

Muutoksenjohtamisen malli projekti- ja palvelutiimille

Aleksandra Vasilevskaja

Opinnäytetyö
tietojärjestelmäosaamisen
koulutusohjelma
2020



Tekijä(t) Aleksandra Vasilevskaja	
Koulutusohjelma Tietojärjestelmäosaamisen koulutusohjelma, tradenomi (ylempi amk)	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Muutoksenjohtamisen malli projekti- ja palvelutiimille.	Sivu- ja liitesivumäärä 51 + 2
<p>Opinnäytetyön kohdeorganisaatio on IT-alan tuotetalo, joka tarjoa IT-alan palveluita ja konsultointia. Tutkimuksen kohteena on projekti- ja palvelutiimi ja tutkimusongelma on se, etteivät projekti- ja palvelutiimi sitoudu organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin tarpeeksi vahvasti. Tutkimus ei käsittele muutoksen onnistumista organisaation kannattavuuden kannalta vaan on rajattu käsittelemään vain projekti- ja palvelutiimin toimintaa.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena on luoda uusi muutoksen johtamisen malli tiimille. Pohtia, kuinka kaikki henkilöt projekti- ja palvelutiimistä saadaan sitoutettua ongelmien ratkaisuun ja toiminnan kehittämiseen oma-aloitteisesti ja yhteistyössä muiden kanssa. Tutkimus on rajattu käsittelemään vain projekti- ja palvelutiimin toimintaa.</p> <p>Opinnäytetyössä tutustuttiin tunnetuihin muutoksen johtamisen malleihin, kuten Proscin ADKAR-malliin, Kotterin 8-vaiheisen muutosmalliin, Kotterin ja Schlesingerin 6 toimintatavan lähestymistapaan muutosvastarintaa vastaan, ja muutuskäyriin. Muita malleja käytiin pinnallisesti läpi. Tärkeimmät aiheet opinnäytetyössä ovat muutosviestintä, muutosvastarinta ja sitoutuminen muutokseen. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä on käytetty kehittämistutkimusmenetelmää.</p> <p>Teoriataustan, havaintojen ja haastatteluiden perusteella kehitettiin uusi muutoksen johtamisen malli, jossa oli huomioitu tärkeimmät asiat jotka auttavat ratkaisemaan tutkimusongelmat ja sitouttamaan tiimiläisiä muutoksiin. Malli on hyvin systemaattinen ja projektimainen koska ollaan todettu, että juuri sellainen tapa johtaa muutoksia toimii yrityksessä.</p>	
Asiasanat Muutosjohtaminen, toimintamallit, muutosviestintä, muutosvastarinta, muutosprosessi, johtaminen	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Käsitelmäärittely	1
2	Tutkimusasetelma	2
2.1	Tutkimusongelma ja tutkimuksen tarkoitus	2
2.2	Tutkimuskysymykset	2
2.3	Tavoitteet ja rajaukset	2
2.4	Tutkimusmenetelmät	3
2.5	Tutkimusprosessi	3
3	Kohdeorganisaatio	5
3.1	Organisaatio ja tutkimuskohde	5
3.2	Aikaisemmat tutkimukset	5
4	Muutos	6
4.1	Muutoksen taso ja vaiheet	7
4.2	Organisaatiomuutoksen tyypit ja muutoksen johtaminen ryhmässä	8
5	Muutosvastarinta	10
6	Tunnetut muutoksen johtamisen mallit ja metodit	11
6.1	Prosci: ADKAR-malli	11
6.2	Kotter: 8-vaiheinen muutosmalli	13
6.3	Kotter & Schlesinger: Kuuden toimintatavan lähestymistapa muutosvastarintaa vastaan	17
6.4	Muutoskäyrät	18
6.5	Muut mallit ja pohdinta	19
7	Muutosviestintä	22
7.1	Psykologinen pääoma ja sen vaikutus muutoksen	22
7.2	Tavoitteet ja niillä johtaminen, sekä ihmisten valmius muutokseen	23
7.3	Ongelmien ennakointi ja riskien hallinta	24
8	Sitoutuminen muutokseen ja motivointi	25
9	Tutkimus- ja kehittämisprosessin ja sen tulosten kuvaus	29
9.1	Havainnointiprosessi	29
9.2	Haastattelusuunnitelma, tulokset ja johtopäätökset	32
10	Kehitetyn mallin esittely	37
10.1	Muutoksen johtamisen mallin vaiheet	39
11	Pohdinta	50
11.1	Tulosten ja prosessin onnistumisen arviointi sekä oppimisen arviointi	50
11.2	Yhteenveto, johtopäätökset, suositukset ja mahdolliset jatkokehittämisehdotukset	51
	Lähteet	52

Liitteet.....	54
Liite 1. Haastattelukysymykset	54
Liite 2. Kyselylomake tiimille	55

1 Johdanto

Organisaatiot elävät jatkuvassa muutoksessa. Prosesseja kehitetään, organisaatiomuutoksia toteutetaan, uusia järjestelmiä otetaan jatkuvasti käyttöön, ihmiset, strategia ja visio vaihtuvat. Silti muutokset eivät aina jalkaudu, eikä henkilöstö toimi uusien toimintatapojen mukaisesti. He eivät käytä uusia järjestelmiä tehokkaasti, eivätkä muista uutta strategiaa. Vastaavia ongelmia havaittiin myös tutkimuksen kohdeorganisaatiossa.

Tämän työn tarkoituksena on selvittää mitä muutoksenjohtamisen malleja on olemassa, mitkä niistä voitaisiin hyödyntää uuden mallin kehittämisessä kohdeorganisaatiolle eli IT-alan tuotetalon projekti- ja palvelutiimille. Selvittää, kuinka henkilöstö sitoutetaan muutokseen ja kuinka muutosvastarinta voitetaan.

Tutkimustyön tavoitteena on luoda uusi muutoksen johtamisen malli, jonka avulla jatkossa varmistetaan muutoksen läpivienti ja henkilöstön sitoutuminen. Onnistuneet muutokset säästävät yritykselle aikaa ja rahaa, koska muutoksen suunnittelutyö ei mene hukkaan vaan lopputulos tulee yrityksessä hyödynnetyksi. Tutkimuksen on rajattu käsittelemään vain projekti- ja palvelutiimin toimintaa.

1.1 Käsitelmärittely

Confluence on verkkopohjainen yrityswiki, jonka kehitti australialainen yritys Atlassian. Ohjelma on julkaistu vuonna 2004.

Jira on Atlassianin kehittämä ohjelma, joka on suunniteltu ongelmapyyntöjen (serv-Desk) seurantaan ja projektihallintaan. Jira on hyvin laajasti käytössä useissa yrityksissä ympäri maailmaa.

Klinikalla tarkoitetaan tilaisuutta, johon voi osallistua vapaaehtoisesti kaikki joita asia kiinnostaa. Klinikalla keskustellaan ongelmista, mietitään yhdessä ratkaisumalleja ja parhaita käytäntöjä. Esimerkiksi: Ohjelman vaikeakäyttöisyys, sekavuus jne.

Slack on Slack Technologiesin kehittämä yritysviestintäalusta, joka tarjoaa ominaisuuksia kuten chat-kanavat, yksityisviestit ja ryhmäviestit.

Muut käsitteet kuten muutos, muutosvastarinta, muutosviestintä on avattu laajemmin alla.

2 Tutkimusasetelma

Tässä kappaleessa on kerrottu tutkimusongelmasta, tutkimuksen tavoitteista, rajauksista, menetelmistä ja tutkimuksen suorittamisesta.

2.1 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tarkoitus

Tutkimusongelma on se, ettei projekti- ja palvelutiimin sitoudu organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin tarpeeksi hyvin. Tämän työn tarkoitus on kehittää sisäistä toiminnankehitystä eli parantaa yrityksen toimintatapoja tai prosesseja, sekä siihen liittyä työkaluvalintoja ja toimintatapojen muutoksia, jotta saadaan ratkaistua ongelman.

2.2 Tutkimuskysymykset

Kuinka työntekijät saadaan sitoutettua tiimissä tapahtuviin muutoksiin?

Kuinka jalkauttaa ylimmän johdon muutosviestintä?

Kuinka muutosviestintä toteutetaan?

2.3 Tavoitteet ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on saada uusi muutoksen johtamisen malli tiimille. Miettiä, kuinka kaikki henkilöt projekti- ja palvelutiimistä saadaan sitoutettua ongelmien ratkaisuun ja toiminnan kehittämiseen oma-aloitteisesti ja yhteistyössä muiden kanssa. Tutkimuksen odotettu lopputulos on löytää sopiva malli jolla muutokset viedään varmemmin loppuun asti ja saadaan osallistujat sitoutumaan ja mietitän miten muutoksen onnistuminen kannattaa mitata.

Tutkimus ei käsittele muutoksen onnistumista organisaation kannattavuuden kannalta vaan on rajattu käsittelemään vain projekti- ja palvelutiimin toimintaa. Tutkimuksessa keskitytään vain vuoden 2020 muutoksiin ja kehitetään malli, joka on tarkoitus ottaa käyttöön yrityksen seuraavassa muutoksessa eli Confluence-käyttöön otossa. Tutkimuksen tarkoituksena on kehittää sekä ottaa käyttöön uusi muutosjohtamisen malli. Tutkimus ei kata kehitetyn muutosjohtamisen mallin jalkauttamisen seuranta.

2.4 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmän valinnassa olen käyttänyt apuna Kanasen (2013, 53) tutkimusotteiden ja -menetelmien ominaisuuksien luokittelua. Kanasen luokittelussa opinnäytetyön ominaisuudet oli jaettu eri riveille ja tutkimusmenetelmien alle on laitettu tiivis kuvaus jokaisesta osuudesta. Luokittelun pohjalta päättelin, että kehittämistutkimus soveltuu parhaiten tutkimukseni aihepiiriin. Tutkimuksella on teorian ja käytännön vuorovaikutusta ja sen tarkoituksena on tuottaa muutos, eli uusi toimintamalli. Tutkijan rooli tutkimuksessa tulee olemaan ulkopuolinen osallistuja. Tutkimukset ja vastaukset ovat avaimia, eli ”mistä tässä on kyse?”, ”miten asia saadaan toimimaan?”.

Kehittämistutkimus pyrkii muutokseen sekä tuottamaan toimivia käytännön ratkaisuja. Siinä yhdistyvät kehittäminen ja tutkimus. Kehittämistyö lähtee muutostarpeesta ja siihen liitetään tutkimus sekä tutkimusprosessin ja sen tulosten raportointi. Kehittämistutkimuksessa yhdistetään sekä kvalitatiivisia (laadulliset) että kvantitatiivisia (määrälliset) tutkimusmenetelmiä koska se on monimenetelmätutkimus, jonka tavoitteena on muutoksen aikaansaaminen. Se voi olla menetelmän, tuotteen tai organisaation kehittäminen ja siihen kuuluu myös itse ongelman poistaminen. (Kananen J. 2015. 33-42)

2.5 Tutkimusprosessi

Tutkimus alkoi nykytilan kartoituksella. Kartoituksen avulla todettiin yrityksen johdon kanssa ongelmalliset osa-alueet. Palvelu- ja projektitiimeissä muutokset eivät jalkautuneet ja työntekijät eivät sitoutuneet niihin tarpeeksi hyvin. Ongelman ratkaisemiseksi kerättiin tietoa siitä, miten onnistuneita muutoksia on aiemmin viety läpi ja mitä virheitä epäonnistuneissa muutoksissa on havaittu. Kartoituksessa kerättiin myös teoretietoa muutoksen johtamisen malleista ja sitouttamisesta. Opinnäytetyössä on esitetty luettuun teoriaan perustuvat tiivistelmät kaikista valituista muutosjohtamisen malleista ja lyhyesti käyty läpi, myös ne mallit, jotka ei pystytty hyödyntämään uuden muutoksen johtamisenmallin kehittämisessä. Tutkimuksen aikana on seurattu yrityksessä vuoden sisällä tapahtuneita muutoksia, niiden suunnittelua, toteutustapaa sekä onnistumisia ja epäonnistumisia. Sekä haastattelu yrityksen työntekijöitä.

Ensimmäisellä haastattelukierroksella keskusteltiin yrityksen muutoksista vastanneiden suunnittelijoiden ja muutoksia jalkauttaneiden henkilöiden kanssa. Haastattelujen pohjalta löydettiin nykyiseen muutosten läpi viemisen tavan vahvuudet ja heikkoudet sekä kehitettiin uusi malli, jonka avulla muutoksien johtaminen ja jalkautuminen onnistuisi tulevaisuudessa paremmin. Lopuksi suoritettiin kysely muutamalle muulle tiimiläiselle, jotka olivat

muutoksessa muutoksen kokijan roolissa. Vastauksien pohjalta iteroitiin ensimmäisen version mallia paremmaksi. Valmis malli on nyt esitetty johtoryhmälle ja hyväksytty.

Aineistokeruumenetelminä käytettiin yksittäishaastatteluja, sähköpostikyselyä, havainnointia, sekä dokumenttien että raporttien seuranta. Näiden avulla löydettiin syyt siihen, miksi muutokset eivät aina ole jalkautuneet halutulla tavalla tai miksi ne ovat onnistuneet. Yhdistämällä haastatteluiden ja havainnoinnin tiedot kehitettiin uutta muutoksen johtamisen mallia, joka soveltuu juuri kyseiselle kohdeorganisaatiolle. Tutkimuksessa on mietitty myös sitä, miten muutoksen onnistumista voitaisiin mitata.

3 Kohdeorganisaatio

3.1 Organisaatio ja tutkimuskohde

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on IT-alan tuotetalo, joka tarjoa IT-alan palveluita ja konsultointia. Tutkimuksen kohteena on projekti- ja palvelutiimi. Tiimi koostuu esimiehestä ja noin kymmenestä teknisestä asiantuntijasta. Asiantuntijoiden vastuulla on järjestelmien asennus, ylläpito, konsultointi ja määrittäminen, sekä jonkin verran kehitystyötä.

3.2 Aikaisemmat tutkimukset

Muutosjohtaminen on ajankohtainen aihe nopeasti muuttuvassa maailmassa, missä teknologinen kehitys menee alati kiihtyvää vauhtia eteenpäin. Aiheesta on tehty paljon tutkimuksia, kirjoitettu monia kirjoja ja opinnäytetöitä. Tämä tutkimus kuitenkin eroaa muista tutkimuksista siinä, että uusi muutoksen johtamisen malli on kehitetty räätälöidysti kohdeorganisaation projekti- ja palvelutiimin tarpeet huomioiden.

Yrityksellä on olemassa muutoslomake, joka on käytössä teknisille muutoksille jotka eivät kuulu asiakasprojekteihin. Esimerkkinä tästä voidaan pitää vaikka IT-infran muutosta, oikeuksien päivitystä tai uusien ominaisuuksien käyttöönottoa. On olemassa myös palveluihin liittyvä muutosmalli, eli kuinka muutostiketit luokitellaan Jira-järjestelmässä. Näiden lisäksi muutos voi koskea myös dokumentaatiota ja versionhallintaa, eli kuinka eri tyyppisten dokumenttien kansiorakenne toimii niin että niiden löydettävyys säilyisi korkealla tasolla. Tuotekehitystiimillä on myös oma tuotemuutos- ja versionhallintaprosessi.

Muutoksien läpivientiä organisaatio sisällä ei ole tutkittu yksittäisten työntekijöiden näkökulmasta. Organisaatiolla ei myöskään ole johtamisen mallia sisäisiin muutoksiin.

4 Muutos

Muutos on prosessi, jossa jokin tulee toisenlaiseksi. Organisaation muutoksista puhuttaessa tarkoitamme johdon päätöstä muuttaa yhtä tai useampaa sisäistä muuttujaa; organisaatiota, rakennetta, tehtäviä tai tekniikkaa. Tällaisia päätöksiä tehtäessä johdon on oltava ennakoivaa tai reaktiivista. Objektiiivinen muutostarve voi olla sekä vastaus jo syntyneeseen ongelmaan, että sen ennakointi. Muutoksen voi käynnistää mikä tahansa poikkeama suunnittelusta. (Management Study 2020.)

Muutos voi olla organisaatiomuutos, uuden sovelluksen käyttöönotto tai uuden prosessin seuraaminen. Nykymaailmassa onnistumisen avain on nopea kyky muuttua. Muutoksen onnistumisen kulmakivi on osata nähdä ja valita oikean muutoksen suunta. Muutoksessa ei ole kyse pelkästään organisaatiomallin vaihtamisesta. Keskeisin tekijä on se, kuinka ihmiset saadaan vaihtamaan tapaansa ajatella ja toimia uuden mallin mukaan. Vielä muutama vuosikymmenen sitten riitti, että sukupolvi oppii uuden taidon. Sata vuotta sitten suussa osaaminen kulki sukupolvesta toiseen. Nykyään ihmisen pitää oppia lukuisia taitoja työuransa aikana, mikä ei tee arkea helpommaksi. Muutosnopeuden kasvu kuormittaa ai-vojen oppimisesta ja muuttamisesta vastaavaa aluetta. Yhden ihmisen oppimiskyky ei enää välttämättä riittää kaikkeen. (Arikoski & Sallinen 2007, 7-13.)

4.1 Muutoksen taso ja vaiheet

Harjun ja Ruuskanen malli kuvaa sitä, kuinka muutos vaatii erilaista johtajuutta. Muutos ajetaan neljään osa-alueeseen:

<p>MONIMUTKAINEN (Complex)</p> <ul style="list-style-type: none">○ Syy- ja seuraussuhteet eivät selkeästi hahmotettavissa○ Ulkoa tulevat virtaukset vaikuttavat enemmän kuin oma strategia○ "Next practise"○ Kokeile – tunnista – reagoi	<p>TIEDETTÄVISSÄ (Knowable)</p> <ul style="list-style-type: none">○ Vaihtoehdot ohjaavat toimintaa○ Mukautumisen mahdollisuudet○ Oppiva organisaatio○ "Good practice"○ Tunnista – analysoi - reagoi
<p>KAAOS (Chaos)</p> <ul style="list-style-type: none">○ Yllätyksiä○ Ei ennakoitavaa○ Selviytymisen edellytykset○ Ainutkertaiset käytännöt○ Toimi – tunnista – reagoi	<p>TIEDETÄÄN (Known)</p> <ul style="list-style-type: none">○ Tiedetään mitä tapahtuu○ Toiminta ennakoitavaa○ "Best practise"○ Tunnista - kategorisoi

Kuva 1. Muutoksen luokittelu (Harju & Ruuskanen 2016.)

Muutos jaettiin myös neljään vaiheeseen. Ensimmäinen on huolellinen prosessiin valmistautuminen, toinen tilan ja tavoitteen määrittely (Millaisen muutoksen halutaan tehdä? Koskeeko muutos perustoimintaa, prosesseja vai jotain muuta? Mitkä ovat halutut tulokset?). Kolmas on muutoksen toimeenpanon suunnittelu ja muutosprosessin johtamista päättäminen (Kuka johtaa muutosta? Miten prosessi dokumentoidaan?) Johdon on varmistettava, että organisaatio on henkisesti resursseiltaan ja prosesseiltaan valmis. Neljäs on muutoksen toimeenpano. (Harjun ja Ruuskanen 2016.)

4.2 Organisaatiomuutoksen tyypit ja muutoksen johtaminen ryhmässä.

Muutokset organisaation strategiassa ja rakenteessa ovat hallinnollisia muutoksia. Muutoksia tapahtuu organisaation rakenteessa, strategisessa johtamisessa, politiikassa, palkkausjärjestelmässä, työsuhteissa, valvonta- ja tiedotusjärjestelmissä, taloudellisissa raportointijärjestelmissä ja budjettisuunnittelussa. (Management Study 2020.)

Muutokset rakenteessa ja strategiassa tapahtuvat yleensä ylhäältä alaspäin, toisin sanoen johtamisjärjestyksessä, kun taas muutokset tekniikassa ja tuotteissa voivat tapahtua alhaalta ylöspäin. (Management Study 2020.)

Muutokset organisaation kulttuurissa liittyvät organisaation työntekijöiden arvojen, asenteiden, odotusten, uskomusten ja käyttäytymisen muutoksiin. Ne ovat pikemminkin muutoksia ajattelussa kuin tekniikassa, rakenteessa tai tuotteissa. (Management Study 2020.)

Muutoksen johtaminen ei ole johdolle yksinkertaista. On osattava johtaa sekä loogisia kokonaisuuksia että tunteineen epäloogisesti käyttäytyviä ihmisiä. Tämän lisäksi johdolla on myös omat tunteet, eikä johdettavana yleensä ole yksi ihminen vaan kokonainen ryhmä. Ennen muutoksen aloittamista johdon on analysoitava millainen ryhmä on ja onko ryhmällä kokemusta muutoksista? Onko ryhmä toimiva jo nyt? Nämä asiat helpottavat muutoksen jalkauttamista. (Arikoski & Sallinen 2007, 14.)

Millainen siis on muutoskykyinen ryhmä? Ryhmän pitää tuntea omaa osaamista ja toimintaympäristönsä. Osaamisella pitää olla kysyntää. Ryhmän on osattava omaksua uusia asioita ryhmänä, ei pelkästään yksilöinä. Tärkeät muutoskykyisen ryhmän ominaisuudet ovat luottamus reiluuteen, kyky korjata omaa toimintaa keskusteluiden avulla ja laaja osaaminen. Mitä laajempi osaaminen ja tietoisuus muiden osaamisesta ryhmällä on, sitä helpommin se hyväksyy uudistuksia. Johdon on annettava ryhmälle edellytykset laajentaa näitä alueita. Yhteistyö on yksi hyvistä keinosta siihen. (Arikoski & Sallinen 2007, 15-16.)

Johdon reiluus muutoksessa ja avoin tiedottaminen ovat yksi tärkeimmistä asioista. Jos ryhmällä on kokemus reiluudesta edellisestä muutoksesta, helpottaa se seuraavan muutoksen hyväksymistä. Aineellisten ja aineettomien palkintojen jakamista säätelevät tekijät pitää olla kaikkien tiedossa ja niiden on oltava suhteessa työpanokseen. Johdon on kehitettävä ryhmän keskustelutaitoja, koska kohteliaaseen keskusteluun tottunut ryhmä, joka osa hakea yksimielisyyttä nopeasti, osaa ottaa muutokset emotionaalisesti kevyemmin. Kehittämiskeinoina voi olla keskustelutilaisuuksien järjestäminen ryhmälle, rohkaiseminen

tuoda omat mielipiteet ja päätökset esille ja mahdollistaminen palautteen antamiseksi käsitetyistä aiheista esimerkiksi palaverin lopussa. (Arikoski & Sallinen 2007, 19.)

5 Muutosvastarinta.

Muutosvastarinta on kaikille tuttua. Sen taustalla on usein uuden tilanteen pelko, epävarmuuden sietokyvyn heikkous tai haluttomuus mennä epämurkuvuusalueelle. Joskus jopa ne, joilla on taitoja ja älyä onnistua muutoksessa, eivät onnistu. (Blinov & Ugrjumova. 2020, 44.)

Usein kehittämis- ja muutosprosessit synnyttävät muutosvastarinnan työntekijöille. Työntekijät eivät aina ole sama mieltä johtajien kanssa muutosprosessista. Koska jokainen ihminen on erilainen ja joka kerta kun ihminen on vuorovaikutuksessa toisen ihmisen kanssa, muuttaa vuorovaikutustilanne molempia. Ihmiset rakentavat kuvan maailmasta omien kokemustensa perusteella. Ihminen myös tuntee, käyttäytyy ja ajattelee eri tavalla riippuen kenen kanssa ja missä paikassa hän on. Myös lähiaikojen tapahtumat vaikuttavat kaikkeen. Työntekijät näkevät muutoksen vain omasta näkökulmastaan. Kuvaan on myös vaikuttanut ympäristö ja sen ihmiset. Jotta johtajien ja työntekijöiden linkki toimii paremmin, sekä johdon että alaisten on osallistuttava muutokseen tavoitteen luomiseen ja tulkintaan. Lähtökohtana pitää olla se, että jokaisen tulkinta muutoksesta on yhtä arvokas ja jos halutaan muuttaa yksilöitä tai organisaatiota, on arvostettava ja kunnioitettava niitä. (Casten & MacMann 2014, 4-13.)

Blinovin ja Ugrimovan mukaan muutoksen vastarinnalle on kuusi syytä. Ensimmäinen syy on se että työntekijät pelkäävät negatiivista vaikutusta heihin tai ryhmään, jotka muutos tuo mukanaan. Toinen syy on pelko siitä, että työmäärä kasvaa mutta palkitseminen työstä ei. Kolmas syy on tapojen ja rutiinien muuttaminen, se ei ole kaikille helppoa. Neljäs syy on informaation vähyys kun organisaatio ei kerro miksi ja miten muutos tulee, tai tiedottaminen on hyvin harvinaista. Viides syy on tuen puute organisaation puolelta. Kuudes syy on työntekijöiden kapina, koska he tuntevat muutoksen itselleen pakotetuksi. Voidaan siis sanoa, että ihmiset eivät vastusta itse muutoksia vaan sitä, että he joutuvat itse muuttamaan sen mukana.

Jos halutaan muutoksen onnistuvan, johtajan pitää tietää kaksi asiaa ihmisistä jotka ovat osa muutosta. ”Mitä he todella haluavat?” ja ”mikä estää heitä saavuttamansa tätä muutosta?” (Leppänen & Rauhala 2012.)

6 Tunnetut muutoksen johtamisen mallit ja metodit

Olen tutkinut millaisia muutoksen malleja on jo olemassa ja mihin ne perustuvat, sekä mitä metodeja on käytetty onnistuneen muutoksen läpiviennissä. Alla on kuvattu tämän tutkimuksen kannalta oleelliset.

6.1 Prosci: ADKAR-malli

ADKAR on Porchin kehittämä muutoksen johtamisen malli, jossa on 5 etappia. Se on tarkoitettu johtajille ja muutoksen kanssa työtä tekeville päälliköille. Mallia käytetään yleensä muutoksen toteutumisen aikana. Malli mahdollistaa muutoksien tekemisen johdonmukaisemmalla tai loogisemmalla tavalla sekä vähentää muutosvastarintaa tiimeissä. Kun tiedetään millä etapilla muutos on, osataan valita oikein mitä meidän on tehtävä jotta päästään eteenpäin. (LeadStartUp 2020))

Nimi tulee englannin kielestä:

A – AWARENESS of the need for change

D – DESIRE to support the change

K – KNOWLEDGE of how to change

A – ABILITY to demonstrate skills & behaviors

R – REINFORCMENT to make the change stick

(PROCI INC 2020)

A — Awareness, eli ymmärrys siitä millaisen muutoksen kuuluisi olla, miksi se tapahtuu ja mitkä ovat riskit jos muutoksia ei tapahdu lainkaan. Ennen kuin tietämys tulee, muutos-tarve ei ole aito vaan määrätty. Tällaisessa tilanteessa työntekijää on vaikea motivoida muutokseen. Tässä etapissa ihmiset esittävät kysymyksiä: Miksi tämä tapahtuu? Onko tämä muutos on tarpeen? Mitä vikaa työskentelyssämme on nyt? Mikä on meidän ongelma? Mitä tapahtuu, jos muutoksia ei tapahdu? Kysymykset tarkoittavat, että ihmiset ovat mallin mukaan "ymmärrys"-tasolla täällä hetkellä. Jotta päästään eteenpäin, työntekijöille on annettava vastaukset kysymyksiin. Pitää ottaa huomioon, jos ihminen sijoittaa paljon omia resursseja nykyysteemiin, todennäköisesti hänen tulee olemaan vaikeampaa, kun muiden luopua siitä. Myös erilaiset huhut ja ennakkoluulot eivät tee muutoksesta helpompaa. Siihen auttaa läpinäkyvyys ja vahva informatiivisuus. (LeadStartUp 2020.)

D — Desire, eli halu. Koska pelkkä ymmärrys ei riitä, ihminen tarvitse myös halua jotta muutosvastarinta ei synny hänen sisällään. Halu tarkoittaa motivaatiota ja ihmisen omaa päätöstä osallistua muutokseen. Ulkopuolinen ihminen ei voi vaikuttaa toiseen haluun

vaan se on aina yksilön oma päätös. Jos toinen yrittää pakottaa toista haluamaan, ihminen joko vastustaa tai tekee asian ilman mitään aktiivisuutta. Ihminen voi passivoitua, välttää vastuutta tai aiheuttaa sabotaasin eli tehdä paljon virheitä töissä, unohtaa deadlineet jne. Tässä vaiheessa tärkeintä on työntekijöiden motivointi. Pitää muista, että jokainen ihminen on erilainen ja myös jokaista motivoi aivan eri asiat. Pitää selvittää mitä muutos tarkoittaa jokaisen näkökulmasta, mitä arvoa he siitä saavat? Näistä asioista voi esimerkiksi keskustella tiimipalaverissa. (LeadStartUp 2020.)

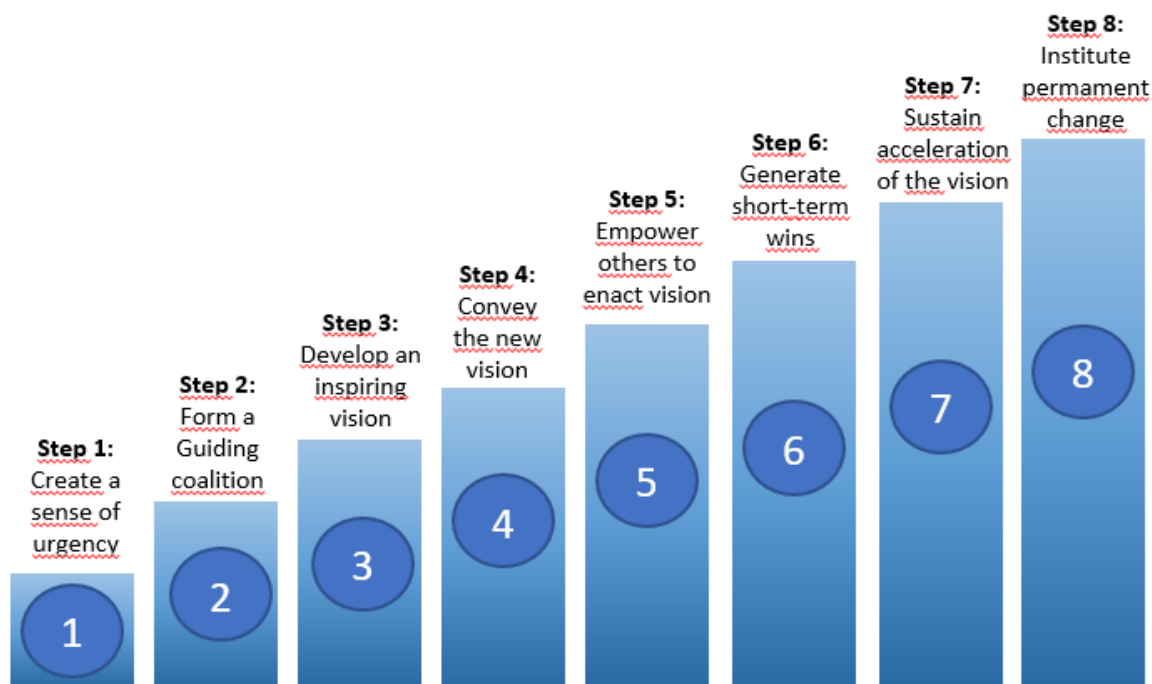
K — Knowledge, eli tietämys. Halu ei synnyttää tietämystä. Työntekijät voivat haluta osallistua muutokseen, mutta samalla olla tietämättä mitä heidän pitää tehdä tai miten. Tässä vaiheessa ongelmia tulee persoonista, jotka ovat vahvasti sitä mieltä, että muutosta ei ole mahdollista toteuttaa, kaikki on turhaa, ettei me onnistuta siinä. Tommoset ajatukset tulee niille henkilöille, joilla on menneisyydessä hyvin vähän kokemusta muutoksista. He eivät pysty kuvittelemaan, että muutokset oikeasti ovat mahdollisia. Tämänkin ongelman ratkaisuksi auttaa informaation lisäys, siitä mitä uusia rooleja tai vastuualueita muutos synnyttää, miten uusia prosesseja tai systeemejä käytetään ja järjestää tarvittavat koulutukset. On hyvää tehdä muutoksesta läpinäkyvää ja näyttää jokainen onnistumisen vaihe henkilöstölle. Sekä juhlia pienetkin voitit. (LeadStartUp 2020.)

A — Ability, eli kyky. Sen jälkeen kun meillä on jo tietämys ja osaaminen, miten muutos tehdään, me tarvitaan aikaa ja kokemusta jotta se osaaminen muuttuu kyvyksi. Henkilöstölle on annettava mahdollisuus itsensä realisointiin. Eikä tässä vaiheessa saa rangaista virheistä vaan päinvastoin luoda turvallinen ympäristö kokeilemaan uusia asioita. Pitää näyttää, että epäonnistunut kokeilu ei ole maailman loppu. Palautteen antaminen on tässä vaiheessa myös tärkeä, jotta henkilöt ymmärtää mitä meni hyvin ja minkä kanssa voisi vielä kokeilla. Tässä vaiheessa mentoreista voisi olla hyötyä. Myös pitää muistaa, että uusien asioiden oppiminen, sekä vie kalenteriaikaa, että myös vie työaikaa muusta työstä. (LeadStartUp 2020.)

R — Reinforcement, eli vahvistaminen. Sen jälkeen kun muutos on jo voimassa on oikea aika vahvista sitä, ilman muutos vai alkaa kehittymään ei halutun suuntaan. Pitää todistaa henkilöstölle, että me onnistuttiin ja nyt on parempaa, kun ennen. Pitää kiittää henkilöstöä onnistumisesta joko aineettomasti tai aineellisesti, eli palkkio tai kiitoksen ilmaisu ja kehuminen muiden kuulle. Onnistumisen juhliminen on hyvää keino vahvista onnistunutta muutosta. Sekä palautteen kerääminen henkilöstöltä on hyödyllistä. Kysymykset voi olla ”Miten työt sujuu muutoksen jälkeen? Onko kaikki hyvin? Oletteko tyytyväisiä muutokseen?” (LeadStartUp 2020.)

6.2 Kotter: 8-vaiheinen muutosmalli

John P. Kotter on kehittänyt 8-vaiheisen muutosmallin mikä heijastaa tarvittavia vaiheita mahdollisten muutosten toteuttamiseksi tiimissä tai organisaatiossa. Pienet muutokset voidaan toteuttaa ilman mitään metodologiaa, mutta jos kyse on globaaleista muutoksista johtajat tarvitsevat strategian, jonka Kotterin malli tarjoaa. Alla on kuvattu tarkemmin askelet, jotka täytyy käydä läpi yksi kerrallaan muutostilanteen aikana. (LeadStartUp 2020.)



Kuva 1. Kotterin 8-vaiheinen muutosmalli (LeadStartUp 2020.)

Askel 1: Luo kiireen ja välittämättömyyden tuntu.

Jos haluat että muutos tapahtuu, on hyödyllistä että koko yritys sitä haluaa. Muutoksen viejän pitää kehittää kiireen ja välittömyyden tunne muutoksen ympärille. Se auttaa motivoimaan ihmisiä muutokseen. Jos muutoksia ei koeta välttämättömiksi, ne eivät välttämättä etenee mihinkään. Jos yrityksessä kaikki ovat tyytyväisiä nykyiseen toimintaan, se ei muutosta auttaa. Muutoksen päämäärä on saatava tuntumaan nykytilaa houkuttelevamalta, jotta ihmiset näkevät syyn olla muutoksessa mukana. Syyt, miksi ihmiset eivät halua muutosta ja ovat tyytyväisiä nykytilanteeseen ovat:

- Jos yrityksellä ei ole näkyvää kriisiä, ei kukaan ymmärrä miksi pitäisi tehdä muutoksia. Yrityksen omaisuus tai saavutukset korostavat sitä, että yrityksen ei tarvitse muuttua.

- Työntekijöiden tavoitteet ovat helposti saavutettavissa. Mikä näyttää siltä, että kaikki on hyvin, kun tavoite on saavutettu, Mikä näyttää siltä, että kaikki on hyvin, kun tavoite on saavutettu, vaikka ei firman tavoite olisi.
- Asiakas palaute ei tule kaikille esille, eivätkä työntekijät tiedä, ettei kaikki mene hyvin.
- Väärät mittarit.

Yrityksen pitää eliminoida tyytyväisyyden lähteet ja lisätä välttämättömyyden tunnetta.

- Pitää järjestää kriisin omainen tunnelma ja käynnistää keskustelu siitä, mitä yrityksen sisällä tai kilpailijoilla tapahtuu sekä syistä miksi muutos on meille tärkeä. Jos se onnistuu, kehittyvät kiireen ja välittömyyden tunne lähes itsestään.
- Pitää eliminoida myös ylimääräisiä menestymisen merkkejä, kuten yrityksen mökit ja muut taloudelliset etuudet.
- Antaa ihmisille tietoa mahdollisista uhista ja kehittää skenaarioita siitä, mitä tulevaisuudessa voi tapahtua ilman muutoksia.
- Tutustua mahdollisuuksiin, joita tulisi tai voisi käyttää. Apuna voivat olla erilaiset konsultit.
- Aloita avoimet keskustelut, tarjoa dynaamisia ja pakottavia syitä, jotta ihmiset ajattelisivat ja puhuisivat.
- Liikevaihto, voitto ja tuottavuustavoitteet tai asiakastyytyväisyys asetetaan niin korkealle, ettei sitä voi saavuttaa nykyisellä mallilla.
- Kilpailijoista, asiakastyytyväisyydestä ja taloudellisista luvuista on puhuttava kaikille avoimesti

Korretin mielestä tähän askeleeseen pitää varata todella paljon aikaa. On vaarallista edetä liian aikaisin toiselle vaiheelle, sillä siinä on iso riski epäonnistua. Keskijohto ja alempien tasojen esimiehet ovat tässä vaiheessa avainasemassa. Niiden pitää keksiä tapa, millä saa henkilöstön mieliin (Kotter 1996, 31-44.)

Askel 2: Perusta ohjaava tiimi.

Muutokset tarvitsevat usein vahvaa johtajuutta ja tukea organisaation avainhenkilöiltä. Muutoksia pitää johtaa eikä hallita. Kukaan yksityinen ihminen, ei edes toimitusjohtaja, pysty siihen vaan on kasattava vahva ja johtava tiimi eri tyyppisistä ihmisistä joilla on erilainen status, kokemus ja asema yrityksessä. Tehokkaassa tiimissä pitää olla 4 ominaisuutta: Vahva asema, asiantuntemus, uskottavuus ja johtajuus. Jos sellaisia ihmisiä ei löydy omasta organisaatiosta, heitä voi hakea organisaation ulkopuolelta, ylentää alemmalla tasolla johtamisen kykenevät henkilöt tai rohkaista harvoin johtavuutta harjoittavia johtajia uusiin haasteisiin. Tiimissä pitää olla taitavia ihmisten johtajia, pelkät

asioiden johtajat eivät riitä vaan muutos todennäköisesti epäonnistuu. Ei-toivotut tiimiläisten luonteenpiirteet ovat liian vahva itsetunto ja epäluottamusta synnyttävät henkilöt. Tiimissä pitää olla aina luottamusta ja yhteinen päämäärä ja johtajuutta. Jos tällaisen tiimin luominen epäonnistuu, syynä on usein se, ettei tiimi uskonut muutokseen ja sen välttämättömyyteen.

(Kotter 1996, 45-58.)

Askel 3: Laadi visio ja strategia.

Kaikki ideat ja ajatukset pitää kasata yhdeksi, muille helposti ymmärrettäväksi ja muistettavaksi visioksi. Visio on tulevaisuudenkuva, joka auttaa muita ymmärtämään, miksi heidän on tehtävä se mitä pyydetään. Visiolla on kolme päämäärää: muutoksen suunnan selkeyttäminen, oikeiden toimenpiteiden tekemiseen kannustaminen ja koordinoinnin auttaminen. Vision pitää olla haluttava, hyvin rajattu, joustava, kuviteltavissa, viestittävässä ja toteuttavissa oleva. Vision laatimiseksi on tunnistettava muutoksen kannalta keskeiset arvot. Alla on esitetty kuvio, josta löytyvät ohjeet vision luomiselle. (Kotter 1996, 59-72.)

<ul style="list-style-type: none"> • Ensimmäinen luonnos käynnistää prosessin, jossa on tekijän ja markkinoiden tarpeet.
<ul style="list-style-type: none"> • Ohjaava tiimin muokkaa luonnosta.
<ul style="list-style-type: none"> • Työtiimin merkitys on iso, koska ilman sitä ryhmäprosessi ei toimi.
<ul style="list-style-type: none"> • Aivojen ja sydämen merkitys ohjaa vision laatimista analyyttisellä ja unelmoinnin tasolla.
<ul style="list-style-type: none"> • Prosessin sekavuus on aina vision luonnissa mukana.
<ul style="list-style-type: none"> • Aikataulu. Visiota ei tule laatimaan päivässä, siihen voi mennä vuosia
<ul style="list-style-type: none"> • Lopputulos synnyttää tulevaisuudenkuvan.

Taulukko 1 Tehokkaan vision luominen (Kotter 1996, 71.).

Askel 4: Viesti muutosvisio.

Visio on hyödyllinen vasta silloin kun kaikilla on yhteinen näkemys tulevaisuudesta. Visio pitää tulla tutuksi, joten sitä pitää käyttää päivittäin ongelmien ratkaisussa ja päätöksenteossa. Tehokas viestintä sisältää yksinkertaisuutta, toistoja, johtamista esimerkin avulla ja esimerkkejä. Sen myös pitää olla kaksisuuntaista ja sitä pitää välittää eri keinoilla. (Kotter 1996, 73-86.)

Askel 5: Anna henkilöstölle laajat valtuudet.

Mitkä asiat jarruttavat tai vaikuttavat uuden vision mukaista toimintaa? Näitä ovat muun muassa esimiehet, viralliset rakenteet, tarvittavien taitojen puuttuminen ja henkilöstö- tai tietojärjestelmät. Valtuuksien antaminen auttaa työntekijöitä vision toteutuksessa. Tähän tarvitaan rakenteellista esteiden murtamista. Henkilöstöä voi valmentaa, viestiä ihmisille järkevästä visiosta ja muuttaa järjestelmät vision mukaisiksi. (Kotter 1996, 87-100.)

Askel 6: Lyhyen aikavälin onnistumiset.

Mikään ei motivoi niin paljon kuin onnistuminen. Se luo realistiset ja helpot tavoitteet lyhyelle aikavälille jotta saadaan nopeasti onnistumisia. Tavoitteiden pitää olla näkyviä, kiistattomia ja niiden pitää nivoutua muutoshankkeeseen. Onnistumisista pitää myös palkita. (Kotter 1996, 101-114.)

Askel 7: Vakiinnuta parannukset, tuota lisää muutoksia.

Nopeat onnistumiset vasta alkua. Jos muutoksen halutaan onnistuvan, se voi kestää kauan. Prosessi voi pysähtyä jos muutoksenviejä siirtyy eri yritykseen, jos johtajat uupuvat tai jos onni ei ole muutoksen puolella. Jokaisen onnistumisen jälkeen pitää analysoida missä erityisesti onnistuttiin ja missä on parantamisen varaa. Jatkuva prosessin parantaminen on tärkeää. Koko ajan pitää keksiä uusia tavoitteita. Ihmisten johtamisen osaaminen on tässä vaiheessa erityisen tärkeää. (Kotter 1996, 115-126.)

Askel 8: Juurruta uusia toimintatapoja yrityskulttuuriin.

Viimeisenä askeleena on uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin. Uusien menettelytapojen juurruttaminen voi olla vaikeata jos vanha kulttuuri on ristiriidassa uuden kanssa. Kulttuurin muuttaminen ei ole helppoa ja se muuttuu vasta silloin, kun uusi toimintatapa tuottaa henkilöstölle hyötyä kun he näkevät toimintatapojen ja suoriutumisen parantamisen yhteyden. On tärkeää näyttää kuinka hyvin muutokset näkyvät nykyhetkessä ja vielä tärkeämpää, että koko henkilöstö seuraa muutoksia. Johdon pitää puhua muutosprosessista ja onnistumisista jokaisessa sopivassa tilaisuudessa. Silloin kun palkataan uusia henkilöitä töihin, heitä on opetettava suoraan uusille toimintatavoille. Niiden palkitseminen jotka vievät uusia toimintatapoja eteenpäin on myös hyvä keino (Kotter 1996, 127-138.)

6.3 Kotter & Schlesinger: Kuuden toimintatavan lähestymistapa muutosvastarintaa vastaan

Kotterin ja Schlesingerin mukaan on olemassa 4 syytä, miksi muutosvastarinta syntyy.

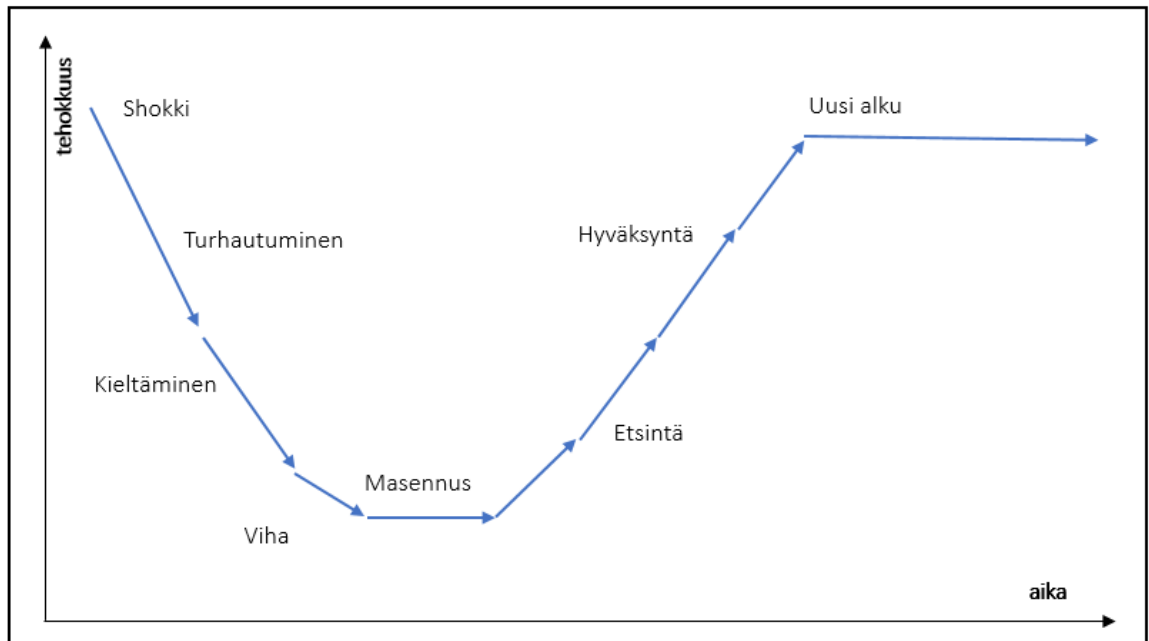
1. Jotkut ihmiset ottavat kaikki muutokset liian henkilökohtaisesti: Kuinka muutos vaikuttaa heihin, eikä kuinka muutos edistää yritystoimintaa
2. Kommunikaatio-ongelmat ja liian vähäinen tiedottaminen
3. Jotkut ihmiset tarvitsevat turvallisuuden ja vakauden tunnetta töissä.
4. Jotkut eivät voi hyväksyä muutosta, koska he eivät ole sama mieltä muutostarpeesta ja muutosprosessista (ManagerHR 2010.)

Kotter ja Schlesingerin ovat kehittäneet 6 toimintatapaa, millä voi reagoida muutosvastarintaan.

1. Henkilöstölle pitää kertoa muutoksesta, sen syistä ja prosesseista ennen aloittamista ja tiedottaa koko ajan sen etenemisestä. Näin kaikilla on oikea tieto siitä miksi muutos on tapahtumassa ja miten, eikä turhia huhuja synny.
2. Henkilöstö kannattaa osallistuttaa muutokseen. Näin he ovat enemmän muutoksessa mukana ja pääsevät myös suunnittelemaan tai edistämään sitä, eikä muutosvastarintaa synny.
3. Henkilöstön tukeminen on todella tärkeä muutoksen aikana ja esimiehet ovat tässä kohdassa avainasemassa. Henkilöstöä voi pelottaa epävarmuus tulevaisuudesta.
4. Jos jokin henkilö esimiesasemassa on todella muutosvastarintainen ja yrittää myös omat alaiset saada muutosta vastaan. Esimiehille voi tarjota oikeus lähteä pois muutoksesta, jos se on mahdollista. Tai voi tarjota hyvän irtisanomispaketin.
5. Silloin kun mikään ei toimi tai toimenpide muutosvastarintaa vastaan tulee liian kalliiksi, voidaan kokeilla kevyttä manipulointia. Eli saada niitä ihmisiä jotka ovat vahvasti muutosta vastaan tekemään yhteistyötä muutoksen suunnittelijoiden kanssa. Heille tulisi antaa jokin pieni rooli muutoksen suunnittelussa.
6. Jos ei ole aikaa kokeilla mitään toimintatapoja, on viimeisenä keinona pakottaminen. Henkilöä voi pakottaa suorasti ja epäsuorasti esimerkiksi antamalla ymmärtää, että hän voi menettää työpaikkansa tai mahdollisuuden edetä uralla. Tämä ei siis ole missään nimessä ensimmäinen keino vaan aina viimeisin vaihtoehto. (ManagerHR 2010.)

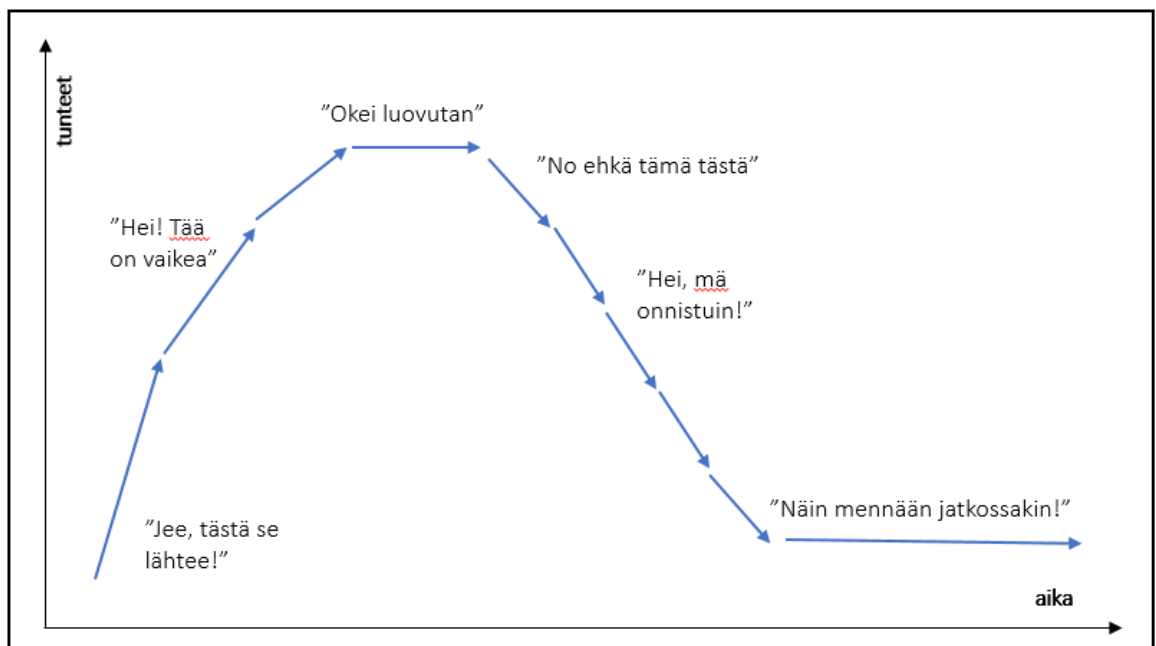
6.4 Muutoskäyrät

Muutoskäyrä Kuber-Ross: on laajasti käytetty traumaattisten tilanteiden käsittelyssä. Käyrä sopii myös organisaatiomuutoksiin. Kuvaa voidaan käyttää esimerkkinä muutostilanteiden haasteellisuudesta. Jos muutosjohtaminen on toimivaa, kuopasta ei tule näin syvää. (Duunitori 2018.)



Kuva 2. Muutoskäyrä Kuber-Ross: (Duunitori 2018.)

Toinen muutoskäyrä, jonka kehittivät Kelley & Conner, kertoo prosessista jossa yksilö lähtee innolla muutokseen, mutta matkalla tulee vaikeuksia joista hän ei selviydy. (Duunitori 2018.)



Kuva 3. Henkilökohtainen muutos prosessina (Duunitori 2018.)

Riippuu hyvin paljon muutoksen luonteesta kumpaan suuntaan tunnetasolla mennään. Ylös vai alas?

6.5 Muut mallit ja pohdinta

On olemassa muitakin muutoksen johtamisen malleja. Tutustuin mm. Stephen Coveyn tekemän ohjelman, jonka nimi on 7 toimintatapaa henkilökohtaiseen kasvuun ja muutokseen. Se on suunniteltu ohjamaan yksilön omaa muutosta ja kehitystä. Toimintatavat ovat: Ole ennakoiva, aloita lopputulemasta, laita ensimmäiset asiat ensimmäiseksi, tähtää kaikkien voittoon, ymmärrä ja tule vasta sitten ymmärretyksi, etsi voimaa verkostoista, uudistu ja kehity. (Virtanen 2020.)

Coveyn 7 toimintatavan ohjelma sopii enemmän itsensä johtamiseen eikä tiimimuutoksien jalkauttamiseen. Tästä syystä en ottanut Coveyn 7 toimintatavan mallia mukaan muutoksenjohtamiseen mallin kehittämiseen vaikka on se onkin hyödyllinen. Samoin MC Keney 7-S Framework ei vaikuttanut kontekstiin sopivalta.

Kaizen 6:n askelen malli muistutti niin paljon muita etten näe perusteita lähteä avaamaan sitä sen enempää. Askelet ovat:

1. Määrittele ongelma
2. Kerää faktat
3. Analysoi faktat
4. Luo ratkaisu
5. Toteuta
6. Tarkista ja seuraa

Kaizen tarkoittaa japanin kielestä jatkuvaa parannusta. (SGS 2020.)

Proscin malli sopii todella hyvin viestintäsuunnitelmalle. Sen vaiheiden avulla avautuu hyvin mitä missäkin muutoksen vaiheessa tulisi viestiä. Kotterin 8-vaiheisessa muutosmallissa oli hyvin paljon erilaisia vinkkejä, jotka sopivat myös uudelle palvelu- ja projektitiimin muutoksenjohtamisenmallille ja kuusi toimintatapaa muutosvastarinta vastaan voi käyttää tilanteissa, joissa muutosvastarinta on ongelmana.

Alla on kerrottu myös ITIL-muutoksen johtamisen työkalusta ja ITIL-prosessista. Se soveltuu nimeenomaan IT-muutoksille

ITIL muutoksen johtamisen työkalu

ITIL on globaalisesti tunnistettu prosessikehityskirjasto, joka sisältää käytäntöjä IT-palveluiden hallintaan ja johtamiseen. Tässä työssä tutustutaan muutoksenhallintaan (Prosessi, joka kontrolloi kaikkien muutosten elinkaarta mahdollistaen, että hyödylliset muutokset toteutetaan häiritsemällä mahdollisimman vähän IT-palveluja. Se on osa ITIL Palvelutuotantoa. ITIL seuraa muutosta alusta loppuun, jotta riskit saadaan minimoitua. Käyttäessään standardeja prosesseja muutoksen seuraamisesta tulee tehokasta, sekä jokaisen sen osan (kuten suunnittelu, riskien hallinta, ja seuraaminen) monitorointi ja kontrollointi helppoa. (itSFF Finland 2017.)

ITIL:n (2011) mukaan muutoksenhallinta on tärkeä alla olevien seikkojen vuoksi:

1. Riskien optimointi ja hallinta
2. Negatiivisten vaikutuksien minimointi bisnekselle ongelma- ja virhetilanteissa
3. Onnistunut muutoksen toteutus ensimmäisestä yrityksestä

ITIL:n (2011) muutoksen prosessimalliin on sisällyttävä olla olevat seikat:

1. Vaiheet, jotka ovat toteutettava, jotta muutos saataisi aikaan, mm. ongelmien ja odottamattomien asioiden ratkaisu
2. Kronologinen vaiheiden järjestys
3. Vastuut ja tehtävät palvelun hallinnoinnissa
4. Rajat ja vasteajat jokaiselle prosessin toiminnalle

ITIL:n (2011) resurssien hallinta palvelumuutoksessa:

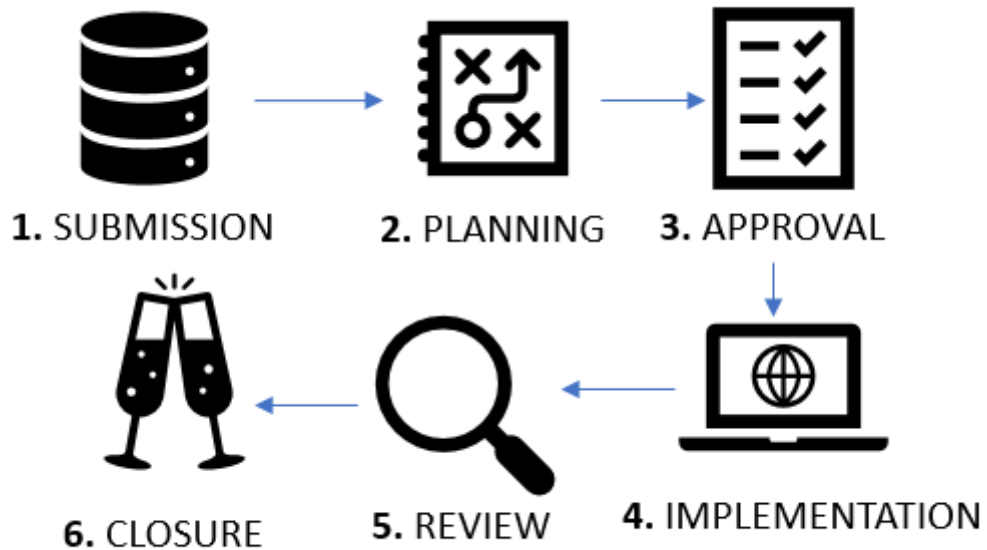
Näkökulma: Tarjota ja jakaa resurssit niin, että pystytään välttymään viivästyksiltä

Periaatteet:

1. Määritellään resurssit, tiedot ja osaamisen
2. Muodostetaan tiimi, joka voi onnistuneesti toteuttaa muutoksen
3. Automatisoidaan prosessit, jotka toistuvat usein

Laadun takaaminen uudessa tai muuttuneessa palvelussa on myös huomioitu ITIL:issä. (itSFF Finland 2017.)

ITIL muutoksen johtamisen prosessi



Kuva 5. ITIL johtamisen prosessi (ManageEngine 2020.)

ITIL-prosessi alkaa tietojen keruusta, muutoksen tyypin määrittelystä ja muutoshakemuksen jättämisestä. Vaiheessa 2 muutos suunnitellaan ja 3. vaiheessa haetaan lausunto muutosasiantuntijoilta. Kun lausunto on saatu, voidaan siirtyä toteutuksen 4. vaiheeseen eli toteutukseen. Toteutus on usein jaettu pienempiin osiin. Toteutus on aina tarkistettava 5. vaiheessa, jonka jälkeen muutos luokitellaan asteikolla onnistunut, epäonnistunut tai keskeneräiseksi jäänyt. Viimeisessä eli 6. vaiheessa jokaiselle muutoksen vaiheelle on määritelty roolit ja niiden vastuut hyvin tarkasti. Rooleja ovat muutoksen pyytäjä, muutoksen johtoryhmä ja muutoksen omistaja. Muutos on myös jaettu eri tasoihin. Standardi-, normaali-, suuri- ja hätämuutos (ManageEngine 2020.)

7 Muutosviestintä

Pysyäkseen jatkuvassa muutoksessa mukana, on organisaation muututtava entistä vuorovaikutteisempaan suuntaan.

Paljon tärkeämpää on kiinnittää huomiota siihen miten puhumme sen sijaan kuin mistä puhumme. On tärkeätä tietää, mikä on vuorovaikutustilanteen tarkoitus ja mitä toisen on siitä opittava. Jos halutaan olla samalla kartalla viestin vastaanottajan kanssa, johdon on avattava mikä on informaation tarkoitus ja millaiset tavoitteet ovat takana. Informaation on tultava vastaanottajalle merkityksellisenä ja hyödyllisenä. Sen mukana on oltava elekieli, ajatukset ja motiivit. Jokainen ihminen tulkitsee viestin henkilökohtaisiin kokemuksiin pohjautuen. Myös kommunikaatiovälineillä ja kanavilla (sähköposti, teknologia, puhe) on suuri merkitys. (Casten & MacMann 2016, 16-17)

Castenin ja MacManin (2016) mukaan me näemme sen, mistä puhumme. Sen sijaan että puhumme virheistä, puutteista ja ongelmista, pitäisi meidän keskittyä vahvuuksiin, voimavaroihin, mahdollisuuksiin ja unelmiin. Näin rakentuu merkityksellinen ja arvostava organisaatiokulttuuri

7.1 Psykologinen pääoma ja sen vaikutus muutoksen

Psykologinen pääoma on ihmisen sisäinen voimavara ja se on pääomalajeista tärkein. Se muodostuu ihmisten sinnikkydestä, uskosta tulevaisuuteen, itseluottamuksesta ja optimismista. Amerikkalainen Fred Luthans on tutkinut miten psykologinen pääoma vaikuttaa organisaation menestykseen ja muutosvastarintaan. Tutkimuksien mukaan se vaikuttaa työiloon ja myönteisiin tunteisiin, sekä sitoutumiseen työhön ja motivaatioon. Mitä korkeampi psykologinen pääoma on, sitä joustavammin työntekijä suhtautuu muutoksiin ja löytää parempia ratkaisuja ongelmiin. Psykologisella pääomalla on yhteys yrittäjähenkisyyteen, itsensä johtamiseen, optimaalisuorittamiseen, sekä muihin pääomiin. Sen kehittämällä yritys saa nostettua yrittäjähenkisyyttä organisaatiossa. (Leppänen & Rauhala 2012.)

Psykologista pääoma on mahdollista kehittää ja mitata. Se lähtee pääosin esimiesten ja johtajien itsensä kehittämisestä. Esimiesten optimismilla on vaikutus siihen, miten projekteja johdetaan ja miten siinä onnistutaan. Psykologinen pääoma tarttuu johdettaviin ja organisaatio on yleensä johtajiensa näköinen. Sinnikkyys on tärkeä luonteenpiirre, joka kehittyy positiivisten tunteiden avulla. Samoin negatiiviset tunteet laskevat sinnikkyyttä. Oman energian johtaminen ja myönteinen yrityskulttuuri ovat tärkeitä tekijöitä sinnikkyuden kehittä-

tämisessä. Sinnikkyydestä ja tahdonvoimasta on merkittävää apua organisaation muutostilanteissa, koska sinnikkäät yksilöt eivät murehdi pitkään epäonnistumisia tai muutostilanteita, vaan tarttuvat nopeasti tekemisen sillä aikaa kun muut jäävät märehimiskierteseen. (Leppänen & Rauhala I 2012.)

Valmentava johtaminen ja myönteinen ilmapiiri ovat lähtökohtia psykologisen pääoman kehittämiseksi työntekijöillä. Paras tapaa kehittää sitä on antaa alaisien tuntee itsensä ainutlaatuisiksi ja välittää siitä, mitä heille oikeasti kuuluu. Positiivisen ja avoimen keskusteluilmapiirin luominen nostaa kollektiivista uskoa myönteisiin tunteisiin. Myös virheiden ja epäonnistumisten hyväksymisen tulee kuulua työkuultuuriin. Epäonnistumisista pitää oppia ja ne tulee käydä aina läpi. Onnistumiset pitää palkita, sekä tuoda onnistujan vahvuudet esiin. Alaisia pitää rohkaista mennä epämukavuusalueelle ja tarttua uusiin haasteisiin sekä luoda tavoitteita ja kehittyä. (Leppänen & Rauhala 2012.)

7.2 Tavoitteet ja niillä johtaminen, sekä ihmisten valmius muutokseen

Tavoite on väline, jolla voi ohjata toimintaa tarkoituksenmukaiseen suuntaan. Tavoitteita ei sanella, vaan ne on mietittävä yhdessä esimiehen ja alaisen keskeen. Isot tavoitteet kannattaa pilkkoa pienempiin välitavoitteisiin. Näin saadaan onnistumisen tunnetta ja myös tavoitteiden seuraaminen on helpompaa. Tavoitteen on oltava konkreettisia ja ne kannattaa liittää omassa vaikutuspiirissä oleviin asioihin. Tavoitteet tulee asettaa myönteiseen muotoon eli tavoitetilaan ja olla käyttämättä ei-sanaa. (Mäkirintala 2011, 65.)

Harjun ja Ruusukaisen mukaan (2016) muutos lähtee ihmisistä. Kun ihmiset ovat valmiita muutokseen ja tietävät miten on muututtava, onnistuu myös muutos. Tämä on vaativin vaihe prosessista. Tähän tarvitaan osaamista, päättäväisyyttä, sitoutumista ja vahvaa johtamista. Muutos voi tuoda kysymyksiä kuten: Miksi pitää muuttua? Miksi nykyinen ei riitä? Pitäisikö muuttua vain muutoksen ilosta? Muutos on mahdollisuus uuteen parempaan. Jos muutos koetaan uhaksi, muutos torjutaan koska se pelottaa. Jos muutos nähdään mahdollisuutena, se antaa tilaisuuden uudistaa toimintaa ja nähdä uusia toiminnan ulottuvuuksia. (Harju & Ruusukaisen 2016, 146.)

Lares (2013) on puhunut muutoksen arkipsykologiasta. Ihmiset reagoivat muutokseen yleensä siten, että 15 prosenttia suhtautuu positiivisesti, 35 prosenttia epäröi ja 15 prosenttia negatiivisesti. Puhutaan myös, että 70 prosenttia muutoshankkeista epäonnistuu mutta jos 20 prosenttia ihmisistä lähtee muutokseen mukaan, riittää se muutoksen läpivientiin.

7.3 Ongelmien ennakointi ja riskien hallinta

Tyypillisimmät ongelmat voidaan jakaa kahteen ryhmään: Muutosvastarinta ja käytännön ongelmat. Niihin kuuluvat ihmissuhteiden tulehtuminen, kehitystyöryhmien päällekkäinen toiminta, yhteistyön puuttuminen, epäolennaisuuksiin tarttuminen, aikataulusta viivästyminen tai puutteellisesta koulutuksesta johtuvat ongelmat. Pahimmassa tapauksessa nämä voi johtaa projektin kuivumiseen kasaan. (Lanning, Roiha & Salminen 1999.)

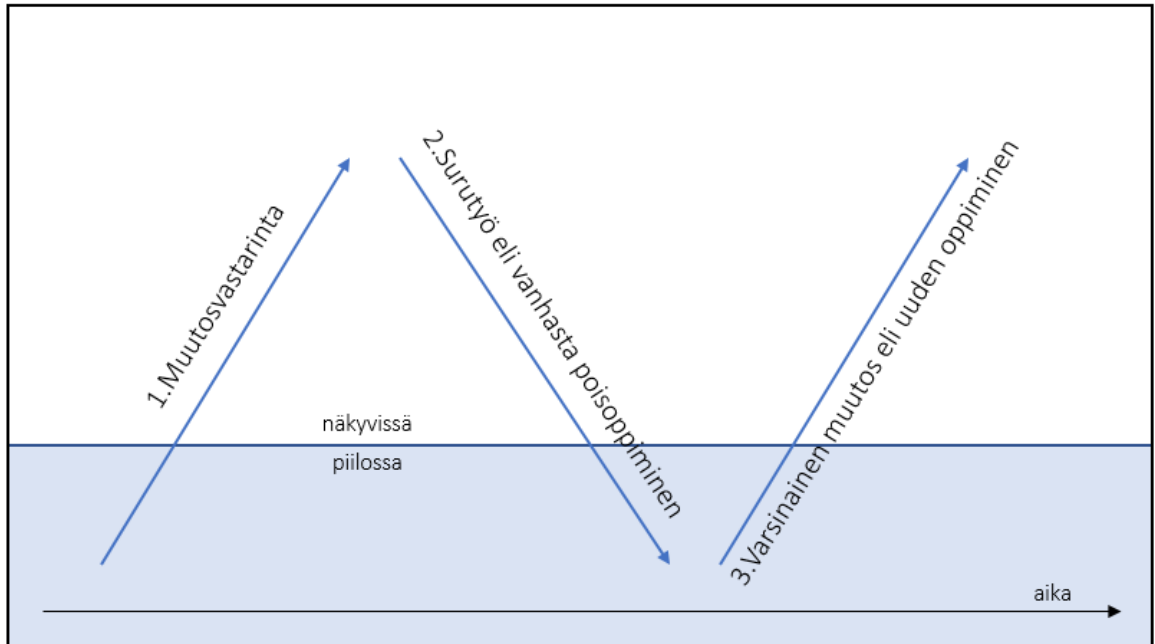
Ongelmien välttämiseen auttaa hyvää riskiarviointi ja konkreettisten ennaltaehkäisytoimenpiteiden laatiminen. Muutoksen onnistumisen kannalta tavoitteiden määrittely on tärkeää.

Riskien ennaltaehkäisemiseksi on hyvä tuntea tyypillisten ongelmien taustat ja syntyekanismi. Ongelmat aiheutuvat yleensä ihmisten tunnetiloista ja olosuhteista. Matkaopas muutoksen -kirjan mukaan pelkkiin ongelmien näkyviin ilmenemismuotoihin reagointi on huono tapa, josta tulee vaan lisää harmia. Paljon parempi tapa on yrittää ehkäistä ongelmia ja puuttua niihin jo silloin, kun ihmisissä tai organisaatiossa on havaittavissa ongelmille alttiita piirteitä kuten tietämättömyyttä, epävarmuutta tai pelkoa. Tunnetiloihin on puuttava ajoissa. Samoin toimintarutiinit on hyvää miettiä uusiksi ajoissa. Vaikka kaikilta riskeiltä on mahdotonta välttyä, mahdollisten riskien selvitys ja niiden toteutuessa vaadittavien toimenpiteiden suunnittelu kannattaa aina. (Lanning, Roiha & Salminen 1999.).

8 Sitoutuminen muutokseen ja motivointi

Työntekijöiden sitoutuminen muutokseen on esimiehen tärkein tavoite. Esimiehen pitää tietää missä vaiheessa muutos on menossa ja missä vaiheessa työntekijän sitoutuminen on.

Muutokseen kuuluu kolme vaihetta ja ne menevät kuvassa 2 kuvatun aallon mukaisesti.



Kuva 6. Muutoksen kolme päävaihetta (Arikoski & Sallinen 2007, 69.)

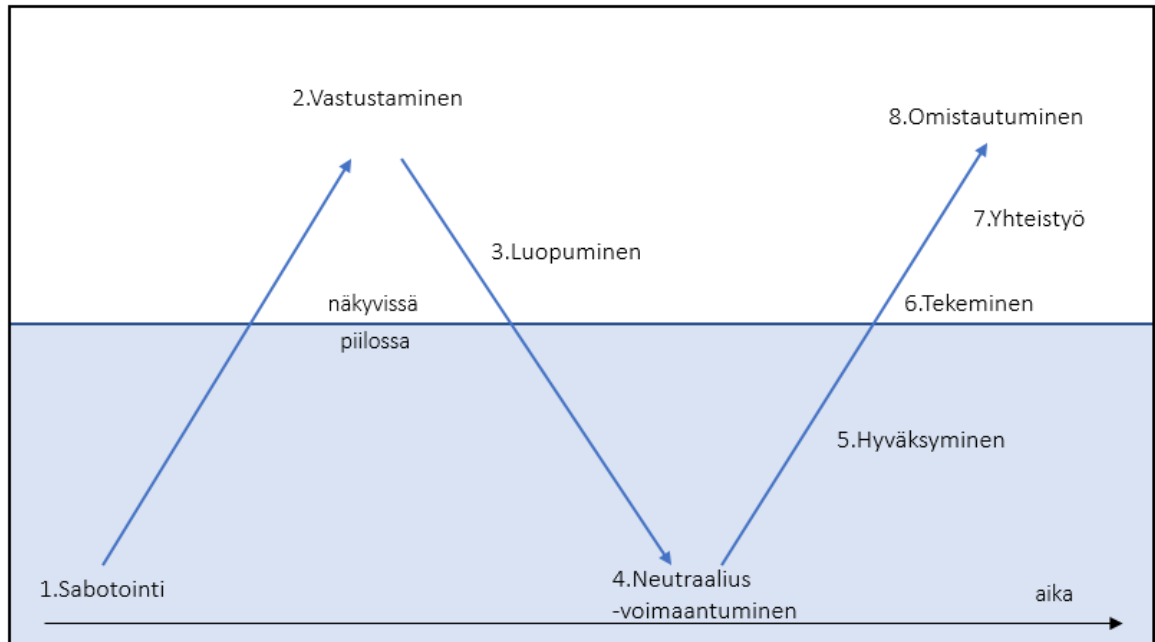
Pelko synnyttää muutosvastarintaa. Työntekijä ei pelon vallitessa ole vielä valmis muutokseen ja tarvitsee aika ja mahdollisesti myös tukea ja apua. Muutosvastarinnassa on paljon energiaa jonka johto voi kääntää muutokseen edistämiseen. Esimerkiksi jos muutos ei ole riittävästi valmisteltu, työntekijöitä voidaan ottaa suunnitteluun mukaan. (Arikoski & Sallinen 2007, 69.)

Toisessa vaiheessa tuki ja aika ovat entistä tärkeämpiä. Työntekijä suree muutosta ja yrittää oppia vanhat tavat pois. Vaikka johdolla on juuri tässä vaiheessa suurimman kiireet muutoksen parissa, sen on osattava kuunnella ja tukea työntekijöitä. Näin edetään kolmanteen vaiheeseen ja siirytään surusta iloon. Vasta kun vanhasta on opittu pois, uuden oppimisesta löytää ilon. Tässä vaiheessa työntekijät huomaavat, että vanhasta luopuminen oli tarpeellista. (Arikoski & Sallinen 2007, 70.)

Muutoksen aikana työntekijän perusmotivaatiot (itsenäisyys, kilpailukyky ja läheisyys) joutuvat koetukselle. Niiden on oltava kunnossa, jotta työntekijä selviytyy muutoksessa, joten esimiehen on ylläpidettävä oikeudenmukaista kohtelua ja luottamuksellista ilmapiiriä. Se

vaati säännöllistä vuorovaikutusta. Työntekijän on edistettävä itselleen merkityksellisiä tavoitteita. (Arikoski & Sallinen 2007, 72.)

Kurt Lewin on kuvannut sitoutumisen vaiheet muutoksen prosessissa. Edellä esiteltyt muutoksen vaiheet on jaettu sitoutumisen asteisiin, jotka näkyvät kuvassa 3.



Kuva 7. Sitoutuminen muutoksessa (Arikoski & Sallinen 2007, 71.)

Muutosvastarintaa jakaantuu kahteen vaiheeseen: sabotointiin ja vastustamiseen. Sabotoinnin aikana ihminen yrittää estää muutoksen toteutumista ja vastustaa sitä. Se on sitoutumisen ensimmäinen vaihe. Johdon tulisi löytää piilossa tehtävä sabotointi ja viedä se avoimelle tasolle, vastustamiseen. Riittävä tiedottaminen ja avoimuus tekevät sabotoinnin ja vastustamisen vaiheista kevyempiä ja lyhyempiä. Ymmärrettävyyden kokemus on tärkeä alaisille näiden vaiheiden aikana. perusteeton kritiikki on käännettävä rakentavaksi kritiikiksi. (Arikoski & Sallinen 2007, 72-74.)

Pois oppiminen jakaantuu myös kahteen vaiheeseen: luopumiseen ja voimaantumiseen. Ihminen alkaa hyväksyä sen, että muutos tulee. Hän kokee itsensä turvattomaksi ja näkee tulevaisuuden synkäksi. Tähän auttaa valmennus tuleviin haasteisiin tiedollisesti, taidollisesti ja henkisesti eli vuorovaikutus on isossa roolissa. Hyvin johdettu muutos näkyy myös seuraavissa muutoksissa. Työntekijät joilla on hyviä kokemuksia muutostilanteista muodostavat organisaation voimavaran. Voimaantumisvaiheessa työntekijöillä ei ole voimia muutokseen eikä myöskään muutosvastarintaan, he tarvitsevat tukea ja kannustusta esimieheltä. Silloin työntekijöiden päätavoite on rutiineista selviytyminen. Hyväksymisvaiheessa työntekijöillä ei myöskään vielä ole voimia muutokseen, mutta sen hyväksyminen

onnistuu. Hyväksyminen kuitenkin tapahtuu piilossa, ihmisen omassa mielessä. Hyväksymisvaiheessa olevat ihmiset saattavat käyttäytyä kuten vastustajat ja sabotoijat. Tämä energia esimiehen on suuntaavaa kohti seuraava vaihetta. Hyväksymisvaiheessa olevat ihmiset on tunnistettava tutkimalla mitä kukakin työntekijä ajattelee ja annettava heille muutokseen liittyviä työtehtäviä, kuten muutokseen liittyvän palaveriin järjestäminen tai mittarin kehittäminen. (Arikoski & Sallinen 2007, 72-75.)

Kun työntekijä on päässyt kaikista edellisistä vaiheista yli ja siirtynyt tekemisen vaiheeseen, hän puhuu muutoksesta myönteisesti toisille. Siihen kuuluvat myös uusien asioiden opettelu ja toteuttaminen. Tässä vaiheessa on kuitenkin omia haasteita, sillä työntekijät saattavat tehdä päällekkäisiä tai jopa toisia kumottavia muutokseen liittyviä tehtäviä. Tässä vaiheessa johdon tärkein tehtävä on työntekijöiden organisointi. Ihmiset on sitoutettava seuraavaan vaiheeseen eli yhteistyöhön. Yhteistyövaiheessa on hyvää palauttaa mieleen edellisten muutosten kokemukset ja miettiä miksi niissä onnistuttiin tai epäonnistuttiin. Tämä analysointi johtaa yhteisölliseen oppimiseen, virheiden välttelyyn tulevaisuudessa ja uusien toimintamallien omaksumiseen. Omistautuminen on viimeinen vaihe sitoutumisen prosessissa, silloin henkilö yhdistää oman toiminnan muutokseen. Esimiehen tärkein tehtävä on tässä vaiheessa esimerkiksi johtaminen. Esimiehen tulee hoitaa uudistuneet työtehtävänsä siten, että työntekijät sen havaitsevat. Jos esimies saa työntekijät ottamaan uutta mallia toisistaan, se on vielä parempaa. On kuitenkin turhaa odottaa työntekijöiltä motivaatiota sitoutua muutokseen ellei esimies ole itse siihen sitoutunut. Työntekijät on osallistettava muutokseen ja etsittävä heille sopiva mielekäs rooli muuttuneessa ympäristössä. Oma-aloitteisuuteen kannustaminen on tässä tärkein työkalu. Muutoksen sitoutumisprosessissa pitää muistaa hienonvaraisuutta ja tilannetajua. (Arikoski & Sallinen 2007, 76-80)

Projektiorganisaation muutoksessa muutoksen vetäjällä on enemmän haasteita, koska hänellä ei ole johtamiskokemusta ja tarvittava auktoriteettia. (Arikoski & Sallinen 2007, 88.)

Harju ja Ruuskasen mukaan (2016) ihmisen motivaatioon vaikuttaa eniten kolme asiaa:

- Autonomia.
 - ➔ Ihmisen oikeus vaikuttaa oman työn sisältöön.
- Omien kompetenssien käyttö
 - ➔ Ihmisen mahdollisuus tuntea onnistuvansa omassa työssä, joka on tarpeeksi haastava
- Yhtiöllisyys
 - ➔ Kannustava ja turvallinen ilmapiiri

Motivoiva viestintää vaati valmistautumista. Pitää tietää mikä lopputulos sillä halutaan. On tiedettävä toisten mahdollinen reaktio ja olla valmis siihen. Motivoinnin pitää liittyä ihmisen tarpeisiin. Vuorovaikutuksen avulla tämä voidaan selvittää etukäteen. Toisille ulkoisia motivaattoreita voi olla esimerkiksi raha, mutta toisille asema, palaute tai yhteinen tapah-tuma. Motivaatio syntyy ihmisessä sisällä, joten sisäiset motivaattorit ovat vielä tärkeämpiä. Ne voivat olla työntekijän unelmat, missio, tai arvoihin liittyvät asiat. Myös Itsensä toteuttaminen tai vapauden tunne voivat olla hyviä motivaattoreita. (Åberg 2006, 163.)

9 Tutkimus- ja kehittämisprosessin ja sen tulosten kuvaus

Aloitin opinnäytetyön esiselvityksellä tunnetuista muutoksen johtamisen malleista, muutosviestinnästä ja sitoutumisesta. Seuraavaksi pidin haastattelut ja niiden pohjalta aloitin muutoksenmallin kehittämisen. Havainnointi on ollut jatkuva. Havainnoinnin johtopäätökset on hyödynnetty muutoksen mallin parantamiseen ja iterointiin. Alla on kerrottu havainnointiprosessista, sen tuloksista, sekä haastattelutuloksista ja johtopäätöksistä.

9.1 Havainnointiprosessi

Olen käyttänyt havainnoinnin apuvälineenä alla oleva taulukkoa, jotta havainnointi täyttää tutkimustyön vaatimukset. Pelkkä seuraaminen ei riitä, vaan pitää myös kirjata ylös mitä seurattiin, missä tilanteessa ja mitä havaintoja saatiin.

Olen kerännyt yhteen vuoden 2020 tärkeimmät muutokset jotka koskivat tiimiäni. Koronaepidemian takia havainnointi on tehty etänä. Tarkka paikka ja aika eivät ole tiedossa. Havainnointi on ollut jatkuva ja ajanjakso näkyvä taulukossa, joka on esitetty alla.

AVA = Aleksandra Vasilevskaja

Havainnointikohde: Laatuvalidointimenetelmän käyttö	Havainnointijakso: 1.4.2020-31.11.2020	Havainnoija:
Kuvaus havainnoinnista	Tulokset	AVA
Olemme vuoden alussa ottaneet käyttöön uuden laatuvalidointimenetelmän. Tarkoitus on seurata, onko sitä otettu käyttöön ja jos ei niin miksi ei.	Kaikilla paitsi yhdellä asiakkaalla on ollut validointimenetelmä käytössä ja siitä on ollut myös hyötyä. Yhdellä se ei ollut käytössä, selvitin miksi. Koska pitkään aikaan asiakas on ollut toisella tiimillä, heillä ei ollut validointimenetelmä tiedossa, mutta on ollut oma, hieman erilainen, kuitenkin laadullisesti yhtä hyvä. + muutos on onnistunut ja on käytössä + onnistumisen teki hyvä kommunikaatio ja paljon keskusteluja laadusta palavereissa, sekä koulutus	

Havainnointikohde: Slack käyttö, sähköpostien ja Skypen sijaan	Havainnointijakso: 1.8.2020-31.11.2020	Havainnoija:
Kuvaus havainnoinnista	Tulokset	AVA
Olemme kesällä ottaneet käyttöön uuden kommunikaatiotyökalun. Havainnoinnin tarkoitus on seurata, miten henkilöstö on alkanut käyttämään Slackiä ja miten helppoa se on ollut.	<p>Suurin osa keskusteluista on siirtynyt Slackiin. Slackissa on paljon hyödyllisiä kanavia ja ne on jaettu niin, että tarvittava asia löytyy helposti. Slack on kehittynyt koko ajan ja ihmiset oppivat enemmän ja enemmän käyttämään sitä</p> <p>+ tämä muutos on viety läpi esimerkillisen hyvin</p>	
Havainnointikohde: Siirtyminen etätöihin	Havainnointijakso: 1.4.2020-31.11.2020	Havainnoija:
Kuvaus havainnoinnista	Tulokset	AVA
Maaliskuussa kaikki ovat siirtyneet etätöihin koronan takia. Miten muutos on vaikuttanut työntekoon ja kommunikaatioon keskenään?	<p>Toisille etätöihin siirtyminen oli helppoa, toisille se tuotti haasteita varsinkin jos pienet lapset olivat kotona. Johto on alkuvaiheessa kokoontunut viikoittain keskustelemaan työntekijöiden jaksamisesta ja kysellyt meidän kuulumisia sekä yrittänyt tukea. Yrityksemme on kuitenkin ollut jo hyvin valmistautunut tähän muutokseen, sillä teimme osan päivistä ennenkin etänä. Nyt koronatilanteessa riippumatta ne, joilla on vaikeuksia tehdä töitä kotona tai ne jotka kaipaavat seuraa, saavat tulla toimistolle. Päivittäin pidetään myös etätiimikahveja, välillä etätiimilounaita, sekä enemmän tiimipalavereja. Työntekijät soittelevat helpommin muustakin kuin työasioista toisilleen. Tämäkin muutos on hyvin jakaantunut. Vaikka ihmisillä on ikävä toimistoa ja työkavereita, he pärjäävät hyvin myös kotona.</p> <p>+ Henkilöstö oli harjoitellut etätöiden tekoa jo aiemmin</p> <p>+ Yritys on tukenut jaksamista</p>	

Havainnointikohde: Uusi firman brändi	Havainnointijakso: 1.10.2020-31.11.2020	Havainnoija:
Kuvaus tapahtumasta	Tulokset	AVA
Yrityksen nimi oli muuttunut lokakuussa. Miten muutokseen on valmistauduttu ja miten se on mennyt.	<p>Konserni oli valmistanut muutokseen pitkään. Asiakkaat ottivat muutoksen hyvin, sillä yrityksemme nimi on vaihtunut jo useamman kerran aikaisemminkin. Asiakkaat saivat yritykseltä viestin, jossa nimen muutos ja sen vaikutukset oli perusteltu positiivisella sävyllä. Sähköpostiosoitteiden vaihto sujui onnistuneesti. Ainoa asia mikä ei onnistunut oli tukiosoitteen muuttaminen, se jäi vanhalle nimelle.</p> <p>Tämä todistaa, että hyvä suunnittelu ja testaus ovat tärkeitä muutoksessa.</p> <p>+ Hyvin suunniteltu viestintä. Sekä aikataulu, että sanottava asia</p> <p>- Teknisiä ongelmia on ilmennyt, kaikkea ei testattu etukäteen</p>	
Havainnointikohde: ISO27001 käytönotto	Havainnointijakso: 1.10.2020-31.11.2020	Havainnoija:
Kuvaus tapahtumasta	Tulokset	AVA
Lokakuussa yritys on ottanut käyttöön ISO27001 standardin, joka määrittelee tietoturvallisuuden hallintajärjestelmän vaatimukset.	<p>Osa vaatimuksista oli ennakkoon käännetty suomeksi ja ohjeet kasattu yhteen paikkaan. Koulutus on pidetty ja kaikki tutustuivat ohjeisiin itsenäisesti.</p> <p>+ Koulutus</p> <p>- Ohjeiden kanssa oli haasteita, konsernin ohjeet eivät sopineet yrityksellemme suoraan</p> <p>- Tiukka aikataulu</p> <p>- Avainasemassa olleen työntekijän lähteminen yrityksestä</p>	

9.2 Haastattelusuunnitelma, tulokset ja johtopäätökset

Käytin Kanasen 2015 haastattelusuunnitelmapohjaa. Tutkimuskysymykset ovat liitteenä. Kysymykset olivat hieman erilaiset eri roolissa oleville henkilöille. Kysymyksien tarkoitus oli kuitenkin pääasiassa avata avoin keskustelua muutoksista kuin saada konkreettisia ja lyhyitä vastauksia.

Haastattelusuunnitelma		
Suunnitelma		
Tutkimuskysymys/kysymykset	Kuinka työntekijät saadaan sitoutettua tiimissä tapahtuviin muutoksiin? Kuinka jalkauttaa ylimmän johdon muutosviestintä? Kuinka muutosviestintä toteutetaan? Haastattelukysymykset ovat liitteenä.	
Mitä aineistoa/tietoa tarvitaan tutkimuskysymyksen ratkaisemiseen?	Tarvittava aineisto on esitetty tutkimustyön alussa	
Teemahaastattelurunko (alla)	Tutustuttu	
Ketä haastatellaan?	Muutosten suunnittelijat ja tiimi	
Haastateltavan asema, vastuu, tehtävät Perehdy haastateltuun eettisiin kysymyksiin	Muutosten suunnitteluryhmän jäsenet ja muutosten viejä. Sekä tiimistä myyntivastuullinen, projektipäällikkö ja teknistä asiantuntijaa.	
Protokollan suunnittelu		
Mitä kerrotaan haastattelun alussa?	Tutkimuksen tausta, ongelma ja tavoitteet.	
Mitä kerrotaan tutkimuksen tarkoituksesta ja luottamuksellisuudesta?	Tarkoitus on mallin kehittäminen. Tutkimuksessa ei voi tunnista kenen vastaukset on. Tai mikä yritys on kyseessä.	
Mitä aineistokeruuvälineitä käytetään (nauhuri, muistinpano)	Muistinpanot.	
Tutkimuksen toteutus		Tehty
Yhteydenotto	Ota yhteyttä tutkittaviin, kerro työn tavoitteet ja sovi tutkimusajankohta	Tehty
Varmista teknisten välineiden toimivuus ja käyttöosaaminen	Harjoittelee välineiden käyttöä.	Tehty
Haastattelutilanne	Mene ajoissa haastatteluun, esittelee itsesi ja kertaa tutkimuksen tavoitteet, luottamuksellisuus ja kesto ja kysy lupa tutkimukseen.	Tehty
Tilaisuuden lopettaminen	Kiitä tutkimuksesta.	Tehty
Jälkihoito	Toimita litteroitu haastattelu ja johtopäätökset tutkittavalle	
Tulosten hyväksyminen	Tutkittavan tulosten hyväksyttämistä voit hyödyntää opinnäytetyösi luotettavuustarkastelussa	

Ensimmäisellä haastattelukierroksella olen haastattelut työntekijöitä, jotka ovat olleet mukana osassa tämän vuoden muutoksista suunnitteluvaiheessa tai toteutuksessa. Yksi henkilö oli esimiesasemassa. Haastattelun tarkoitus oli selvittää miten muutoksia viedään läpi tällä hetkellä, mitä haasteita on ja missä ollaan onnistuttu. Tarkemmat haastattelukysymykset ovat liitteenä.

Haastatellut henkilöt olivat myös sitä mieltä, että tiimissä osa muutoksista vaan unohtuu. Ihmiset eivät löydä helposti ohjeita uusista sovituista prosesseista ja hön helpompaa jatkaa toimintaa vanhalla tavalla. Palveluprosessien ja muutoksien seuraaminen kuuluu johdolle. Työntekijän suorittama toisen työntekijän seuranta ei ole rakentavaa, eivätkä työntekijät ole vastuussa toistensa työstä. Esimiesten on haastavaa seurata muutoksia jotka koskevat vain työntekijän omaa työtä ja siitä suoriutumista.

Muutoksien suurin haaste on se, että ne vaativat kaikilta aikaa, paneutumista ja irtaantumista varsinaisesta asiakastyöstä vaikka ennakkoon tiedetään, että muutokset ovat tehokkuuden kannalta suotuisia. Koska tulos ei näy heti, on muutokselle vaikeaa löytää aikaa. Tästä syntyy vaikeus viedä rauhassa läpi sisäisiä muutoksia. Tämä ongelma on ollut mukana jokaisessa muutoksessa. On hyvää, että tietty ihminen on dedikoitu muutokseen. Hän pystyy paneutumaan muutokseen paremmin sekä myöhemmin auttamaan muiden perehdytyksessä ja viemään muutosta eteenpäin.

Myös tärkeätä on, että yrityksellä ei ole tarkoitus koko ajan muutella asioita. Käyttäjien pitää ymmärtää, että muutos on mietitty ja olla varmoja, että tuo otetaan käyttöön ja myös käytetään. Jos kaikki vaihtuu koko ajan ilman järkevä syytä, jonka käyttäjät eivät tiedä, kukaan ei pysty sitoutumaan muutoksiin. Kaikki muutokset pitää perustella ja osallistuttaa niihin muita. Haasteet pitää ajatella tiimin perspektiivistä, eli jos tehdään tuon paremmin nyt, niin se vaikuttaa hyvin työkaveriin ja voi helpottaa toisen elämää. Jo on suunniteltu hyvin muutos ja ihmiset osallistuttu niin ei ole muutosvastarintaa. Jos on kaikki mietitty hyvin alussa niin ei sitä näe.

Todettiin, että muutokset on aina vaikeata viedä yksin ilman suoraa palautetta. Asiat pitäisi saada enemmän konkreettiseksi ja tehdä ne enemmän yhdessä. Mukavampi on, kun työkaverin kanssa voi keskustelua muutoksesta ja siitä miten se menee. Yhteiset palaverit, jossa keskustellaan muutoksista on myös tehokas tapa.

Muutoksien kommunikaatio suunnitellaan yrityksessä etukäteen muutoksen suunnitteluryhmässä. Mietitään miten kannatta kommunikoida ja jos sanon näin niin miten ihmiset

reagoi. Sekä miten, missä, millä tavalla ja milloin kerrotaan muutoksesta. Onko hyvää ennakko kerrota osalle vai samaan aikaan kaikille jne.

Muutoksia on vaikeata mitata, yks tapa on huomata että muutos on osa säännöllistä työtä. Muutoksia ei voi mitata heti vaan pikkuhiljaa näkee kuinka hyvin se on onnistunut. Joskus pitää palata takaisin ja katsoa onko kaikki mennyt niin, kun haluttiin ja miettiä mitä kannatta tehdä ensi kerralla eri tavalla.

Muutoksen tarve tulee yritykselle yleensä kahdesta suunnasta. Toinen suunta on ylhäältä päin esim. se, että me tarvitaan tämän tyyppinen työväline, koska se on muualla organisaation sisaryhtiöissä käytössä ja on todettu hyväksi. Tai siitä, että huomataan että joku asia ei toimi.

Tänä vuonnaan ollaan otettu Slack kommunikaatiotyökalu käyttöön. Se on hyvin onnistuttu muutos, kaikki haastatellut oli sama mieltä, joten puhuttiin enemmän siitä, miksi se on onnistunut. Vuoden alussa meillä oli sähköposti, Skype ja Teams käytössä. Teamsin käyttöönotto on aikoinaan epäonnistunut, koska siihen ei panostettu ja ihmisille jäi tunne, että se ei ole hyvää, että se on sekava ja on epävarma olo ollaanko me siirtymässä siihen täysin vai eikö ollaan. Työntekijät yrittivät välttää Teamsin käyttöä ja käyttivät vanhoja kommunikaatiovälineitä, kuten sähköpostia ja Skypea. Virheistä opittiin ja Skype käyttöönotto oli systemaattisempi. Ensin Slack hyvin testattiin, mietittiin kannattaako sitä ottaa käyttöön ja miten se vastaa meidän tarpeita. Löydettiin sen hyvät puolet ja perustelut miksi kannattaa.

Heti, kun Slackin ottaminen käyttöön varmistui alettiin suunnittelemaan systemaattisesti kanavia ja tekemään käyttöön ohjeita. On tärkeätä muistaa, kun tehdään uusia ohjeita, että niiden pitää olla tosi selkeitä, jotta olisi helppo noudattaa. Ongelmat ja tarpeet mietittiin ennakkoon. Selvitettiin millä tavalla ihmiset käytti sähköpostia ja Skype ja miten sen voi tehdä Slackissä.

Heti seuraavaksi pidettiin koulutus, jonka tavoitteena että kaikki löytää ja osaa ottaa käyttöön ja perustoiminnot. Ohjeet laitettiin helposti löydettävään paikkaan, sekä kannustettiin siirtymään Slackiin. Suunnitteluryhmän jäsenet aina, kun on mahdollista käyttivät kommunikaatiovälineenä nimenoman Slackia sähköpostin tai Sypen sijaan. Myös jos ihmisillä oli haasteita Slackin kanssa niiden ohjeistamiseen oli muutoksen viejällä varattu aikaa.

Muutaman kuukauden päästä aloitettiin säännöllisesti pitämään Slack klinikoita, eli tilanne, jossa kaikki asiasta kiinnostuneet vapaasti voi keskustella ongelmista ja kuunnella miten kukakin on sen ratkaisut. Niiden avulla myös selvisi miten ihmiset ovat ottaneet uuden työkalun vastaan ja löydetty kehityskohteita.

Ihmiset ovat tykänneet Slackistä, pientä vastarinta on ollut, mutta ei se aina ole huono asia, sillä se tuo esille kehittämisen kohteita. Tätä muutosta on mitattu laadullisilla mittareilla. Käyttöönoton jälkeen suunnitteluryhmä on kokoontunut ja miettinyt miten kaikki on mennyt, kuinka paljon keskustelut on siirtynyt Slackiin, kuinka paljon nyt käytetään Skypea ja paljon lähetetään sähköposteja. Ei laskettu prosentteja, vaan suurin piirtein, mikä väline on miten paljon käytössä. Myös klinikoissa on keskusteltu, kuinka paljon on kommunikaatio on siirtynyt Slackiin. Ja todettiin, että suurin osa kyllä on. Käyttöönoton suunnitteluun on panostettu enemmän ja toteutus on mennyt paremmin. Slackin suunnittelu on viety projektimaisesti ja dokumentoitu, ihan kun se olisi asiakasprojekti.

Toinen tärkeä järjestelmämuutos, jolle ensimmäisenä otetaan käyttöön uusi muutoksenjohtamisenmalli on Confluence käyttöönotto. Se on nyt konsernilla käytössä ja on tarkoitus ottaa meidän yrityksessä käyttöön. Confluencen käytönotolla on jo olemassa suunnitteluryhmä, joka on kokoontunut muutaman kerran.

Johtopäätökset ensimmäisestä haastattelukierroksesta

Haastattelukierroksessa selvisi muutama tärkeä asia, jotka tulee ottaa huomioon muutoksenjohtamisen mallissa:

- Miksi ei tehdä uudella sovitulla tavalla? Ohjeiden löytäminen on haasteellista, eikä esimies voi seurata kaikkea.
- Muutoksia suunnitellaan, mutta ei ole mitään tiettyä kaava jonka mukaan sen tehdään. Muutokset onnistuu, jos niitä on suunniteltu hyvin. Jos muutokselle ei ollut tarpeeksi aikaa se ei välttämättä onnistu.
- Muutokselle pitää olla yksi omistaja joka vastaa sen läpi viemisestä, mutta muutoksen vieminen kannattaa tehdä ryhmässä ja osallistuttaa siihen muitakin.
- Kommunikaatio on ollut tapana suunnitella
- Klinikat ovat hyvää käytäntö
- Muutoksien vieminen pitäisi olla systemaattisempaa ja projektimaisempaa.
- Suunnitteluvaiheeseen kannattaa panostaa
- Slackin käyttöönotto on esimerkillinen muutos, siitä pitää ottaa mallia
- Ajan antaminen muutoksien suunnittelulle ja viemiselle on suurin haaste.

Ensimmäisen haastattelukierroksen jälkeen lähetin kyselylomakkeen muutamalle palvelu- ja projektitiimin työntekijälle. Vastauksien pohjalta täydennettiin uutta muutoksen johtamisen mallia. Kysymykset löytyvät liitteistä.

Kyselyn vastauksissa nousi esille, että onnistunut muutos on se jonka tavoitetilä on tullut käyttäntöön – mikäli tavoitetilä jää saavuttamatta, muutos on epäonnistunut. Epäonnistunut muutos on sellainen, jonka tavoitteet eivät ole olleet tiedossa, puhumattakaan niiden saavuttamisesta. Uudessa muutoksenjohtamisen mallissa on mukana tavoitteet ja niiden mittaaminen. Tähän alueeseen täytyy kiinnitä erityisen paljon huomiota tulevissa muutoksissa.

Tiimiläisille ei ole aina selvää, ovatko kaikki tänä vuonna tehdyt muutokset tällä hetkellä käyttössä? Onko esimerkiksi laatuvalidointimenetelmä kaikkialla käyttössä ja jos on, mikä on sen hyötykäytön aste? Uusista prosesseista ja niiden hyödyistä täytyy siis keskustella myös käyttöönoton jälkeen. Tavoitteiden saavuttamisen seurannan pitää olla jatkuva. Tilaisuuksia joissa muutokseen liittyviä kysymyksiä voi esittää tulisi järjestää säännöllisesti.

Liian montaa samanlaista järjestelmä samaan aikaan ei pidetty hyvänä asiana. Myös ajanpuute oli esteenä tutustumaan omatoimisesti uusiin järjestelmin ja tekniset haasteet usein vaikeuttivat uusien asioiden käyttöä.

Työntekijät olivat suurimmaksi osaksi muutokseen tyytyväisiä. Suurimpaan osaan muutoksia sitouduttiin vapaaehtoisesti. Joidenkin henkilöiden ja muutosten kohdalla muutoksien hyväksyminen vaati hieman pakottamista. Yrityksen sisällä olevat muutokset onnistuivat paremmin kun ne, jotka koskivat koko konsernia.

Vastarintaa synnyttävät muutokset jotka eivät ole järkeviä, eli muutokset joita ei osata riittävästi perustella tai kommunikoida tai niiden läpivienti hoidetaan huonosti tai puolihuolimattomasti. Myös muutokset jotka muuttavat oma työtä paljon tai ovat hankalia omaksua kuuluvat tähän kategoriaan.

Johtopäätökset kyselylomakkeen vastauksista

- Tavoitteiden asettaminen ja niiden mittaaminen on tärkeää
- Kaikille esille muutoksen syyt ja tavoitteet
- Muutoksista pitää jutella yhteisissä palavereissa enemmän myös käyttöönoton jälkeen
- Tavoitteiden saavuttamisen seurannan pitää olla jatkuva.
- Pitää olla tilaisuuksia, jossa muutokseen liittyvät kysymykset voi esittää (Klinikat)
- Ajanpuute toi esteenä muutokseen tottumiseen/ hyötykäytön omaksumiseen
- Hyvää testaus on tärkeää
- Muutoksien perustelu ja hyvä läpivienti ovat tärkeitä

10 Kehitetyn mallin esittely

Tässä luvussa esitän muutoksenmallin, joka on luotu haastatteluiden, palautteen, havainnoinnin ja kerätyn teorian pohjalta. Muutoksien lisäksi olen tutkinut yrityksessä käytössä olevaa projektijohtamisen mallia ja tehnyt muutoksenjohtamisen mallista myös systemaattisen ja projektimaisen.

Mallissa on neljä vaihetta. Koska muutoksen suunnitelmallisuus on tärkeää, jokaiseen vaiheeseen on mietitty osa-alueita, jotka on tarkoitus suunnitella hyvin.

1. Määrittely ja suunnittelu

- ongelman kuvaus
- tavoitteet ja mittarit
- tutkimussuunnitelma
- työryhmä ja työnjako
- tapaamiset ja tehtävälista
- muutoskyvyn analyysi
- riskit

2. Toteutusvaihe

- viestintäsuunnitelma
- osallistumissuunnitelma
- dokumentointi
- onnistuminen ja palkitseminen

3. Seurantavaihe

- klinikat
- palaverit
- mittaaminen

4. Sitouttaminen

Kaikista tärkeimmät asiat muutoksessa ovat tavoitteiden ja mittarien luominen, niiden seuranta ja laadukas viestintä.

Uuden muutosjohtamisen mallin tarkoitus on huomioida työntekijät paremmin, jotta he tulevat mielellään muutokseen mukaan ja sitoutuvat siihen paremmin. Jokaisen muutoksen tavoite on olla [Kurtz taulukossa](#) ”tiedossa”- määritelmän mukainen muutos. . Eli tiede-

tään, mitä tapahtuu ja toiminta on ennakoivaa, sekä parhaat käytännöt edellisistä muutoksista ovat käytössä. Muutoksen määrittely ja suunnittelu on tärkein vaihe muutoksen läpiviennissä. Saman asian totesi haastattelussa myös tiimin esimies. Muutoksen onnistumisen kannalta tavoitteet, mittarit, sekä riskit on määriteltävä. Haitat ja kulttuuriset ominaisuudet on myös hyvä miettiä etukäteen.

Olen tutkinut muutoksen johtamisen kirjoja ja muutoksenjohtamisen malleja. Keräsin niistä parhaimmat vinkit, joita käytin uuden mallin kehittämisessä.

Hyvänä Arikoskin ja Sallisen neuvona pidän sitä, että muutos aloitetaan aina analysoimalla muutoksen kohderyhmää ja sen valmiutta muutokseen sekä suunnittelemalla viestintää hyvin. Nämä seikat estävät muutosvastarinnan syntymistä. On tärkeää kertoa muutoksen etenemisestä säännöllisesti henkilöstölle.

ADKAR-malli sopii mainiosti viestintäsuunnitelmalle, koska ihmisillä pitää olla ymmärrys siitä, miksi muutos tapahtuu ja se saavutetaan oikealla viestinnällä. Samoin halu ja motivaatio olla muutoksessa mukana syntyy jos muutos on läpinäkyvä. Tietämys ja kyky tulevat koulutuksien ja klinikoiden avulla. Onnistumisen juhliminen on hyvää keino vahvista onnistunutta muutosta.

Kuten haastattelussa todettiin, muutokselle on hyvää olla määritelty vastuuhenkilö, joka tutkii muutosta hyvin ennen sen aloittamista ja on sen aikana aina avoin kahdenkeskeiselle keskustelulle jos muutos mietityttää muuta henkilöstöä. Kotterin toisen vaiheen muutosmallista muutosviejällä pitää olla vahva asema, asiantuntemus, uskottavuus ja johtajuustaito. Muutokselle pitää olla kasattu toimiva muutostiimi, joka tarkistaa muutoksien tuloksia säännöllisin välein yhdessä.

10.1 Muutoksen johtamisen mallin vaiheet

Taulukoiden täyttämässä olen käyttänyt tuleva muutosta, jossa tarkoituksena on ottaa käyttöön Confluence-työkalu.

1. Muutoksen määrittely ja suunnittelu.

Ongelmakuvaus:

Yhteinen tietopohja puuttuu, ohjeita on vaikeata löytää.

Ongelma	Tausta	Ennaltaehkäisy
Ohjeiden löytäminen vie aikaa	Ohjeiden löytäminen on aina ollut haasteellista yrityksessä, koska kansiorakenne on hyvin laaja ja ohjeita on paljon	Suunnitellaan hyvin ohjeiden paikka Confluencessa ja käydään suunnitelma tiimipalaverissä läpi, sekä parannetaan palautteen avulla.
Intranet puuttuu		
Yhteinen tietopohja (knowledge base) puuttuu, ohjeiden etsiminen vie aikaa ja mahdollisesti löytyy ei-luotettavia ohjeita verkosta.		

Mitä muutos koskee?

- **perustoiminta**
- *prosessi*
- *strategia*
- *hallinnollinen*
- *politiikka*
- *palkkausjärjestelmä*
- *työsuhde*
- **tiedotusjärjestelmä**
- *muu muutos?*

Muutoksen tavoitteet, halutut tulokset ja mittarit, mikäli muutos ei tapahdu.

Isot tavoitteet kannattaa pilkkoa pienempiin välitavoitteisiin. Näin saadaan onnistumisen tunnetta ja myös tavoitteiden seuraaminen on helpompaa.

Tavoite	Miten saavutetaan?	Millä mitataan?
Yhteinen tietopohja	Otetaan Confluence käyttöön koko yrityksessä	Käyttöaste
joka on helppokäyttöinen	Suunnitellaan hyvin miten linkit ja sivustot nimetään ja sijoitetaan	Keskustelu klinikassa
Kaikki ohjeet samassa paikassa	Linkit ohjeisiin samalla sivulla.	Tarkistus

- muista läpinäkyvyys, informatiivisuus ja mahdollisesti monien henkilöiden osallistaminen tavoitteiden suunnitteluun.
- Tavoitteita pitää jatkuvasti seurata ja mitata

Muutoksen tutkimussuunnitelma:

Vastuuhenkilö	Mitä ja miten tutkitaan	Aikataulu
<Nimi>	<i>Käy Confluence-koulutuksen ulkopuoliselta tarjoojalta</i>	<pvm>
<Nimi>	<i>Perehtyy työkaluun omatoimisesti ja suunnittelee miten voi hyödyntää yrityksen tarpeissa</i>	<pvm>
<Nimi>	<i>Tutki kirjallisuutta tarvittaessa</i>	<pvm>
<Nimi>	<i>Käy läpi Confluence käyttö sisaryhtiön kanssa jossa se on jo käytössä</i>	<pvm>
<Nimi>	<i>Toteuttaa demo ympäristöön yrityksen tarpeita ajatellen</i>	<pvm>

- Ei päällekkäistä työtä

Muutoksen työryhmä ja työnjako.

Henkilö	Vastuut	
<Nimi>	Muutoksen suunnittelu, koulutuksen suunnittelu	
<Nimi>	Muutoksen vetovastuu, palaverien valmistelu, aikataulun seuraaminen	
<Nimi>	Dokumenttien katselmoija	

Työryhmän tapaamiset ja tehtävälista.

Palaverin suunniteltu päivä	Aihe	Päätehtävät	Vastuuhenkilö	Työm. arvio (htpv)
Aloituskokous 2.1.2021	Suunnittelu ja Määrittely. Ongelman ratkaisuehdotuksien läpikäynti	Muutoksensuunnitelman aloittaminen Riskilistan aloittaminen Viestintäsuunnitelman aloittaminen	<Nimi>	5h
			<Nimi>	0.5h
			<Nimi>	h
			<Nimi>	h
Statuspalaveri 1 10.1.2020	Tarkistetaan missä mennään ja sovitaan uudet työt	Ongelman ratkaisuehdotukset ovat valmiit Käyttöönottosuunnitelman aloittaminen	<Nimi>	h
Statuspalaveri 2 20.2.2020	Tuloksien tarkistus ja poikkeamien ratkaisuehdotukset	Mahdollisten poikkeamien läpikäynti ja ratkaisuehdotukset.	<Nimi>	h
Statuspalaveri 3	Tuotosten läpikäynti ja hyväksyntä	Koulutussuunnitelman aloittaminen	<Nimi>	h
Statuspalaveri 4	Koulutussuunnitelman läpikäynti		<Nimi>	h

Muutoskyvyn analyysi

Analysoi ryhmän muutoskyky käyttämällä alla olevia kysymyksiä.

Onko muutoksen kohderyhmällä kokemusta tämän tyyppisestä muutoksesta? Onko kohde-ryhmä muutoskykyinen?

Tunteeko ryhmä toimintaympäristön?

Omaksuuko ryhmä hyvin uusia asioita ryhmänä?

Ryhmän kuvaus	Analyysi	Miten huomioidaan
Palvelu- ja projektitiimi	<i>Slackin käyttöönotossa oli aluksi haasteita. Confluence on ryhmälle jonkun verran tuttu. Tiimillä on ollut haasteita muutoksien jalkautumisessa..</i>	Klinikoista on havaittu olevan apua. Otetaan tiimi mukaan muutoksen suunnitteluun.
Tekninen tiimi	<i>Slackin käyttöönotto sujui ryhmällä hyvin. Confluence on ryhmälle jonkin verran tuttu. Edelliset muutokset ovat jakautuneet hyvin.</i>	<i>Otetaan Slackin käyttöönotosta mallia.</i>
Myyntitiimi

Määrittele riskit:

Riskin kuvaus	Mahdollinen aiheuttaja	Ennaltaehkäisevät toimenpiteet	Korjaavat toimenpiteet riskin toteuduttua
<i>Muutosvastarinta;</i>	Henkilöstö ei halua muutosta tai pelkää, että myös oma muuttuu	- Kuten Kottenrin 1:ssä vaiheessa neuvotaan, ennen muutokseen aloittamista pitää luoda muutoksen välittämättömyyden tunne henkilöstölle.	Hyvää kommunikaatio, mukaan ottaminen suunnitteluun ja toteutukseen
		- Yhteinen visio auttaa muita ymmärtämään, miksi heidän on tehtävä se mitä pyydetään (Kotterin 3-4. vaihe)	Henkilöt, jotka ovat muutosta vastaan laitetaan tekemään työtä muutoksen parissa.
		Otetaan Kotterin ja Schlesingerin neuvoja käyttöön 6 toimintatavan lähestymistavasta	
<i>Aikatauluhaasteet</i>	Kiire asiakkaiden kanssa	Hyvää aikataulusuunnitelmaa ja riittävästi aikaa muutokselle	

2. Muutoksen toteutusvaihe.

Viestintäsuunnitelma:

Viestinnän on oltava tehokasta, muutoksen syy ja tavoitteet on oltava kaikille selvät ja muutoksen eteneminen on oltava läpinäkyvää. Muutoksen päävastaavalle on varattava riittävästi aikaa sekä muutoksen ja koulutuksen suunnitteluun sekä keskusteluihin jos työntekijät haluavat jutella muutoksessa tai tarvitsevat apua sen kanssa. Kuvaile, miten muutos vaikuttaa työntekijöihin: muuttuko työmäärä ja rutiinit ja mistä saa tukea.

Alla on esimerkki muutosviestintäsuunnitelmasta. Esimerkki on muutoksesta, joka koskee projekti- ja palvelutiimiä. Viestintäsuunnitelmassa on huomioitu ADKAR-mallin vaiheet ja

tärkeimmät asiat, jotka eri vaiheissa pitää tuoda esiin. Ennen jokaista vuorovaikutustilannetta täytyy miettiä, mikä on vuorovaikutustilanteen tarkoitus, mitkä tavoitteet ovat ja mitä toisen on siitä opittava.

Mitä kerrotaan	Missä kerrotaan	Kenelle kerrotaan	Kuka kertoo	Milloin kerrotaan	ADKAR -vaihe
Muutoksen syy ja tavoitteet, vaikutus työntekijöihin, muutostiimi ja aikataulu.	Kuu- kausi-info	Kaikille	Esimies	<pvm>	Awareness
Keskustellaan muutoksesta ja motivoidaan mukaan	Tiimipa- laveri	Koko tiimille	Esimies	<pvm>	Desire
Muutoksen suunnittelun eteneminen. Mitä uusia rooleja tai vastuualueita muutos synnyttää.	Tiimipa- laveri	Koko tiimille	Muutoksesta päävastaava	<pvm>	Knowledge
Muutoksen suunnittelun eteneminen 2	Tiimipa- laveri	Koko tiimille	Muutoksesta päävastaava	<pvm>	Knowledge
Suunnittelun lopputulos ja toteutussuunnitelma	Kuu- kausi-info	Kaikille	Muutoksesta päävastaava	<pvm>	Knowledge
Koulutus: Miten uusia prosesseja tai systeemejä käytetään	Slackin kautta	Koko tiimille	Muutoksesta päävastaava	<pvm>	Knowledge
Avoin keskustelu muutoksesta. Mitä arvoa se tuo? Onnistumiset ja haasteet?	Tiimipa- laveri	Koko tiimille	Esimies	<pvm>	Ability

Klinikka 1	Slackin kautta	Kaikille apua tarvitseville	Muutoksesta päävastaava	<pvm>	Ability
Klinikka 2	Slackin kautta	Kaikille apua tarvitseville	Muutoksesta päävastaava	<pvm>	Ability
Onnistumisen juhliminen ja palautteen kerääminen	Kahvila	Kaikki	Johto	<pvm>	Reinforcement

Viimeisessä Kotterin muutosmallin vaiheessa numero 8 neuvotaan johtoa puhumaan muutosprosessista ja onnistumisista jokaisen hyvän tilaisuuden aikana, jotta uusi toimintatapa tulee osaksi yrityskulttuuria.

Jotta muutoksesta päästä nopeammin ohi ja työ sujuu taas hyvin, täytyy työntekijän kokea ymmärrettävyyttä, hallintaa ja mielekkyyttä koska nämä tunteet ovat koetuksella muutoksen aikana. Esimies voi voimistaa niitä keskustelun avulla. Alla on hyvä lista kysymyksistä (Arikoski & Sallinen 2007, 67), joita esimies voi käyttää keskustelussa jotta muutoksesta tulee ymmärrettävämpi, hallittavampi ja mielekkäämpi. Suunnitelmista ja niiden etenemisestä kannattaa aina tiedottaa ja avoimista kysymyksistä keskustella. Onnistunut viestintä luo yhteistä ymmärrystä muutoksen tarkoituksesta ja tavoitteista.

- Mistä muutoksessa on kyse?
 - o Aikataulu, tavoitteet, sisältö.
- Miten työntekijä voi vaikuttaa muutokseen?
 - o Muutoksen suunnittelu, toteuttaminen, työntekijän asema päätöksenteossa.
- Mitkä ovat muutoksen vaikutukset?
 - o Muutoksen vaikutus työuraan ja korvaukseen
 - o Nykyosaamisen hyödyntäminen
 - o arvot ja työntekijäkuva
 - o työn tavoitteet ja tehtävät
 - o onnistuminen
 - o ihmissuhteet työpaikalla
 - o käytännön toiminta

Koulutus/ ammatillinen kehityssuunnitelma:

Tapahtuma	Aihe	Kohdetyhmä	Pitäjä	Aikataulu
Koulutus 1	Confluenen yleinen käyttö	koko yritys	<nimi>	<pvm>
Koulutus 2	Confluenen hyödyntäminen tiimin näkökulmasta	Projekti- ja palvelutiimi	<nimi>	<pvm>
Kliniikka 1	Ongelmien ja kysymyksien läpikäyti	Kaikki halukkaat	<nimi>	<pvm>
Kliniikka 2	Ongelmien ja kysymyksien läpikäyti	Kaikki halukkaat	<nimi>	<pvm>

Osallistumissuunnitelma:

Jotta sitoutuminen muutoksen paranee henkilöstö on osallistuttava muutokseen.

Tehtävä	Henkilö (titteli ja nimi)	Aikataulu
Muutoksen suunnitelman katselmointi	Projektipäällikkö	<pvm>
Mahdolliset testaustehtävät	Tekninen asiantuntija	<pvm>
Koulutuksen suunnittelu	Konsultti	<pvm>

Dokumentointi.

Tehtävä	Hyväksyntäkriteeri	Hyväksyjä	Aikataulu
Ongelmakuvaus	Katselmoitu	Työryhmä	<pvm>
Muutoksen tavoitteet, halutut tulokset	Katselmoitu	Työryhmä	<pvm>
Riskianalyysi	Katselmoitu	Työryhmä	<pvm>
Muutoksen tutkimussuunnitelma	Katselmoitu	Työryhmä	<pvm>
Muutoksen työryhmä ja työnjako	Katselmoitu	Työryhmä	<pvm>
Työryhmän tapaamiset ja tehtävät	Katselmoitu	Työryhmä	<pvm>
Ryhmiä muutokseen kyky analyysi	Katselmoitu	Työryhmä	<pvm>
Koulutus/ ammatillinen kehityssuunnitelma	Katselmoitu	Työryhmä	<pvm>
Onnistumisen ja palkitsemisen suunnitelma	Katselmoitu	Työryhmä	<pvm>
Viestintäsuunnitelma	Katselmoitu	Työryhmä	<pvm>
Osallistumissuunnitelma	Katselmoitu	Työryhmä	<pvm>

Onnistuminen ja palkitseminen.

Kotter neuvoo muutosmallin vaiheessa 6 seuraavasti: Luo realistiset ja helpot tavoitteet lyhyelle aikavälille, jotta saadaan nopeasti onnistumisia ja muista palkitseminen. Se voi olla aineellinen tai aineeton, esimerkiksi hyvästä koulutuksesta tai ideoista. Motivaattoreita voivat olla esimerkiksi raha, palkinto, asema, palaute tai yhteinen tapahtuma. Vaiheessa 7 Kotter neuvoo jokaisen onnistumisen jälkeen analysoimaan missä erityisesti onnistuttiin ja missä on parantamisen varaa. Onnistumiset pitää palkita, sekä tuoda onnistujan vahvuudet esiin.

Tavoite	Palkinto
Hyvää koulutus	Suuret kiitokset ja positiivinen palaute koulutuksen jälkeen.
Muiden auttaminen	Leffalippu

Testaus

Jotta muutoksesta jää hyvää vaikutelma eikä se tuota teknisiä haasteita, se tulee testata todella hyvin ennen kuin se otetaan käyttöön.

Testauskohde	Testaaja	Aikataulu
Kaikki sivu avautuu Confluencessa	<nimi>	<pvm>
Kaikki linkit toimii	<nimi>	<pvm>
Kaikki ohjeet löytyy	<nimi>	<pvm>
Confluence toimii sekä toimistolla, että kotoa VPN:n kautta	<nimi>	<pvm>

3. Seurantavaihe.

Haastattelemalla työntekijöitä vahvistui seurantavaiheen tärkeys. Muutosta ei saa unohtaa käyttöönoton jälkeen vaan sen tavoitteet on tarkistettava jatkuvasti sekä annettava työntekijöille mahdollisuus kysellä epäselviä asioita.

Seurannan keinoja voi olla:

- Klinikoiden järjestäminen.
- Tiimipalaverissa muutoksesta muistuttaminen ja tiimiläisten mielipiteiden kuunteleminen.
- Palautteen antaminen ja hyvästä onnistumisesta palkitseminen.
- Tavoitteiden seuraaminen
- Tyytyväisyys / hyötykäyttö kyselyt
- Jira-taksit

Muutoksen mittaaminen:

Muutoksen alussa on asetettu tavoitteet, mietitty miten ne saavutetaan ja määritelty miten ne mitataan. Jokainen tavoite on erilainen, joten ei voida määrittellä vain yhtä mittaria, joka sopii jokaiselle muutokselle ja jokaiselle tavoitteelle. Tavoitteiden mittaaminen on tärkeä osa-alue eikä mittaamisen pidä loppua kun muutos on otettu käyttöön vaan niihin voi palata myös vuoden päästä ja miettiä, missä onnistuttiin ja mitä olisi pitänyt tehdä eri tavalla.

4. Sitouttaminen

Sitouttaminen on esimiehen vastuulla. Jotta se onnistuu, esimiehen on ymmärrettävä missä vaiheessa muutos on. Apuna voi käyttää muutoskäyriä, jotka on kuvattu kappaleessa 8: Onko muutos vaiheessa 1. Muutosvastarinta 2. Vanhasta poisoppiminen vai 3. Uuden oppiminen? Jokaiselle vaiheelle on oma lähestymistapansa. Esimiehen kannattaa myös tutustua Kurt Lewinin kehittämiin sitoutumisen vaiheisiin muutoksen prosessissa. Se auttaa ymmärtämään, mitä tunteita eri muutoksen vaiheet herättävät alaisilla ja miten eri tunteisiin pitää reagoida.

Työntekijät on hyvä olla sidottuna organisaation strategiaan jo ennen muutosta. Jos strategiassa ei olla riittävästi huomioitu yrityksen kulttuuria, perinteitä ja arvoja, siihen sitouttaminen vaikeutuu. Ajankäyttö strategian ymmärtämiseen jokaisen työntekijän kohdalla ei saa olla aliarvioitu. Jokaiselle ei välttämättä riittää se, että strategia esitetään kerran 30 minuutin palaverissa. Jos strategiasta ei ole tiedotettu riittävästi, viestintä ei ole toiminut.

Psykologinen pääoma vaikuttaa sitoutumiseen työssä, muutoksiin ja motivaatioon. Mitä korkeampi psykologinen pääoma on, sitä joustavammin työntekijä suhtautuu muutoksiin. Sinnikkyydellä ja tahdonvoimalla, jotka ovat osaa psykologista pääomaa, on paljon apua organisaation muutostilanteissa ja näitä taitoja voi kehittää.

Jos halutaan, että kaikki sitoutuvat muutokseen, johto ja alaiset on osallistettava muutoksen tavoitteiden luomiseen sekä muutoksen suunnitteluun. Muutoksen hyvää suunnittelua ja järkevää perustelua ovat tärkeässä roolissa. Suunnitelmallinen ja säännöllinen viestintä on onnistumisen kulmakivi.

11 Pohdinta

Muutoksen johtamista voi tarkastella useista eri näkökulmista. Aihetta on tutkittu paljon ja on olemassa paljon valmiita muutoksenjohtamisen malleja. Tässä tutkimuksessa esitelty muutostenjohtamisen malli on luotu projekti- ja palvelutiimin tarpeita ajatellen. Se soveltuu parhaiten juuri kyseiselle tiimille ja huomioi hyviä ja huonoja kokemuksia edellisistä muutoksista. Mallia kuitenkin on mahdollista soveltaa pienin korjauksin myös muihin tiimeihin.

Kehittämistutkimuksen luotettavuustarkastelu on haasteellista, koska tutkimuksella ei ole omatutkimusotetta. Uudet muutokset tulevat tapahtumaan yrityksessä ensi vuonna. Jos samat havainnot ja kysymykset samoille ihmisille ajoitetaan vuoden päähän nykyhetkestä, ei tulos välttämättä ole sama koska ongelmat muutoksien läpi viemisessä voivat muuttua merkittävästi.

Tutkimuksessa on haastateltu noin puolet tiimistä. Vain yksi henkilö, jolle lähetettiin kysely, ei ole ehtinyt vastata siihen. Jos halutaan varmistaa pysyvyys, samat kysymykset voidaan esittää lopulle tiimille. Kohteena tulisi olla tämän vuoden muutokset. Uskon, että vastaukset olisivat saman tyyppisiä, koska tutkimuksessa tehdyissä haastatteluissa jokaisen henkilön vastauksissa oli merkittäviä samankaltaisuuksia. Samoja muutoksia pidettiin onnistuneina ja samoja ei niin onnistuneina. Haastateltavat havaitsivat samoja haasteita, mutta eri roolien näkökulmista. Tutkimuksen aikana syntyneet muistiot, sähköpostiviestit ja dokumentaatio on tallennettu. Kaikille haastatteluun ja kyselyyn osallistuneille on lähetetty yhteenveto niiden vastauksista ja lopputulos tutkimuksesta on esitetty johtoryhmälle.

11.1 Tulosten ja prosessin onnistumisen arviointi sekä oppimisen arviointi

Kehittämistutkimus oli hyvä menetelmävalinta tähän tutkimukseen. Tavoitteena oli kehittää uusi toimintamalli ja se on onnistunut. Mallissa on otettu huomioon sekä muutoksien vetäjien että tiimiläisten näkökulmista.

Nykytilan karkotuksen avulla selvitettiin ongelma ja sen pohjalta muotoiltiin tutkimuskysymykset. Tutkimuskysymyksiin on haettu vastauksia kirjoista, yleisesti tunnetuista muutoksenjohtamisenmalleista, havainnoista ja yrityksen henkilökunnan haastatteluista. Muutosmalli on kehitetty näiden pohjalta. Prosessi eteni hyvin. Sain koko ajan uutta tietoa muutosten johtamisesta yleisesti. Erityisesti kohdeyrityksessä sain tietoa muutosviestinnästä, sitoutumisesta, onnistumisista ja haasteista yrityksen muutoksien läpiviennissä ja muutosvastarinnasta. Uusi muutosten johtamisen malli kehittyi koko tutkimusprosessin ajan, eikä se ole ollut vaan tutkimuksen jälkeinen lopputulema.

Olen oppinut paljon muutosten johtamisesta yleisesti ottaen, mutta sitäkin enemmän muutosten johtamisesta kohdeorganisaatiossa. Tutkimuksen aikana yrityksestä lähti tärkeä avainhenkilö, jonka kanssa tutkimusongelmaa mietittiin aiemmin. Lähteminen tuotti epätoivoa siitä, kuinka jatkan työni kanssa yksin. Sain kuitenkin syvennyttyä ongelmaan haastattelujen avulla ja pystyin jatkamaan ilman sisällöllistä työn ohjausta. Haastatteluissa ja havainnoinnin avulla selvisi, että tänä vuonna muutoksien jalkautuminen on onnistunut paljon paremmin kuin tutkimusongelman selvitysvaiheessa, eli vuosi ennen tutkimuksen aloitusta. Vanhoista epäonnistuneista muutoksista ollaan opittu. Uusi malli tuo systemaattisuutta muutosten johtamiselle ja varmistaa seuraavienkin muutoksien onnistumista.

11.2 Yhteenveto, johtopäätökset, suositukset ja mahdolliset jatkokehittämisehdotukset

Uusi muutosjohtamisen malli palveluntarjoajalle on ajankohtainen, koska muutos on tässä maailmassa on jatkuva ilmiö eikä muutoksenjohtamisen mallia ole yrityksessämme aiemmin ollut. Johtoryhmän kanssa sovittiin, että uutta mallia voidaan kokeilla seuraavassa muutoksessa. Johtoryhmältä tuli hyvää palautetta uudesta mallista. Ainoa seikka mitä tulisi miettiä enemmän on ajankäyttö, eli eri kokoisille muutoksille tulisi löytyä erilaiset ja eri kestoiset tavat jalkauttaa ne. Ongelmat aikataulun kanssa kävivät ilmi jo tutkimuksen aikana. Tämä on hyvä huomio, sillä ennen muutoksen suunnittelua muutoksen kokoa ja merkittävyyttä on pohdittava tarkkaan. Mallista voidaan ottaa vain osan käyttöön. Tavoitteet, niiden mittarit ja viestintä osoittautuivat tärkeimmäksi osiksi muutoksen läpivientiä. Pienissä muutoksissa kannattaa ainakin miettiä muutoksen tavoitteet, viestiä ne tiimille, sekä seurata niiden toteutumista.

Se, kuinka hyvää tämä malli on, selviää kokeilemalla. Tässä tutkimuksessa luotu malli on ensimmäinen versio mallista ja sitä on tarkoitus kehittää jokaisen muutoksen jälkeen iteratiivisesti. Useiden muutosten jälkeen muutosten läpiviejät oppivat, kuinka ihmiset reagoivat muutoksiin ja he osaavat nopeammin sanoa, mikä osa seuraavassa muutoksessa on todennäköisesti tärkeintä suunnitella hyvin ja mihin kannattaa kiinnittää erityisesti huomiota. Tavoitteena on, että jatkossa ei menisi paljon aikaa ylimääräisen suunnitteluun vaan tavoitetaan päästäisiin minimaalisella suunnittelulla, jossa tiimi on tyytyväinen muutokseen ja se jalkautuu paremmin kun ennen.

Yrityksissä asiat muuttuvat nopeaa tahtia. Tällaista tutkimusta tehdessä kannattaa toimia nopeasti sen sijaan että venyttäisi tutkimusta useamman vuoden ajalle.

Lähteet

Arikoski J. & Sallinen M. 2007. Vastarinnasta vastarinnalle- johda muutos taitavasti. Johtamisen Opisto JTO.

Blinov A. & Ugrjumova N. 2020. Dashikov I K. Luettavissa: https://books.google.fi/books?id=U_HtDwAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false Luettu: 7.2020

Carsten H. & MacMann B. 2014. Humap Oy.

Duunitori. 2018. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/muutoskayralla> Luettu: 4.10.2020

Harju A. & Ruuskanen-Himma E. 2016. Onnistu muutoksessa. Eura Print Oy. Eura.

ITIL v3 (Module 4) Service Transportation, Change Management 2011 .

Kananen J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kivimäki H. 2017. Luettavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/134875/Kivimaki_Heidi.pdf?sequence=1&isAllowed=y Luettu 23.9.2020

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

Lares L. 2013. Esimiehestä johtajaksi – lopullinen käsikirja. www.woimistamo.fi

Lanning H, Roiha M. & Salminen A. 1999. Matkaopas muutokseen. Kauppakaari Oyj. Helsinki.

LeadStartUp 2020. Luettavissa: <https://leadstartup.ru/db/adkar-model> Luettu: 23.09.2020

Leppänen M & Rauhala I. 2012. Johda Ihmisiä. Psykologia johtajille. Talentum Media Oy.

ManageEngine. 2020. Luettavissa: <https://www.manageengine.com/ru/service-desk/itil-change-management/what-is-change-management.html#form> Luettu 15.10.2020

Management Study. 2020 Organisaatiomuutos ja sen syyt. Luettavissa: <http://managment-study.ru/ponyatie-organizacionnyx-izmenenij-ix-prichiny.html> Luettu: 12.7.2020

ManagerHR. 2010. Luettavissa: <https://hr-portal.ru/varticle/six-change-approaches-6-pod-hodov-k-izmeneniyam-kotter> Luettu:1.10.2020

Mäkirintala E. 2011. Luova ote huippusuoritukseen. Talentum.

PROCI ICN. 2020. Luettavissa: <https://www.prosci.com/adkar/adkar-model> Luettu: 3.10.2020

SGS. 2020. Luettavissa: <https://www.sgs.ru/ru-ru/news/2020/01/primenenie-sistemy-kai-zen-na-proizvodstve-metod-6-shagov-ot-jde> Luettu: 18.10.2020

Virtanen J. 2020. Luettavissa: <https://jussivirtanen.fi/blog/the-7-habits-of-highly-effective-people-stephen-r-covey/> Luettu: 4.10.2020

Åberg L. 2006. Gummerus Kirjanpano Oy. Jyväskylä.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Kysymykset esimiehelle

- miten nyt muutokset viedään?
- onko kommunikaatio suunniteltu etukäteen?
- mistä muutoksien suunnittelu alkaa?
- mitä on käytössä muutosvastarintaa vastaan?
- menneiden muutoksien haasteet?
- miten yritetään saada ihmisiä sitoutumaan muutoksiin?
- tulevat muutokset? joihin voi suunnitella mallia
- Mikä on onnistunut muutos?
- miten muutoksia on mitattu?
- Mihin kaikkeen on jo muutoksenhallintaohjeet?
- Tiimin tavoitteet; laatu
- Esimies on keskeisemmässä roolissa sitoutumisen prosessissa, mielipide?

Kysymykset tämän vuoden muutoksien suunnittelijalle:

- miten nyt muutokset viedään?
- Fiilis muutoksien viemisestä organisaatiossa?
- onko kommunikaatio suunniteltu etukäteen?
- mistä muutoksien suunnittelu alkaa?
- mitä on käytössä muutosvastarintaa vastaan?
- menneiden muutoksien haasteet?
- miten yritetään saada ihmisiä sitoutumaan muutoksiin?
- tulevat muutokset? joihin voi suunnitella mallia
- Mikä on onnistunut muutos?
- miten muutoksia on mitattu?
- Mihin kaikkeen on jo muutoksenhallintaohjeet?
- Oletko itse sitoutunut muutoksiin? Miksi kyllä/ei?
- Miten työt sujuu muutoksen jälkeen?
- Mitä haasteita oli matkalla?
- Oletteko tyytyväisiä muutokseen?
- Tiimin tavoitteet; laatu

Liite 2. Kyselylomake tiimille

Tiimin kokemukset edellisistä muutoksista. (käydään läpi vuoden 2020 muutokset)

1. Mikä on onnistunut muutos tai epäonnistunut muutos ?
2. Miten muutosta voi mitata?
3. Mitä haasteta oli mielestäni tämän vuoden muutoksissa?
4. Oletko tyytyväinen muutoksiin?
5. Tunnetko olevan sitoutunut muutoksiin?
6. Hyväksytkö helposti muutoksia vai syntyykö muutosvastarintaa? Jos syntyy niin minkä takia ja miten sen syntymisen voisi mielestäni ennaltaehkäistä?
7. Miten mielestäsi viestiminen muutoksista on toiminut ja mitä voisi tehdä eri tavalla?