

Opinnäytetyö (YAMK)

Projektijohtaminen

YPROTS16

2019

Kati Jauhiainen

# ADKAR -MALLI PROJEKTIN JALKAUTTAMISEN TUKENA

Kati Jauhiainen

## ADKAR -MALLI PROJEKTIN JALKAUTTAMISEN TUKENA

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona ammatilliseen oppilaitokseen, ja sen tavoitteena on auttaa organisaatiota kehittämään projektien jalkauttamista. Oppilaitoksen projektitoiminta on hyvin laajaa, ja organisoitu järjestelmällisesti, mutta projektihenkilöstön ohjeistuksesta puuttuu käytännön ohjeet jalkauttamisen toteuttamisesta eli jalkauttamisen malli.

Opinnäytetyössä toteutettiin teemahaastatteluja, joiden tavoitteena oli löytää onnistuneita jalkauttamisen keinoja sekä jalkauttamista edistäviä ja estäviä tai haittaavia tekijöitä. Näiden tekijöiden avulla oli tarkoitus osoittaa kehittämiskohteita ja keinoja jalkauttamisen helpottamiseksi ja parantamiseksi. Näitä tekijöitä tarkastelemalla todettiin, että projektien jalkauttaminen mielletään muutoksen toteuttamiseksi.

Haastattelujen perusteella organisaation suurin haaste projektien jalkauttamisen onnistumisessa on muutoksen kohteena olevien henkilöiden sitouttaminen muutokseen, jotta muutoksesta tulee pysyvä osa organisaation toimintaa. Toinen selkeä haaste on muutoksen ylläpito projektin päättymisen jälkeen. ADKAR -muutoksenhallintamalli perustuu yksilön muutoksen tukemiseen organisaation muutostavoitteiden saavuttamiseksi. Malli ohjaa muutosjohtajaa viemään muutoksen läpi henkilötasolla, pysyväksi tavaksi toimia, ja vastaa näin juuri näihin haasteisiin.

ADKAR -muutoksenhallintamalli koostuu viidestä vaiheesta, jotka on saavutettava juuri tässä järjestyksessä, jotta muutoksesta tulee aito ja pysyvä: Awareness; tietoisuus, Desire; halu, Knowledge; tieto, Ability; taito sekä Reinforcement; vahvistaminen. Nämä vaiheet läpikäymällä ADKAR -mallin mukaisesti muutosjohtaja keskittyy siihen, miten muutosta johdetaan niin että henkilöt sitoutuvat projektiin, sen toteuttamiseen ja muuttuneeseen toimintaan myös projektin päättymisen jälkeen. ADKAR -malli on kuvattu teoriaosiossa. Kyseisestä mallista voidaan laatia viitekehys tukemaan ja parantamaan projektin jalkauttamista. Sen avulla projektihenkilöstö voi ymmärtää ja johtaa yksilötasosta muutosta, ja näin sitouttaa henkilöstön projektiin. Mallin voi integroida jo olemassa olevaan organisaation hanketoimintaoppaaseen. Mallin avulla voidaan myös korostaa tutkimuksessa esiin tulleita jalkauttamista edistäviä tekijöitä, ja vähentää tai poistaa jalkauttamista haittaavia tekijöitä.

Lisäksi haastatteluissa nousi esille tarve hyvien jalkauttamiskäytäntöjen työkalupakille. Siihen voi koota hyväksi havaitut erilaiset jalkauttamisen keinot, esimerkiksi viestinnän keinot, ja sitä voi kehittää ja laajentaa uusia keinoja toteutettaessa.

ASIASANAT:

Projekti, jalkauttaminen, ADKAR -muutoshallintamalli

Kati Jauhiainen

## ADKAR -MODEL SUPPORTING PROJECT IMPLEMENTATION

This thesis was made for a vocational college aiming to assist the organisation to develop the implementation of their projects. The organisation has a wide range of project activities and it is organized very systematically, but they are lacking a practical guide to implement the projects ergo implementation model.

Theme interviews were executed to discover successful implementation methods as well as advancing or preventing and disturbing elements of implementation. The purpose of finding these methods and elements was to indicate issues to be developed regarding implementation. By examining these elements, it was noted that implementation of projects is being considered as execution of change.

Based on the interviews the biggest challenge to successfully implement a project and make the change permanent, is to be able to engage the people who need to change into the change. Another challenge is to sustain the change after the project has ended. ADKAR -change management model is based on supporting the change of the individual to achieve the change goals of the organisation. The model guides the change manager to take the change into a personal level and make it permanent, and in this way responds exactly to these challenges.

ADKAR -model consists of five steps that need to be achieved in this specific order: Awareness, Desire, Knowledge, Ability and Reinforcement. ADKAR -change management model can be adjusted to support and improve the implementation of a project. By going through these steps the change manager focuses on managing the change by engaging the people into the project, the execution and sustaining the changed situation once the project has ended. ADKAR -model is represented in the theory section of this thesis. A framework can be created to support and improve the implementation of projects. It will help project managers to understand and manage the individual change and engage the staff to the project. The model can be integrated into existing project guide. With the model, it's easy to emphasise the advancing or diminish or remove preventing elements of implementation the research showed.

The interviews also showed a need for a toolbox of good practices in implementing projects. A toolbox could contain all the different good practices that have been used, including communication methods. It can be further developed and expanded through time.

### KEYWORDS:

Project, implementation, ADKAR -change management model

# SISÄLTÖ

<b>KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO</b>	<b>6</b>
<b>1 JOHDANTO</b>	<b>7</b>
1.1 Työn taustaa	8
1.2 Työn tavoitteet ja tutkimusongelma	10
1.3 Työssä käytettävä tutkimusmenetelmä	11
<b>2 ADKAR -MUUTOKSENHALLINTAMALLI PROJEKTIN JALKAUTTAMISEN KEHITTÄJÄNÄ JA TUKENA</b>	<b>14</b>
2.1 ADKAR-muutoksenhallintamalli	15
2.2 Awareness: tietoisuus	17
2.3 Desire: halu	19
2.4 Knowledge: tieto	21
2.5 Ability: taito	24
2.6 Reinforcement: vahvistaminen	25
<b>3 JALKAUTTAMISTA EDISTÄVÄT JA HAITTAAVAT TEKIJÄT SEKÄ JALKAUTTAMISEN OHJEET</b>	<b>28</b>
3.1 Tutkimuksen toteutus	28
3.2 Tutkimustulokset	29
3.2.1 Hyvät käytännöt onnistuneista jalkautuksista	30
3.2.2 Jalkauttamista edistävät tekijät	33
3.2.3 Jalkauttamista haittaavat ja estävät tekijät	35
3.2.4 Jalkauttamisen ohjeet	38
<b>4 JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>40</b>
4.1 Oman oppimisen sekä työn luotettavuuden arviointi	43
4.2 Kehittämisehdotukset	44
<b>LÄHTEET</b>	<b>46</b>

## KUVAT

Kuva 1. Hanketoiminnan prosessi. (Oulun seudun ammattiopisto 2019a.)	10
Kuva 2. ADKAR -malli henkilöiden ja projektinhallinnan näkökulmista. (Prosci 2019f, 6.)	16

## KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO

ADKAR	Muutoksen hallintamalli, joka perustuu yksilön muutoksen tukemiseen organisaation muutostavoitteiden saavuttamiseksi (Prosci 2019f).
Jalkauttaminen	Muutoksen tai projektin lopputuotoksen käyttöönotto ja integroiminen jokapäiväiseen työhön.
Pitchaus	Tuotteen, palvelun tai liikeidean pääkohtien lyhyt ja tiivis esittely tai myyntipuhe (Wikipedia 2019.).
Projektitoimisto	Projektiasiantuntijoista koostuva tiimi, joka esimerkiksi vastaa projektiprosessista, eli kehittää ja ylläpitää projektikäytäntöjä sekä kehittää projektiosaamista (Projekti-instituutti 2019).

# 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on kehittämisprojektien jalkauttaminen. Työ on tehty toimeksiantona ammatilliseen oppilaitokseen, ja sen tavoitteena on auttaa organisaation hanketukipalveluita eli projektitoimistoa kehittämään projektien jalkauttamista.

Oppilaitoksessa on opinnäytetyön kirjoitushetkellä käynnissä noin kuusikymmentä projektia, ja projekteissa työskentelee kymmeniä henkilöitä. Projektitoiminta on siis tärkeä osa organisaation toimintaa ja sen kehittämistä. Oppilaitoksen projektitoiminta on organisoitu järjestelmällisesti, ja tarjolla on paljon ohjeistusta projektien suunnitteluun ja toteuttamiseen muun muassa hanketoimintaoppaassa. Oppaassa käsitellään myös projektin tulosten vakiinnuttamista osaksi organisaation normaalia toimintaa eli jalkauttamista, mutta varsinaista ohjeistusta siitä, miten jalkauttamista voi käytännössä tehdä, ei ole.

Opinnäytetyötä lähdettiin rakentamaan teemahaastattelujen pohjalta. Niiden avulla pyrittiin kartoittamaan onnistuneita projektien jalkauttamisen keinoja, jalkauttamista edistäviä sekä estäviä tai haittaavia tekijöitä, ja sitä kautta löytämään sopiva ohjeistus tai malli projektien jalkauttamisen tueksi.

Vaikka projektijohtamiseen on tarjolla paljonkin erilaisia malleja, ei niistä juuri löydy konkreettisia toimenpiteitä tai selkeää mallia onnistuneeseen, pysyvään jalkauttamiseen. ADKAR -muutoshallintamalli tähtää pysyvään muutokseen, ja ohjaa muutosjohtajaa viemään muutoksen läpi henkilötasolla. Muutoksen kohteeksi asetetaan organisaation sijasta ihminen.

Työssä kerrotaan ensin työn taustasta, tavoitteista ja tutkimusmenetelmästä. Teoriaosuus keskittyy ADKAR -muutoshallintamallin avaamiseen ja jalkauttamiskeinojen esittämiseen. Teemahaastattelujen tulokset esitellään empiriaosiossa, ja tulososiossa pohditaan työn varsinaisia tuloksia ja kehittämis ehdotuksia.

## 1.1 Työn taustaa

Vanhan kiinalaisen kirjoituksen kirjoitusmerkki ”muutos” tarkoittaa uhkaa ja mahdollisuutta, se kertoo samaan aikaan sekä vaarasta että onnesta. Suhde muutokseen voi olla hyvinkin ristiriitainen. Muutos voi tuoda paljon hyvää, mutta sen tulokset eivät välttämättä ole pidettyjä. Jotta uusia mahdollisuuksia voidaan käyttää hyväksi ja korjata puutteita, muutos on pakollista. (Valpola 2004, 27.)

Tässä opinnäytetyössä käsitellään ammatillisen oppilaitoksen kehittämisprojekteja. Kehittämisprojektit tarkoittavat muutosta organisaatiossa. Ammatillisessa oppilaitoksessa kehittämisprojekteilla kehitetään ja uudistetaan muun muassa oppimisympäristöjä, ohjaus-, opetus- ja koulutusmenetelmiä sekä oppilaitoksen ja työelämän välistä yhteistyötä. Projektin avulla voidaan esimerkiksi hankkia ja ottaa käyttöön uusi laitteisto tai järjestelmä opetuksen tueksi. Käyttöönotto vaatii paljon työtä, perehtymistä sekä uuden opettelua, ja se voi olla hyvinkin suuri muutos työntekijän tehtävissä.

Kehittämishankkeet tulee jalkauttaa käytäntöön organisaatiossa, eli integroida jokapäiväiseen työhön. Vasta silloin muutoksesta saadaan varsinainen hyöty oppilaitokselle, opettajille, opiskelijoille sekä muille sidosryhmille. Muutoksen tulisi myös pysyä tehokkaassa käytössä varsinaisen projektin jälkeen. Jalkauttamista ei tarvitse aina kirjata erikseen projektisuunnitelmaan, eikä ulkopuolinen rahoitus välttämättä kata varsinaista jalkauttamista. Projekteissa työskentelevät voisivat hyötyä selkeistä jalkauttamisen ohjeista projektiprosessin yhteydessä. Jotta kehittämishankkeissa luotava muutos saataisi jalkautettua tehokkaasti ja pysyvästi organisaatioon, ja hankkeista saataisi mahdollisimman suuri hyöty, pyrittiin tällä opinnäytetyöllä löytämään jalkauttamisen hyvät kokemukset sekä jalkauttamista edistävät ja estävät tekijät, ja tutkimaan millainen ohjeistus jalkauttamiseen tarvitaan.

Ammatillinen oppilaitos, jonka projektihenkilöstöä haastateltiin tähän opinnäytetyöhön, tarjoaa tutkintotavoitteisen koulutuksen lisäksi lyhytkestoista täydennyskoulutusta sekä erilaisia palveluja sekä yksityisille henkilöille että työyhteisöille. Koulutusta järjestetään eri elämäntilanteissa oleville henkilöille, aikuisille ja nuorille. Opetuksessa käytetään monipuolisia opetusmenetelmiä niin oppilaitoksen tiloissa, työpaikoilla kuin verkossakin. Projektitoiminnalla tuetaan organisaation perustehtävää, visiota ja strategiaa. Vaikka projektit ovat määräaikaista, niillä tavoitellaan aina pidempiaikaisia vaikutuksia ja pysyvää vaikuttavuutta.

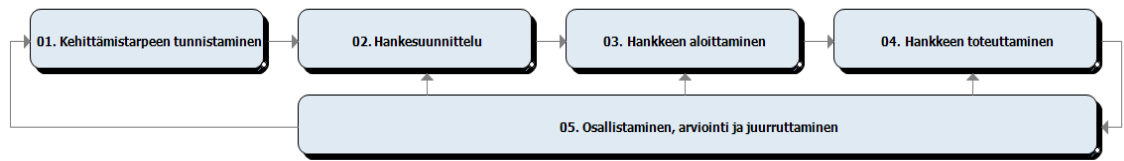


Kehittämiprojekteissa työskentelevät henkilöt ovat pääasiassa opettajia, uraohjaajia sekä muuta henkilöstä, jotka toimivat projektissa oman työnsä ohella. Osa projektihenkilöstöstä työskentelee projekteissa kokoaikaisesti. Jokaisella projektilla on projektipäällikkö tai -koordinaattori, joka vastaa projektin hallinnoinnista ja suunnitelman mukaisesta toteutuksesta. Lisäksi projektissa voi työskennellä yksi tai useampia projektityöntekijöitä ja muita asiantuntijoita. Projektipäälliköillä ei välttämättä ole varsinaista projektitoiminnan koulutusta. Projektien kohderyhmänä voivat olla esimerkiksi opettajat, opiskelijat, alueen yritykset tai laajemmin vaikkapa koko maan oppilaitokset. Projektit voivat olla pelkästään oman organisaation projekteja, tai verkostoprojekteja, joissa organisaatio toimii joko osatoteuttajana tai koordinaattorina hallinnoiden koko verkoston projektia.

Projekteihin haetaan pääsääntöisesti ulkopuolista rahoitusta, mutta niissä on yleensä myös omavastuuosuus. Rahoittajana voi olla esimerkiksi Opetushallitus (OPH), Euroopan Unioni (ESR ja EAKR), Opetus- ja kulttuuriministeriö, Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskus tai Pohjois-Pohjanmaan Liitto. Riippuen projektista, omavastuuosuus on yleensä noin 25 % projektin budjetista. Projekteja on meneillään samanaikaisesti paljon, esimerkiksi kuluvana vuonna niitä on ollut käynnissä noin kuusikymmentä kappaletta. Koska kehittämiprojekteihin panostetaan paljon sekä taloudellisin resurssein että muilla resursseilla, niiden onnistuminen, jalkautuminen ja muutoksen pysyminen on erittäin tärkeää.

Organisaation hanketukipalvelut eli projektitoimisto auttaa projektitoimijoita toteuttamaan Hanketoimintamallia ja tukee projektitoimijoita hankerahoituksen hakemisessa ja projektin toteuttamisessa. Hanketukipalvelut koordinoivat organisaation projektitoimintaa ja kehittävät projektitoiminnan malleja, yhteisiä työkaluja, lomakkeita ja ohjeita. He tarjoavat projektitoimijoille myös koulutus- ja verkostoitumistilaisuuksia. (Oulun seudun ammattiopisto 2019a.)

Projektiprosessi on kuvattu oppilaitoksen Hanketoiminnan prosessissa. Se alkaa kehittämistarpeen tunnistamisesta, siirtyy hankesuunnittelun kautta hankkeen aloittamiseen ja hankkeen toteuttamiseen. Koko prosessin ajan mukana on osallistaminen, arviointi ja juurruttaminen. Kuvassa 1 on kuvattu organisaation Hanketoiminnan prosessi. (Oulun seudun ammattiopisto 2019a.)



Kuva 1. Hanketoiminnan prosessi. (Oulun seudun ammattiopisto 2019a.)

Oppilaitoksella on kahdeksan koulutusyksikköä, joissa on osittain samoja koulutusaloja. Kehittämishankkeita voidaan tehdä yksiköittäin, aloittain tai vaikkapa koko organisaation tasoisena. Jotta esimerkiksi yhdessä yksikössä kehittämissuunnitelman kautta saavutettu muutos voidaan jalkauttaa myös muihin yksiköihin, tarvitaan selkeä jalkauttamisprosessi.

Projektitoiminnan tueksi organisaatiossa on laadittu Hanketoiminnan opas. Siihen on koottu kaikki organisaation projektitoimintaa koskevat ohjeet sekä lomakkeiden linkit. Hanketoiminnan opasta voidaan käyttää apuna kaikissa projektin vaiheissa. Oppaassa on myös osio projektin vaikuttavuudesta. Samassa osiossa käsitellään myös projektin tulosten vakiinnuttamista osaksi organisaation normaalia toimintaa eli jalkauttamista. Projektin tulokset kehoitetaan jalkauttamaan osaksi päivittäistä työtä jo projektin toteutusaikana, ja jotta ne jäisivät käyttöön myös projektin päättymisen jälkeen, jalkauttamiseen tulisi Hanketoiminnan oppaan mukaan osallistua myös yksikön muita toimijoita. Hanketoiminnan oppaasta kuitenkin puuttuu ohjeistus, kuinka jalkauttamista voi käytännössä tehdä. (Oulun seudun ammattiopisto 2019a.)

## 1.2 Työn tavoitteet ja tutkimusongelma

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää kehittämissuunnitelman jalkauttamisen käytäntöjä ammatillisessa oppilaitoksessa. Teemahaastatteluin kartoitetaan organisaation kehittämissuunnitelman onnistuneita jalkauttamisen keinoja, jalkauttamista edistäviä tekijöitä sekä jalkauttamista estäviä tai haittaavia tekijöitä. Näiden tekijöiden osoittamisen toivotaan selkeyttävän jalkauttamisen suunnittelun ja toteutuksen tärkeyttä, sekä antavan vinkkejä hyviksi havaituista käytännöistä jalkauttamisessa. Erityisesti jalkauttamista estävien ja haittaavien tekijöiden löytämisen tarkoituksena on osoittaa kehittämiskohteita jalkauttamisen helpottamiseksi ja parantamiseksi.

Lisäksi tavoitteena on laatia ohjeistusta jalkauttamisen kehittämiseksi organisaatiossa soveltamalla ADKAR -muutoksenhallintamallia. Oppilaitoksen hanketukipalvelut voivat lisätä Hanketoiminnan oppaaseen jalkauttamisen mallin ja ohjeistuksen ADKAR -mallin mukaisesti. Ohjeistuksen avulla projektihenkilöstö saa laadittua jokaiselle projektille jalkauttamissuunnitelman selkeän rakenteen mukaisesti, ja pystyy helpommin pohtimaan ja kehittämään ratkaisuja mahdollisiin ongelma-kohtiin jo ennen kuin niitä syntyy. Teoriassa käsiteltävä ADKAR -malli on valittu sovellettavaksi jalkauttamisen malliksi haastattelutulosten perusteella. Mallin käyttöä on hyvä testata projektien jalkauttamisen apuvälineenä, koska se vastaa hyvin haastatteluissa esiin nousseisiin kehittämistarpeisiin.

Opinnäytetyön tulosten tarkoituksena on auttaa oppilaitoksen hanketukipalveluita muodostamaan kokonaisnäkemyksen projektien jalkauttamista edistävästä, estävästä ja haittaavista tekijöistä, jotta he voivat pyrkiä lisäämään tai poistamaan jalkauttamiseen vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi he voivat kehittää ADKAR -muutoksenhallintamallin mukaisesti jalkauttamisen mallin ja ohjeistuksen Hanketoiminnan oppaaseen projektien jalkauttamisen avuksi.

### 1.3 Työssä käytettävä tutkimusmenetelmä

Tämän opinnäytetyön aineisto kerättiin teemahaastatteluilla, joiden tulosten pohjalta kerrottiin tietoa ammatillisen oppilaitoksen kehittämissuunnitelman jalkauttamista edistävästä ja haittaavista tekijöistä. Lisäksi haastatteluissa koottiin tietoa ohjeista, jollaisia projektihenkilöstö kaipaa kehittämissuunnitelman jalkauttamisen tueksi.

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ovat kysely, haastattelu, havainnointi ja dokumenttien käyttö (Hirsjärvi ym. 2009, 191-192). Haastattelu sopii parhaiten tämän opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmäksi, koska tällöin kysymyksiä voidaan tarvittaessa selventää, myös haastateltavalta saatavia tietoja voidaan selventää ja syventää, jolloin vastaukset ovat tarkempia ja tietoa saadaan enemmän kuin kyselytutkimukseen vastatessa. Mahdollisimman laajan tiedon saannin varmistamiseksi kohderyhmäksi valitaan henkilöt, joilla on osaamista ja kokemusta projektitoiminnasta. Lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto teemahaastattelu on valittu haastattelu-tyypiksi, koska halutaan selvittää tiettyyn aihepiiriin liittyen haastateltavien kokemuksia ja näkemyksiä. Teemahaastattelu toimii tässä opinnäytetyössä parhaiten, ja tuo esille

nimenomaan haastateltavien omat kokemukset ja mielipiteet. (Hirsjärvi ym. 2009, 204-208.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on kuvata todellista elämää, löytää tosiasioita, eikä niinkään todentaa jo olemassa olevia väittämiä. Kohteen kokonaisvaltainen tutkiminen on olennaista kvalitatiivisessa tutkimuksessa, sillä todellisuus nähdään moninaisena, ja tutkittavasta aiheesta on mahdollista löytää monen suuntaisia suhteita. (Hirsjärvi ym. 2009, 161.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä ovat kokonaisvaltaisen tiedon hankkiminen ja aineiston kokoaminen luonnollisissa, todellisissa tilanteissa, tiedon kerääminen ihmiseltä, induktiivisen analyysin käyttäminen, laadullisten metodien käyttäminen aineiston hankkimisessa, tarkoituksenmukaisesti valittu kohdejoukko, tutkimussuunnitelman muotoutuminen tutkimuksen edetessä sekä tapausten käsittely ainutlaatuisina ja aineiston tulkitseminen sen mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.)

Tutkimustapausten määrä on yleensä kvalitatiivisessa tutkimuksessa pieni ja harkittu, ja niitä pyritään analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkimussuunnitelma elää hankkeen edetessä. Sitä kutsutaan aineistolähtöiseksi analyysiksi, jossa teoria syntyy tai muokkautuu aineiston mukaan. Tutkimus voidaan aloittaa ilman ennakoasettamuksia tai määritelmiä. Tällöin aineiston rajaus on erittäin tärkeää. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei välttämättä laadita ennakolettamuksia ja hypoteeseja tutkimuskohteesta tai tutkimustuloksista. Aineiston olisikin tarkoitus tuoda esille uusia näkökulmia eikä vain todistaa sitä, mitä jo aiemmin on epäilty. (Eskola & Suoranta, 1998, 15-20.)

Yksi haastattelun etu kyselylomaketutkimukseen verraten on se, että kun haastattelusta sovitaan henkilökohtaisesti, haastateltavat vain harvoin kieltäytyvät haastattelusta tai kieltävät haastattelunsa käyttämisen tutkimusaineistona. Kyselytutkimuksessa vastausprosentti voi jäädä hyvinkin alhaiseksi. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 74.) Haastatteluun suostumisessa on Aaltolan ja Vallin mukaan kolme motivoivaa tekijää. Ensimmäinen tekijä on mahdollisuus tuoda esille oma mielipiteensä. Toinen tekijä on halu kertoa omista kokemuksista joko omien ajatusten ja vastausten arvostamisen vuoksi tai tuodakseen muille samassa tilanteessa oleville hyötyä. Kolmantena tekijänä mainitaan haastateltavan aiempi positiivinen kokemus tutkimukseen osallistumisesta. (Aaltola & Valli 2010, 27-28.)

Erityisesti avoimien kysymysten vastaukset saattavat kyselytutkimuksessa sisältää huomattavasti vähemmän tietoa kuin haastattelussa on mahdollista saada selville. Haastatteluun voidaan myös valita henkilöitä, joilla tiedetään olevan kokemusta tai tietoa tutkitavasta aiheesta. Haastattelun etuna on myös joustavuus. Haastattelija voi toistaa kysymyksen, oikaista väärinkäsityksiä, selventää ilmausten sanamuotoja ja keskustella vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa ja pyytää perusteluja vastauksiin. Haastattelija voi myös esittää kysymykset siinä järjestyksessä kuin katsoo aiheelliseksi. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 73-74.)

Teemahaastattelussa eli puolistrukturoidussa haastattelussa edetään etukäteen valittujen teemojen ja niitä tarkentavien kysymysten avulla. Teemat valitaan tutkimuksen viitekehukseen perustuen eli sen mukaan mitä tutkittavasta ilmiöstä tiedetään jo ennalta. Keskustelutyyppisen teemahaastattelun tarkoituksena on löytää vuorovaikutuksessa merkityksellisiä vastauksia sen mukaisesti, mikä tutkimuksen tarkoitus, ongelmanasettelu ja tutkimustehtävä ovat. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 75.) Teemahaastattelussa korostetaan haastateltavien tulkintoja, heidän antamiaan merkityksiä, sekä vuorovaikutusta, jossa merkitykset syntyvät (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48). Teemahaastattelussa on mahdollista pitäytyä vain etukäteen määritellyissä kysymyksissä tai sallia myös intuitiiviset ja kokemusperäiset havainnot. Samoin on mahdollista esittää kaikki määritellyt kysymykset kaikille haastateltaville tai jättää joitain kysymyksiä esittämättä osalle haastateltavia. Lisäksi kysymykset voi esittää eri järjestyksessä. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 75.) Kysymykset ovat kuitenkin vain tukilista haastattelijalle käsiteltävistä asioista, eivät suorina kysymyksiä (Aaltola & Valli 2010, 29).

Teemarunko voi sisältää esimerkiksi kolmen tasoisia kysymyksiä. Ylimmällä tasolla ovat laajat teemat eli aihepiirit, joista on tarkoitus keskustella. Toisen tason apukysymykset kertovat tarkemmin, millaisiin kysymyksiin on tarkoitus löytää vastauksia, ja kolmannen tason kysymykset ovat yksityiskohtaisia. Kolmannen tason kysymyksiä on tarkoitus käyttää ainoastaan, jos ylimmän tai toisen tason kysymyksillä ei ole saatu tarvittavia vastauksia. (Aaltola & Valli 2010, 38.)

## 2 ADKAR -MUUTOKSENHALLINTAMALLI PROJEKTIN JALKAUTTAMISEN KEHITTÄJÄNÄ JA TUKENA

Nykypäivän organisaatioiden on kehityttävä jatkuvasti, jotta ne voivat parantaa toimintaansa kannattavammaksi, tehokkaammaksi, paremmin asiakkaiden muuttuvia toiveita vastaavaksi ja tuottavammaksi. Uusia mahdollisuuksia on etsittävä ja toteutettava sekä työskentelytapoja muutettava. Tämän opinnäytetyön taustalla olevan organisaation strategiassa korostetaan myös kehittymistä ja organisaation kehittämistä. Yksi organisaation arvoista on Luovuus ja rohkeus, joka tarkoittaa uuden kehittämistä ja kokeilua. Strategisia tavoitteita ovat muun muassa Laajennamme ja syvennämme paikallisia, valtakunnallisia ja kansainvälisiä osaamispolkuja, Kehitämme ja toteutamme työelämäyhteistyötä kestävä kehitys ja kasvu huomioiden, Vahvistamme henkilöstön työelämäosaamista ja osallisuutta sekä Ennakoimme työelämän tarpeita ja tehostamme oppimisympäristöjen käyttöastetta. (Oulun seudun ammattiopisto 2019b.)

Kehittäminen tarkoittaa jonkin asian muutosta. Muutoksen pysyvyyden aikaansaamiseksi organisaation, johtajan ja työntekijän on sopeuduttava muutokseen. Muutos ei ole aina helppoa ymmärtää, sisäistää ja toteuttaa, ja vielä vaikeampaa se voi olla saada pysyväksi osaksi arkea. (Prosci 2019f. 3.)

Vaikka muutoksen toive lähtisikin organisaation sisältä, on sen toteuttaminen yleensä monimutkaista. Ei siksi, että käytännön muutos olisi vaikea toteuttaa, vaan siksi, mitä kaikkea muutoksen kohteena olevien henkilöiden muuttuminen vaatii. Järkiperustelut jäävät tunteiden alle, henkilöiden tai yhteisön uskomuksien ja toimintamallien kyseenalaistaminen on haastavaa, sosiaaliset suhteet luovat rajoja ja muutosvastarinta nostaa päätään. Muutos ei yleensä tapahdu organisaatiossa itsestään, vaan sitä on johdettava tehokkaasti. (Valpola ym. 2010. 108.)

Muutosten johtaminen, Change Management, tarkoittaa muutostoimenpiteiden käynnistämistä, valvomista ja seuranta (Karlöf & Lövingsson, 2004. 149). Muutosjohtaminen on systemaattinen lähestymistapa, jonka avulla varmistetaan, että muutokset jalkauteaan perusteellisesti ja sujuvasti, ja muutoksen tuomat pysyvät hyödyt tavoitetaan (Mindtools 2019).

Organisaatio ei muuta itseään, vaan työntekijät ja asiantuntijat ovat ne, joiden täytyy muuttua. Heidän täytyy muuttaa tapojaan työskennellä, ja se vaatii henkilökohtaista

muutosta. Jos työntekijät eivät omaksu ja opi uusia työskentelytapoja, muutos ei tapahdu. Muutokset ovat erilaisia, pieniä tai suuria, ja muuttujatkin ovat yksilöitä, ainutkertaisia, joten muutoksen toteutuskin on aina erilaista. Muutosjohtamisen keinoin voidaan tukea yksilöitä siten, että he pystyvät muuttumaan uusiin, haluttuihin tavoitteisiin. (Prosci 2019h).

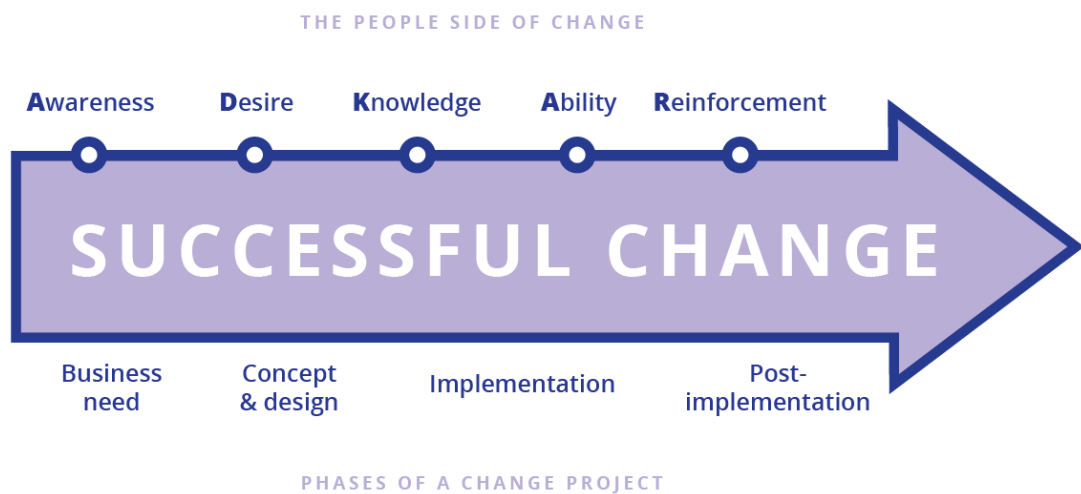
Kirjallisuudesta löytyy paljon erilaisia muutosjohtamisen malleja, joita voi käyttää apuna muutoksen johtamisessa. Mallit tarjoavat käytännön apuvälineitä ja etenemismalleja muutostilanteiden hallittuun johtamiseen. Tässä opinnäytetyössä toteutettujen haastattelujen tuloksena tämän organisaation suurin haaste kehittämisprojektien jalkauttamisen onnistumisessa on muutoksen kohteena olevien henkilöiden sitouttaminen muutokseen. ADKAR -muutoksenhallintamalli pureutuu juuri tähän ongelmaan ohjaamalla muutosjohtajaa viemään muutoksen läpi henkilötasolla. Muutoksen kohteeksi asetetaan organisaation sijasta ihminen. (Prosci 2019f, 3-4.)

## 2.1 ADKAR-muutoksenhallintamalli

ADKAR -muutoksenhallintamallin mukaan muutos tulee tapahtua henkilötasolla, yksi henkilö kerrallaan, jotta muutos todella tapahtuu ja pysyy. ADKAR -malli on Jeffrey M. Hiattin yli kaksikymmentä vuotta sitten kehittämä viitekehys, jonka avulla voidaan ymmärtää ja johtaa yksilötasoista muutosta. Mallia voidaan käyttää myös muutoshallinnan prosessin ongelmakohtien löytämiseen ja korjaamiseen. Se on kehitetty Hiattin perustaman Prosci -yhtiön tutkimusten mukaisesti liittämällä perinteisiin muutosjohtamisen tehtäviin projektin tavoitteet ja tulokset. Nykyään ADKAR -malli on yksi maailman käytetyimmistä muutoksenhallintamalleista. (Prosci 2019f.) Suomessa Prosci -yhtiön kumppanina toimii Muutostoimisto Flow (Flow Consulting Oy 2019).

ADKAR nimenä on akronyyymi. Se muodostuu viidestä vaiheesta, awareness eli tietoisuus tai ymmärrys, desire eli halu, knowledge eli tieto, ability eli taito tai kyky sekä reinforcement eli vahvistaminen. Jotta muutos toteutuu menestyksekkäästi, nämä viisi elementtiä tulee täyttyä. Ne tulee tavoittaa juuri tuossa järjestyksessä, jotta muutos voi toteutua aidosti ja pysyvästi. Jokainen ADKAR -mallin vaihe ohjaa muutoksen johtajaa kohti organisaation muutostavoitteita. (Prosci 2019f.)

ADKAR -mallin vaiheita voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta, organisaation sekä henkilön näkökulmasta. Nämä vaiheet nähdään kuvassa 2. Vaiheet voidaan helposti yhdistää projektihallinnan näkökulmaan. Tietoisuus tarkoittaa organisaation ja henkilön tietoisuutta muutoksen tarpeesta. Halu osallistua ja sitoutua muodostuvat tietoisuuden jälkeen siinä vaiheessa, kun projekti suunnitellaan. Tieto siitä, miten muutos tapahtuu, ja taito tehdä muutos hankitaan projektin toteutuksen aikana. Vahvistaminen tarkoittaa muutoksen ylläpitämistä ja vahvistamista. Projektihallinnan näkökulmasta se on varsinaisen projektin toteutuksen jälkeistä aikaa, jolloin projektin jalkauttamista tulisi seurata ja huolehtia muutoksen pysyvyydestä. (Prosci 2019f, 3-7.)



Kuva 2. ADKAR -malli henkilöiden ja projektihallinnan näkökulmista. (Prosci 2019f, 6.)

Muutosprojekteissa tyypilliset projektin vaiheet ovat organisaation muutoksen tarpeen tai mahdollisuuden tunnistaminen, projektin määrittely (tavoitteet ja laajuus), ratkaisun suunnittelu (uusi prosessi, järjestelmä tms.), uuden prosessin tai järjestelmän kehittäminen sekä lopputuloksen jalkauttaminen organisaatioon. (Prosci 2019f, 7.)

Hyvinkin suunnitellussa projektissa yleisin epäonnistumisen syy on ongelmat henkilötason muutoksessa. ADKAR -mallin mukaan henkilötason muutoksen elementit ovat tietoisuus muutoksen tarpeista, halu osallistua ja tukea muutosta, tieto muutoksen toteuttamisesta eli miten pitää muuttua, taito jalkauttaa muutos jokapäiväiseen työhön sekä vahvistaminen, jotta muutos jää pysyväksi. (Prosci 2019f, 7.)



## 2.2 Awareness: tietoisuus

Ihminen ei tee mitään tietämättä miksi pitäisi tehdä. ADKAR -mallin ensimmäinen vaihe, tietoisuus, ei tarkoita henkilön tietoisuutta siitä, että muutos on tehtävä, vaan tietoisuutta siitä, miksi muutos on tehtävä, ja mitkä ovat riskit, jos muutosta ei tehdä. Tietoisuus sisältää tietoa sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä, jotka luovat tarpeen muutokselle, mutta myös tiedon siitä, mitä henkilö itse hyötyy muutoksesta. Jos tätä tietoisuutta ei ole, muutostavastarinta on todennäköisempää, ja muutoksen jalkauttaminen voi hidastua ja taantua. Tietoisuus rakentaa pohjan henkilön omille päätöksilleen haluta muutosta. (Prosci 2019b, 3-5.)

ADKAR -mallin mukaan muutosjohtajan tulee selittää työntekijöille selkeästi organisaation syyt tai mahdollisuudet, jotka ovat johtaneet muutoksen tarpeeseen. Lisäksi pitää osoittaa, miksi muutos on tarpeellinen juuri nyt, ja mitä riskejä muutoksen tekemättömyydellä on. Yksisuuntaisen viestinnän sijaan muutosjohtajan on varmistettava, että työntekijät ymmärtävät ja sisäistävät asian. (Prosci 2019b, 5.)

Tietoisuuden lisääminen onnistuu tehokkaimmin, kun viesti on yksilöity jokaiselle kohderyhmälle erikseen. Ensin on siis tunnistettava ja jaoteltava eri kohderyhmät, ja mietittävä viestin sisältö ja ulkoasu, lähettäjä, ajoitus ja viestintäkanavat kunkin kohderyhmän mukaan. On myös huomioitava kaksisuuntainen viestintä, tarjottava mahdollisuus kertoa huolensa ja näin sitouttaa heidät laajempaan ja aloitteellisempaan muutokseen. Samalla voi varmistaa muutoksen ymmärtämisen ja sisäistämisen. (Prosci 2019b, 5-6.)

Tilanteesta riippuen viestintäkanavia voivat olla esimerkiksi henkilökohtaiset tapaamiset, ryhmätapaamiset, henkilökohtainen viestintä muita kanavia käyttäen kuin tapaamalla, sähköposti, uutiskirjeet, Intranet, organisaation johdon esitelmät, koulutus ja työpajat, projektiryhmän esitykset, päivitystiedotteet, videokonferenssit ja esittelyt. (Prosci 2019b, 6.)

Organisaation ylempi johto tulisi olla näkyvillä ja aktiivinen koko muutosprosessin ajan, työntekijöiden tulisi kokea, että johto tukee muutosta ja on omistautunut sille. Ylemmän johdon edustaja on paras henkilö kertomaan työntekijöille muutoksen tarpeesta ja riskeistä jättää muutos tekemättä. Johdon tulisi työskennellä yhdessä projektiryhmän kanssa ja kerätä palautetta työntekijöiltä lisätäkseen muutoksen omaksumista. Ylemmän

johdon tulisi mahdollistaa myös muiden johtajien sekä vertaishenkilöiden viestintä muutoksen tarpeesta eri viestintäkanavia käyttäen koko organisaation laajuisesti. (Prosci 2019b, 6-7.)

Työntekijän tulee ymmärtää mitä muutos tarkoittaa heille henkilökohtaisesti, jotta he voivat olla siitä täysin tietoisia, ja johtajat ja esimiehet ovat tässä tärkeimmässä roolissa. Jotta esimiehet pystyvät valmentamaan työntekijöitään muutokseen, ja jotta he eivät vastusta muutosta, vaan pystyvät viestimään siitä avoimesti muille, on heidän ensin ymmärrettävä ja sisäistettävä muutos itse. Henkilökohtainen keskustelu asiasta on tehokkainta, tällöin voidaan korjata väärinkäsityksiä ja mahdollistaa työntekijöiden palautteen antaminen. Ryhmätapaamisten lisäksi kahdenkeskinen keskustelu voi tarjota työntekijälle yksityiskohtaisemmin tietoa henkilökohtaisella tasolla kysymykseen ”mitä minä hyödyn siitä”. (Prosci 2019b, 7-8.)

Viestiessä muutoksen tarpeista ei tule unohtaa tietoa organisaation tuloksesta, alan tilanteesta, ympäristötekijöistä, uhkista ja muuttuvista tavoitteista. Läpinäkyvyys ja tiedon avoin jakaminen tuovat tietoisuutta organisaation tilanteeseen ja muutoksen tarpeeseen. (Prosci 2019b, 8.)

On hyvä ymmärtää myös tekijät, jotka estävät tietoisuuden leviämistä, ja keinot niiden vähentämiseksi. Yksi näistä tekijöistä on henkilön näkemys nykyisestä tilanteesta, sen säilyttämisen tärkeydestä hänelle. Tällöin on hyvä varata aikaa kahdenkeskiselle keskustelulle, jotta voit ymmärtää hänen huolensa. Ihmiset käsittelevät tietoa eri tavoin, he lähestyvät ongelmia, sisäistävät tietoa ja hahmottavat muutoksen tarpeita eri tavalla. Siksi yksilöidyt viestit kohderyhmä huomioon ottaen, sekä kahdenkeskiset keskustelut ovat tehokkaita. Lisäksi työntekijöille on annettava aikaa sisäistää uutta tietoa ja mahdollisuuksia esittää kysymyksiä. (Prosci 2019b, 9-10.)

Tiedon sisäistämiseen vaikuttaa myös viestin esittäjä, miten luotettavana ja uskottavana vastaanottaja hänet kokee. Viesti muutoksen tarpeesta ja sen liittymisestä organisaation strategiaan tulisi lähteä organisaation johdolta, kun taas viesti siitä, millä tavalla muutos vaikuttaa työntekijään henkilökohtaisesti, tulisi lähteä lähiesimieheltä. Organisaation aiempien muutosten onnistumiset tai epäonnistumiset vaikuttavat myös muutostiedon arvostamiseen tai sen väheksymiseen. Rätätälöimällä viesti sekä toimittamalla se luotettavan ja uskottavan lähettäjän kautta, voidaan vaikuttaa uuden tiedon vastaanottoon. Muutosprojektin alusta asti on tärkeää viestiä avoimesti, vaikka kaikki ei olisikaan vielä

aivan selvää. On parempi kertoa mitä jo tiedetään ja mitä ei vielä tiedetä, kuin että ihmiset muodostavat omia päätelmiään, ja väärät tiedot ja huhut kiertävät organisaatiossa. Väärien tietojen oikaiseminen voi olla todella työlästä ja aikaa vievää. Muutoksen syyt on kerrottava myös kiistattomasti, jotta niitä ei voida kyseenalaistaa. (Prosci 2019b, 10-11.)

### 2.3 Desire: halu

Kun tietoisuus muutoksesta on saavutettu, on seuraava askel työntekijän henkilökohtainen päätös osallistua ja sitoutua muutokseen, haluta muutosta. Tietoisuus muutoksen syistä ei yksinään saa työntekijää tekemään tuota päätöstä, vaan syyt on ymmärrettävä henkilökohtaisina ja organisaation motivoivina tekijöinä. Vain henkilö itse voi tehdä päätöksen haluta muutosta, muutosjohtaja ei sitä hänen puolestaan voi tehdä. (Prosci 2019c, 3.)

Muutosjohtajan on ymmärrettävä tekijät, jotka vaikuttavat henkilön muutoshalukkuuteen, jotta hän pystyy suunnittelemaan sopivan johtamisen strategian ja vastaamaan työntekijöiden reagointiin muutoksesta. Työntekijä haluaa tietää mikä muutos on, kuinka muutos vaikuttaa juuri kyseiseen työntekijään, ja mitä työntekijä muutoksesta hyötyy. Nämä tiedot määrittelevät työntekijän mielessä onko kyseessä uhka vai mahdollisuus. Hän voi myös arvioida kuinka tehokkaasti tai reilusti muutos jalkautuu organisaatiossa. Toinen vaikuttava tekijä on työntekijän näkemys organisaatiosta, sen aiempien muutosten onnistumisista tai epäonnistumisista, muutosten määrystä ja organisaation suunnasta ylipäätään. Jos hän kokee esimerkiksi, että aiempia muutoksia ei ole viety loppuun saakka tai niistä on voinut jättäytyä pois, voi hän olla haluttomampi sitoutumaan uuteen muutokseen. Kolmas muutoshalukkuuteen vaikuttava tekijä on työntekijän henkilökohtainen tilanne. Jos työntekijä ei halua sitoutua muutokseen ilman näkyvää syytä, taustalla voi olla jokin henkilökohtainen syy. Henkilökohtainen tilanne voi myös kannustaa muutokseen sitoutumiseen. Näitä henkilökohtaisia tekijöitä voivat olla muun muassa perhe- tai tilanne, urahaaveet, ikä, terveys, ihmissuhteet, koulutustausta tai aiemmat onnistumiset työympäristössä. Henkilökohtaiset arvot ja motivaattorit ovat neljäs muutoshalukkuuteen vaikuttava tekijä. Jotkut ihmiset arvostavat esimerkiksi kehitystä sekä kunnioitusta, vaikutusvaltaa ja asemaa, kun toiset taas syvyyttä ihmissuhteissa ja taloudellista vakautta.

On paljon helpompi haluta muutosta, jos muutos tuo mukanaan asioita, joita itse arvostaa tai joihin pyrkii. Samoin on helpompi haluta muutosta, jos kokee, että muutoksesta tulee onnistunut. (Prosci 2019c, 5-6.)

Vaikka muutosjohtaja ei voi tehdä työntekijän puolesta päätöstä halukkuudesta muutokseen, voi hän vaikuttaa työntekijän päätökseen haluta muutosta. ADKAR -malli esittelee viisi askelta, jotka muutosjohtaja voi tehdä. Ensiksi, tarjotaan tukea työntekijöille. Johtajien on oltava näkyvästi ja vuorovaikutteisesti mukana muutoksessa ja halukkaita vastaamaan työntekijöiden kysymyksiin muutoksesta koko prosessin ajan. Muutosjohtajan on huolehdittava, että koko organisaation johto on mukana yhtenä rintamana. (Prosci 2019c, 7-8.)

Lähiesimiesten rooli jalkauttamisen onnistumisessa on suuri. Työntekijät katsovat heistä mallia muutokseen reagoimisessa ja haluavat käsitellä muutosta usein ja avoimesti. Lähiesimies ymmärtää työntekijän henkilökohtaiset tilanteet ja motivoivat tekijät, ja voi niihin panostaen vähentää muutosvastarintaa ja kasvattaa halukkuutta muutokseen. Muutosjohtajan on muistettava, että esimiehet ja muut johtajat ovat myös työntekijöitä, ja heillekin on annettava aikaa ja tietoa, jotta he voivat ensin muodostaa omat mielipiteensä ja karistaa epävarmuutensa asiasta. (Prosci 2019c, 8-10.)

Riskianalyysin avulla voidaan tunnistaa mahdolliset haasteet ja kohdat, joissa odotetaan olevan eniten vastustusta. Näiden tulosten mukaisesti voidaan kehittää erilaisia taktiikoita muutoshalun kasvattamiseksi, esimerkiksi vähentämällä vastarintaa tai lisäämällä enemmän tukea sellaiseen kohtaan, jossa sitä analyysin mukaan tarvitaan. (Prosci 2019c, 10.)

Neljäntenä muutoshalukkuuden lisäämisen askeleena ADKAR -mallin mukaan on työntekijän osallistaminen muutosprosessiin. Osallistamista voi olla esimerkiksi ongelman ratkaisun kehittämisessä mukana olo tai sen testaaminen sekä kehittämis ehdotusten ja palautteen antaminen. Työntekijä voi toimia myös niin sanottuna muutosagenttina tehden jalkauttamista esimerkiksi omassa tiimissään toimimalla tukihenkilönä muutoksessa. (Prosci 2019c, 10-11.)

Viimeinen askel muutoshalukkuuden lisäämiseksi ovat kannusteet. Työntekijät panostavat asioihin, joista heitä palkitaan tai arvioidaan, esimerkiksi henkilökohtaisen suoriutumisen arvioinnilla tai palkanlisällä. Jos muutoksen jalkauttamisen voi lisätä suoriutumisen arviointiin, kannattaa se ehdottomasti tehdä. Pitää myös huomioida se, että jos työn-

tekijän nykyinen toimintatapa mahdollistaa jo parhaan suoriutumisen arvion, ei työntekijää välttämättä motivoi tehdä siihen muutosta, vaikka se toisikin muita positiivisia asioita. (Prosci 2019c, 11.)

Muutosprojektin edetessä on mahdollista, että esimerkiksi jokin uusi tieto saa työntekijän perääntymään, vaikka hän olisikin ollut erittäin halukas muutokseen. Tällöin tulee palata takaisin tietoisuuden luomiseen, ja sen jälkeen uudelleen muutoshalun muodostamiseen. Nopea tie uuden kouluttamiseen ei ole yleensä se tehokkain. (Prosci 2019c, 12.)

## 2.4 Knowledge: tieto

Kolmas askel matkalla onnistuneeseen muutokseen on ADKAR -mallin mukaan knowledge, tieto tai ymmärrys. Informaatio, koulutus ja opetus siitä, miten muuttua. Tieto sisältää käytöksen, taidot, prosessit, työkalut, järjestelmät, roolit ja vastuut. Koulutus ei ole ainut keino lisätä tietoa. Esimerkiksi epämuodollinen vuorovaikutus kollegan kanssa, itseopiskelumateriaalit, verkkomateriaalit tai superkäyttäjätuki ovat tärkeitä tiedon lisäämiseksi. (Prosci 2019d, 3-4.)

Muutosjohtamisessa tiedolle on kaksi näkökulmaa, kun suunnitellaan tiedon lisäämistä. Ensimmäinen on tieto siitä, miten muuttua, mitä pitää tehdä muutoksen aikana, ja siihen tarvitaan opetusta ja koulutusta muutoksen vaatimiin taitoihin ja työskentelytapoihin. Toinen näkökulma on tieto siitä, kuinka toimitaan tehokkaasti muuttuneessa tilanteessa tulevaisuudessa. Tarvitaan tietoa uusista rooleista sekä vastuista, ja opetusta ja koulutusta uusien prosessien, järjestelmien tai työkalujen käyttöön. On hyvä muistaa, että ADKAR -mallin mukaan toimiessa uuden tiedon sisäistäminen ei onnistu ennen kuin edelliset askeleet on käyty läpi, eli työntekijä tietää mitä ollaan tekemässä ja miksi, sekä haluaa itse muutosta. (Prosci 2019d, 4-5.)

Tiedon nykyinen määrä, oppimiskyky sekä saatavilla olevat koulutusresurssit vaikuttavat tiedon menestyksekkääseen saavuttamiseen ja sisäistämiseen. Joillakin työntekijöillä voi olla jo valmiiksi tarvittavat tiedot aiemman koulutuksen tai työkokemuksen kautta, mutta joillakin taas voi olla suurikin ero nykyisen ja tavoiteltavan tietotason välillä. Tuon eron suuruus vaikuttaa suoraan työntekijän todennäköisyyteen onnistua, ja hänen täytyy yhdessä organisaation kanssa suunnitella, kuinka tarvittava tietotaso saavutetaan. (Prosci 2019d, 5-6.)

Jokaisella meistä on erilainen oppimiskyky. Toisilla voi olla vaikeuksia oppia teknisiä taitoja tai omaksua uutta tietoa. Aikuiset oppivat parhaiten, kun he ymmärtävät miksi opettavat aiheet ovat heille tärkeitä, heidän on pystyttävä yhdistämään opettava asia muutoksen kohteena olevaan ongelmaan tai kehittämistarpeeseen. Onkin hyvä aloittaa jokainen oppimistapahtuma kertaamalla, miksi muutos tapahtuu. Monelle aikuiselle helppoin tapa sisäistää uutta tietoa on yhdistää tiedon oppiminen suoraan käytännön työhön. Vaikka oppiminen olisikin työntekijälle helppoa, hän tarvitsee siihen myös resursseja, eli aikaa osallistua koulutuksiin ja harjoitteluun. Liian suuri työkuorma muutoksen keskellä voi aiheuttaa myös keskittymisvaikeuksia oppimistilanteissa. (Prosci 2019d, 6-7.)

Organisaatio tarvitsee myös resursseja työntekijöiden kouluttamiseen muutosta varten, kuten asiantuntijoita, ohjaajia, koulutustiloja, materiaaleja, laitteita ja järjestelmiä, sekä rahoitusta kaikkeen tähän. Aina kaikki tarvittava ei ole saatavilla tai edes olemassa juuri silloin kun sitä tarvittaisi, ja se vaikuttaa negatiivisesti tarvittavan tietotason saavuttamiseen. (Prosci 2019d, 7.)

Jokainen muutos on erilainen, ja tarvitsee siksi erilaisen yhdistelmän oppimistaktiikoita. Taktiikoita tulisi yhdistellä kunkin muutoksen tarpeiden mukaisesti, pelkkä koulutus ei riitä. Virallisen harjoittelu- ja koulutusohjelman tulisi sisältää vähemmän teoriaa, lukemista sekä luentoja, ja enemmän havainnollistamista ja käytännön harjoituksia. Videoesitykset, webinaarit sekä muut multimediaohjelmat ovat hyvä keino tiedon välittämiseen, mutta tieto sisäistetään parhaiten vasta sitten, kun se siirretään käytännön työhön. (Prosci 2019d, 8.)

Jotta voi suunnitella tehokkaan harjoittelu- ja koulutusohjelman, tulee tietää tarkalleen mitä tietoa työntekijät tarvitsevat, kun muutos on tapahtunut. On myös ymmärrettävä, millainen ero on nykyisen ja tavoiteltavan tietotason välillä, mitä tietoa, taitoja ja käytäntöjä tarvitsee lisätä. Tämän voi selvittää kuiluanalyysin avulla yhdessä henkilöstöhallinnon kanssa laatimalla työntekijöille uudet työnkuvat tarvittavien tietojen ja taitojen kera. (Prosci 2019d, 8.)

Koska muutos ei tapahdu välittömästi, tarvitaan taitoja myös siirtymävaiheessa. Vanhoja järjestelmiä tai prosesseja voidaan joutua käyttämään rinnakkain uusien kanssa, ja väliaikaiset toimintatavat eivät välttämättä ole samat, joita käytetään, kun muutos on valmis. Koulutusohjelman tulee siis opastaa sekä kuinka toimitaan muutoksen tavoitetilassa että siirtymävaiheessa. (Prosci 2019d, 8-9.)

Tehokas harjoittelu- ja koulutusohjelma huomioi myös ajoituksen. Uusi tieto tulee oppia riittävän lähellä varsinaista muutosta, jotta se ei unohdu ennen sitä, mutta toisaalta ei liian lähelläkään. Työntekijät tarvitsevat aikaa harjoitellakseen ja kehittääkseen asiantuntemustaan uuden asian kanssa. (Prosci 2019d, 9.)

Koulutuksen ja harjoittelun lisäksi kannattaa käyttää työskentelyn apuvälineitä, opasteita. Ne voivat olla esimerkiksi tarkistuslistoja, malleja, tiedostoja tai valmiita tekstejä. Niitä voidaan käyttää vaikkapa ongelmanratkaisun apuna järjestelmään integroituna tai sisäisenä wiki-tiedostona. Opasteiden avulla työntekijät voivat vahvistaa oppimistaan ja noudattaa monimutkaisiakin menetelmiä reaaliajassa. Parhaan hyödyn niistä saa, kun ne ovat käytettävissä aina tarvittaessa ja nopeasti. (Prosci 2019d, 9.)

Koulutusohjelman lisäksi moni työntekijä tarvitsee lisäksi henkilökohtaista valmennusta, koska yksilöt oppivat eri tavoilla ja eri tahtiin. Henkilökohtaisen valmennuksen avulla voidaan selättää eri vaiheiden yksilölliset esteet. Joskus esteet ovat henkilökohtaisia, eivätkä liity opeteltavaan asiaan. Henkilökohtainen valmentaja on usein työntekijän lähiesimies tai asiantuntija. Muutosjohtajan on varmistettava, että valmentajalla itsellään on ensin kaikki tarvittava tieto ja osaaminen sekä muutoksesta että tehokkaista valmennuskeinoista. (Prosci 2019d, 10.)

Koulutuksesta saattaa kulua aikaa ennen kuin muutos on ajankohtainen, ja tällöin henkilökohtaisen valmentajan on helppo vahvistaa tietoa reaaliajassa muutosta tehtäessä. Integroidessa muutosta aitoon työhön voi myös ilmetä tietopuutteita, joita ei koulutuksessa käyty läpi. Tässäkin tilanteessa henkilökohtainen valmennus on tehokkainta. (Prosci 2019d, 10.)

Vertaisoppiminen on tehokasta, koska työntekijöiden on helppo samaistua kollegoidensa kokemuksiin ja haasteisiin, joita he ovat kohdanneet. Nimetyt muutosagentit, superkäyttäjät, jotka ovat omaksuneet uudet taidot, voivat jakaa tietoaan ja osaamistaan uusista prosesseista, järjestelmistä ynnä muista, ja auttaa muita samankaltaisessa muutoksessa. Käyttäjärühmät sekä keskustelupalstat tai muut vastaavat mahdollistavat vertais-tuen jakamisen avulla jatkuvan oppimisprosessin kokemuksen kautta. Kokemusperäinen oppiminen on myös koettu hyvin tehokkaaksi aikuisilla. (Prosci 2019d, 10.)

## 2.5 Ability: taito

Taito tarkoittaa ADKAR -mallissa tiedon siirtämistä käytäntöön. Se, että tietää, kuinka joku asia tehdään, ei vielä tarkoita sitä, että sen pystyy tekemään. Kun työntekijä soveltaa tietoaan ja osoittaa ymmärtävänsä, kuinka tietoa käytetään todellisessa työympäristössä, hän taitaa asian. Muutosjohtajan on tarjottava työntekijöille aikaa, resursseja ja valmennusta, jotta he voivat kehittää uusia taitoja ja oppia uusia käytäntöjä. Taidon saavuttaminen on yksilöllinen prosessi. Pääsääntöisesti parhaat tulokset saadaan, kun työntekijät voivat harjoitella kannustavassa ympäristössä, jossa virheiden tekeminen on turvallista. Uusien taitojen oppiminen ja omaksuminen on ainut keino saada muutos aikaan henkilökohtaisella tasolla, mutta myös organisaation tasolla. (Prosci 2019a, 3-4, 10.)

Prosci -yhtiön tutkimuksen mukaan tehokkaimmat taidon muodostamisen taktiikat ovat johtajien päivittäinen osallistuminen, asiantuntijoiden tuki, käytännön harjoitukset koulutuksen aikana sekä omaksumisen ja suorittamisen seuranta. Esimiehet ovat tärkeä työntekijän tuki muutoksen keskellä selvittämällä ongelmat, tukemalla, opettamalla ja opastamalla alaisiaan työhön. Henkilökohtainen valmentaminen auttaa myös esimiestä tunnistamaan mahdolliset ongelmat työntekijän taidoissa, prosessissa, työkaluissa tai järjestelmissä, ja voi reagoida niihin. Näin vahvistetaan muun muassa työntekijän halukkuutta oppia uusi taito ja pysyä uudessa käytännössä. (Prosci 2019a, 5.)

Kun työntekijä tai hänen esimiehensä eivät osaa ratkaista ongelmaa muutokseen liittyen, he tarvitsevat asiantuntijan apua. Muutosjohtajan tulee varmistaa, että asiantuntija-apua on aina saatavilla esimerkiksi päivystävän puhelimen kautta. Tärkeintä on, että työntekijöille annetaan tieto, mistä apua tarvittaessa saa. (Prosci 2019a, 6.)

Tehokas koulutusohjelma sisältää käytännön harjoituksia, jotta työntekijät voivat kokeilla uusia tietoja erilaisissa työtilanteissa. Harjoitukset erilaisten roolien avulla, simulaatiot ja työskentely uusilla työkaluilla edistävät taitojen saavuttamista, ja työntekijät saavat varmuutta tekemiseensä, kun saavat kokeilla työtä ensin turvallisessa, valvotussa ympäristössä. (Prosci 2019a, 6.)

Työntekijöiden taitojen omaksumista tulee seurata, jotta nähdään missä muutos onnistuu halutulla tavalla, ja missä ei. Tällöin organisaatiossa voidaan vahvistaa onnistumisia, ja tehdä korjaavia liikkeitä siellä missä muutos ei edisty. Myös työntekijä tarvitsee palautetta, jotta hän tietää mitä hän tekee oikein, ja mitä hänen pitää vielä parantaa. (Prosci 2019a, 6-7.)



Muutos kohtaa usein myös haasteita ja vastustusta. Yleisimpiä ovat psykologiset esteet, tiukassa istuvat tavat, fyysisen tai älyllisen kyvykkyyden haasteet, aika ja tärkeysjärjestykset sekä resurssien saatavuus. Jokaisella on omat psykologiset esteensä, työntekijä voi esimerkiksi epäillä omaa kyvykkyyttään muutokseen aiempien kokemusten tai omien pelkojensa vuoksi. (Prosci 2019a, 7.)

Ihmisen aivojen on rakennettava uusia hermostoreittejä kehittääkseen uusia taitoja ja jättääkseen vanhat, opitut tavat käyttämättä, siksi vanhoihin tapoihin palaaminen on valitettavan helppoa. Vanhat tavat voivat saada työntekijän jopa jättämään välittämättä aiemmin opitusta tarpeesta muutokseen ja halusta osallistua siihen. Siksi on tärkeää ymmärtää, että uusien tapojen omaksuminen vie aikaa. (Prosci 2019a, 8.)

Työntekijällä voi olla erilaisia fyysisiä rajoitteita, jotka vaikuttavat uusien taitojen oppimiseen. Samoin älylliset rajoitteet voivat vaikeuttaa uusien taitojen oppimista. Toisille esimerkiksi matemaattiset asiat ovat helppoja oppia, mutta luovuutta tai sosiaalista älykkyyttä vaativat tehtävät haasteellisia. (Prosci 2019a, 8-9.)

Muutokseen vaadittavien taitojen oppiminen vie aikaa, mutta usein työntekijöillä on kalenteri täynnä kaikkea muuta, ja tärkeysjärjestys ei suosi uuden opettelua. Muutosaikataulut tulevat monesti ulkopuolelta, jolloin työntekijä tai hänen esimiehensä eivät pysty siihen vaikuttamaan. Muutosjohtajan on huolehdittava, että koko organisaation johto ymmärtää muutoksen tärkeyden ja auttaa järjestämään työntekijöille aikaa uusien taitojen opetteluun. (Prosci 2019a, 9.)

Muutosjohtajan on huolehdittava tarvittavista resursseista muutoksen läpivienniksi. Näitä resursseja ovat muun muassa rahoitus, henkilökohtainen valmennus, asiantuntijat, toimivat työkalut, tarvittava teknologia ja materiaalit. Kun resurssit ovat kunnossa, työntekijöiden on helpompi omaksua uusia taitoja, ja tietokulut paljastavat itsensä muutoksen edetessä. (Prosci 2019a, 9.)

## 2.6 Reinforcement: vahvistaminen

Muutoksen saavuttamiseen käytetään usein todella paljon resursseja, mutta jos niitä ei käytetä sen jälkeen myös muutoksen vahvistamiseen, on hyvin mahdollista, että muu-

toksesta palaudutaan takaisin aiempaan tilanteeseen eikä tavoiteltuja tavoitteita koskaan saavuteta. Ihminen taantuu helposti takaisin aiemmin tunnettuun, uudessa ja erilaisessa tilanteessa pysyminen vaatii aktiivista ylläpitoa. Muutoksen vahvistaminen ei pelkästään estä työntekijöitä lipsumasta takaisin vanhoihin työskentelytapoihin, vaan se myös lisää voimaa ja vauhtia tavoitellun tilan saavuttamiseen, sekä luo positiivista muutoshistoriaa organisaatiolle, jolloin tulevilla muutoksilla on paremmat mahdollisuudet toteutua tehokkaasti. (Prosci 2019g, 3-4.)

ADKAR -mallin mukaan vahvistaminen ei ole pelkästään muutoksen jälkeen tapahtuvaa toimintaa, vaan sitä on tehtävä jo projektin kuluessa. Pienempiäkin projektin saavutuksia kannattaa juhlistaa tai palkita. Vahvistaminen voi olla yksittäisen työntekijän palautekeskustelu, erilaisten suoritemittareiden käyttö, tai vaikkapa julkinen organisaation juhla. (Prosci 2019g, 4.)

Muutoksesta saadaan kestävä vahvistamalla sitä oikeanlaisella tekniikalla, joka on valittava aina sekä työntekijästä että tilanteesta riippuen. Tekniikan toimivuuteen vaikuttaa usea tekijä. Vahvistamisen vaikuttavuus syntyy työntekijän omasta tunteesta, siitä miten merkittäväksi ja asiaankuuluvaksi hän tuntee vahvistamisviestin eli huomioon ja palkitsemisen. Viestin merkittävyyttä lisää se, että vastaanottaja arvostaa viestin lähettäjä. Työntekijälle tulisi antaa tunnustusta tilanteessa, jossa hän oikeasti ansaitsee sen, hän on saavuttanut jotain tai edistynyt jossain. Tällöin tunnustus tuntuu merkittävältä ja arvokkaalta. Työyhteisössä voi tulla muutosvastarintaisilta ihmisiltä painetta vastustaa muutosta. Negatiiviset sosiaaliset seuraukset tällaisessa tilanteessa saattavat painostaa työntekijän vastustamaan muutosta, vaikka hän haluaisikin olla mukana muutoksessa ja edistää sitä. Jotta työntekijät uskovat myös varsinaisen muutosprojektin päätyttyä, että muutos on tärkeä, tulee sitä mitata. Mittarit voivat olla osa muuta työntekijän suoriutumisen mittaamista tai vaikkapa julkinen pistetaulukko, joiden avulla voidaan näkyvästi vahvistaa muutosta ja uuden prosessin noudattamista. Muutos pysyy paremmin, kun työntekijät pystyvät itse näkemään tavoitteiden saavuttamisen mittarit ja tulokset. (Prosci 2019g, 5-7.)

Vahvistamistekniikoista ehkä yleisin on menestymisen juhliminen ja merkittävien panostusten tunnustaminen. Muutosjohtajien tulisi muistaa myös pienempien tavoitteiden juhlistaminen projektin meneillään ja aivan alussa ollessa, näin saadaan kasvatettua voimaa, energiaa ja innostusta muutoksen ympärille. Panostuksen ja onnistumisen tunnustaminen voi olla henkilökohtainen tai epävirallinen keskustelu työntekijän kanssa. Suora

kiitos tuesta ja panoksesta muutosprosessissa on yleensä merkittävin keino kertoa arvostuksesta. Myös julkista kunnianosoitusta voi käyttää, jolloin muutosprosessiin saadaan selkeitä roolimalleja tunnustamalla erinomainen työskentely. On kuitenkin pidettävä mielessä, että joku toinen, joka on mielestään tehnyt yhtä paljon työtä muutoksen eteen saattaa loukkaantua, jos ei saa samaa tunnustusta. Erilaiset yhteiset juhlat, esimerkiksi illalliset tai tapahtumat ovat hyvä keino juhlistaa saavutettuja tavoitteita ja vahvistaa sitoutumista muutokseen. Työntekijöiden panostuksen ja onnistumisen tunnustamisessa tärkeimpiä henkilöitä ovat johtajat, ohjaajat sekä esimiehet, ja tunnustaminen pitäisi tehdä samalla ponnekuudella kuin projektin alun viestit muutoksesta. (Prosci 2019g, 7-8.)

Muutosta voi vahvistaa myös palkitsemalla työntekijöitä esimerkiksi jonkin tietyn tavoitteen saavuttamisesta, rahapalkinnolla tai muunlaisella palkinnolla. Palkinto voi olla myös koko projektiryhmälle. Tärkeintä on, että palkinnon saaja kokee sen merkityksellisenä. Paras keino on yhdistää palkinnon antaminen erinomaisen työn ja panostuksen tunnustamiseen ja tunnustamiseen. (Prosci 2019g, 8-9.)

Projektin edetessä ja sen päätyttyä kannattaa pyytää palautetta muutokseen osallistuvilta. Muutosjohtaja saa tietoa siitä, missä on onnistuttu, ja missä on parannettavaa. Samalla työntekijät saavat kertoa huolensa ja edistysaskeleensa. Palautetta voi pyytää kyselyillä tai haastatteluilla ryhmiltä tai henkilökohtaisesti. (Prosci 2019g, 9.)

Vahvistaminen on myös mittareita ja arviointia projektin edistymisestä. Viralliset arvioinnit, mittarit ja tarkistuslistat kertovat muutosjohtajalle missä muutos toimii, ja miten työntekijät käyttävät uusia järjestelmiä ja työkaluja sekä heidän pätevyytensä muutoksen aikana ja sen jälkeen. Hyvät mittarit kertovat myös, miksi jotkut työntekijät eivät omaksu muutosta. Mittarit on aina muistettava esittää positiivisessa valossa, niiden avulla pystytään löytämään saavutetut tavoitteet ja onnistumiset, sekä luomaan lisää energiaa muutokseen. (Prosci 2019g, 9-10.)

Vastuunjako kuuluu myös olennaisena osana muutoksen vahvistamiseen. Muuttunut tilanne on sisällytettävä työntekijöiden ja johtajien työnkuvaan, jotta vastuu muutoksen jälkeen on selkeä. Kun muutos on integroitu jokapäiväiseen työhön, on myös uuden järjestelmän tai prosessin omistajuus siirtynyt projektitiimiltä operatiivisille johtajille, ja he ovat vastuussa muuttuneen tilanteen pysyvyydestä pitkällä aikavälillä. (Prosci 2019g, 10.)

## 3 JALKAUTTAMISTA EDISTÄVÄT JA HAITTAAVAT TEKIJÄT SEKÄ JALKAUTTAMISEN OHJEET

Tässä opinnäytetyössä on selvitetty kehittämisprojektien käytäntöjä ammatillisessa oppilaitoksessa, kartoitettu onnistuneita projektien jalkauttamisen keinoja, jalkauttamista edistäviä sekä haittaavia tekijöitä sekä tarpeita jalkauttamisen ohjeistukseen. Kartoituksen tuloksena kuvataan paljon jalkauttamista edistäviä tekijöitä, joita lisäämällä projekti-toimintaan voidaan helpottaa ja edistää projektien jalkauttamista. Myös jalkauttamista haittaavia tekijöitä on kuvattu tässä työssä, ja niitä vähentämällä ja poistamalla projektien jalkauttaminen helpottuu.

Työhön on kirjattu myös ehdotus jalkauttamisen mallin laatimiseen muutoksenhallintamallin pohjalta. Muutoksenhallintamalli valikoitui jalkauttamisen mallin viitekehyykseksi tutkimuksen tuloksien selvittämien tarpeiden perusteella.

### 3.1 Tutkimuksen toteutus

Tämän opinnäytetyön tutkimusaineisto on kerätty haastattelemalla kuutta projektitoimijaa, joilla on usean vuoden kokemus kehittämisprojekteista oppilaitosympäristössä. Haastateltavaksi valikoitiin henkilöitä, joilla oli haastatteluhetkellä mahdollisimman paljon kokemusta useasta kehittämisprojektista ja niiden hallinnoinnista. Sopivien haastateltavien löytämiseen saatiin apua organisaation hanketukipalveluista. Heitä pyydettiin haastateltaviksi sähköpostitse, ja haastattelut sovittiin tehtäväksi anonyymisti.

Haastattelut toteutettiin organisaation tiloissa, neuvotteluhuoneissa, kolmen viikon sisällä haastateltavien aikataulujen mukaisesti. Haastattelut äänitettiin nauhurilla, ja ne kestivät 30 minuutista 75 minuuttiin.

Haastattelun yhtenä teemana olivat käytännön kokemukset onnistuneista kehittämis-hankkeiden jalkautuksista. Niistä pyrittiin keskustelun kautta löytämään onnistumiseen johtaneita tekijöitä. Lisäksi haastattelun teemoina olivat tekijät, jotka edistävät jalkauttamisen onnistumista, sekä tekijät, jotka estävät tai haittaavat jalkauttamista. Viimeinen

haastattelun teemoista oli ohjeet, joita jalkauttamiseen koetaan tarvittavan. Haastateltavien kertomat esimerkit onnistuneista jalkauttamisista toimivat erinomaisena keskustelun virittäjänä, ja helpottivat jalkauttamista edistävien ja estävien tekijöiden pohtimista. Esimerkkien kautta oli myös helpompi miettiä jalkauttamisen ohjeistuksen nykytilaa sekä kehittämistarpeita.

Teemahaastattelut sujuivat hyvin keskustelunomaisesti, haastattelukysymykset toimivat lähinnä johdatuksena teemoihin, eikä apukysymyksiä juuri tarvittu joitakin tarkennuskysymyksiä lukuun ottamatta. Haastateltavat kertoivat kokemuksistaan ja mielipiteistään hyvin avoimesti.

Haastattelut litteroitiin äänitteistä tekstiksi, jotta ne voitiin analysoida. Tekstit teemoitettiin eli koodattiin värimerkintöjen avulla aineiston käsittelyn helpottamiseksi yllä mainittuihin teemoihin. Haastattelujen edetessä vastauksia tuli eri teemoihin, ja koodaaminen koettiin välttämättömänä kaikkien haastatteluissa esiin nousseiden tekijöiden kokoamiseksi oikeiden teemojen alle.

Tämän jälkeen koodattu teksti vielä luokiteltiin, jotta haastatteluissa useammin esiin nousseet tekijät saatiin selville, ja erilaiset, mutta samaa tarkoittavat vastaukset voitiin yhdistää toisiinsa. Jalkauttamista haittaavat ja estävät tekijät yhdistettiin luokitteluvaiheessa, sillä haastatellut eivät eritelleet vastauksissaan ovatko mainitut tekijät estäviä, vai ainoastaan haittaavia tekijöitä. Luokitellusta tutkimusaineistosta voitiin löytää selkeitä jalkauttamista edistäviä sekä haittaavia tekijöitä, sekä haastateltujen yhtenäinen mielipide jalkauttamiseen tarvittavaan ohjeistukseen.

### 3.2 Tutkimustulokset

Projektit voivat olla hyvin erilaisia, ja myös projektin jalkauttaminen voi tarkoittaa eri asioita riippuen projektin luonteesta. Kaikki haastatellut työskentelevät projektien parissa oppilaitoksessa, ja tämän opinnäytetyön haastatteluissa keskityttiin kehittämisprojekteihin, joita oppilaitosten projektit pääsääntöisesti ovat. Haastattelussa kysyttiin, mitä projektin jalkauttaminen heidän mielestään tarkoittaa, ja he kaikki olivat yhtä mieltä siitä, että jalkauttaminen tarkoittaa projektin tuotoksen tai lopputuloksen toteuttamista käytännössä ja sen integrointia esimerkiksi organisaation jokapäiväiseen toimintaan. Ilman jalkauttamista projekti ei johda mihinkään ja se nähdään käytännössä turhana.

### 3.2.1 Hyvät käytännöt onnistuneista jalkautuksista

Kaikilla haastatelluilla on usean vuoden kokemus projekteissa toimimisesta oppilaitoksessa, ja se myös kuului heitä haastatellessa. Haastateltuja pyydettiin kertomaan esimerkkejä hyvin onnistuneista jalkautuksista ja kertomaan millaisia jalkauttamisen keinoja kyseisissä esimerkeissä käytettiin. Lisäksi kysyttiin, millä tavalla ja missä vaiheessa projektin jalkauttamista suunniteltiin ja toteutettiin. He kertoivat useita erinomaisia esimerkkejä onnistuneista jalkautuksista, ja löysivät tekijöitä, jotka ovat selkeästi vaikuttaneet jalkauttamisen onnistumiseen. Projektien erilaisuudesta johtuen jalkauttamisen onnistumiseen vaikuttaneita asioita oli runsaasti erilaisia, mutta osa niistä toistui useammassa haastattelussa.

Jokainen haastateltu koki tarvelähtöisyyden edellytyksenä onnistuneelle jalkautukselle. Kun projektin tarve nousee suoraan työstä, johon lopputuote jalkautetaan, muutos otetaan yleensä paremmin vastaan. Tällöin lopputuotteen käyttäjinä ovat usein henkilöt, jotka ovat nostaneet muutostarpeen esille. He voivat olla myös mukana jo projektin suunnittelussa ja toteutuksessa varmistuen samalla, että lopputuote on juuri sellainen, jolla tarve täyttyy.

Toinen lähes kaikkien esiin nostama onnistuneen jalkautuksen keino, oli ottaa mukaan projektiin jo suunnitteluvaiheessa ne käytännön tekijät, henkilöt, jotka lopputuotetta tulevat käyttämään. Tämä voi tarkoittaa oppilaitoksen henkilökuntaa, opettajia, mutta myös asiakkaita tai esimerkiksi alueen yrityksiä, joihin projektin lopputuotoksella on vaikutusta. Tällä tavalla projektin loppukäyttäjä on saatu sitoutettua projektiin jo alusta alkaen, jolloin jalkauttaminen on sujunut helposti. Kun loppukäyttäjä hyötyy projektin tuotoksen jalkauttamisesta omaan työhönsä, hän on kiinnostunut sen suunnittelusta, toiminnasta ja on aktiivinen käyttöönotossa. He ovat itse olleet mukana miettimässä mikä on nykytilanne, mihin haasteeseen projektilla haetaan ratkaisua, ja millainen ratkaisu heidän tarpeisiinsa sopii parhaiten. Haastatelluista neljä lisäsi tähän, että onnistunut jalkauttaminen on aloitettu hyvissä ajoin ennen projektin päättymistä, eli projektin lopputuotos on integroitu arjen työhön jo projektin aikana. Tähän on vaadittu haastateltujen kokemuksen mukaan käytännön tekijöiden lisäksi myös organisaation johdon panosta. Esimerkiksi päällikötasolta on saatu ideat ja kommentit projektisuunnitelmaan jo ennen kuin se on lyöty lukkoon. He ovat järjestäneet myös käytännön asiat, kuten työajan ja tilat loppukäyttäjille

projektin lopputuotoksen käytön testaukseen, opetteluun ja käyttöönottoon. Yksi haastatelluista huomautti, että johdon sitoutuminen projektin lopputuotoksen käyttöön myös projektin päätyttyä on erittäin tärkeää. Esimerkiksi, ainoastaan jos projektin aktiivisen toiminnan päättymisen jälkeen esimiehet huolehtivat lukujärjestyksiin opiskelijaryhmille tai tietyille opettajille eli niille loppukäyttäjille varaukset juuri siihen tilaan tai laitteelle, joka projektissa on otettu käyttöön, tulee niitä käytettyä.

Kaikki haastatellut mainitsivat yhdeksi tekijäksi onnistuneessa jalkautuksessa, että projektiin valikoituvat mukaan oikean tyyppiset henkilöt. Kuten jo aiemmin mainittiin, mukana on oltava projektihenkilöstön lisäksi käytännön tekijät, loppukäyttäjät, sekä organisaation johto. Näiden henkilöiden innostuneisuus, osaaminen ja muun muassa työskentelytavat vaikuttavat projektin toteutumiseen ja jalkauttamiseen. Projektihenkilöstöön onkin haastateltujen kokemuksen mukaan valikoitunut sellaisia henkilöitä, jotka rakastavat projekteja, kehittämistä, uuden luomista, ja ovat luovia ja aktiivisia projekteja suunnitelllessaan ja toteuttaessaan.

Projektihenkilöstön lisäksi myös loppukäyttäjien innostuneisuus näkyy jalkauttamisen onnistumisessa. Kaksi haastateltua kertoi käyttäneensä niin sanottuja muutosagentteja jalkauttamisen apuna. Tällä he tarkoittavat henkilöitä, joille tarjotaan syvempi perehdytys asiaan, materiaali- tai opetuspaketti, jonka avulla he ottavat vastuun uuden asian levittämisestä esimerkiksi omassa yksikössään tai omassa organisaatiossaan. Muutosagentin on haastateltujen mukaan oltava innostuneita asiastaan, jolloin innostuneisuus tarttuu myös muihin loppukäyttäjiin.

Projektien lopputuotteet voivat olla myös sellaisia, että niitä voi joko sellaisenaan tai hie- man jalostaen tuotteistaa myytäväksi tuotteiksi, esimerkiksi koulutuspaketeiksi oman organisaation ulkopuolisille tahoille. Kolme haastateltua kertoi jalkauttamisen onnistuneen hyvin, kun projektin lopputuotteesta on tehty myytävä tuote, ja se on sitä kautta jäänyt elämään. Tällöin projekti on linkittynyt suoraan organisaation liiketoimintaan ja kehittänyt sitä. Haastatellut olivat sitä mieltä, että myös ei-kaupalliset, ilmaiset lopputuotteetkin tulee tuotteistaa. Kahdessa haastattelussa tästä saatiin konkreettisia kokemuksia.

”Jokainen tuotteisti omat tuloksensa, ei riittänyt, että tulivat paikalle ja kertoivat mitä ovat tehneet, vaan meillä oli siihen ihan ohjeistus, että mitä on saatu aikaan, miten se toimii, minkä käytännön ongelman se ratkaisee, mitä työkaluja minun pitää käyttää ja mistä ne löytyy.”

Projektihenkilöstö on saanut koulutusta pitchaukseen, jonka he kokevat erinomaisena tapana tuotteistaa projektien lopputuotoksia. Pitchaus tarkoittaa oman projektin esittelyä suullisesti muutamassa minuutissa siten, että aiheita ymmärtämätönkin käsittää mistä on kyse ja innostuu siitä. Lopputuotokset on pitchauksen keinoin saatu siihen muotoon, että ne kertovat kuulijalle tai lukijalle mitä hyötyä niistä on juuri hänelle, miten hän voi tuotetta käyttää, mistä se löytyy, miten häntä sen käyttämisessä autetaan ja miten hän voi omaksua sen osaksi arkityötä. Tuotteiden saaminen käytännön muotoon todettiin erittäin tärkeäksi osaksi onnistuneita jalkautuksia. Hyväksi käytännöksi on lisäksi havaittu lopputuotoksen käyttäjä esittelijänä projektihenkilöstön sijasta.

Pitchausta on käytetty hyväksi muun muassa useamman projektin yhteisissä seminaareissa tai jalkauttamistilaisuuksissa, jotka on myös koettu erittäin toimiviksi tilaisuuksiksi. Moni projektitoimija saa paljon kutsuja mielenkiintoisiin hankkeiden seminaareihin, mutta ei ymmärrettävästi ehdi osallistumaan niihin kaikkiin. Kun usea samaan aihepiiriin liittyvä projekti yhdistää seminaarinsa yhdeksi isoksi seminaariksi, on heillä paremmat mahdollisuudet saada paikalle enemmän kohderyhmää, ja resurssjakin tarvitaan tällöin vähemmän. Tällaisiin koottuihin seminaareihin on saatu paikalle myös hyvin monipuolisesti eri organisaatioiden tai alojen toimijoita myös puhumaan ja keskustelemaan aiheesta, jolloin jalkautuminenkin on edennyt monipuolisemmin. Eräs tällainen seminaari toteutettiin täysin erilaisella tavalla, jolloin projekti sai myös kaipaamaansa mediahuomiota. Projektissa toteutettiin junakiertue Helsingistä Kajaaniin sekä Helsingistä Rovaniemelle vuokraamalla salonkivaunu, jossa oli tarjolla tiedotusta liittyen kaikkiin projektiin liittyviin asioihin, ja mukana oli eri tahojen toimijoita, Opetus- ja kulttuuriministeriön virkamiehiä, opettajia, opiskelijoita, työpajalaisia, yrittäjiä ja projektihenkilöstöä. Salonkivaunun toiminnan lisäksi junakiertueeseen kuului jokaisella pysäkillä asematapahtuma, jossa alueen muut projektit esittäytyivät. Yhden projektin jalkauttamiskierruella saatiin lopulta isosti huomiota todella monille projekteille, kun mediakin kiinnostui siitä sen laajuuden ja erilaisuuden vuoksi.

Jalkauttamistyö projektin päätyttyä nousi puheenaiheeksi kaikissa haastatteluissa, se koetaan todella haastavaksi erityisesti ulkopuolisella rahoituksella toteutetuissa projekteissa, mutta onnistumisiakin on ollut. Koska oppilaitosmaailmassa suuri osa kehittämissuunnitelmista rahoitetaan ulkopuolisella rahoituksella, joka loppuu hyvin pian lopputuotoksen valmistuttua, haastatellut kokivat, että kun projektin omistajaorganisaatio panostaa resursseja eli rahaa ja työaika myös projektin päättymisen jälkeiseen aikaan, jalkauttaminen toimii parhaiten. Yksi haastateltu kertoi esimerkkinä seminaarin, joka järjestettiin



neljä kuukautta varsinaisen projektin päättymisen jälkeen, jolloin käyttäjillä oli jo riittävästi kokemusta uuden laitteen käytöstä, ja he osasivat niin sanotusti hehkuttaa sitä paremmin. Tähän kuitenkin tarvittiin organisaation omia resursseja. Toinen haastateltu kertoi millä tavalla ovat pystyneet jatkamaan jalkautusta projektin päättymisen jälkeen ilman lisäresursseja. He ovat laatineet valmiiksi ja ajastaneet uutiskirjeitä lähtemään jopa usea kuukausi projektin päättymisen jälkeen. Lisäksi he ovat koonneet tieto- ja esitepaketteja, joita ovat lähettäneet toimijoille valmiiksi jo seuraavaa kautta varten, esimerkiksi seuraavaa oppilaitosten yhteishakuaikaa varten. Aiemmin mainitut muutosagentit ovat erittäin tehokkaita jalkauttajia myös projektin päättymisen jälkeen.

### 3.2.2 Jalkauttamista edistävät tekijät

Onnistuneiden kokemusten esimerkkien lisäksi haastattelussa pyydettiin pohtimaan sellaisia tekijöitä oman organisaation kehittämissuunnitelmissa, jotka voisivat toteutuessaan heidän kokemuksensa mukaan edistää projektin lopputuotoksen jalkauttamisen onnistumista. Tällaiset asiat voisivat liittyä esimerkiksi projektin suunnitteluun, käytännön toteutukseen, organisaatioon tai projektissa mukana oleviin henkilöihin.

Neljä haastateltua kuudesta mainitsi olennaisimpana osana sen, että projektisuunnitelma nousee käytännön tarpeesta perustyössä, eli esimerkiksi opettamisessa, ja suunnitelman laatimisessa on mukana alusta asti loppukäyttäjiä. Tällöin projekti vastaa juuri siihen tarpeeseen tai ongelmaan, mihin kehitystä tarvitaan, ja projektin lopputuotos soveltuu varmasti kyseiseen käytännön työhön. Projektia suunnitellessa tulee myös selvittää taustatiedot, miksi projekti tarvitaan, jotta sillä voidaan pyrkiä korjaamaan ongelman alkusyy, eikä tehdä esimerkiksi väliaikaista ratkaisua korjaamaan ongelman alkusyytä johtuvaa näkyvää osiota. Loppukäyttäjät tulee osallistaa mukaan projektiin alusta asti, heille tulee järjestää resursseja ja näin sitouttaa heidät suunnittelun jälkeen myös toteuttamiseen ja käyttöönottoon. Projektissa mukana olevien henkilöiden tulisi kahden haastatellun mielestä kuitenkin olla mukana kehittämistyössä vapaaehtoisesti, ei esimerkiksi esimiehen käskystä. Kun projektissa ovat mukana ne henkilöt, jotka kokevat työssään kehittämistarpeen, ja ymmärtävät millä tavalla ylimääräinen kehittämistyö helpottaa työtä jatkossa, motivaatio lopputuotoksen tehokkaaseen jalkauttamiseen on erinomainen.

Projektin kehittämistarve tulee kaikkien haastateltujen mukaan olla sidoksissa myös organisaation strategiaan tai toimintasuunnitelmaan. Kun projektin tarve on osoitettavissa organisaation strategian mukaiseen toimintaan, on se mielekästä toteuttaa ja sille on

perusteltua osoittaa tarvittavat resurssit. Organisaation johdon on mahdollistettava tarvittavat resurssit projektiin, eli esimerkiksi järjestettävä työntekijöille työaika projektin toteuttamiseksi.

Resursointi nousi myös kaikissa haastatteluissa esille. Jo suunnitteluvaiheessa tulee varata resurssit projektin jalkauttamiseen. Viestintä tulee ottaa mukaan alusta asti, jotta jalkauttamista voidaan tehdä jo projektin edetessä eikä vasta projektin päättyessä. Ydinhenkilöiden resursointi on tärkeää, ja sen toteuttamiseksi mukana on oltava organisaation johto, jonka tehtävänä haastateltujen mukaan on huolehtia esimerkiksi projektissa mukana olevien henkilöiden työajan vapauttamisesta projektin toteuttamiseen muista töistä. Jotta projektin lopputuotos voidaan jalkauttaa mahdollisimman laajalle, on mukana resursseissa oltava hankemyönteisiä henkilöitä laajasti koko organisaatiosta, esimerkiksi eri aloilta tai eri koulutusyksiköistä. He voivat olla mukana esimerkiksi projektin ohjausryhmässä, jolloin panostus projektiin on ajallisesti vähäisempää, mutta he voivat tehokkaasti viestiä esimerkiksi oman alansa näkökulmista projektissa ratkaistavaan ongelmaan.

Kaksi haastatelluista mainitsi organisaation vähäisen byrokratian tai matalan hierarkian jalkauttamista edistävänä tekijänä. Jos organisaatiossa esimerkiksi on mahdollista kokeilla uutta nopealla aikataululla ja vähäisellä valmistelutyöllä, voi kehittämissuunnitelmassa testata rohkeastikin uusia ideoita ja löytää sitä kautta toimivan ratkaisun ongelmaan. Vähäinen byrokratia tai matala hierarkia antaa yleensä mahdollisuuden tehdä nopeitakin muutoksia muun muassa resursointeihin.

Haastateltujen mukaan kehittämissuunnitelman jalkauttamista tulee tehdä projektin alusta saakka. Lopputuotteen ei tarvitse olla valmis ennen kuin siitä voidaan tiedottaa ja viestiä. Viestinnässä tulee olla avoin ja kertoa mihin ongelmaan ratkaisua haetaan, millä tavalla, ja mitä on tehty. Itse jalkauttamisen tekemiseen haastatelluilla oli paljon erilaisia käytännön toteuttamiskeinoja.

Aloituspalaveri yhdessä hanketukipalveluiden ja hankkeessa työskentelevien henkilöiden kanssa on koettu hyödylliseksi tavaksi varmistaa, että projektin lopputuotoksen jalkauttaminen on suunniteltu jo projektia aloittaessa. Tällöin voidaan myös laajemmassa ryhmässä suunnitella jalkauttamista ja sen aikatauluja tarkemmin. Säännöllinen seuranta projektin aikana ja sen päätyttyä nähdään myös jalkauttamista edistävänä tekijänä. Esimerkiksi ohjausryhmän kokoukset ovat hyvä tilaisuus seurata ja pohtia projektin jalkauttamista.

Hyvien käytänteiden tuotteistus nousi esille neljässä haastattelussa. Vaikka kehittämissprojektin lopputuotos olisi tarkoitettu vain organisaation sisäiseen käyttöön, sen tuotteistamisella voidaan varmistaa, että se vastaa asiakkaan tarpeita. Tuotteistamisen avulla voidaan myös versioida lopputuotos erilaisiin käyttötilanteisiin sopivaksi. Haastateltujen mielestä tärkeintä on saada tuotoksen käytön hyödyt. ”Miksi juuri minun pitäisi tätä käyttää, mitä minä siitä hyödyn?” Yksi keino on tehdä esimerkiksi useampi video, joissa esitellään lopputuotos jokaisen loppukäyttäjryhmän näkökulmasta. Tässä on tärkeää puhua kohderyhmän kieltä, eli kuvata asia sillä tavalla, että kohderyhmän on se helppo ymmärtää ja ottaa käyttöön. Tuotteistuksen osaaminen ja siihen kouluttaminen nähtiinkin erittäin tärkeänä tekijänä kehittämishankkeiden jalkauttamisen edistämisessä.

### 3.2.3 Jalkauttamista haittaavat ja estävät tekijät

Haastatteluissa pyydettiin pohtimaan sellaisia tekijöitä, jotka voivat estää tai haitata kehittämissprojektien jalkauttamista. Suurimpana tekijänä nousi esille resursointiongelmat, jokainen haastatelluista mainitsi ne. Resursointiongelmia on monenlaisia. Projektitoimijoiksi valikoituvat usein henkilöt, joilla on paljon kokemusta ja taitoa projekteista. Tämä voi tarkoittaa sitä, että heillä on useita projekteja hoidettavana yhtä aikaa, eikä aika riitä hoitaa jokaista projektia parhaalla mahdollisella tavalla. Projektin avainhenkilöillä ei yleensä ole sijaista hoitamassa projektin töitä esimerkiksi sairauspoissaolojen aikana. Pidemmät poissaolot voivat vaikuttaa oleellisesti projektin toteuttamiseen ja jalkauttamiseen. Avainhenkilöt saattavat myös lähteä kesken projektin esimerkiksi toiseen organisaatioon töihin, jolloin hiljaisen tiedon siirtämiseen ja uuden henkilön projektiin perehdyttämiseen tarvitaan lisäresursseja, eikä se välttämättä silti suju ongelmitta. Kun esimerkiksi projektipäällikkö lähtee pitkästä, monivuotisesta projektista sen loppuvaiheessa, voi uuden projektipäällikön olla vaikea sisäistää kaikkea sitä asiaa mitä projektissa on vuosien aikana käsitelty, eikä jalkauttaminen onnistu siten kuin alun perin on suunniteltu. Huonoimmassa tapauksessa projektipäällikön tehtävät jaetaan muiden projektitoimijoiden kesken projektin loppuajaksi. Resursointiongelmia voi vaikeuttaa projektihenkilöstön osa-aikaisuus projektissa, ja se, että heillä voi sen vuoksi olla useita esimiehiä eri projektien kautta. Tällöin myös projektilla on käytännössä useita esimiehiä, joiden pitäisi olla samassa linjassa keskenään projektin resursoinnista.

Osa haastatelluista mainitsi resurssiongelmat myös jalkauttamisen vastaanottavan tahon puolelta. Esimerkiksi kun kehittämisprojektin lopputuotetta jalkautetaan useaan koulutusyksikköön sen jälkeen, kun se ensin on pilotoitu ja otettu käyttöön yhdessä yksikössä, ei muiden yksiköiden puolelta saada resursseja vastaanottaville henkilöille. Vastaanottavan tahon ongelma on myös muutosvastarinta. Kun projekti tarjoaa ratkaisua ongelmaan, jota vastaanottava henkilö ei koe isoksi ongelmaksi, tai ei koe ratkaisua riittävän hyväksi tai yksinkertaiseksi, ei hän halua käyttää omia resurssejaan uuden asian opetteluun ja käyttöönottoon. Muutosvastarintaa esiintyy erityisesti silloin kun loppukäyttäjät eivät ole olleet mukana projektin suunnittelussa ja toteutuksessa.

Jalkauttamista estävänä tai haittaavana tekijänä haastatellut näkivät myös projektisuunnitelman vajavaisuuden jalkauttamisen osalta. Mikäli projektisuunnitelmassa ei ole huomioitu käytännön toteutusta riittävällä tasolla ja suunnitteluvaiheessa ei ole ollut mukana käytännön työn henkilöitä, voi koko jalkauttaminen olla mahdotonta tai erittäin haastavaa. Suunnitteluvaiheessa ei välttämättä ole huomioitu myöskään pidemmän tähtäimen jalkautusta pilotoinnin jälkeen, esimerkiksi projektin lopputuotoksen levittämistä useamman koulutusyksikön tai koko organisaation käyttöön. Kolme haastateltua mainitsi, että mikäli jalkautuksen suunnittelussa ei ole mukana organisaation johtoa, esimerkiksi opintopäällikkö tai koulutuspäällikkö, voi jalkauttaminen olla todella haastavaa.

Osa kehittämisprojekteista on useamman vuoden mittaisia, ja on mahdollista, että projektin toteuttamisen aikana organisaation strategiset tavoitteet muuttuvat, eikä projektin lopputuotos enää olekaan tarpeellinen organisaation toiminnassa. Tähän voi haastateltujen mukaan vaikuttaa myös strategisten linjausten ja organisaation kokonaisjohtamisen muutokset tai väärinymmärrykset. Jopa poliittiset linjaukset voivat vaikuttaa organisaation strategisiin tavoitteisiin ja muuttaa projektin tarvetta. Kaksi haastatelluista mainitsi myös huonosti tai väärin lähtökohdista suunnitellun projektin jalkauttamisen olevan vaikeaa.

Projektihenkilöstön, erityisesti projektipäällikön osaaminen ja toiminta ovat avaintekijöitä jalkauttamisen onnistumisessa. Haastateltujen näkemyksen mukaan osaamaton tai jalkauttamiseen haluton projektipäällikkö vaikuttaisi jalkauttamisen onnistumiseen suuresti. Yksi haastatelluista mainitsi myös sen, ettei projektipäällikkö välttämättä itsekään ymmärrä mikä kaikki projektin toiminnassa on jalkauttamista, ja voi kokea, että projektin jalkauttaminen on todella vaikeaa. Haastatelluista kaksi kertoi kokevansa projektiviestintän ylipäättään haastavaksi. Siihen vaikuttaa muun muassa se, että viestintää tapahtuu

niin paljon, että on hankala erottaa joukosta ja saada vastaanottava taho oikeasti lukemaan tai kuuntelemaan viesti. Viestinnän keinoja on myös tarjolla valtava määrä, eikä aina ole helppoa päättää, mitä keinoja missäkin projektissa on hyvä käyttää. Organisaation tai projektin omien termien ja lyhennyksien käyttöä on haastateltujen mukaan vältettävä viestinnässä, jotta kaikki varmasti ymmärtävät viestin. Osa haastatelluista koki, että jos organisaatiolla ei ole tarjota erilaisia jalkauttamisen keinoja, niin sanottua työkalupakia jalkauttamiseen, voivat erityisesti kokemattomat projektipäälliköt kokea jalkauttamisen erittäin haasteellisena.

Organisaation tai organisaatioiden toimintatapojen erilaisuus haittaa haastateltujen mukaan kehittämisprojektien jalkauttamista. Kun projekti suunnitellaan esimerkiksi yhden koulutusyksikön tarpeisiin ja toimintaan sopivaksi, se ei välttämättä sovi toisen koulutusyksikön tapoihin toimia. Näin tapahtuu helposti esimerkiksi useamman organisaation verkostohankkeissa, joissa organisaation yksi koulutusyksikkö on mukana pilottina, ja tarkoitus on levittää lopputuote muihin yksiköihin myöhemmin.

Organisaatioon liittyviä jalkauttamista estäviä tai haittaavia tekijöitä mainittiin haastatteluissa useita. Organisaatiossa voi olla niin vahva byrokratia, että se haittaa projektissa tarvittavien muutosten tekemistä tai suunnitelmien muuttamista. Jos projektisuunnitelma on kirjoitettu tiukaksi toiminnan ohjeeksi, eikä byrokratia tue suunnitelman muuttamista, voi projektin toiminta ja sitä kautta jalkauttaminen olla erittäin haasteellista. Organisaatiosta on myös saatava täysi tuki ja luottamus projektille ja sen tekijöille, jotta jalkauttaminen on mahdollista toteuttaa parhaalla mahdollisella tavalla.

Projektin ohjausryhmän ajattelu- ja toimintatapa voi myös vaikeuttaa haastateltujen mukaan projektin jalkauttamista. Ohjausryhmä saattaa ohjata projektia toimimaan vain projektin edun mukaisesti eikä kiinnitä riittävästi huomiota organisaation tarpeisiin ja siihen, että projektin lopputuotos ja sen jalkauttaminen palvelee mahdollisimman hyvin organisaatiota ja ratkaisee sen toiminnassa ilmenneen ongelman.

Haastatteluissa nousi esille myös jalkauttamisen seurannan puuttuminen. Jos projektin jalkauttamista ei seurata projektin toteuttamisen aikana, on vaarana, että jalkauttaminen tapahtuu vasta aivan projektin päättyessä, ja se voi jäädä todella vähäiseksi. Seurannan tarkoituksena ei ole projektihenkilöstön toiminnan arviointi, vaan jalkauttamisen toiminnan arviointi ja ohjaus. Mikäli jalkauttaminen ei vaikuta tehoavan halutulla tavalla, sitä pitää muokata siten, että projektin lopputuotos saadaan käyttöön tavoitellulla tasolla. Haastatellut mainitsivat myös pidemmän ajan seurannan ja ohjauksen, sen puuttuminen

voi pahimmillaan johtaa projektin lopputuotoksen käytön vähentymiseen tai päättymiseen. Myös tuotteistamisen pitkäjännitteisyyden puuttuminen voi poistaa hyvän lopputuotoksen käytöstä, jos sitä ei kehitetä tai markkinoida varsinaisen projektin päättymisen jälkeen.

### 3.2.4 Jalkauttamisen ohjeet

Haastateltavilta kysyttiin, millaisia ohjeita ja prosesseja heillä on organisaatiossaan käytävissä projektien jalkauttamiseen, ja millaisia ohjeita heidän mielestään pitäisi olla niiden lisäksi tai sijasta. He kertoivat organisaation hanketoimintamallista, hankeoppaasta sekä hankeviestinnän oppaasta, ja kaksi haastateltua koki, että ohjeistus on täysin riittävä sellaisenaan. Osa heistä kertoi, että nykyistä ohjeistusta tulee käytettyä lähinnä organisaation byrokratian ohjeena. He mainitsivat myös, että hanketukipalveluista saa apua pyytämällä aina kun sitä tarvitsee.

Neljä haastateltua oli sitä mieltä, että jalkautuksen ohjeistukset eivät voi olla yleisiä, kaikkia projekteja koskevia, vaan jokaiselle projektille tulee pystyä laatimaan omat, projekti-kohtaiset ohjeet, koska projektit ovat niin erilaisia, ja vaativat eri tyyppisiä jalkautusratkaisuja. Jokaisessa projektissa on mietittävä, miten toimitaan kohderyhmä ja projektin näkökulma huomioon ottaen. Osa haastatelluista kuitenkin mainitsi, että olisi hyvä olla jonkinlainen tarkistuslista, josta voisi tietyissä vaiheissa projektia tarkistaa, millaisia asioita jalkauttamiseen liittyen pitäisi huolehtia. Heidän mielestään jalkauttamisesta voisi olla esillä erilaisia toimintamalleja ja hyviä käytänteitä. Ne voisi koota esimerkiksi jalkauttamisen työkalupakiksi, josta projektitoimijat pystyisivät etsimään omaan projektiinsa soveltuvia ideoita, ja lisäämään sinne myös uudet, hyväksi havaitut jalkauttamistavat.

Haastatteluissa tuli ilmi myös useiden projektien yhteisten tapahtumien tarve. Kun useampi projekti järjestää yhteistyössä isomman seminaarin tai muun tapahtuman, esimerkiksi loppuseminaarin, saadaan kohderyhmälle samalla kertaa laajemmin tietoa, ja heitä on helpompi houkutella paikalle. Vaikka projektit voivat keskenään tällaista järjestääkin, haastatellut toivoivat tähän enemmän kannustusta ja tukea organisaatiolta.

Toinen projektien välinen yhteistyömuoto, joka haastatteluissa nousi esille, oli vertaisarviointi. Projektien itsearviointia ja vertaisarviointia voisi kahden haastatellun mukaan hyödyntää enemmän kuin haastatteluhetkellä.

Yksi haastatelluista kertoi kaipaavansa projektien loppuvaiheessa jalkauttamispalaveria, jossa vaihdettaisi saattaen projektin jalkauttamisen jatkoon ja seurannan vastuu projektipäälliköltä ja muilta projektitoimijoilta varsinaisille loppukäyttäjille. Kun projektin toiminnan omistajuus on koko projektin ajan loppukäyttäjillä, saattaen vaihto sujuu jouhevasti.

## 4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimusaineiston tuloksista voidaan selkeästi nähdä, että organisaatiossa on jo käytössä paljon jalkauttamista edistäviä tekijöitä. Osa näistä tekijöistä on sellaisia, ettei projektihenkilöstöllä itsellään ole vaikutusvaltaa siihen, käytetäänkö näitä tekijöitä heidän projekteissaan, mutta osaan niistä he voivat itsekin vaikuttaa omilla valinnoillaan ja päätöksillään. Jalkauttamista haittaavia tai estäviä tekijöitä löytyi myös paljon. Osa niistä on teoreettisia eli haastattelut eivät välttämättä olleet itse kokeneet sellaisia tekijöitä. Kuten jalkauttamista edistävästäkin tekijöistä, osa haittaavistakin on projektihenkilöstön vaikutusvallan ulkopuolella. Luokitellun tutkimusaineiston mukaan jalkauttamista edistävät ja haittaavat tekijät on avattu tässä opinnäytetyössä, ja niiden perusteella organisaation hanketukipalvelut pystyvät kehittämään projektitoimintaa. Jalkauttamista estäviä tekijöitä voi olla mahdollista poistaa tai vähentää, kun ne ensin tiedostetaan ongelmaksi. Samoin haastattelujen pohjalta esille nousseita edistäviä tekijöitä voidaan lisätä ja kehittää, ja projektihenkilöstöä voidaan kannustaa ja opastaa käyttämään niitä enemmän.

Kehittämishankkeiden jalkauttaminen tarkoittaa käytännössä jonkun asian muuttamista. Jotta muutos voi tapahtua, pitää ihmisten muuttaa toimintatapojaan, kehittää työskentelyvälineitä tai -järjestelmiä. Haastatteluissa tuli ilmi vastaanottavan osapuolen tärkeys jalkauttamisessa. ”Jos ei halua muutosta, ei toinen voi sitä hänelle pakottaa.” Jos halutaan, että toiminta muuttuu ja tulee osaksi normaalia työskentelyä, ei riitä pelkkä yksipuolinen viestintä ja käskeminen, vaan toisen osapuolen tulee oikeasti haluta sitä muutosta, olla motivoitunut siihen. Ainakin osalta projektitoimijoista puuttuu osaaminen tai työkalut juuri tuon motivaation aikaansaamiseen.

Haastattelujen pohjalta on myös todettavissa, että organisaation kehittämissuunnitelmat ovat jokainen niin erilaisia, ettei niiden jalkauttamiseen voi laatia tiukkaa mallia, jonka mukaan pitäisi toimia. Sudenkuoppia olisi silti hyvä pystyä välttämään jo ennalta, ja jalkauttamisen hyvistä käytännöistä toivottiin koottavaksi työkalupakki. Työkalupakista voisi poimia hyviä vaihtoehtoisia jalkautusmenetelmiä oman projektin jalkauttamista suunnitellessa. Viestintä koetaan haastattelujen perusteella haastavana, niin sisäinen kuin ulkoinenkin viestintä. Työkalupakki toisi apua myös tähän.

Hyvä projektisuunnitelma ei tarkoita automaattisesti hyvää jalkauttamisen onnistumista, mutta yhdistettynä muutoksenhallintamalliin jalkauttaminen onnistuu paremmin, kun huomioidaan ne tärkeimmät muutoksen kohteet eli ihmiset ja heidän käyttäytymisensä



sekä osaamisen tarpeet. Organisaatiossa on tarjottu projektihenkilöstölle pitchauskoulutusta, joka on erinomainen keino lisätä tietoisuutta, halua, tietoa ja taitoa tehokkaasti projektin aikana. Myös projektimalli on koettu tärkeäksi työkaluksi, mutta siihen yhdistettynä vielä syvemmälle menevä muutoksenhallinnan ohjeistus olisi hyvä lisä projektien jalkauttamisen tueksi. Muutoksenhallintamalli voisi olla niin sanottuna viitekehyksenä jalkauttamiselle, ei tiukkoja ohjeita, vaan jokainen projektipäällikkö voisi muokata oman projektinsa näköisen toimintamallin sen pohjalta. Viitekehyksen avulla siitä tulisi tarkemmin suunniteltua ja koordinoitua.

Muutosjohtamisen malleja löytyy kirjallisuudesta paljon. Tämän opinnäytetyön tutkimustulosten perusteella organisaation tärkein kehittämiskohde projektien jalkauttamisessa on henkilöstön sitouttaminen projektiin. Muutoksenhallintamallin tai muutosjohtamisen mallin tulisi siis keskittyä siihen, miten muutosta voidaan johtaa siten, että muutoksen kohteena olevat henkilöt sitoutuvat projektiin, sen toteuttamiseen ja muuttuneeseen toimintaan myös muutosprojektin jälkeen. ADKAR -muutoksenhallintamalli perustuu yksilön muutoksen tukemiseen organisaation muutostavoitteiden saavuttamiseksi. ADKAR -malli ohjaa muutoksen johtajaa huomioimaan ihmiset, heidät, joiden on tehtävä muutoksia työskentelytapoihin ja -välineisiin. Sen avulla muutosjohtaja voi ymmärtää ja johtaa yksilötasoisista muutosta, ja näin sitouttaa henkilöstön projektiin.

ADKAR -malli panostaa myös varsinaisen projektin toteuttamisen jälkeiseen muutoksen vahvistamiseen, jonka haastatellut kokivat erittäin tärkeänä osana projektin jalkauttamista. ADKAR -malli on yksinkertainen viiden muutoskohdan malli, joka on helppo sisäistää ja muistaa. Haastatteluissa toivottiin jonkinlaista tarkistuslistaa jalkauttamiseen, josta voisi projektin eri vaiheissa tarkistaa, mitä jalkauttamiseen liittyen pitää huolehtia. ADKAR -mallin viisi muutoskohtaa on yhdistettävissä projektinhallinnan näkökulmaan, joten tarkistuslistan saa sisällytettyä jo olemassa olevaan hanketoiminnan oppaaseen. Jokainen näistä muutoskohdista ohjaa muutosjohtajaa kohti organisaation muutostavoitteita, eli projektihenkilöstöä kohti projektin tavoitteita.

ADKAR -mallin ensimmäinen askel viidestä on Awareness eli tietoisuus. Henkilön tietoisuus ja ymmärrys muutoksen tarpeista. Tämä vastaa haastatteluissa esiin tulleeseen tarvelähtöisyyteen jalkauttamista edistävänä tekijänä. Toinen askel on Desire eli halu. Tällä tarkoitetaan henkilön omaa halua tukea muutosta, muuttaa omaa osaamistaan ja toimintatapojaan. Haastatteluissa korostui henkilöiden sitouttaminen projektiin alusta asti, ja ADKAR -mallin toinen askel vastaa muun muassa tähän tarpeeseen. Mallin kolmas askel on Knowledge eli tieto siitä, miten pitää muuttua. Tutkimustulokset näyttävät

yhtenä jalkauttamista edistävänä tekijänä sen, että jalkautusta tehdään projektin alusta asti, ja tähän ADKAR -mallin kolmas askel tähtää. Neljäs askel on Ability, kyky tai osaaminen. Henkilön taitojen ja toiminnan käytännön osaaminen eli muutoksen siirtäminen käytäntöön. Tässä osuudessa mallia käsitellään muun muassa resursointitarpeita ja jalkauttamisen seuranta, joiden puute tuli haastatteluissa esille jalkauttamista haittaavina tekijöinä. Viimeinen askel ADKAR -mallissa on Reinforcement eli vahvistaminen. Tällä askeleella varmistetaan, että muutos on pysyvä, eikä vanhoihin toimintatapoihin palata. Haastatteluissa kerrottiin jalkauttamisen tarpeista myös varsinaisen projektin päätyttyä. Seuranta, tiedottaminen, edelleen kehittäminen ja muutoksen vahvistaminen ovat tarpeellisia toimintoja muutoksen pysyvyyden varmistamiseksi, ja viimeinen ADKAR -mallin askel huolehtii siitä. ADKAR -malli käsittelee lähes kaikki haastatteluissa esiin nousseet jalkauttamista edistävät ja haittaavat tekijät. Käyttämällä kyseistä mallia projektin jalkauttamisessa, edistäviä tekijöitä voidaan korostaa ja haittaavia tekijöitä vähentää tai poistaa muutosprosessin aikana.

ADKAR -muutoksenhallintamallia on helppo soveltaa erilaisten kehittämisprojektien jalkauttamiseen, kohderyhmästä riippumatta. Tämä on koettu haastattelujen perusteella erittäin tärkeänä asiana, jokainen projekti on niin erilainen, ettei tiukkoja jalkauttamisen ohjeita voida laatia, vaan jokaiseen projektiin pitää pystyä muokkaamaan mallista oma jalkauttamissuunnitelma kunkin projektin kohderyhmä ja näkökulma huomioiden.

Tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa on käsitelty ADKAR -muutoksenhallintamallia. Mallista voidaan koota viitekehys organisaation kehittämisprojektien jalkauttamiseen tarvittavaan muutosjohtamiseen. Viitekehys on mahdollista sisällyttää organisaatiossa jo olevaan Hanketoiminnan oppaaseen. Kokeilemalla viitekehysten toimintaa käytännössä, sitä voidaan edelleen kehittää ja testata miten tarkka malli on organisaatiolle sopivin.

Haastatteluista kumpusi myös toive jalkauttamisen työkalupakista. Työkalupakkiin tulisi koota hyväksi havaitut erilaiset jalkauttamisen käytännön keinot, esimerkiksi viestinnän eri keinot, ja sitä tulisi laajentaa sitä mukaa kun uusia keinoja otetaan käyttöön. Hankekuplavelut voi koota projektihenkilöstön avulla työkalupakin henkilöstön käyttöön.

#### 4.1 Oman oppimisen sekä työn luotettavuuden arviointi

Henkilökohtaisesti opinnäytetyöprosessi oli haastava. Haastattelut tehtiin kahden erillisen organisaation projektihenkilöstölle, mutta pian sen jälkeen organisaatiot yhdistettiin. Opinnäytetyö oli alun perin suunniteltu tehtäväksi pienemmälle organisaatiolle, johon itse kuuluin, ja suurempaan organisaatioon liittyessä ohjeita olikin jo tarjolla melko paljon. Jalkauttamisen mallia ei silti ollut kummassakaan organisaatiossa. Oma työnkuvani siirtyi pois projektitoiminnasta. Elämäntilanteen vuoksi haastatteluiden tekemisestä ehti kuluua melko pitkä aika opinnäytetyön valmistumiseen, joten osa esiin nousseista kehittämiskohteista on jo voitu korjata organisaatiossa. ADKAR -muutoksenhallintamalliin tutustuminen ja sen peilaaminen haastatteluissa esiin nousseisiin asioihin toi itselle henkilökohtaisesti paljon syvemmän ymmärryksen sekä uuden organisaation projektitoimintaan että projektien jalkauttamiseen.

Muutoshallinnan mallin liittäminen hanketoimintaoppaaseen on organisaatiolle ajankohdainen, sillä hanketoimintaopasta päivitetään muiltakin osin. Projekteissa toimivat henkilöt vaihtuvat aika ajoin, kun uusia projekteja alkaa, joten erityisesti heille on hyvä olla olemassa valmis malli, jonka avulla lähestyä ja suunnitella jalkauttamista. Malli lisää kaikkien projekteissa toimivien henkilöiden ymmärrystä siitä, miten tärkeää on huomioida ihminen muutoksen kohteena. Muutosvastarinnan taustalla voi olla sellaisia henkilökohtaisiakin tekijöitä, joihin on mahdollista vaikuttaa. Kaikki ihmiset eivät muutu saman prosessin mukaisesti, vaan osa tarvitsee enemmän resursseja, tukea ja seurantaa. Jalkauttamisen mallin avulla kaikki tämä voidaan ottaa huomioon.

Tutkimustulosten luotettavuutta voidaan tarkastella validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Validiteetti tarkoittaa oikeiden asioiden tutkimista. Sitä, että tutkimus on tehty oikealla tutkimusmenetelmällä, oikealla mittarilla ja mittaamalla oikeita asioita. Validiteettia voidaan arvioida vertaamalla mittaustulosta mitattavasta ilmiöstä jo selvitettyyn todelliseen tietoon. (Uusitalo 1991, 84.)

Teemahaastattelu toimi hyvin nykyisten käytäntöjen selvittämisessä ja kehittämiskohteiden osoittamisessa. Haastatellut kertoivat avoimesti omista kokemuksistaan ja mielipiteistään, ja niissä oli paljon yhtäläisyyksiä keskenään. Koska haastattelut tehtiin kahden eri organisaation projektihenkilöstölle, kummankin organisaation henkilöstön esiin nostamat edistävät ja estävät tekijät eivät ole vain yhden organisaation toimintatapojen tulosta. Tutkimustulokset on helppo yhdistää myös muutoksenhallintamallien korostamiin

asioihin, mitään yllättävää tai erikoista niihin verrattuna haastatteluista ei noussut esille. Tulokset vastaavat siihen, mihin tutkimuksella tähdättiin.

Reliabiliteetti tarkoittaa mittausten pysyvyyttä tai toistettavuutta. Toistettaessa tutkimus, pitäisi päästä samoihin tuloksiin, jolloin tulokset eivät voi olla sattumanvaraisia. (Uusitalo 1991, 84.)

Tutkimuksen reliabiliteetista kertoo osittain se, että haastatellut mainitsivat jalkauttamista edistävinä tekijöinä samoja tekijöitä, joiden puutteen kokivat jalkauttamista haittaavaksi tekijäksi. Myös muutoksenhallintamallien korostamien asioiden samankaltaisuus tulosten kanssa puhuu korkean reliabiliteetin puolesta. Jalkauttamisen ohjeistuksen tarvetta olisi voinut kysyä myös uusilta projektihenkilöiltä, joilla ei ole taustalla pitkää kokemusta projektien parissa. Heidän vastauksensa olisivat saattaneet olla erilaisia kuin pitkään projekteissa toimineiden henkilöiden, jotka voivat nojata omiin kokemuksiinsa ohjeiden sijasta jalkauttaessaan projekteja.

Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan pitää luotettavina ja pätevinä. Tuloksia voidaan myös yleistää.

#### 4.2 Kehittämisehdotukset

Tässä opinnäytetyössä esitetty ADKAR -muutoksenhallintamalli on hyvä yhdistää Hanketoiminnan oppaaseen jalkauttamisen malliksi tai viitekehykseksi. Se voi olla joko omana kokonaisuutenaan oppaassa, tai sen voi integroida projektinhallinnan kohtiin. Mallin taustaa on hyvä avata oppaassa, jotta projektihenkilöstö ymmärtää mitä muutos tarkoittaa henkilön näkökulmasta, ja miten sen onnistumista voidaan edesauttaa henkilökohtaisellakin tasolla.

ADKAR -mallin viimeistä askelta, vahvistamista, tulee korostaa Hanketoiminnan oppaassa, jotta muutokset ovat varmasti pysyviä. Vahvistamisvaiheen tärkeyden ymmärtäminen pitää varmistaa myös johdon osalta, jotta siihen voidaan varata riittävästi resursseja. Järjestelmällinen tulosten seuranta projektien päättymisen jälkeen on myös hyvä kehittämiskohde organisaation projektitoimintaan. Tarvittaessa organisaatiossa tulee järjestää ADKAR -mallin koulutusta projektitoimijoille ja esimiehille.

Tutkimustuloksissa esiin nousseita jalkauttamista edistäviä tekijöitä tulee lisätä helpottamalla niiden käyttöä ja korostamalla niiden tärkeyttä projektihenkilöstölle ja organisaation johdolle. Myös yksittäisiä tekijöitä tulee pohtia, voiko esimerkiksi projektin päättyessä järjestetty jalkauttamispalaveri toimia organisaatiossa jalkauttamista parantaen. Tässä hanketukipalvelut on tärkeässä roolissa. Hanketukipalveluiden tulee lisäksi pohtia, millä tavalla tutkimustuloksien jalkauttamista haittaavia tekijöitä on mahdollista vähentää tai poistaa.

Jalkauttamisen työkalupakki tulee koota esimerkiksi organisaation Intranettiin projektitoimijoiden työtilaan jatkuvasti kehittyväksi projektinhallinnan työkaluksi. Projektitoimijat voidaan velvoittaa kirjaamaan työkalupakkiin onnistuneet jalkauttamisen keinonsa, jotta muutkin voivat käyttää niitä hyödyksi omissa projekteissaan. Jalkauttamisen keinojen ei tarvitse olla isoja tapahtumia, vaan myös pieniä oivalluksia, joilla jalkauttamista on saatu tehtyä tehokkaasti.

## LÄHTEET

Aaltola, J. & Valli, R. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Juva: WS Bookwell Oy

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Flow Consulting Oy 2019. Viitattu 30.11.2019. <https://flow.fi/prosci/>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press

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

Mindtools. Change Management. Viitattu 30.11.2019. [https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM\\_87.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_87.htm)

Oulun seudun ammattiopisto. Hanketoiminnan opas.

Oulun seudun ammattiopisto. Viitattu 30.11.2019. <https://www.osao.fi/tietoa-osaosta/>

Projekti-instituutti. Projektitoimisto strategisessa roolissa. Viitattu 27.11.2019. [https://www.projekti-instituutti.fi/files/361/Projektitoimisto\\_strategisessa\\_roolissa.pdf](https://www.projekti-instituutti.fi/files/361/Projektitoimisto_strategisessa_roolissa.pdf)

Prosci, 2019a. The Prosci ADKAR Ability eBook. 2019. Viitattu 21.10.2019. <https://empower.prosci.com/the-prosci-adkar-model-ebook-bundle?hsCtaTracking=d32c80bd-2f15-4c68-81c0-936af5d32c42%7C72ce7608-2dad-4152-bc9c-842d3a700928>

Prosci, 2019b. The Prosci ADKAR Awareness eBook. 2019. Viitattu 21.10.2019. <https://empower.prosci.com/the-prosci-adkar-model-ebook-bundle?hsCtaTracking=d32c80bd-2f15-4c68-81c0-936af5d32c42%7C72ce7608-2dad-4152-bc9c-842d3a700928>

Prosci, 2019c. The Prosci ADKAR Desire eBook. 2019. Viitattu 21.10.2019. <https://empower.prosci.com/the-prosci-adkar-model-ebook-bundle?hsCtaTracking=d32c80bd-2f15-4c68-81c0-936af5d32c42%7C72ce7608-2dad-4152-bc9c-842d3a700928>

Prosci, 2019d. The Prosci ADKAR Knowledge eBook. 2019. Viitattu 21.10.2019. <https://empower.prosci.com/the-prosci-adkar-model-ebook-bundle?hsCtaTracking=d32c80bd-2f15-4c68-81c0-936af5d32c42%7C72ce7608-2dad-4152-bc9c-842d3a700928>

Prosci, 2019e. The Prosci ADKAR Model. Viitattu 27.11.2019. <https://www.prosci.com/adkar>

Prosci, 2019f. The Prosci ADKAR Overview eBook. 2019. Viitattu 21.10.2019. <https://empower.prosci.com/the-prosci-adkar-model-ebook-bundle?hsCtaTracking=d32c80bd-2f15-4c68-81c0-936af5d32c42%7C72ce7608-2dad-4152-bc9c-842d3a700928>

Prosci, 2019g. The Prosci ADKAR Reinforcement eBook. 2019. Viitattu 21.10.2019. <https://empower.prosci.com/the-prosci-adkar-model-ebook-bundle?hsCtaTracking=d32c80bd-2f15-4c68-81c0-936af5d32c42%7C72ce7608-2dad-4152-bc9c-842d3a700928>

Prosci, 2019h. What is Change Management? Viitattu 30.11.2019. <https://www.prosci.com/resources/articles/what-is-change-management>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Uusitalo, Hannu 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma -Johdatus tutkielman maailmaan. Juva: WSOY

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen – muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki: WSOY

Wikipedia. Pitchaus. Viitattu 27.11.2019. <https://fi.wikipedia.org/wiki/Pitchaus>