
3.1	Muutoksen taustat .....	20
3.2	Muutosprosessi .....	20
3.3	Muutoksen onnistumisen määrittely .....	21
4	Tutkimuksen toteutus.....	22
5	Tulokset .....	23
5.1	Ennen muutosta .....	23
5.2	Muutoksen keskellä.....	25
5.3	Aika muutoksen jälkeen.....	27
6	Pohdinta.....	29
7	Lähteet.....	31
	Liite 1. Haastattelukysymykset .....	35
	Liite 2. Lista haastateltavista.....	36

# 1 Johdanto

Muutos on nykypäivänä enemmän sääntö kuin poikkeus. Sitä ei pysty välttämään työelämässä eikä elämässä työn ulkopuolella. Muutoksia on isoja ja pieniä. Se voi olla jopa niin pieni asia kuin uusi puhelinmalli tai uuteen tietokoneeseen vaihtaminen. Se voi olla myös isompi kuten työpaikan vaihtaminen, muuttaminen uuteen kotiin tai organisaatiomuutos työpaikalla. Olipa muutos sitten iso tai pieni, se vaikuttaa ihmisen elämään tavalla tai toisella.

Onnistunut muutos tarvitsee johtamista. Se tarvitsee johtamista niin mielen kuin toimintatapojen osalta. Joskus riittää, kun ihminen johtaa itse itseään. Hän ohjaa itse itsensä tutustumaan uuden puhelimen toimintoihin ja ominaisuuksiin tai opiskelee uuden tietokoneen salat. Isommissa muutoksissa tarvitaan ohjausta ja johtamista muutoksessa olevan organisaation taholta. Esimiehet ovat tällöin kriittisessä asemassa siinä, miten muutoksessa onnistutaan.

Koska muutos koskee lopulta aina ihmistä, on tärkeää tutkia myös sitä, miten ihminen eli työntekijä kokee tämän muutoksen. Jos työntekijä ei koe, että muutos toteutettiin onnistuneesti, voi sillä olla kauaskantoisia seurauksia työn laatuun ja työntekijän luottamukseen työnantajaa kohtaan. Työntekijät ovat kuitenkin työnantajan tärkein voimavara, eikä työnantajalla ole tässä kiihtyvässä liiketoimintamaailmassa varaa menettää hyviä ja asianosaavia työntekijöitään.

## 1.1 Tutkimusongelman esittely ja tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen kohteena on yksi suomen suurimmista kauppaketjuista, S-ryhmä. S-ryhmään kuuluvalla SOK:lla (Suomen osuuskauppojen keskuskunta) ja sen eri osastoilla on tapahtunut viimeisen viiden vuoden aikana useita organisaatio- ja muita toimintaympäristömuutoksia. Tässä tutkimuksessa on tarkoitus tutkia SOK:n Tilanhallinnan osastolla viime vuoden aikana toteutettua tilanhallintajärjestelmän muutosprojektia. Kyseinen tilanhallintajärjestelmä on koko osaston työn perusta. Sen avulla tehdään suurin osa osaston työstä eli suunnitellaan eri ketjujen myymälöille juuri heille sopivat tuotetilamääritykset ja esillepanot. Järjestelmän avulla myymälöille tuotetaan hyllykartat, joissa on määritelty, minkälaisen tilan tuotteet hyllyiltä saavat. Osa hyllykartoista on suunniteltu myymäläkohteisesti ja osa toimii yleisempänä ohjeena tuotteiden esillepanojärjestyksestä myymälässä.

Tarkoitukseni on tutkia, onko muutos ollut työntekijöiden näkökulmasta katsoen onnistunut. Onko jotain, mitä olisi voinut tehdä paremmin ja missä olisi kehitettävää, ja missä

kaikessa on onnistuttu. Muutos voi olla onnistunut tai epäonnistunut monella tavalla. Teknisesti ja minimissään muutos on onnistunut, jos uuden järjestelmän avulla saavutetaan samanlainen työn taso kuin on aiemminkin osastolla ollut. Tämä pitää sisällään sen, että kaikilla työt jatkuvat niin kuin ennen ja työn lopputulos on vähintään vastaava kuin ennenkin. Työn tuloksena eri ketjujen eri myymälät saavat hyllykartat, joiden avulla henkilökunnan hyllytystyö myymälässä helpottuu ja tilankäyttö pysyy jokaiselle myymälälle optimaalisena. Onnistuneessa muutoksessa harvoin tyydytään tähän minimiin vaan tavoite on samalla tehdä asioita paremmin kuin ennen. SOK:n tilanhallinnan järjestelmämuutoksessa paremmin tarkoittaa sitä, että itse työ pystytään tekemään tehokkaammin ja nopeammin ja työn lopputulos eli myymälöiden tilaohjaus on laadukkaampaa ja siten myös myymälähenkilökunnan työ helpottuu ja nopeutuu. Tämä vaikuttaa suoraan myös asiakkaiden kokemukseen myymälän palvelutasosta.

Muutoksen kohteena on aina lopulta kuitenkin ihminen. Tämän vuoksi on tärkeää ottaa huomioon muutoksen onnistuminen myös työntekijän näkökulmasta eikä pelkästään sen tekninen onnistuminen. Tekninen onnistuminen ei kerro sitä, miten työntekijä kokee muutoksen. Työn teho ja laatukin voi nousta, mutta onko se lopulta se asia, minkä kautta työntekijä määrittelee muutosprojektin onnistumisen. Teho ja laatu ovat asioita, joita yritys itsessään arvostaa, mutta jääkö myös henkilöstölle muutoksen jälkeen tunne, että muutos oli hyvä ja positiivinen asia. Ovatko asiat henkilöstön mielestä paremmin kuin ennen. Ilman henkilöstön sitoutumista muutokseen ja sen lopputulokseen, voi pelkkä tekninen onnistuminen jäädä hyvin lyhytaikaiseksi onnistumiseksi.

Tässä tutkimuksessa pitäydytään toimintaympäristönmuutoksessa ja siinä nimenomaan tilanhallintajärjestelmän muutoksen läpiviennissä. Lisäksi tutkimuksessa pysytään projektin sisältämässä muutosjohtamisessa ja nimenomaan ihmisten johtamisessa. Uuden tilanhallintajärjestelmän käyttöönotto vietiin läpi projektina ja sen vuoksi tutkimuksessa käydään läpi myös projektijohtamisen eri vaiheita. Tämä siksi, että muutoksen läpiviennin onnistumiseen vaikuttaa aina myös se, miten muutosta viedään prosessina eteenpäin. Tutkimus rajataan tämän lisäksi liiketoiminnan kehitysprojektin näkökulmaan.

Työssä tullaan käymään läpi muutosjohtamista kahden eri teorian, William Bridgesin siirtymäteorian ja Phil Kotterin 8 –askeleen mallin kautta. Nämä teoriat valittiin sen vuoksi, koska niissä muutosta käsitellään nimenomaan työntekijän kautta. Bridgesin ja Kotterin mukaan työntekijät ovat muutoksen keskiössä ja heidän roolinsa ja suhtautumisensa muutokseen ovat tärkeitä tekijöitä, kun mietitään sitä, onko muutos onnistunut vai ei. Heidän teorioissaan käsitellään asioita kuten muutoksen tärkeyden ja tavoitteiden korostaminen, kommunikoinnin tärkeys ja onnistuminen sekä työntekijöiden osallistuttaminen muutok-

seen. Sitä kuinka näissä asioissa on onnistuttu, ei voi konkreettisesti mitata. Ne ovat asioita, jotka kukin työntekijä kokee omalla tavallaan.

Tutkimuksessa haastatellaan osaston kuutta eri työntekijää. Koska yrityksen ja osaston sisällä on tapahtunut myös muita organisaatiomuutoksia samaan aikaan, voi näillä olla heijasteita tutkimuksen kohteena olevan tilanhallintajärjestelmänmuutoksen prosessiin ja henkilöstön ajatuksiin prosessin sujuvuudesta. Se on kuitenkin asia, mikä tulee aina vastaan tutkittaessa ihmistä ja heidän ajatuksiaan ja käsityksiään ympäröivästä maailmasta. Se on myös asia, mikä pitää ylipäättään ottaa muutoksessa huomioon. Ihmisellä on menneisyys, joka seuraa häntä aina mukana.

## 1.2 Metodologia

Tutkimusmenetelmiä on kahdenlaisia, kvantitatiivisia (määrällisiä) ja kvalitatiivisia (laadullisia). Jyväskylän yliopiston aineistossa laadullinen tutkimus määritellään seuraavasti: ”Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus, jossa pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti” (JYU 2015.) Kvalitatiivisen tutkimuksen pyrkimyksenä on tuoda olemassa olevien väittämien todentamisen sijaan esiin tosiasioita. Kohdejoukko valitaankin sen tähden tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisesti. (Hirsjärvi ym 2009, 161). Määrällisessä tutkimuksessa puolestaan tieto perustetaan tilastojen ja numeroiden tulkitsemiseen. Tässä tutkimustavassa pyritään käyttämään laadullisia tutkimusmenetelmiä, yksiköitä sekä todentamistapoja. (JYU 2015.)

Juha Vartio sanoo, että ihmistä tutkivissa tieteissä käytetään yleensä laadullisia menetelmiä. Tutkittavat merkitykset ilmenevät ihmisten toimien ja kulttuurin kautta ja näitä ei voi muuttaa määrällisiksi. (Vartio 2005, 14.)

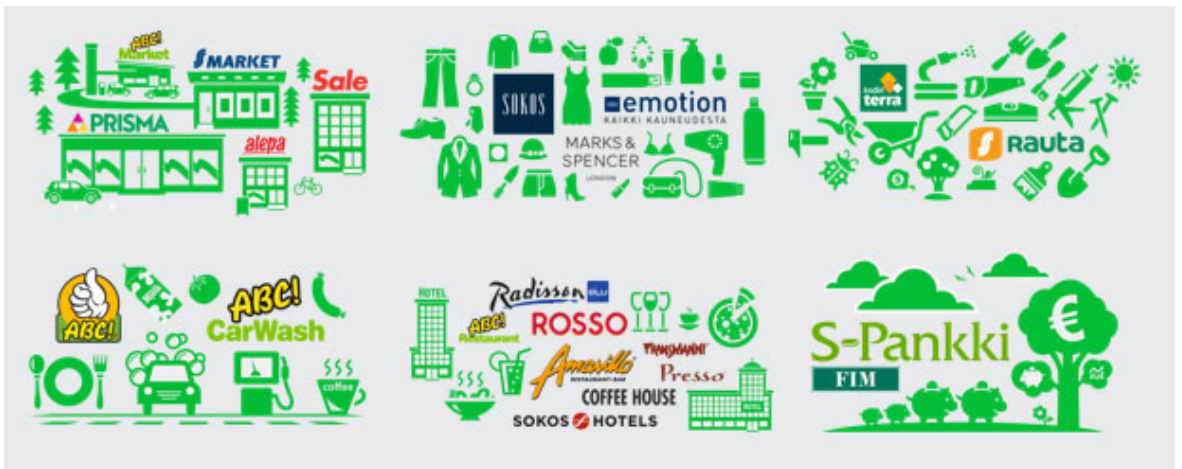
Tässä tutkimuksessa pyrittiin teemahaastattelujen avulla selvittämään ja ymmärtämään, miten henkilöstö reagoi muutokseen ja muutosprojektin läpivientiin. Teemahaastattelussa teemat ovat tarkkaan suunniteltuja, mutta kysymyksiä ja niiden järjestystä voidaan muuttaa haastattelutilanteesta riippuen. Tämän lisäksi itse haastattelua voidaan muokata edellisten, mikäli tämä koetaan haastattelujen perusteella tarpeelliseksi. (Ojasalo ym. 2014, 41.)

Kvalitatiivisen tutkimustavan ja nimenomaan haastattelumetodin käytön valintaan vaikutti tutkimuksen kohde ja tarkoitus. Haastattelun avulla päästiin tarvittaessa tarkentamaan kysymyksiä ja merkityksiä. Tutkimuksen tarkoituksena oli nimenomaan päästä selville,

miten muutoksessa mukana olevat ihmiset kokivat muutoksen onnistumisen ja sen läpiviennin, eikä niinkään se, vietiinkö projekti teknisesti oikein ja määrämuotoisesti läpi.

### 1.3 Yrityksen esittely

S -ryhmä on suomalainen osuustoimintaa harjoittava yritysverkosto. Verkosto sisältää yli 1600 vähittäiskaupan ja palvelualan toimipaikkaa, jotka ovat osa S-ryhmän eri ketjuja (kuva1). Toimipaikkoja on niin market-, tavaratalo ja erikoisliikekaupan puolella kuin matkailu- ja ravitsemuskaupassa. Tämän lisäksi S-ryhmä tarjoaa sekä pankki että polttonestekaupan palveluja. (S-kanava 2019.)



Kuva 1. S-ryhmän eri ketjut (S-ryhmä 2018a)

S-ryhmä koostuu kahdestakymmenestä alueosuuskaupasta sekä niiden yhdessä omistamasta Suomen osuuskauppojen keskuskunnasta (SOK). Tämän lisäksi S-ryhmään kuuluu seitsemän paikallisosuuskauppaa. Alueosuuskaupat toimivat itsenäisesti ja vastaavat itse liiketoiminnastaan. Osuuskaupan jäseneksi voi liittyä maksamalla osuusmaksun. S-ryhmän ja sen osuuskaupat omistavat sen asiakasomistajat, joita tällä hetkellä on reilu kaksi miljoonaa. S-ryhmän toiminnan tarkoitus onkin tuottaa kannattavasti kilpailukykyisiä palveluja ja etuja asiakasomistajille. (S-ryhmä 2018a.)

Ensimmäinen Suomessa toiminut osuuskauppa, Vähäväkisten Osuusliike, perustettiin 1901. Tästä osuusliikkeestä muotoutui lopulta Turun osuuskauppa eli yksi S-ryhmän isoimmista alueosuuskaupoista. SOK perustettiin vuonna 1904. Sen tarkoituksena oli hoitaa alueosuuskauppojen yhteisostoja, neuvontaa ja muuta ohjausta. Tämä sama tehtävä on säilynyt SOK:n pääasiallisena tehtävänä tähän päivään asti. Näiden hankinta, erilaisten asiantuntija- ja tukipalveluiden lisäksi SOK vastaa koko ryhmän strategisesta ohjauksesta sekä kaikkien siihen kuuluvien eri ketjujen kehittämisestä. (S-kanava 2019.)

SOK pitää sisällään eri S-ryhmän ketjujen ketjuohjaukset. Ketjuohjausten tehtävänä on vastata kunkin ketjun liiketoiminnan ja arvoketjujen kehittämisestä ja asioiden valmistelusta SOK:n hallituksen päätettäväksi. Ketjuohjauksen tärkeimpiä vastuualueita ovat mm ketjujen kilpailustrategiat ja ketjuliikeidean ja ketjukonseptin kehittäminen. (S-kanava 2019.)

Yksi ketjuohjauksen asiantuntijatehtävistä pitää sisällään myymälöiden tilanhallinnan ja esillepanojen suunnittelun. Tilanhallintaa ja esillepanosuunnittelua voidaan tarkastella kolmesta eri näkökulmasta; asiakas, myymälä ja tilaus-toimitusnäkökulma. Tilanhallinnan ja esillepanojen suunnittelun kautta varmistetaan, että ostaminen on helppoa (asiakasnäkökulma), että myymälätyöskentely on tehokasta (myymälänäkökulma) ja että tuotetta on saatavilla oikeaan aikaan oikea määrä (tilaus-toimitusnäkökulma). (S-ryhmä 2018a.)

## 2 Muutosprosessi ja sen läpivienti

Muutosprosessissa ja muutoksen läpiviennissä tarvitaan sen vetäjiltä monenlaista osaamista ja ne viedään usein läpi projektin kautta. Niin yksittäinen muutos kuin projektikin ovat väliaikaista toimintaa, jolla on sekä alku että loppu. Molemmat ovat ennalta määritettyyn tavoitteeseen tähtäävää ja ne ovat lähtökohtaisesti rajattuja kokonaisuuksia.

Muutosprosessissa onkin tärkeää, että se viedään läpi järjestelmällisesti ja vetäjällä on taito organisoida ja johtaa osalliset prosessin läpi. Tärkein taito ehkä kuitenkin on ihmisten johtamisen taito eli kuinka johtaa ihmiset tekemään oikeita asioita, jotta saavutetaan haluttu lopputulos.

Tässä kappaleessa käydään läpi, mitä on muutos ja mitä nämä erilaiset muutoksen vetäjältä vaaditut osaamisalueet pitävät sisällään. Oleellisimpana ovat ihmisten ja asioiden johtamisen erilaisuus sekä ylipäätään projektijohtaminen ja kuinka nämä asiat yhdistyvät toisiinsa. Kappaleessa esitellään lisäksi kaksi erilaista muutosjohtamisen teoriaa, joiden pohjalta tutkimushaastattelut on tehty.

### 2.1 Muutos

Mitä on muutos? Business Dictionary (2019) määrittelee muutoksen (change) seuraavasti: "To make something different" – Tehdä jotain eri tavalla (Business Dictionary 2019).

Muutos voidaan jakaa Timo Erämetsän määrittelemään neljään eri tasoon. Ensimmäinen taso on yksilön muutos. Näitä ovat esimerkiksi aikaisemman tekemisen muuttaminen toiseksi yksilötasolla. Toinen taso on taktiset tai työhön liittyvät muutokset, jotka eivät liity koko organisaatioon. Näitä ovat esimerkiksi uuden järjestelmän käyttöönotto. Kolmanneksi tasoksi Erämetsä määrittelee isommat strategiset muutokset. Viimeinen taso on kulttuuriset muutokset. Kulttuuriset muutokset käsittävät jatkuvan kehityksen ja muutoskyvyn. Muutokset voivat siis olla isoja tai pieniä. Ne voidaan kokea hyvänä tai pahana, uhkana tai mahdollisuutena. Mikä niille on kuitenkin yhteistä, on se, että ne ovat aina luopumista jostain vanhasta ja tutusta. (Erämetsä 2009, 18-19.) (Erämetsä 2003, 23-25.)

On monesti hyvinkin nopeaa ja yksinkertaista asentaa uusia järjestelmiä tai esitellä uusia organisaatiokaavioita. Näiden samojen järjestelmien ja organisaatioiden käyttöönotto koetaan kuitenkin huomattavasti haastavammaksi. Niin kuin David Miller toteaa, oikea muutos ei tapahdu siinä hetkessä, kun ohjelmisto on asennettu ja on toiminnassa. Muutos tapah-

tuu vaan vasta siinä vaiheessa, kun ohjelmiston käyttäjä käyttäessään ohjelmaa saavuttaa omasta mielestään jotain parempaa kuin vanhalla järjestelmällä. Miller kutsuu asennuksen ja käyttöönoton välistä eroa termillä ”value gap”, arvokuilu. Uuden järjestelmän asennuksella voidaan saada x määrä voittoa, mutta ero siihen, miten paljon saadaan voittoa saman järjestelmän onnistuneella käyttöönotolla, voi olla todella huima. (Miller 2011, 18-19.)

Nykyajan nopeasti muuttuvassa ja kehittyvässä ympäristössä on tärkeää ymmärtää, että menestyäkseen muuttuvassa liiketoiminnassa, yritysten on toimeenpantava strategiansa nopeasti ja tehokkaasti. Muussa tapauksessa voi käydä niin, että yritys ei pysty vastaamaan kilpailuun, sen on vaikea sitouttaa työntekijöitä muutokseen tai he alkavat kärsiä muutosväsymyksestä ja siten myös yrityksen liiketoiminta kärsii. (Miller & Proctor 2016, 6 – 8.) Estääkseen kaiken tämän, yrityksillä pitää olla todellista halua muutokseen ja järkevään muutosjohtamiseen (Kotter 2009, 1 – 3). Useat tutkimuksen kuitenkin osoittavat, että ainoastaan 30-40% muutoksista onnistuu (Miller 2011, 14). Muutos on monelle ihmiselle vaikeaa. Vaikka ihmiset sanovat haluavansa ja kannattavansa muutosta, he lopulta hyvin helposti taantuvat vanhoihin tapoihinsa. (Cran 2015, 15.)

### **2.1.1 Muutosjohtaminen**

Mitä sitten on muutosjohtaminen? Muutosjohtaminen on järjestelmällinen lähestymistapa organisaatioiden päämäärien, prosessien tai teknologian muutokseen. Muutosjohtamisen tarkoitus onkin ottaa käyttöön strategioita muutoksen kontrolloimiseksi ja auttaa ihmisiä sopeutumaan muutokseen. Jotta muutosjohtaminen olisi tehokasta, sen tulee ottaa huomioon, miten muutos tulee vaikuttamaan eri prosesseihin, systeemeihin ja mikä tärkeintä, ihmisiin organisaation sisällä. (Juppo 2005, 137.)

Muutosjohtaminen keskittyy menestykselliseen etenemiseen yhdestä vaiheesta toiseen. Muutosjohtaminen sisältää pääsääntöisesti erilaisia prosesseja, työkaluja, tekniikoita, metodeja ja lähestymistapoja, joiden avulla mahdollistetaan muutoksessa haluttu lopputulos. (Newton 2007, 7-8.) Tärkeää on, että muutoksen johtaja selvittää, miksi muutos on tarpeellinen ja hänen tulee käydä läpi uudet toimintatavat ja sitouttaa henkilöstö uusiin arvoihin ja sitä myöden uuteen strategiaan (Peltonen 2008, 132).

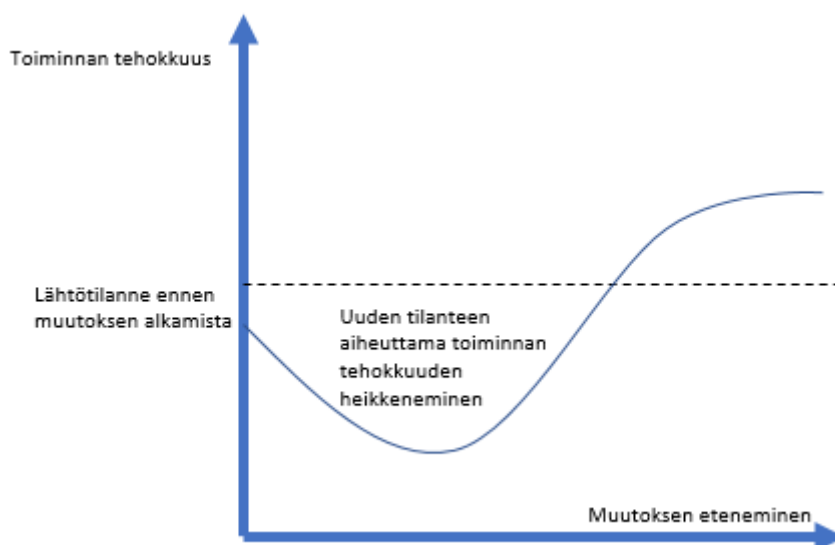
Muutosjohtamisessa on kaksi päätavoitetta: organisaatiota autetaan pääsemään tavoitteisiinsa, joita ei saavuteta nykyisessä tilassa ja minimoidaan muutoksen negatiiviset vaikutukset. Lähestymistapoja muutosjohtamiseen on yhtä paljon kuin on johtajakin, mutta jokaiseen tapaan sisältyy neljä osa-aluetta. On määriteltävä, mitä muutoksia tarvitaan, kuinka muutosta lähestytään ja kuinka se jalkautetaan parhaalla mahdollisella tavalla.

Tämän lisäksi on varmistettava, että muutos on viety menestyksekkäästi loppuun asti. (Newton 2007, 7-8.)

Myös Anne Luomala painottaa, että muutoksen lähtökohtana tulee olla organisaation oma toiminta. Toiminta pitää sisällään niin ulkoisia tekijöitä kuten taloudellisia tavoitteita, tulos-hakuisuutta sekä asiakkaiden tarpeita. Tämän lisäksi muutoksessa on kyse organisaation sisäisistä tarpeista eli henkilöstön kehittämisestä ja osallistumismahdollisuudesta. Näiden tekijöiden onnistuneeseen hallitsemiseen tarvitaan substanssiosaamisen lisäksi ihmisten johtamisen kykyä niin yksilöllisten tarpeiden näkökulmasta kuin koko organisaation näkökulmasta. (Luomala. 2008, 4.)

Muutos on lisäksi jatkuva ja luonnollinen prosessi. Menestyneessä yrityksessä muutosta tulee ajatella kolmelta eri tasolta, yksilön, ryhmän ja koko organisaation. Kaikissa tasoissa johtaminen on yhtä tärkeässä roolissa, vaikkakin erilaisessa. Yksilöä johdetaan toimimaan ryhmässä parhaalla mahdollisella tavalla, joka lopulta edistää muutoksen toteuttamista ja onnistumista. Muutosjohtaminen onkin tärkeä elementti organisaation selviytymiselle nykyajan yritys- ja liikemaailmassa. (Sidra, Zuhair, Noman & Dr. Sajid 2012, 111-112.)

Vastarinta on ihmisen luonnollinen reaktio muutokseen. Tästä syystä jokainen isompi muutos heikentää yrityksen suoritusta. Jokainen muutos kyseenalaistaa aiemmat ajattelu- ja toimintamallit, joista henkilön on päästävät yli, ennen kuin voi jatkaa taas täysipainoisesti toimintaansa. Muutos pitää sisällään myös uusien asioiden opettelua ja uusien toimintamallien hyväksymistä. Tämä kaikki vaatii työntekijöiltä energiaa, joka heikentää heidän suorituskyykyään ja tehokkuuttaan ainakin hetkellisesti. Tehon heikkenemistä voidaan kuvata seuraavalla tavalla:



Kuva 2. Tehon heikkenemisen käyrä. (Mukaellen Salminen 2019)

Pätevä muutosjohtaja ymmärtää, että jokainen muutos on prosessi, joka vie aikaa ja joka on henkilöstöä kuluttavaa. Oivallus onkin siinä, että oikeanlaisen muutosjohtajan avulla työtahokkuuden heikkeneminen on lyhytaikaista ja lopulta tehokkuus kasvaa lähtötilanteesta. (Salminen 2019.)

Richard Newton käsittelee kahta erilaista tapaa kohdata muutos. Toinen on muutoksen asiajohtaminen (change management) ja toinen puolestaan ihmisten johtaminen muutoksessa (leading change). Hänen mukaansa muutoksen läpiviennissä tarvitaan molempia. On oleellista ymmärtää, että muutoksessa tarvitaan suunnittelua, kontrollia ja erilaisten rakenteiden hallintaa. Tarvitaan siis projektijohdollista kykyä. Lisäksi on erittäin oleellista kyetä johtamaan kaikki muutokseen osallisena olevat ihmiset projektin läpi. Tähän tarvitaan erilaista johtajuutta. Tarvitaan ihmisten johtamista, kommunikointikykyä ja erilaisten ihmisten huomioonottamista. (Newton 2015.)

### **2.1.2 Ihmisten ja asioiden johtamisen erot muutoksessa**

Mitä sitten on muutoksen johtaminen ja muutoshallinta? Muutosjohtaminen sisältää ne eteenpäin ajavat voimat, vision ja prosessit, jotka lopulta vievät muutokseen. (Kotter 2011.) Muutosjohtajia tarvitaan näyttämään mallia ja ohjaamaan ihmisiä kohti positiivista lopputulosta (Cran 2015, 17).

Miller korostaakin, että muutoksen lopullisena kohteena on aina ihminen. Ihminen on se, joka tekee muutoksesta joko onnistuneen tai epäonnistuneen. Lisäksi suurin osa ihmisistä ei reagoi toiminnallaan itse muutokseen vaan siihen, miten muutos tulee muuttamaan hänen elämäänsä. (Miller 2011, 26.)

Muutosjohtaminen tarkoittaa tiettyjä työkaluja ja rakenteita, jotka pitävät muutoksen hallinnassa. Taitavat johtajat pitävät työntekijöiden fokuksen oikeassa suunnassa muutoksen suhteen. (Cran 2015, 15 – 16.) Tämä tarkoittaa strukturoitua lähestymistapaa, jolla saadaan henkilöt, tiimit ja lopulta koko organisaatio nykyisestä mielentilasta kohti tulevaisuuden uutta mielentilaa, jota tarvitaan uuden vision tai strategian saavuttamiseksi. Muutosjohtaminen on siis lisäksi organisatorinen prosessi, jonka tavoitteena on saada työntekijät hyväksymään muutos. (Ryerson 2011, 4.)

Kotter erottelee asioiden ja ihmisten johtamisen seuraavasti:

”Asioiden johtaminen koostuu joukosta prosesseja, joilla monimutkainen ihmisten ja tekniikoiden muodostaman järjestelmä pidetään käynnissä ...Ihmisten johtaminen tai johtajuus koostuu joukosta prosesseja, joilla organisaatiot alun perin perustetaan tai joilla niitä muutetaan olosuhteita vastaaviksi.” (Kotter 1996, 23.)

Asioiden johtaminen yrity maailmassa onkin siis enemmän aikataulujen, resurssien ja budjettien määrittelyä. Se on organisointia ja rakenteiden määrittämistä. Lisäksi siihen kuuluu oleellisesti valvonta ja mahdollisten ongelmien ratkaisu. Ihmisten johtaminen vaatii puolestaan enemmän suunnan näyttämistä, ihmisten koordinoitua ja kannustamista. Henkilöstölle kerrotaan, mitä muutoksella haetaan ja heitä kannustetaan toimimaan muutoksen tavalla ja kohti uutta visiota. Kotter toteaaakin, että muutoshankkeiden onnistuminen edellyttää 70-90 prosenttisesti ihmisten onnistunutta johtamista ja ainoastaan 10-30 prosenttia asioiden johtamista. (Kotter 1996a, 23.) (Kotter 1996b, 25-27.)

Liz Ryan Forbes lehden kolumnissaan käy läpi viisi näkökulmaa, miten asioiden (management) ja ihmisten (leadership) johtaminen eroavat toisistaan. Ensimmäinen niistä on missio. Perinteisempi johtamisen tapa on johtaa yritystä kuten konetta. Esimiehen tehtävä on yksinkertaisesti pitää kone käynnissä. Koneen osat eli ihmiset ovat lisäksi keskenään vaihdettavissa. Oletus on, että kone ja koneen tuottamat tulokset ovat tärkeämpiä kuin he, jotka sitä ohjaavat. (Forbes 2016.)

Ihmisten johtajalla on puolestaan täysin erilainen näkemys. Heille ihmiset ovat se voimavara, joka pitää koneen pyörimässä. Ihmiset voivat muuttaa konetta ja sen toimintaa parhaalla katsomallaan tavalla, jos siihen on tarvetta. He voivat lisäksi unohtaa koko koneen ja keksiä jotain kokonaan uutta. Oleellisinta kuitenkin on se, että ihmisten johtajalla ja hänen tiimillään on yhteinen missio eli yhteinen päämäärä, mitä tavoitellaan ja tieto siitä, miksi sitä tavoitellaan. (Forbes 2016.)

Toinen oleellinen tekijä on johdon itsetuntemus ja itsetietoisuus. Ihmisten johtaja uskaltaa sanoa, ettei tiedä kaikkea ja uskaltaa myöntää olevansa väärässä. Hän luottaa alaisiinsa. Asioiden johtaja puolestaan toimii "command-and-control" mentaliteetilla ja päämäärän saavuttaminen määrättyllä tavalla on kaikki kaikessa. Kolmas tekijä on uskallus luottaa ja ottaa riskejä. Ihmisten johtaja luottaa alaisiinsa, että he osaavat asiansa ja tekevät parhaansa omasta halustaan. Asioiden johtajalla on vaikeuksia luottaa muihin kuin itseensä ja omaan tapansa hoitaa asioita. (Forbes 2016.)

Neljäs ihmisten johtajan tärkeä ominaisuus on kyky kaksisuuntaiseen oppimiseen. Oleellista on se, että alaiset uskaltavat esittää osaamistaan esimiehelleen ja esimies hyväksyy, että alainen osaa enemmän kuin hän. Lisäksi hän ymmärtää ottaa oppia heidän asiantuntijuudestaan. Viimeinen ero ihmisten ja asioiden johtajan välillä on se, että myös esimies uskaltaa olla oma itsensä ja sanoa asioita, niin kuin ne ovat, eikä hänen tarvitse olla pelkkä käskyjen jakaja. (Forbes 2016.)

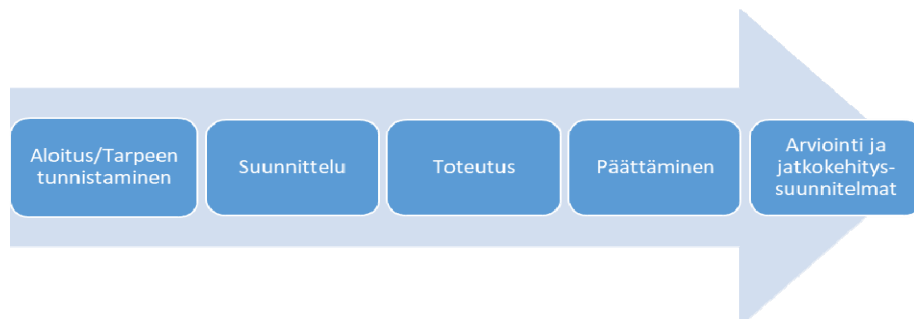
## 2.1 Projektijohtamisen perusmalli

Ari Maaninen blogissaan määrittelee blogissaan ”Projektimalli” projektin seuraavasti:

”Projektiksi on ennalta määritettyyn päämäärään tähtäävä, monimutkaisten ja toisiinsa liittyvien tehtävien muodostama ajallisesti, kustannuksiltaan ja laajuudeltaan rajattu ainutkertainen kokonaisuus.” (Maaninen 2014.)

Kettunen puolestaan määrittelee projektin olevan työkokonaisuus, jolla on määrätty ja selkeästi rajattu tehtävä. Hänen mukaansa tärkein projektia määrittelevä seikka on sen ainutlaatuisuus. Projektit ovat keskenään erilaisia riippuen niiden tavoitteista. Tavoite puolestaan määrittelee projektin resurssit, aikataulun ja ylipäätään sen, minkälaisia väli- ja lopputuloksia siltä odotetaan. (Kettunen 2009, 16-17.)

Jouni Huotari ja Esa Salmikangas toteavat, että projektille onkin ominaista se, että se on kertaluonteinen työ- tai tehtäväkokonaisuus, joka koostuu erilaisista vaiheista (kuva 3). Projektilla on selkeät tavoitteet ja lopputulos. Projektille tehdään projektisuunnitelma, jonka mukaisesti projektia viedään eteenpäin. Lisäksi sillä on selvästi rajatut resurssit ja rajattu kesto. Projektilla on selkeä alkamis- ja päättymisajankohta. Projektityöskentely on siis yksi työn toteuttamisen tapa. (Huotari&Salmikangas.)



Kuva 3. Projektin eri vaiheet (Mukaillen Huotarin ja Salmikankaan mallista)

Maaninen sanookin, että parhaimmillaan projektijohtaminen on prosessi, jonka koko toiminta johtaa ennalta suunniteltuun pisteeseen. Projektiksi on kuitenkin ainutkertainen tapahtuma ja projektiympäristön ainutkertaisuus johtaa siihen, että maaliin ei ole yhtä ainoaa oikeata tietä, vaan se voi muuttua projektien mukaan ja näitä tietä voi olla useita erilaisia. (Maaninen 2014.)

## 2.2 Muutoksen johtaminen projektijohtamisen kautta

Yhä useampi muutos yrityksessä viedään läpi projektin kautta. Kuten Oulun AMK:n Pokela Anu ja Gallén Tiina toteavat, sekä projektiosaaminen että muutosjohtaminen ovat taito-

ja, joita nykyajan työelämässä on pakko hallita. Suurin osa yrityksiä töistä tehdään erilaisten projektien kautta ja ne johtavat lisäksi jonkinasteiseen muutokseen. Näin ollen onnistuneen lopputuloksen saavuttamiseksi projektin vetäjän tulisi hallita myös muutosjohtaminen. (ePooki 2014.)

Työelämässä tapahtuvien muutosten kohteena ja muutoksen tekijänä on aina ihminen. Yksikään projekti ei valmistu ilman projektiin osallistuvia ihmisiä. Projekti on ihmisten välistä toimintaa. Projektissa tarvitaan ensinnäkin projektiorganisaatio, joka koostuu erilaisista ihmisistä, joita projekti koskee. Näille ihmisille asetetaan omat roolit ja vastualueet. Tämän lisäksi projekti koskettaa myös sen erilaisia sidosryhmiä. Näitä ovat esimerkiksi yrityksen johto ja yrityksen muut toimijat, joihin projektin lopputulos tulee vaikuttamaan joko suoraan tai välillisesti. (MAMK 2013.)

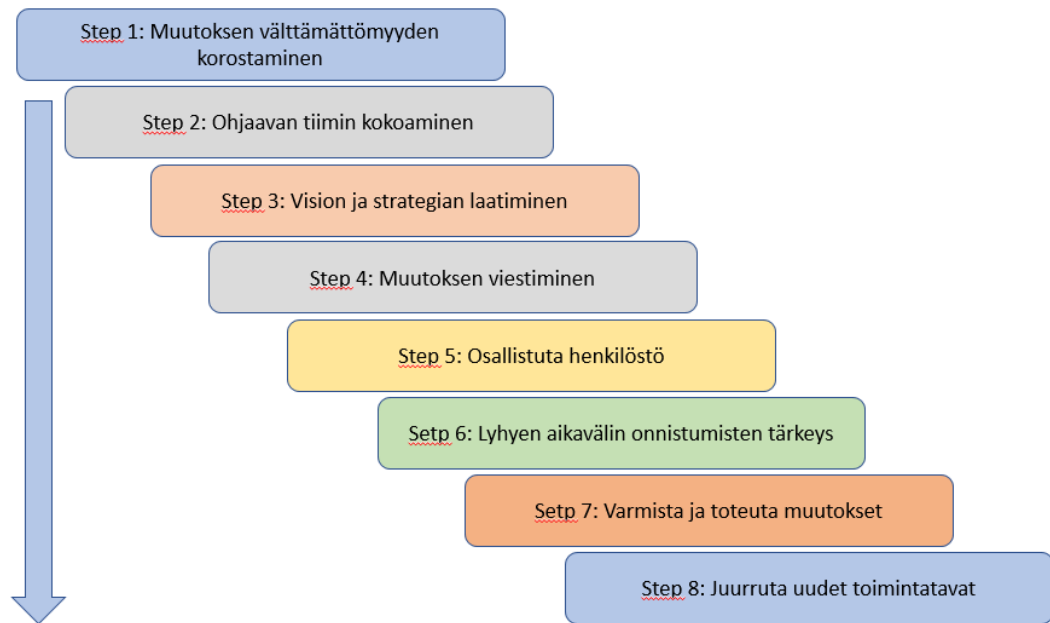
Pokela ja Gallén Tiina käyvät artikkelissaan läpi projekti- ja muutosjohtamisen linkittymistä. Heidän mukaansa projektipäälliköt ovat avainasemassa projektien mukanaan tuomassa muutoksessa ja sen johtamisessa. On tärkeä huomata, että muutos ei ole ainoastaan tekninen ongelma, vaan on erittäin olennaista huomioida myös muutoksessa mukana olevan ihmiset, heidän tunteet, epävarmuudet sekä epäjohtonmukaisuudet. (ePooki 2014.)

Talusojohtamisen ja projektijohtamisen ammattilainen, Akeba yhtiön perustaja, Kaisa Kokkonen toteaa, että projektointi on nimenomaan muutosjohtamisessa toimiva asioiden hoitamisen muoto. Projektiorganisaatio on yleensä matala ja hyvin dynaaminen. Lisäksi, kun ihmiset osallistutetaan projektiin mukaan, saadaan heidät paremmin sitoutettua muutokseen. Lisäksi ihmisten on vaikeampi kritisoida ja olla muutosvastarintaisia sellaista kohtaan, jota ovat olleet itse tekemässä ja kehittämässä. Koska projektiorganisaatio on monesti myös tilapäinen, kiinnitetään siinä enemmän huomiota tavoitteisiin kuin sääntöihin ja valtarakenteisiin. (AKEBA 2017.)

### **2.3 Kotterin 8 -askeleen malli**

Muutoksessa on kyse kahdesta eri näkökulmasta. Siinä johdetaan ihmisiä (leadership) ja asioita (management), Kotterin mukaan asioiden johtaminen eli management tarkoittaa asioiden suunnittelua, organisointia ja valvontaa. Leadership eli ihmisten johtaminen tarkoittaa puolestaan muutoksen suunnan ja vision luontia, osallistamista, motivointia ja inspirointia” (Kotter 1996b, 25-26).

Kotterin 8 –askeleen muutosteorianmalli (Kuva 4) lähteekin liikkeelle nimenomaan ihmisten johtamisesta.



Kuva 4. Kotterin 8 askeleen malli. (Mukaeltu Kotter 1996a.)

Kotterin mallin ensimmäinen askel painottaa sitä, että työntekijät tulee saada ymmärtämään muutoksen välttämättömyys. Henkilöstö pitää saada oivaltamaan, että nykytilassa ei voida jatkaa. Lisäksi heille on esitettävä ymmärrettävät syyt ja perusteet muutokselle. Näitä on esimerkiksi markkinatilanteen tai kilpailutilanteen kiristyminen tai jos näköpiirissä on merkittäviä kriisejä tai uusia mahdollisuuksia. (Kotter 1996a, 18.) (Kotter 1996b, 21.)

Miksi sitten ryhtyminen muutokseen on niin vaikeaa, vaikka kenties tarve sille ymmärrettäänkin? Kotter näkee tähän useita syytä. Näitä ovat esimerkiksi selkeän ja näkyvän kriisin puuttuminen eli toisin sanoen yritykseen ei kohdistu välitöntä uhkaa esimerkiksi konkurssin tai muiden taloudellisten ongelmien muodossa. Yrityksessä ei osata lukea oikeita taloudellisia lukuja eli keskitytään liian pieniin yksityiskohtiin. Luotetaan liikaa vanhoihin onnistumisiin, eikä osata katsoa tulevaisuuteen. Ihmisen luonteeseen kuuluu lisäksi hyvin vahvasti muutoksen pelko, joka estää näkemästä mahdollista muutoksen tarvetta. Kotter varoittaaakin aliarvioimasta sitä voimaa, joka vahvistaa ihmisten tyytyväisyyttä nykytilaan ja siten edistävät status quo –tilassa pysymistä. (Kotter 1996b, 38-41.)

Kotterin mukaan henkilöstön tyytyväisyyttä nykyiseen tulee tarvittaessa heikentää, jotta heidät saadaan ajoissa ymmärtämään muutoksen välttämättömyys. Näitä ovat muun muassa isomman liiketoiminnallisen kuvan painottaminen pienten yksityiskohtien sijaan ja mahdollisen muutoksen mukanaan tuomista hyvien asioiden ja mahdollisuuksien korostaminen. (Kotter 1996b, 42-47.)

Toinen porras korostaa sitä, että muutokselle on aina hyvä olla ohjaava tiimi, joilla on yhteinen tavoite eli muutoksen toimeenpano. Heidän tulee uskoa ja luottaa muutokseen ja heidän tulee tukea muutosjohtajaa. Muutostiimin jäsenten tulee olla asemassa, joilla on tarpeeksi vaikutusvaltaa, heillä tulee olla tarpeeksi taitoa ja tietoa sekä uskottavuutta. Lisäksi heillä tulee olla muutosjohtamisen taitoa. (Kotter 1996b, 56-57.) Monen yrityksen ongelma Kotterin mielestä onkin se, että on voi olla vaikea löytää muutoksen tarpeesta olevasta yrityksestä tarpeeksi ”voimakkaita” ihmisiä johtamaan muutosta. Ihmiset ovat monesti liian tyytyväisiä itseensä ja tekemiseensä. Muutostarve on helpompi nähdä toisissa kuin itsessä. (Kotter 1996b, 37-38.)

Visio ja strategia ovat tärkeitä elementtejä välittämään työntekijöille muutoksen tavoite ja miten se saavutetaan. Muutosta johtavan tiimin yksi tärkeimmistä tehtävistä onkin juuri vision toteuttaminen yhdessä luotujen strategioiden kautta. Neljäntenä askeleena Kotterin teoriassa on muutosviestintä ja sen tärkeys. Sen avulla luodaan edellytykset vision toteutumiselle ja lisäksi muutosvastarinnan voittamiselle. Muutosta ohjaavan tiimin tulee käyttää kaikkia mahdollisia keinoja kommunikoidessaan yrityksen uutta visiota. (Kotter 1996b, 18.)

Ilman henkilöstön mukaan ottamista, ei mikään muutos ole lopulta mahdollinen. Kotterin teorian viides askel käsittääkin henkilöstön valtuuttamista toimintaan mukaan. Se auttaa työntekijöitä irtaantumaan vanhasta ja vähentää muutosvastarintaa. Lisäksi on tärkeää kannustaa henkilöstöä kehittämään uusia ideoita ja toimintamalleja vanhojen tilalle. (Kotter 1996a, 18.)

Jotta ihmiset saadaan pysymään innostuneena muutoksesta, on hyvä iloita ja juhlistaa myös lyhyen aikavälin tavoitteiden onnistumisesta. Näin ihmiset näkevät, että muutosta viedään oikeasti eteenpäin ja että siitä on hyötyä. Seitsemäs porras korostaa sitä, kuinka tärkeää on vakiinnuttaa muutoksen mukanaan tuomia parannuksia ja uusia tapoja. Muutoksessa mukana olleilla ihmisillä tulisi tässä vaiheessa alkaa usko muutoksen jälkeiseen aikaan syrjäyttämään mahdollisen kaipuun vanhaan. Tässä vaiheessa on lisäksi oleellista, että heidät ohjataan käyttämään ainoastaan uusia, muutoksen mukanaan tuomia tapoja ja ajattelemaan uudella tavalla. Siksi on myös tärkeää, että tässä vaiheessa palkataan ja ylennetään oikeanlaiset ihmiset oikeinlaisiin työtehtäviin. Eritoten on oleellista, että nämä ihmiset ovat muutosmyönteisiä. Lisäksi luodaan uskottavuutta eri toimintojen välille, vaikka ne eivät vielä olisikaan täysin yhteensopivia muutosvision kanssa. (Kotter 1996a, 18.)

Viimeisenä porttina Kotter esittelee näiden uusien tapojen ja parannusten toteuttamisen ja lopulta juurruttamisen koko organisaation yrityskulttuuriin. Onkin tärkeää tuoda selkeästi

esiin, kuinka nämä uuden tavat ovat tuoneet menestystä yritykselle ja sitä kautta tekemään uusista tavoista ja toimintamalleista pysyviä. (Kotter 1996a, 18.)

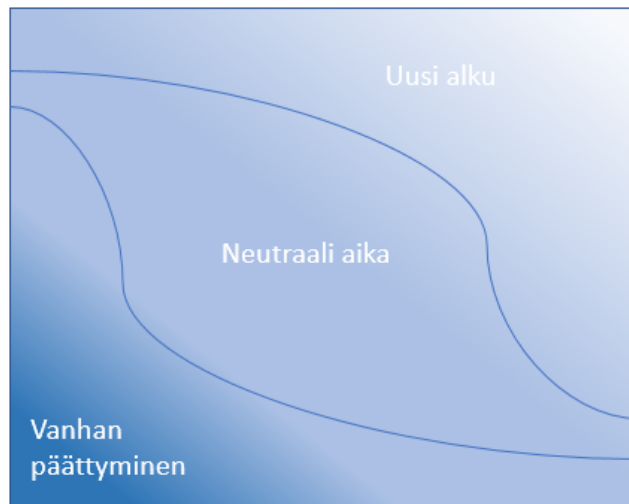
Kotter sanoo, että kaikki alkaa kuitenkin muutostahtosta. Kun yrityksen henkilökuntaa ohjaa aito muutostahto, he pyrkivät luontaisesti löytämään ratkaisuja ja uusia menettelytapoja. Todellinen ja oikea muutostahto onkin Kotterin mielestä positiivinen ja myönteinen pakote muutokselle. (Kotter 2009, 6-7.)

Oikea muutostahto on Kotterin mukaan kuitenkin harvinainen tila. Muutoshalu pitää luoda aina uudelleen. Muutos on kokonaisuudessaan kuitenkin yritystä rasittava tila. Sen tähden ajaututaan helposti pelkoon muutosta kohtaan. Lisäksi monella yrityksellä on ongelma liiallisesta itsetyytyväisyydestä. Ollaan liian tyytyväisiä aiempien muutosten tuomasta menestyksestä ja se on tehnyt yrityksestä hitaan ja haluttoman uuteen muutokseen. Liiallinen itsetyytyväisyys saa aikaan sen, että ei nähdä ongelmia omassa tekemisessä. (Kotter 2009, 15-17.)

Toinen ongelma on vääränlainen tahto ja pakottavuus. Jos muutoshalu ei ole aitoa halua vaan pikemminkin pakko, jota ajavat paine ja pelko, saa se monesti aikaan vääränlaista tekemistä, eikä kukaan ota muutoksen tarvetta omakseen ja siten varmistaa muutoksessa onnistumista. Pakottavuus saa aikaan sen, että ihmiset tekevät ja puuhastelevat mutta tämä ei ole sitä oikeanlaista tekemistä, mikä saa aikaan tuloksia. (Kotter 2009, 18-20.)

## **2.4 William Bridgesin siirtymäteoria**

Toisena teoriana käydään läpi William Bridgesin muutosteoriaa. Teoriassa muutos koetaan kolmena erilaisena vaiheena; irrottautuminen vanhasta, neutraalin vaiheen kautta uuden alun hyväksyminen eli uuden ajan aloitus (kuva 5). Teorian mukaan kyse ei ole niinkään fyysisestä muutoksesta (change) vaan henkisestä siirtymästä (transition) uuteen tapaan toimia ja olla. Siirtymisen ja muutoksen välisen eron ymmärtäminen on tärkeää muutosjohtamisessa. Brewstwr Knowlton:in mukaan siinä epäonnistuminen on yksi isoimmista syistä, miksi muutokset epäonnistuvat. (Knowlton 2016.)



Kuva 5. Bridgesin siirtymäteorian eri vaiheet. (Mukaellen Bridges)

Aloittaakseen jotain uutta, ihmisen on aina ensin luovuttava jostain vanhasta. Ennen kuin voi oppia uuden tavan asioiden tekemiseen, on päästettävä irti vanhasta tavasta tehdä sama asia. Toisin sanoen alku on aina sidoksissa jonkin loppumiseen. Ongelma onkin siinä, että ihmiset eivät pidä muutoksesta. Bridges sanoo kuitenkin, että se ei ole muutos itsessään, mitä ihmiset vastustavat. Kyse on enemmänkin siitä, että muutos tuo väistämässä mukaan menetyksiä ja luopumista. Lisäksi muutos voi olla monelle ihmiselle rankka prosessi. (Bridges, 2009, 23-24.)

Artikkelissaan "Revitalize your leadership" Bridges toteaa, että vaikka muutos ei sinänsä vaikuttaisi suoraan yrityksen rakenteisiin tai prosesseihin, se saa joka tapauksessa aikaan hämmennystä ihmisten keskuudessa ja saa heidät tuntemaan olonsa epävarmaksi ja kenties väsyneeksikin kaikesta tapahtuvasta. (Bridges 2010, 14.)

Tämän vuoksi muutoksessa onkin tärkeää paneutua myös muutoksen tuomiin menetyksiin ja niistä selviämiseen. Pelkästään muutoksen tuoman lisäarvon korostaminen ei riitä (Bridges 2009, 23-24). Bridges korostaakin, että jos muutos johdetaan oikein heti alusta alkaen, sen negatiiviset vaikutukset saadaan minimoitua ja siten päästään lopulta onnistuneeseen lopputulokseen. (Bridges 2010, 14.)

Oleellista onkin siis lähteä liikkeelle kysymyksestä, kuka muutoksessa tulee menettämään ja mitä. Lisäksi on tärkeää ymmärtää, että muutos voi aiheuttaa eri ihmiselle erilaisia tunteita menetyksestä. Nämä tunteet ovat henkilökohtaisia, eikä niitä tule kiistää. Ihmiset myös surevat menetyksiään eri tavalla. Toisen reagoiva niihin voimakkaammin kuin toiset ja toiset kokevat jopa pelkoa tai masentuneisuutta. Myös nämä tunteet ovat sellaisia, jotka esimiesten ja muutosprojektin vetäjän tulee hyväksyä ja käsitellä. Se, mitä hyvä muutos-

johtaja voi näissä tilanteissa tehdä, on miettiä, mitä hän ja yritys voisi antaa ihmisten tuntemaa menetystä vastaan. Jos ihmiset esimerkiksi tuntevat menettävänsä kontrollin tilanteeseen, pitäisi keksiä jotain, miten sitä voisi antaa edes jossain määrin takaisin. (Bridges 2009, 30-31.)

Kommunikointi ja asioista informointi ovat avainasemassa muutoksen tämän vaiheen käsitteilyssä. Ihmisille pitää kertoa uudelleen ja uudelleen, mitä tulee tapahtumaan ja miksi. Lisäksi on tärkeää olla vähättelemättä aiemmin ollutta ja ottaa sieltä mahdollisuuksien mukaan hyviä asioita mukaan uuteen olemiseen. Muutos tehdään aina jostain syystä, yleensä tavoitteena on pyrkiä johonkin parempaan ja tehokkaampaan toimintatapaan. Siksi onkin tärkeää osoittaa, kuinka muutos tulee lopulta johtamaan tähän parempaan. (Bridges 2009, 35-36.)

Kun ihmiset on lopulta saatu päästämään irti vanhoista tavoistaan ja ajatuksistaan, alkaa uusien vaihe. Tämä ei kuitenkaan ala heti vaan väliin jää tila, jota Bridges kutsuu neutraaliksi tilaksi. Neutraali tila on siis tila vanhan ja uuden järjestyksen välillä. Se on tila, missä ihmiset ovat jo hyväksyneet, että vanhasta on luovuttava ja mennään kohti uutta, mutta tässä tilassa ei olla vielä pysyvästi omaksuttu uuden tilan ajatuksia ja malleja. (Bridges 2009, 39-40.)

Tämä välitila ei kuitenkaan ole ongelmaton. Ihmiset voivat kokea tilanteen sekavana. Ei olla varmoja, mitä ja mihin suuntaan ollaan lopulta kuitenkaan menossa. Tämä saa aikaan myös epävarmuutta omassa tekemisessä ja koko yrityksen tekemisessä (Bridges 2009, 40-41). Bridgesin mukaan tila voi kuitenkin olla myös äärimmäisen luova ja tehokas. Kun kaikki sujuu niin kuin aina ennenkin, ei tilannetta haluta hankaloittaa ja muuttaa. Nyt kun on tiedossa, että tulevaisuus tuo joka tapauksessa mukanaan muutoksia, ihmiset näkevät helpommin, mitä kaikkea voi ja olisi hyvä muuttaa, jotta päästään hyvään ja tehokkaampaan lopputulokseen. (Bridges 2009, 42-43.)

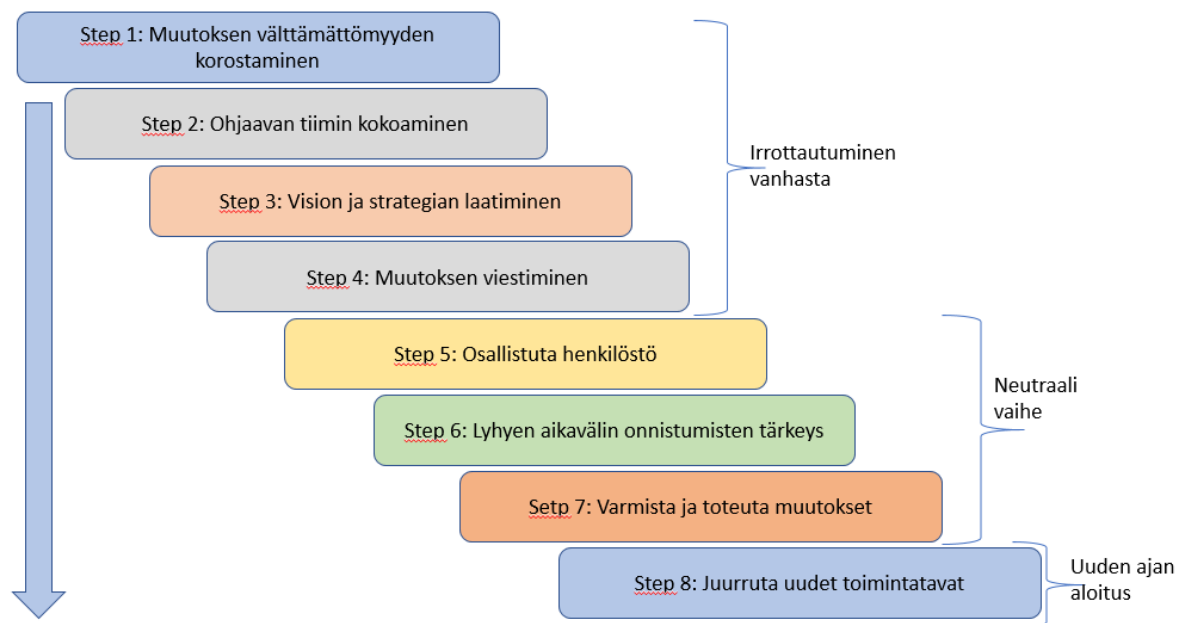
Bridgesin mukaan onkin oleellista, ettei tätä neutraalin tilan aikaa päästetä hukkaan vaan se käytetään mahdollisimman hyvin hyödyksi. Työntekijöitä pitää rohkaista ja heille pitää antaa lupa innovointiin ja kokeiluun. Heille pitää tehdä selväksi, että nyt on se oikea hetki miettiä, mitä voisi tehdä toisin. Tälle ainutlaatuiselle tilalle ja tilaisuudella pitää antaa aikaa. (Bridges 2009, 42-43.)

Kuten Bridges artikkelissaan "Managing organizational transitions" toteaa, jokainen muutos alkaa päättymisellä ja päättyy jonkin toisen alulla (Bridges 1986, 30). Neutraalin vaiheen jälkeen on siis uuden ajan alku. Kyse ei ole ainoastaan uuden tietokonejärjestelmän lopullisesta käyttöönotosta tai esimerkiksi toimimista uudessa organisaatiossa, vaan uu-

dessa alussa on kyse siitä, että uusi järjestelmä tai uusi organisaatio on jo niin juurtunut työkuulttuuriin, ettei ”vanha aika” ole enää edes henkisesti tasolla optio. Uutta alkua ei voi pakottaa kenellekään. Muutoksen kokevat ihmiset siirtyvät siihen kukin omalla hetkellään. Uuteen alkuun tarvitaan kuitenkin Bridgesin sanojen mukaan kolme P:tä: ”the purpose, the picture, the plan and a part to play”. Toisin sanoen uudessa alussa ihmisille pitää olla selkeää, mikä on muutoksen tarkoitus. Heillä pitää olla selkeä mielikuva, miltä uusi alku näyttää. Lisäksi he tarvitsevat suunnitelman muutokselle ja lopulta roolin uudessa tavassa tehdä asioita. Tämän kaiken pitää muutosjohtajan kyetä selkeyttämään johdettavilleen. Heidän on siis pystyttävä määrittelemään, mikä on yrityksen visio. (Bridges 2009, 57-60.) (Bridges 1986, 31.)

## 2.5 Kotterin ja Bridgesin teorioiden yhteneväisyys

Näistä kahdesta edellä esitellystä teoriasta voidaan löytää selkeitä yhtymäkohtia.



Kuva 6. Bridgesin ja Kotterin teorioiden yhteneväisyydet. (Mukaillen Bridges ja Kotter)

Kotterin neljä ensimmäistä vaihetta ohjaavat ihmisiä irtaantumaan vanhasta eli kuvaavat Bridgesin ensimmäistä vaihetta. Kuten edellä sanottu, Bridgesin irrottautuminen vanhasta vaatii, että ihmiset ymmärtävät, miten tärkeää muutos on. Siihen auttaa sekä kommunikointi ja tieto miksi muutos tehdään ja mikä on muutoksen päämäärä eli visio.

Kotterin ”Empower Action” –vaihe pitää sisällään ihmisten ottamista mukaan muutokseen. Samoin Bridgesin neutraalissa vaiheessa koetaan tärkeänä se, että ihmiset pääsevät itse

vaikuttamaan muutoksen lopputulokseen. Bridgesin mukaan neutraali tila voidaan kokea sekavana ja hämmentävänä. Ihmiset eivät ole varmoja, mihin ollaan menossa ja mitä ollaan jättämässä taakseen. Hyvä muutosjohtaja pyrkii auttamaan ihmisiä tässä sekavuudessa. Tässä auttaa myös Kotterin teorian kuudes kohta eli välisaavutusten juhlistaminen. Saavutuksia juhlistamalla, ihmisillä pysyy luottamus tulevaan ja siihen, että ollaan menossa eteenpäin. Lisäksi uusien tapojen vakiinnuttaminen tuo ihmisille selkeyttä suunnasta, mihin ollaan menossa.

Bridgesin viimeinen vaihe pitää sisällään uuden ajan aloituksen ja uuden kulttuurin juurruttamisen yrityskulttuuriin. Kotterin "Make changes stick" perustuu samaan ajatukseen eli uudet muuttuneet menettelytavat korvaavat vanhan kulttuurin.

### **3 Muutosprosessi SOK:n tilanhallinnassa**

#### **3.1 Muutoksen taustat**

SOK:lla on ollut vuodesta 2008 alkaen käytössä erityinen tilanhallinnan järjestelmä, jonka tie oli tulossa loppuun. Järjestelmätoimittaja oli päättänyt lopettaa järjestelmän tuen ja kehittämisen. Tämän lisäksi järjestelmä oli toiminnoiltaan jäänyt jälkeen muista vastaavista järjestelmistä, joten muutos oli senkin puolesta ajankohtainen. Kyseinen projekti oli alisteinen liiketoiminnan puolella tekeillä olevalle kokonaishankkeelle, joka sisälsi ja sisältää yhä vieläkin isomman tietojärjestelmämuutoksen eli kokonaan uuden toiminnanohjausjärjestelmän. Oli siis tarpeen löytää tilanhallintaan järjestelmä, joka olisi lisäksi yhteensopiva tämän uuden toiminnanohjausjärjestelmän kanssa. (S-ryhmä 2016.)

S –ryhmän muutostavoitteisiin oli kirjattu uuden kehiteillä olevan, toimintamallin kilpailukykyisyys nyt ja tulevaisuudessa. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi oli pidettävä huolta, että uusien tietojärjestelmien avulla kyettäisiin saumattomaan yhteistyöhön arvoketjun eri osa-alueiden välillä. Tavoitteeksi oli kirjattu myös tilanhallinnan kaikkien nykyisten järjestelmien ja prosessien kriittinen läpikäyminen. (S-ryhmä 2016.)

SOK teki markkinaselvityksen korvaavan tilanhallinnan järjestelmän hankkimiseksi. Selvitys kesti reilun vuoden ja se piti sisällään vaatimusten kuvauksen ja määrittelyn, toimittajien kanssa käydyt keskustelut ja lopulta kahden valikoidun toimittajan kanssa tehdyn syvemmän testauksen. Lopullinen valinta tehtiin keväällä 2016 ja valitun toimittajan kanssa vietettiin projektin aloitustilaisuus kesäkuussa 2016. (S-ryhmä 2016.)

#### **3.2 Muutosprosessi**

Projektiorganisaatio oli tilapäinen ja matriisimallinen. Se koostui erilaisista projektiryhmistä sekä ohjausryhmästä. Ohjausryhmälle alisteisia projektiryhmiä oli erilaisia. Ne pitivät sisällään järjestelmän käyttöönottoprojektin, liiketoiminnan kehitysprojektin, tukimallin projektin sekä järjestelmäympäristön projektin. (S-ryhmä 2018b.)

Projektiryhmä koostui projektin vetäjästä, ulkopuolisista järjestelmätoimittajan edustajista sekä SOK:n asiantuntijoista niin IT -osastolta kuin loppukäyttäjistä. Tässä vaiheessa ei otettu mukaan alueosuuskauppojen edustajia, vaikka hekin ovat osaltaan järjestelmän loppukäyttäjiä. Heidän käytössään tulisi kuitenkin olemaan niin pieni osa järjestelmää, että katsottiin, ettei alkuvaiheessa ollut vielä syytä eikä tarvetta osallistuttaa heitä projektiin.

Projektiryhmässä oli siis ihmisiä, joiden tehtävänä oli huolehtia järjestelmän teknisestä toimivuudesta. Lisäksi oli ihmisiä liiketoiminnan puolelta pitämässä huolta siitä, että kaikki liiketoiminnan vaatimukset tulisi otettua huomioon. (S-ryhmä 2018b.)

Projekti alkoi olemassa olevan järjestelmän kuvaamisella ja läpikäynnillä. Tarkoitus oli selvittää, mitä kaikkia kytköksiä tilanhallinnanjärjestelmällä oli yrityksen muihin järjestelmiin, mitä tietoja järjestelmästä pitäisi saada ulos ja kenen käyttöön. Projektiryhmällä oli säännölliset tapaamiset kerran viikossa. Projektiryhmän sisällä oli vielä erikseen määritellyjä pienempiä alaprojektiryhmiä ja työryhmiä, jotka keskittyivät erikseen pienempiin ja tarkempiin osakokonaisuuksiin. Projektiryhmällä oli projektisuunnitelma, jossa oli määritellyt projektin tavoitteet ja päämäärä. (S-ryhmä 2018b.)

Projektiryhmä kävi läpi suunnitelmien mukaiset osa-alueet ja seuraavassa vaiheessa otettiin muutokseen mukaan loppukäyttäjät testaamaan uutta järjestelmää. Testauksen jälkeen tehtiin päätös uuden järjestelmän lopullisesta käyttöönotosta ja vanha järjestelmä suljettiin. (S-ryhmä 2018b.)

Kaiken kaikkiaan muutos vietiin teknisesti projektijohdollisten mallien mukaisesti läpi. Ensimmäisenä tunnistettiin tarve muutokselle. Käytössä ollut järjestelmä oli tullut tiensä päähän. Seuraavaksi järjestäydyttiin erilaisiin projektiorganisaatioihin suunnittelemaan ja toteuttamaan muutosta. Projektimateriaaleista löytyy myös projektin päätösraportti ja sen liitteenä jatkokehityssuunnitelma.

### **3.3 Muutoksen onnistumisen määrittely**

Alkuperäiseen hankesuunnitelmaan oli asetettu muutosprojektin tavoitteet kolmesta eri näkökulmasta, asiakas, toimitusketju ja myymälätyöskentely. Tavoite oli löytää uusi toimintajärjestelmä, joka tukisi kaikki näitä kolmea eri lähtökohtaa. Asiakkaan näkökulma konkretisoituu ostamisen helppoutena. Uuden järjestelmän tarkoitus oli auttaa suunnittelemaan houkuttelevia esillepanoja, joissa tuotteita olisi aina asiakkaan saatavilla. Lisäksi järjestelmällä suunniteltu tuotesijoittelu ja tuotteiden kohtaamisjärjestys tukisi helppoa ostamista. Toinen tavoitenäkökulma projektissa oli toimitusketjun sujuvuus. Järjestelmän avulla jokaiselle ketjuyksikölle suunniteltu oma optimaalinen tuotetila tukisi mahdollisimman suoraviivaista toimitusketjun ohjausta ja siten pienentäisi kustannuksia niin logistiikkakeskuksessa kuin itse myymälässä. Kolmantena tavoitteena muutosprojektilla oli sujuvamman ja tehokkaamman myymälätyöskentelyn mahdollistaminen. Uuden järjestelmän avulla jokainen ketjuyksikkö saisi suunnitelmallisen aikataulun, hyllykartat ja esillepano-ohjeet, joiden avulla hyllytystyön määrä minimoituu ja samalla myymälätyön määrän enustaminen helpottuu. (S-ryhmä 2018b.)

## 4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin haastattelututkimuksena. Tutkimuksen tarkoituksena oli saada selville, miten onnistunut kyseinen muutosprojekti oli nimenomaan loppukäyttäjien näkökulmasta. Tarkoitus oli samalla tutkia, erosivatko tuntemukset projektin onnistumisesta näiden kahden eri käyttäjäryhmän välillä. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, seurasiiko muutosprojekti näitä kahta edellä esiteltyä muutosteoriaa. Haastattelukysymykset oli johdettu tutkimuksessa käytettyjen teorioiden pohjalta. Tutkimusta ei tehty yrityksen toimeksiantona, mutta tutkimuksen tekemisestä osana opintoja oli sovittu osaston johtajan kanssa.

Muutoksen osallistuvia ihmisiä työskentelee kyseisellä tilanhallinnan osastolla 20. Haastateltavia oli yhteensä kuusi. Haastateltavat valittiin sen perusteella, missä asemassa he olivat muutokseen nähden. Osa heistä oli uuden ohjelmiston ja koko prosessin loppukäyttäjiä, ja he olivat lisäksi osallistuneet ohjelmiston käyttöönottoprojektin työryhmään. Toiset haastateltavat olivat puolestaan lähtökohtaisesti pelkästään loppukäyttäjän statuksella. Osa haastateltavista oli ollut pidempään talossa, yli 15 vuotta, ja osa alle viisi vuotta.

Tutkimuksessa ei kerrota kenenkään haastateltavien nimiä, sukupuolta, ikää tai sen tarkemmin työvuosia, eikä näiden asioiden pohjalta tehdä tulkintoja. Tämä siksi, että haastateltavien anonymiteetti ei vaarantuisi ja koska sekä haastateltavien joukko, että koko tilanhallinnan osasto on pieni, ei haluttu sitäkään kautta tunnistettavuuden mahdollisuutta.

Ongelmaksi haastattelutilanteissa voi tulla se, että osa työntekijöistä oli ollut yrityksen palveluksessa hyvin pitkän aikaa. Lisäksi koko yritys ja kyseinen osasto on lähivuosina käynyt läpi useita sekä organisaatio että järjestelmämuutoksia. Näin ollen heidän vastauksiinsa voi olla kaijuja aiemmista vastaavista tilanteista. Lisäksi, koska haastateltavat olivat kollegoita ja hyviä tuttuja, oli haastattelutilanteessa välillä hankalaa pysyä neutraalina. Haasteena oli myös johdattelun välttäminen, kun kyseessä kuitenkin yhteinen asia, josta molemmilla oli kokemusta ja monesti yhteneväisiä mielipiteitä. Kolmas haittatekijä haastatteluissa oli aikatauluista johtuva viive haastattelujen välillä. Haastattelut toteutettiin viiden viikon sisällä. Olisi ollut helpompi varmistaa haastattelujen samankaltaisuus, jos ne olisi voitu toteuttaa lyhyemmän ajan sisällä. Tämä ei ollut mahdollista, johtuen haastateltavien sekä haastattelijan kiireisistä työaikatauluista ja muutaman haastateltavan loman ajankohdasta.

Haastattelun aluksi haastateltaville kerrottiin, mikä on haastattelun tarkoitus ja minkä tyyppiisiin teorioihin haastattelukysymykset nojaavat. Lisäksi heille kerrottiin, että haastattelunauhoitteet tullaan tuhoamaan läpikäynnin jälkeen.

## 5 Tulokset

Seuraavassa luvussa käsitellään haastatteluista saatuja havaintoja ja tuloksia. Tutkimuksen kysymykset oli jaettu kolmeen osaan Bridgesin ja Kotterin teorioiden mukaisesti. Ensimmäinen osa koski tapahtumia ennen muutosta ja sen tärkein lähtökohta oli kysymys, miksi muutos tapahtui. Tarkoitus oli tutkia, osattiinko muutoksen tärkeydestä kommunikoida siten, että myös henkilöstö ymmärsi muutoksen syyt ja tavoitteet.

Toinen osa haastattelusta keskittyi tapahtumiin muutoksen keskellä. Tavoite oli pohtia, miten henkilöstö otettiin mukaan muutokseen ja pysyikö sitä kautta heidän luottamuksensa ja uskonsa muutokseen ja sen mahdollisesti mukanaan tuomiin etuihin ja hyötyihin.

Kolmannessa osassa tutkitaan tapahtumia muutoksen jälkeen. Pohditaan sitä, onko muutosprojekti myös henkilöstön näkökulmasta ohi ja päätetty ja onko muutoksen alkaessa asetetut tavoitteet saavutettu. Haastatteluja käytiin läpi samalla tavalla näiden kolmen kohdan kautta ja vastauksista poimittiin samanlaiset, samankaltaiset ja eriävät vastaukset eri ryhmiin analysoinnin helpottamiseksi.

### 5.1 Ennen muutosta

Kuten edellä mainittu sekä Kotter että Bridges painottavat teorioissaan sitä, että muutoksessa on tärkeää, että ihmiset tietävät, miksi muutos ylipäätään tapahtuu. Ihmisten on vaikea irrottautua vanhasta, jos ei muutosta koeta tavoittelemisen arvoiseksi ja sellaiseksi asiaksi, joka tuo heille edes jossain määrin jotain positiivista. Kommunikaatio koetaan molemmissa teorioissa tässä kohden muutosta erittäin tärkeäksi, sekä se, että projektissa on mukana ihmisiä, jotka näkevät muutoksen positiivisena asiana ja jotka osaavat levittää innostustaan myös muille asianosaisille.

Haastatteluissa tuli ilmi, että pääsääntöisesti muutoksen tärkeys oli kaikille selkeä. Tässä suhteessa ei ollut eroa sillä, oliko haastateltava ollut mukana käyttöönottoprojektissa vai ei. Kaikille oli selkeää, että vanha järjestelmä oli tullut tiensä päähän. Järjestelmän toimittaja oli lopettamassa ohjelmiston tuen ja kehittämisen. Jos ylipäätään haluttiin jatkaa kyseistä toimintaa, oli löydettävä uusi järjestelmä. Useampi haastateltava käytti termiä ”pakkorako”.

Kuten edellä mainittu Kotterin mukaan henkilöstön tyytyväisyyttä nykyiseen tulee tarvittaessa heikentää, jotta heidät saadaan ajoissa ymmärtämään muutoksen välttämättömyys. Useampi haastateltava kertoi, kuinka muutoksen alussa tuotiin ilmi, mitä heikkouksia vanhassa järjestelmässä oli. Toisaalta ongelma tässä lähtökohdassa oli ehkä se, että uudesta

järjestelmästä ei tässä vaiheessa osattu kertoa, miten se tulisi olemaan parempi kuin vanha. Ainoastaan yksi haasteltavista mainitsi ilman erillistä kysymystä, että hänen annettiin ymmärtää, että järjestelmän pitäisi toimia joissain asioissa paremmin kuin vanha. Muut mainitsivat asiasta vasta sitten, kun muista muutoksen mukanaan tuomista eduista erikseen kysyttiin. Lähtökohta tuntui kaikille siis olevan, että tavoitteeksi riitti, että saadaan toimiva järjestelmä, jolla työtä pystyi jatkamaan.

Bridgesin mukaan vanhoista tavoista irrottautuminen helpottuu, jos ihmisillä on selkeä visio, mitä kohden pyrkiä. Tässä tapauksessa visio nähtiin ennemmin ”pakkoraosta” selviytymisenä. Muutos oli siinä mielessä siis tavoittelemisen arvoinen asia, jonka tärkeys tunnistettiin. Ilman uutta järjestelmää olisi nykyisen työn tekeminen mahdotonta. Kotterille ja Bridgesille visio on kuitenkin enemmän jotain todella tavoittelemisen arvoista eikä pelkästään ”pakkorako”.

Bridgesin mukaan ihmisten on helpompi hyväksyä muutos, jos muutoksessa otetaan huomioon, mitä ihminen tulee todennäköisesti saavuttamaan ja/tai menettämään muutoksessa. Tästä muutoksesta voi laajasti ajatellen todeta, että ilman muutosta kyseisen osaston toiminnot olisivat muuttuneet radikaalisti ja mahdollisesti olisi tuonut mukanaan tiettyjen toimintojen loppumisen kokonaan ja siten tehtävien vähentymisen. Näin ollen haittana olisi ollut työn loppuminen ja saavutuksena työn jatkuminen.

Tässä suhteessa muutosta ja sen tuomia etuja ajateltiin ehkä enemmän yrityksen kautta, eikä niinkään ihmisten henkilökohtaisten menetysten tai merkitysten kautta. Ei korostettu sitä, miten itse työntekijän työ tulisi muuttumaan parempaan tai huonompaan. Kuitenkin kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että muutos tässä kohtaa oli hyvä asia ja he katsoivat positiivisena tulevaisuuteen.

Molempien teorioiden mukaan muutosta on helpompi viedä läpi, jos asioista kommunikoidaan riittävästi. Kotterin mukaan tässä auttaa eritoten se, jos muutosta edistämään perustetaan sen puolesta puhuva tiimi, joka ”myy” muutosta eteenpäin myös muille työntekijöille. Tätäkin muutosprojektia varten perustettiin pienempi työryhmä, jossa oli edustajia useammasta muutosta kohtaavasta osastosta. Työryhmä oli koottu eri alueiden osajista ja heidän tehtävä oli tuoda asiantuntemusta prosessiin läpikäymiseen.

Haastateltavissa oli mukana näitä työryhmän jäseniä, mutta myöskään heidän vastauksistaan ei käynyt ilmi muita tavoitteita tai muita positiivisia lähtökohtia ja syitä muutokselle kuin edellä mainittu pakko. Kotterille ohjaavan tiimin merkitys oli juuri siinä, että he kokevat muutoksen tärkeäksi ja ajaisivat asiaa omalta taholtaan eteenpäin. Tutkimuksessa kävi kuitenkin ilmi, että tässä projektissa ei sen kaltaista ohjaavaa tiimiä ollut. Muutostyö-

ryhmässä olevat kokivat muiden tapaan, ettei asioista kommunikoitu tarpeeksi. Yhdessä haastattelussa tuli jopa esiin kysymys, että haluttiinko vaikenemalla peitellä muutoksen haastavuutta ja mahdollisia ongelmia, mitkä myöhemmin tulivat esiin. Yksikään haastattelusta ei kuitenkaan ottanut esiin aiemmin mainittuja projektisuunnitelmissa kuvattuja tavoitteita: asiakas, toimitusketju ja myymälätyöskentely. Joko näitä ei oltu missään vaiheessa kerrottu tai sitten niitä ei pidetty tärkeinä tai mainitsemisen arvoisina lähtökohtina.

Yhteenvedon voisi näin ollen todeta, että tapahtumat ennen muutosta eivät täysin täyttäneet Kotterin ja Bridgesin ajatuksia onnistuneen muutoksen lähtökohdista (kuva 7)



Kuva 7 Bridgesin ja Kotterin teorioiden yhteneväisyydet: ensimmäinen osa. (Mukaillen Bridges ja Kotter)

## 5.2 Muutoksen keskellä

Haastattelun toinen osa paneutui siihen, miten henkilöt kokivat muutoksen keskellä elämisen vaiheessa, jota Bridgesin kutsui neutraaliksi vaiheeksi.

Niin Kotterin kuin Bridgesinkin mukaan muutoksessa on hyvä osallistuttaa ihmisiä eli ottaa heidät mukaan muutokseen. Viisi kuudesta haastatelluista oli sitä mieltä, että ihmisiä olisi pitänyt ottaa enemmän mukaan muutosprojektiin. He kokivat, että tärkeää tietoa heidän ja muiden osaston työntekijöiden osaamisalueilta jäi käsittelemättä ja ottamatta huomioon, koska heiltä ei kysytty projektin edetessä asioita. Kyse ei kuitenkaan ollut niinkään siitä, että olisivat halunneet olla työryhmässä mukana vaan siitä, että osaston ihmisiä olisi pitänyt enemmän konsultoida erilaisten asioiden tiimoilta. He eivät myöskään osanneet tarjota kyseessä olevaa tietoa, koska kokivat, ettei heitä informoitu riittävästi projektin kulusta.

Sekä Kotterin että Bridgesin mukaan on lisäksi oleellista, että ihmisiä otetaan muutokseen mukaan miettimään ja innovoimaan, miten asioita voitaisiin tehdä uudella tavalla. Bridgesin neutraali vaihe oli ajanjakso, jolloin oli mahdollista kehittää vanhan tilalle kokonaan jotain uutta. Haastatteluissa kävi ilmi, että muutosprojektin työryhmissä mukana olleet olivat olleet osallisena myös alatyöryhmässä, jossa oli mietitty uusia mahdollisia tapoja toteuttaa asioita. He kuitenkin kokivat, ettei kyseisen työryhmän mietinnöt lopulta johtaneet mihinkään vaan asia hautautui muiden asioiden alle. Kaikkien haastateltavien mielestä työprosessit jatkuivat hyvin pitkälti samanlaisina kuin vanhan järjestelmän aikoina. Uusi järjestelmä muokattiin prosessin näkökulmasta tekemään samat asiat suurin piirtein samalla tavoin kuin vanha järjestelmä.

Kotter on sitä mieltä, että muutoksen keskellä on tärkeää huomioida projektin eteneminen ja tavoitetut saavutukset. Hän puhuu välitavoitteiden juhlistamisesta. Nämä pienet etapit auttavat ihmisiä näkemään, että muutos etenee ja ihmisillä pysyy luottamus tulevaan. SOK:n tilanhallinnan osaston järjestelmämuutoksessa ei välitavoitteita haastateltavien mukaan noteerattu erikseen. Projekti eteni vaiheittain eli siinä mielessä välitavoitteita oli havaittavissa, mutta vaiheiden jälkeen yksinkertaisesti edettiin aina seuraavaan. Työryhmässä mukana olleet kokivat itse vaiheistuksen ja välitavoitteet selkeämmin, mutta sinänsä niille ei luotu isompaa merkitystä.

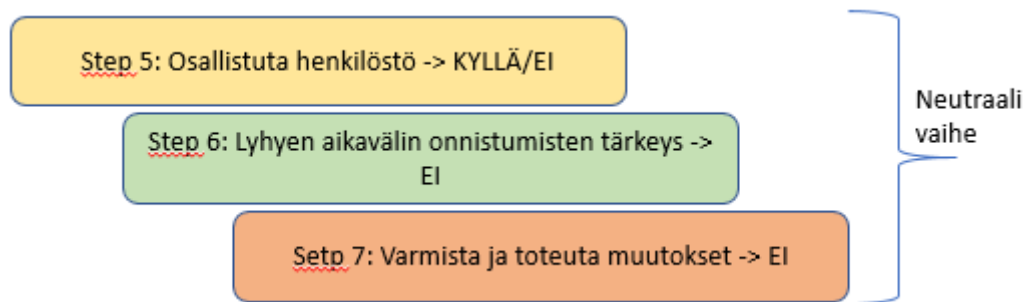
Bridges esittää teoriassaan, että tässä neutraalissa tilassa ihmiset voivat kokea olonsa hämmentyneeksi ja sekavaksi. Tunne on Bridgesin mukaan normaali ja projektin johtajien on osattava johtaa henkilöt pois tästä hämmennyksen tilasta ja ylläpitää heidän luottamustaan tulevaan.

Haastatteluissa kävi ilmi, että niin myös tässä muutosprojektissa alkoi ihmisten luottamus tulevaan jossain määrin murentumaan ja osa koki ajan todella sekavana. Sana usvaisuus ja ”hana auki kohta tuntematonta” tuli usealla tavalla esiin monessa haastattelussa. Tämä koski eritoten heitä, jotka eivät olleet käyttöönottoprojektissa mukana. Asioiden kanssa edettiin kaikkien haastateltavien mukaan liian nopeasti, liian vähin tiedoin ja seurauksista välittämättä. Projektissa mukana olleilla oli tässä vaiheessa vielä jossain määrin luottamusta tulevaan ja he olivatkin kaikesta huolimatta sitä mieltä, että järjestelmä saadaan ongelmista huolimatta toimimaan. Kaikki haastateltavat olivat kuitenkin sitä mieltä, että asioista olisi pitänyt kommunikoida laajemmin.

Kotterin teoriassa tärkeää on myös muutoksen varmistaminen ja toteuttaminen. Kotterin mukaan tässä vaiheessa on lisäksi tärkeää vakiinnuttaa muutoksen mukanaan tuomia parannuksia ja uusia tapoja. Tilanhallinnan muutosprojektissa muutos toteutettiin kuta kuinkin päämäärätietoisesti loppuun ja uudet tavat tehdä asioita pikkuhiljaa syrjäyttivät

vanhan. Uudet tavat tarkoittivat kuitenkin enemmänkin puhtaasti uuden järjestelmän käyttöä, eikä niinkään sitä, että uusi järjestelmä olisi tuonut jotain parannusta itse työhön. Sana pakkorako tuli myös tässä esiin kaikkien haastateltavien kohdalla.

Haastattelujen perusteella voisi siis sanoa, että myöskään neutraalin vaiheen lopputulos ei ollut Kotterin ja Bridgesin teorioiden mukainen optimaalinen onnistuneen muutoksen kuvaus (kuva 8).



Kuva 8 Bridgesin ja Kotterin teorioiden yhteneväisyydet: toinen osa. (Mukaellen Bridges ja Kotter)

### 5.3 Aika muutoksen jälkeen

Haastattelun kolmas osa keskittyi siihen, mitä tapahtui muutoksen jälkeisessä tilassa. Kotterin teorian viimeinen eli kahdeksas kohta painotti sitä, että muutos tulee juurruttaa työ- ja koko yrityskulttuuriin. Myös Bridges painotti teoriassaan muutoksen juurruttamista ja sitä että onnistuneen muutoksen jälkeen "vanha aika" on kaikella tavalla taakse jäänyttä elämää ja muutoksen jälkeinen aika koetaan parempana kuin vanha.

Kaikilta haastateltavilta kysyttiin, onko heidän mielestään muutosprojekti päätetty ja ohi. Viisi kuudesta vastasi suoraan, että ei ja yksi vastasi, ettei tiedä. Parin tarkentavan kysymyksen jälkeen voisi sanoa, että virallisesti projektia ei ole päätetty. Käyttöönotto-ryhmä lopetti kyllä toimintansa ja työtä jatkettiin kehitystyöryhmän nimikkeellä, mutta käyttöönotto-ryhmän jäljiltä jäi ilmaan vielä paljon ratkaisemattomia kysymyksiä. Lisäksi vaikka projektista oli löydettävissä loppuraportti, eivät käyttöönottoprojektin jäsenet olleet sitä nähneet, eikä heille ole siitä kerrottu. Käyttöönotto-ryhmään kuulumattomille haastateltaville ei myöskään oltu kerrottu, oliko projekti ohi vai ei.

Toisaalta kuitenkin kaikki olivat sitä mieltä, että muutoksessa käyttöönotettu otettu uusi järjestelmä toimii ja sillä mennään eteenpäin. Ainoastaan yksi haastateltavista sanoi, että vanhaa järjestelmää oli ikävä. Näin siitäkin huolimatta, että kaikissa haastatteluissa kävi ilmi, että uudessa järjestelmässä oli vielä paljon puutteita ja ongelmia.

Useampi heistä totesi, että vanhassa järjestelmässä oli asioita paremmin mutta uskoivat myös, että uudesta järjestelmästä saadaan toimiva, kunhan sille annetaan aikaa. Muutosprojektissa ei saavutettu sitä, mitä lähdettiin hakemaan, mutta luottamus uuteen oli siitä huolimatta syntynyt.

Kotterin mukaan uudet toimintatavat ovat juurrutettu, kun kaikki ovat tietoisia siitä, kuinka nämä uuden tavat ovat tuoneet menestystä yritykselle ja paluu vanhaan ei ole enää optio edes mielessä. Haastattelujen mukaan työntekijät eivät olleet varmoja siitä, onko koko muutosprojekti lopulta edes ohi. Näin he eivät olleet varmoja uuden järjestelmän lopullisesta käyttöönotosta ja siten uusi järjestelmä tai uudet toimintatavat eivät olleet teorian antamassa merkityksessä juurtuneet työyhteisön käyttöön (kuva 9).



Kuva 9 Bridgesin ja Kotterin teorioiden yhteneväisyydet: viimeinen osa. (Mukaellen Bridges ja Kotter)

## 6 Pohdinta

SOK:n tilanhallinnan järjestelmäprojekti on virallisesti ohi. Projektista on tehty päätösraportti ja projektiryhmä on lopettanut toimintansa. Projektin lopputuloksena on, että osaston käytössä on uusi, vanhan korvaava, järjestelmä, jonka avulla S-ryhmän eri ketjuille pystytään tuottamaan ketjuyksikkökohtaisia hyllykarttoja ja muita tarvittavia esillepano-ohjeita. Näin ollen projektin voi sanoa olevan teknisesti onnistunut. Tutkimuksen pääpaino oli kuitenkin selvittää, miten työntekijät kokivat muutoksen. Oliko muutos myös heidän mielestään onnistunut.

Kotter ja Bridges määrittelevät omien teorioidensa kautta, mitä he katsovat onnistuneen projektin pitävän sisällään. Heidän teoriansa perustuvat siihen, mitä esimiehet ja projektia johtavat henkilöt voivat tehdä ja miten he voivat auttaa muutoksen parissa työskenteleviä ihmisiä kohtaamaan muutoksen ja kulkemaan sen läpi. Projektin onnistuminen perustuu myös siis siihen, miten projektiin osallistuvat työntekijät itse kokevat muutoksen ja minkälaisin tuntein he jatkavat muutoksen jälkeistä elämää.

SOK:n hyllykarttajärjestelmän muutosprojektissa käytiin läpi Kotterin ja Bridgesin määrittelevät vaiheet. Vanhasta ajatuksesta piti päästä eroon, jotta voitiin kohdata ja hyväksyä uusi aika ja toimintatapa. Uuden toimintamallin tärkeyttä korostettiin, mikä auttoi työntekijöitä hyväksymään myös muutoksen tärkeyden. Ongelma tässä kohden oli siinä, että vaikka muutos ja uusi järjestelmä sinänsä koettiin tärkeäksi, siitä ei tehty erityisen tavoittelemisen arvoista. Visio siitä, mitä uusi järjestelmä toisi mukanaan, jäi työntekijöille epäselväksi. Uusi järjestelmä tulisi korvaamaan vanhan, mutta työntekijöille oli epäselvää, mitä muuta positiivista se toisi heidän elämäänsä. Muutoksen mahdollisuuksista olisi voinut saada enemmän irti, jos ihmisillä olisi ollut positiivisempi asenne muutokseen ja muutoksesta olisi tehty ”pakkoraon” sijaan, jotain mitä kohden kannattaa pyrkiä.

Molemmissa teorioissa korostettiin myös osallistuttamisen tärkeyttä. Ihmiset hyväksyvät muutoksen paremmin, jos heille annetaan siinä oma rooli. Tässä projektissa osaa ihmisistä osallistutettiin ja osaa ei. Suurin osa koki, että sitä olisi pitänyt olla kuitenkin enemmän. Kyse ei ollut siitä, että kaikkien olisi pitänyt osallistua kaikkeen, mutta ihmisille jäi mieli, että heillä olisi voinut olla enemmän annettavaa, kuin mihin projektin aikana annettiin mahdollisuus. Näin ollen he olisivat voineet tuoda projektiin näkökulmia siitä, miten asioita olisi voinut tehdä vielä tehokkaammin tai paremmin. Tämä oli yksi Bridgesin ja Kotterin teorioiden tärkeitä näkökulmia eli onnistuneen muutoksen taustalla on aina myös se, että muutoksen aika käytetään hyväksi uuden innovointiin ja annetaan ihmisille mahdollisuus

keksiä jotain uutta ja uudesta näkökulmasta. Varsinkin tässä tapauksessa, kun ihmisillä oli halua parantaa olemassa olevaa tilannetta.

Kolmantena vaiheena muutoksessa oli muutoksen jälkeinen aika. Se on Kotterin ja Bridgesin mielestä aika, jolloin muutos juurrutetaan työyhteisöön. Tästä muutosprojektista on vaikea sanoa, juurrutettiin uusi järjestelmä oikeasti työyhteisöön vai oliko sekin ainoastaan ”pakkorako” eli järjestelmä oli pakko ottaa käyttöön, vanhaan ei ollut enää palaamista. Tästä kertoo sekin, että suurin osa haastatelluista ei osannut suoraan sanoa, onko koko projekti ohi vai ei.

Kaiken kaikkiaan suurin ongelma projektissa oli kommunikaation puute. Periaatteessa projektissa otettiin huomioon monia Kotterin ja Bridgesin teorioissa läpikäytyjä onnistuneet muutoksen edellytyksiä, mutta ne jäivät viemättä loppuun juurikin kommunikaation puutteen takia. Ihmiset olivat epävarmoja missä mennään ja miten. Ainoa asia, mistä he olivat varmoja, oli se, että vanhaan ei ollut enää paluuta ja uuden järjestelmän kanssa on vaan tultava toimeen.

## 7 Lähteet

Akeba 2017. Projektijohtaminen auttaa muutoksen läpiviennissä.

Luettavissa: <http://akeba.fi/akeba/projektijohtaminen-auttaa-muutoksen-lapiviennissa/>

Luettu 2.6.2019

Bridges, William. 2009 Managing transitions. Philadelphia: Da Capo Press

Bridges, William. 1986. Managing Organizational transitions. Organizational Dynamics, 15, 1, s. 23-33.

Bridges, William. 2010. Revitalize your leadership. Excellence,, 27, 1, s. 14.

Business Dictionary 2019.

Luettavissa: <http://www.businessdictionary.com/definition/change.html>

Luettu 8.5.2019

Cran, C. 2015. The Art of Change Leadership: Driving Transformation In a Fast-Paced World. Hoboken: Wiley&Sons Inc.

ePooki 2014

<http://www.oamk.fi/epooki/2014/projekti-ja-muutosjohtamiseen-liittyvan-osaamisen-kehittaminen-tyossa-ja-opetuksessa/>

Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi – Esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum.

Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Helsinki: Tammi

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Huotari, J., Salmikangas, E. Projektihallinnan perusteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulun opetusmateriaali.

Luettavissa: [http://homes.jamk.fi/~huojo/opetus/IIZT4010/IIZT4010\\_2.pdf](http://homes.jamk.fi/~huojo/opetus/IIZT4010/IIZT4010_2.pdf)

Luettu 22.5.2019

Juppo, V. 2005. Organisaation muutoksen johtaminen julkisella sektorilla. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 33/2005, 2.

JYU 2015. Laadullinen tutkimus

Luettavissa:

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

Luettu 12.6.2019

Kettunen, S. 2009. Onnistu projektissa. Juva: WSOYpro Oy

Knowlton, B. 2016. Change Management: Change vs. Transition

Luettavissa: <http://knowlton-group.com/change-management-change-vs-transition/>

Luettu 18.5.2019

Kotter, John. 1996a. Muutos vaatii johtajuutta. Oy Rastor ab. Helsinki

Kotter, John. 1996b. Leading change. Harvard Business School Press

Kotter, John. 2009. Tärkeysjärjestykseen NYT. Helsinki: Talentum Media Oy.

Luomala, A. 2008. Muutosjohtamisen ABC

Luettavissa: <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/muutoskirja.pdf>

Luettu 10.5.2019

Maaninen, A. 2014. Projektimalli.

Luettavissa: <http://project-and-change-management.blogspot.com/2015/02/projektimalli.html>

Luettu 22.5.2019

Miller, D. 2011. Successful change. West Sussex: Bookpod

Miller, D & Proctor. A. 2016. Praise for enterprise change management. Philadelphia: Kogan Page

Newton, R. 2015. How to be a successful change leader.

Luettavissa: [https://www.oreilly.com/library/view/business-express-how/9781292095660/html/chapter-001.html#CHAP\\_H19](https://www.oreilly.com/library/view/business-express-how/9781292095660/html/chapter-001.html#CHAP_H19)

Luettu 10.5.2019

Newton, R. 2007. Managing change step by step – all you need to build a plan and make it happen. Pearson Business.

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

Peltonen, T. 2008. Johtaminen ja organisointi – teemoja, näkökulmia ja haasteita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Pokela gradu

[http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/67626/Pokela\\_Anu.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/67626/Pokela_Anu.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Projektin hallinta. Mikkelin AMK opetusmateriaali.

[http://cna.mamk.fi/Public/KosonenH/projekti\\_aikuis\\_2013/Peruskalvosarjat/PROJEKTI\\_OSAAMINEN\\_PowerPoint.ppt](http://cna.mamk.fi/Public/KosonenH/projekti_aikuis_2013/Peruskalvosarjat/PROJEKTI_OSAAMINEN_PowerPoint.ppt)

Ryan, L. 2016. Management Vs. Leadership: Five Ways They Are Different

Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/lizryan/2016/03/27/management-vs-leadership-five-ways-they-are-different/#214cc37469ee>

Luettu 22.5.2019

Ryerson University 2011. Change management leadership guide

Luettavissa: <https://www.ryerson.ca/content/dam/hr/manager-resources/docs/change-management-leadership-guide.pdf>

Luettu:11.5.2019

Salminen, J. 2019. Kääntyykö muutosvauhtimme itseämme vastaan?

Luettavissa: <http://bonnierpro.fi/fi>

Luettu 22.5.2019

Sidra, A. & Zuhair, F. & Noman S. & Dr. Sajid, A. 2012. Role of Leadership in Change Management Process. Abasyn Journal of Social Sciences, 5, 2, s. 32–37.

S-kanava 2019. S-ryhmä lyhyesti

Luettavissa: <https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/s-ryhma-lyhyesti>

Luettu: 8.5.2019

S-ryhmä 2018a. S-ryhmä tänään. Sisäinen yritysesitys. Intranet.

Luettu 8.5.2019

S-ryhmä 2018b. Laika -hankesuunnitelma. Sisäinen hankesuunnitelmaa. Intranet.  
Luettu 8.5.2019

S-ryhmä 2016. Laika -hanke. Sisäinen hanke- esittely. Intranet.  
Luettu 8.5.2019

Vartio, J. Laadullisen tutkimuksen metodologia.

Luettavissa:

[http://arted.uiah.fi/synnyt/kirjat/varto\\_laadullisen\\_tutkimuksen\\_metodologia.pdf](http://arted.uiah.fi/synnyt/kirjat/varto_laadullisen_tutkimuksen_metodologia.pdf)

Luettu: 12.6.2019

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelukysymykset

- Miksi muutos tapahtui?
  - Kommunikoitiinko muutoksen tavoitteista?
  - Kerrottiinko selkeästi, miksi muutos tapahtui ja mitä etuja ja/tai haittaa muutoksesta tulee olemaan
  - Kommunikoitiinko muutoksen tärkeys?
  - Esitettiinkö muutokselle selkeä visio ja strategia
  - Oliko tavoite ja lopputulos mielestäsi tavoittelemisen arvoista ja positiivinen asia?
  - Kerrottiinko, mikä tulee olemaan konkreettisesti erilaista ja miksi
  - Olivatko muutoksen hyödyt ja haitat selkeät
- Mitä tapahtui muutoksessa?
  - Perustettiinkö muutosta ohjaava ja tukeva ryhmä?
  - Pysyikö luottamus uuteen järjestelmään muutoksen aikana?
  - Pysyikö muutoksen keskellä tunne, että asiat ovat järjestyksessä?
  - Kommunikoitiinko asioiden etenemisestä?
  - Oliko muutosviestintä ylipäättään toimivaa?
  - Jaettiin vastuuta/osallistettiin työntekijöitä?
    - annettiin ihmisten ideoida uutta, kun järjestelmät ja toimintatavat kokivat joka tapauksessa muutoksen?
  - Miten mahdolliset ongelmat ratkaistiin? Yritettiinkö keksiä uusia tapoja tehdä asioita? Yritettiinkö ongelmista oppia ja kehittää uutta?
  - Rohkaistiinko ihmisiä kokeilemaan uutta?
  - Saitteko koulutusta myös muutoksen aikana?
  - tekninen projektisuunnitelma versus muutosjohtaminen
  - Huomioitiinko muutoksessa välitavoitteita ja niiden saavuttamista?
- Muutoksen jälkeen
  - Onko teidän mielestänne projekti nyt ohi ja päätetty?
  - Koetteko, että lopputulos on hyvä, saavutettiin se, mitä lähdettiin hakemaan?
  - Onko tunne uudesta alusta hyvä? Ollaanko vanha jätetty jo taakse?
  - Onko luottoa tulevaan?
  - Vakiinnutettiin muutos eli pidettiinkö huoli, että muutoksella saavutettu tila pidettiin käytössä, eikä ole palattu vanhaan
  - Juurrutettiin uudet toimintatavat yrityskulttuuriin