

Johanna Klint

**KOHTI ONNISTUNEITA MUUTOSPROJEKTEJA.
VUOROVAIKUTUKSEN JA YHTEISKEHITTÄMISEN VOIMA.**

**KOHTI ONNISTUNEITA MUUTOSPROJEKTEJA.
VUOROVAIKUTUKSEN JA YHTEISKEHITTÄMISEN VOIMA.**

Johanna Klint
Opinnäytetyö
Kevät 2023
Palveluliiketoiminnan kehittäminen,
YAMK
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma, YAMK

Tekijä(t): Johanna Klint

Opinnäytetyön nimi: Kohti onnistuneita muutosprojekteja. Vuorovaikutuksen ja yhteiskehittämisen voima.

Työn ohjaaja(t): Sanna Oja

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2023

Sivumäärä: 52

Muutosjohtamisen tarve palveluiden kehittämisessä ja projekteissa on tänä päivänä korostunut, mutta toimenpiteet voivat usein jäädä riittämättömiksi. Muutosjohtamiseen liittyvää tietoa ja työkaluja ei ole välttämättä projektien saatavilla eikä muutosjohtamista oteta palveluiden kehittämisessä riittävästi huomioon. Haasteita on myös ajankäytössä, osaamisessa ja resursseissa. Ongelman seurauksena projektien ja syntyneiden palveluiden juurtuminen arkeen jää vajaaksi, vaikuttavuus heikoksi ja palveluiden käyttöaste matalaksi.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli perehtyä muutosjohtamisen nykytilaan ja muutosten jalkautumiseen toimeksiantajalla sekä viimeaikaiseen muutosjohtamisen tutkimukseen sekä kehittää muutosjohtamiseen liittyvää käytännönläheistä ohjeistusta ja dokumentaatiota. Työ on toteutettu toimintatutkimuksena hyödyntäen palvelumuotoilun keinoja. Keskeisinä tutkimuskysymyksinä olivat, miten projektiohjeistusta voitaisiin kehittää siten, että muutoksen johtaminen on huomioitu projektin eri vaiheissa ja projektit saavuttavat paremmin tavoitellut hyödyt sekä mitkä muutoksen johtamisen työkalut ja menetelmät tukisivat palveluiden kehittämisen eri vaiheissa.

Kehittämistehtävän tulosten perusteella voidaan todeta, että projektien tehokkaassa muutosjohtamisessa korostuu erityisesti vuorovaikutus ja yhdessä kehittäminen. Näitä näkökulmia tukeville toimintatavoille ja työkaluille on selkeä tarve. Projektin muutosjohtamisessa kannattaa hyödyntää myös palvelumuotoilun työkaluja, jotka auttavat lisäämään asiakasymmärrystä ja edistävät lähtökohtaisesti molempia esiin nousseita näkökulmia. Vuorovaikutusintensiivinen lähestyminen edellyttää kuitenkin merkittävästi aiempaa enemmän ajankäyttöä ja tähän tulisi havahtua projektien resurssoinnissa ja aikataulukuksessa. Johdon ja esihenkilöiden rooli muutoksen tukijoina on edelleen kiistämätön ja tähän liittyvät toimenpiteet on hyvä sisällyttää myös ohjeistukseen. Panostamalla enemmän aikaa ja resursseja vuorovaikutukseen ja yhdessä muutoksen rakentamiseen voidaan parantaa projektin onnistumisen mahdollisuuksia merkittävästi. Muutoksen onnistumisen näkökulmasta toimenpiteet on aloitettava riittävän varhain ja tällöin painopiste on erityisesti vuorovaikutuksessa ja itse työhön osallistamisessa. Muutosjohtamisen osaamisen kehittämiseen kannattaa myös panostaa.

Asiasanat: Muutosjohtaminen, projektijohtaminen, palveluliiketoiminta, projekti, vuorovaikutus, yhteiskehittäminen

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Service Business Development

Author(s): Johanna Klint

Title of thesis: Working towards successful change projects. The power of interaction and co-creation.

Supervisor(s): Sanna Oja

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2023

Number of pages: 52

The need for change management activities in projects today is clear, but the actual measures remain insufficient. Information and tools related to change management are not available, and change management is not considered enough when developing services. There are also challenges in the use of time, expertise, and resources. As a result, the rooting of the project outcome and created services in everyday life can be insufficient, the impact is weak, and the utilization rate of the services remains low.

The purpose of this thesis was to learn about the current state of change management at the client, study current change management research and to develop practical guidelines and documentation related to change management. The work has been carried out as action research utilizing the means of service design.

Based on the results of the thesis, effective change management needs attention especially in terms of interaction and cooperation. There is a clear need for methods and tools to support these aspects. Using service design tools in terms of change management was also found particularly useful. An interaction-intensive approach is however more time consuming, and it should be considered when planning project resourcing and schedules. The role of management and supervisors as supporters of change is still indisputable, and the related measures should also be included in the guidelines. By investing more time and resources to change management and building the change together, projects are more likely to succeed and bring the desired benefits.

Keywords: Change management, project management, service business, project, interaction, co-creation

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
2	PROJEKTIT MUUTOKSEN MOOTTORINA.....	9
2.1	Muutos – prosessi vai kehkeytyvä?	9
2.2	Vuorovaikutuksen voima.....	10
2.3	Osallistaminen ja yhteiskehittäminen	12
2.4	Lähijohtajien ja sponsorin rooli muutoksessa	14
2.5	Muutosjohtamisen ja projektijohtamisen liitto	15
3	TUTKIMUSMENETELMÄT	19
3.1	Tavoitteet ja tarkoitus.....	19
3.2	Lähestymistapana toimintatutkimus	19
3.3	Tutkimuskysymykset ja teoreettinen viitekehys	20
3.4	Opinnäytetyön metodologiset kysymykset	20
3.4.1	Kehittämistoiminnan todellisuuskäsitys.....	21
3.4.2	Tietokäsitys	22
3.4.3	Kehitystoimintaa ohjaava intressi.....	23
3.4.4	Kehittämisen luonne	23
4	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TOTEUTUS JA TULOKSET	26
4.1	Kohderyhmä	26
4.2	Kehittämisprosessi	26
4.3	Määrittely.....	27
4.3.1	Toiminnan mallinnus (Business Model Canvas).....	28
4.3.2	Arvolupauskanvaasi (Value Proposition Canvas).....	29
4.4	Tutki ja kiteytä	30
4.4.1	Haastattelut.....	30
4.4.2	Nykyinen palvelupolku.....	33
4.4.3	Projektitoimiston tyypilliset asiakasprofiilit.....	33
4.5	Ideoi ja kokeile.....	35
4.5.1	Muutoksen aiheuttamat tunteet ja muutosvastarinnan käsittely	35
4.5.2	Työkaluja muutoksen johtamiseen.....	37
4.5.3	Esimiesten ja johdon sitouttaminen	39
4.5.4	Muutosjohtamisen tarkistuslista (prototyyppi)	40

5	POHDINTA.....	41
5.1	Opinnäytetyön luotettavuus	42
5.2	Opinnäytetyön eettisyys.....	44
6	JOHTOPÄÄTÖKSET: ENEMMÄN VUOROVAIKUTUSTA, YHTEISKEHITTÄMISTÄ JA AIKAA MUUTOSTEN LÄPIVIENTIIN	46
	LÄHTEET	49

1 JOHDANTO

Muutosjohtamisen tarve palveluiden kehittämisessä ja projekteissa on korostunut, mutta toimenpiteet voivat jäädä riittämättömiksi. Muutosjohtamiseen liittyvää tietoa ja työkaluja ei ole riittävästi projektien saatavilla eikä muutosjohtamista välttämättä oteta palveluiden kehittämisessä riittävästi huomioon. Haasteita on myös ajankäytössä, osaamisessa sekä resurssien saatavuudessa. Muutosjohtamisen merkitystä ymmärretään osin myös rajallisesti ja projektit keskittyvät vahvasti tuotoksiin varsinaisen muutoksen sijaan. Ongelman seurauksena projektien ja syntyneiden palveluiden jalkautuminen arkeen ja vaikuttavuus voivat jäädä vajaaksi ja palveluiden käyttöaste matalaksi.

Muutos- ja kehitysprojektin investoinnin tuotto on pitkälti riippuvainen ihmisistä. Proscin tutkimusten mukaan tehokkaasti muutosjohdetut kehityshankkeet pääsevät tavoitteisiinsa jopa kuusi kertaa todennäköisemmin kuin heikosti muutosjohdetut (Prosci 2018, 87). Eezy Flow Oy:n (2023) hiljattain toteuttama tutkimus muutosjohtamisesta Suomessa paljasti, että muutosjohtaminen puuttuu kokonaan tai on koordinoimatonta jopa yli puolessa tutkimukseen vastanneiden organisaatioista. Kyseeseen vastasi 120 johtamisen ja muutosjohtamisen ammattilaista Suomessa. Muutosjohtaminen on vahvasti alihyödynnettyä projekteissa. Tulos on pitkälti linjassa myös Proscin maailmanlaajuisen tutkimusten kanssa. Eezy Flow'n tutkimuksessa suurimpana esteenä muutoksessa onnistumiselle nousi systemaattisen muutosjohtamisen puuttuminen projektinhallinnasta.

Projektipäälliköt ja kehityspäälliköt kohtaavat työssään muutosjohtamisen tarvetta yhä useammin ja ihmisten johtaminen ja vuorovaikutustaidot korostuvat asia- ja prosessikeskeisen projektinhallinnan ohi. Organisaatioissa on käynnissä jatkuvasti lukuisia päällekkäisiä muutoksia. Monessa organisaatiossa ollaan lähellä muutuskylläisyyttä ja ihmisissä on havaittavissa muutosväsymystä. Fokus onkin oltava perinteisen projektinhallinnan ja teknologian lisäksi ihmisissä. Tämä edellyttää organisaatioilta valmiuksia ja osaamista viedä projekteihin sitoutuvia muutoksia läpi onnistuneesti. Tämän opinnäytetyön tuloksilla pyritään parantamaan projektien kokonaisuonnistumista ja parantamaan henkilöstön kokemusta ja jaksamista muutoksissa. Kehittämistehtävässä hyödynnettiin palvelumuotoilun keinoja määrittelemään ja ideoimaan muutosjohtamisen työkalupakkia, jonka jatkajalostetut tuotokset voidaan myöhemmin integroida toimeksiantajan projektikäsikirjaan.

Opinnäytetyön toimeksiantaja COR Group Oy -konserni on oululaislähtöinen yhtiöperhe, joka keskittyy luomaan uusia palveluita hyvinvointiin ja terveyteen. Konserni on tällä hetkellä Suomen viidenneksi suurin terveysalan toimija ja työllistää yli 3500 ammattilaista. Konsernin suurimmat yhtiöt ovat Coronaria ja Silmäasema. Näiden lisäksi konserniin kuuluvat mm. Kotikatu365-asumisratkaisuja tarjoava Health City Finland, vaativan laitevalmistuksen huipputoimija Mectalent, suomalaisten liikuttaja Kuntokeskus Liikku, tapahtumajärjestäjä Professio sekä potilasturvallisuutta edistävä laatutalo Labquality (COR Group 2022).

Cor Groupin tarina sai alkunsa vuonna 1988, kun neljä nuorta oululaista lääkäriopiskelijaa päättivät ruveta julkaisemaan erilaisia oppaita lääkäreiden työtä helpottamaan. He myivät pian suosittuihin oppaisiin mainostilaa ja rahoittivat näin kurssimatkinsa. Oppaat osoittautuivat erittäin hyödyllisiksi lääkäreille ja niiden suosio vain kasvoi. Nopeasti yritystoiminta kasvoi tästä ulottuen myös muille liiketoiminta-alueille. Cor Groupin yrityksissä on alusta lähtien uskallettu haastaa vallitsevia toimintamalleja ja pohtia, miten eri asioita voisi tehdä paremmin tai järkevämmiin. Se on osoittautunut erinomaiseksi tavaksi toimia, ja tuonut usein selkeää kilpailuetua. Vastaava kriittisyys ja ennakkoluulottomuus on myös rohkaissut yrityksen omistajia kasvattamaan liiketoimintaansa silloinkin, kun muut ovat epäröineet. Riskejä on uskallettu ottaa, virheistä on pyritty oppimaan ja onnistumista iloitsemaan. (COR Group 2022.)

Opinnäytetyön tekijä työskentelee konsernin tietohallinnon palveluksessa vastaten mm. ICT-projektitoimiston johtamisesta sekä projektitoiminnan kehityksestä.

2 PROJEKTIT MUUTOKSEN MOOTTORINA

2.1 Muutos – prosessi vai kehkeytyvä?

Projektit tähtäävät lähtökohtaisesti aina muutokseen. Muutos voi liittyä esimerkiksi prosesseihin, toimintatapoihin, organisoitumiseen, teknologioihin tai asiakkaille tuotettaviin palveluihin. Kaikessa yksinkertaisuudessaan muutoksessa on kyse siitä, että joku asia tai tila muuttuu muuksi. Muutos voi olla suunniteltua, kuten se useimmiten projekteissa on, tai ennalta-arvaamatonta. Muutostyyppin tai luonteen ymmärtäminen (kulttuurimuutos vs. IT-järjestelmän käyttöönotto) on merkittävää myös muutoksen suhtautumisessa.

Organisaatiossa ja projektien toimesta tapahtuvien muutosten onnistuminen on pitkälti kiinni siitä, kuinka yksittäiset ihmiset reagoivat muutokseen, omaksuvat muutoksia ja muuttavat jollain tapaa omaa toimintaansa. Teknologinen uudistus tai muu kehittämisponnistus itsessään ei ole tavoiteltu muutos vaan ihmisten muuttunut toiminta suhteessa vaikkapa uudistuneisiin prosesseihin tai työkaluihin. Organisaatiossa tavoiteltu isompi muutos edellyttää aina muuttumista ensin yksilötasolla. Muutoksesta saatava hyöty realisoituu vasta siinä vaiheessa, kun riittävän suuri osuus yksilöitä on kulkenut läpi oman muutosmatkansa. Muutosjohtamisen prosesseja ja työkaluja hyödyntämällä pyritään auttamaan yksilöiden siirtymistä nykytilasta tavoitetilaan. (Hiatt 2012, 1–2.)

Muutosta määritellään lukuisilla tavoilla. Perinteisemmissä lähestymistavoissa muutosta on käsitelty organisaatiolle jollain tavoin jopa poikkeuksellisena olotilana luonnollisen sijasta. Muutoksen prosessimainen luonne korostuu myös näissä näkemyksissä. Tuoreimmista näkökulmissa esiin nousee erityisesti muutoksen kehkeytyvä luonne. Muutosta ei nähdä enää suoraviivaisena prosessina, jonka lopputulema on täsmällisesti määriteltävissä, vaan enemmänkin organisaation jäsenten keskinäisessä vuorovaikutuksessa syntyvinä uusina tapoina toimia. Tsoukas & Chia (2002) esittävät, että muutos on siihen liittyvien toimijoiden uskomusten ja toimintatapojen uudelleenmuotoutumista vuorovaikutusten kautta. He näkivät muutoksen luonnollisena, jopa normaalina olotilana. Muutokset muotoutuvat pienemmistä mikromuutoksista, joita tapahtuu jatkuvana virtana arjessa. Vaikka muutosta pyritään hallitsemaan, osa muutoksesta on kuitenkin hallitsematonta.

Muutoskyvykyys ja reagointinopeus on tämän päivän menestystekijöitä. Toimintaympäristöiden muutosvauhti on kiihtynyt, toisilla toimialoilla huomattavastikin. Etenkin organisaation muutokseen on suhtauduttu pitkälti suunniteltuna muutoksena. Viime aikoina on alettu puhumaan rinnalla yhä enemmän kehkeytyvästä muutoksesta, annetaan muutoksen tapahtua. Chia (2014) kuvailee, miten muutoksen hallitsemisen sijaan meidän kannattaisi keskittyä lukemaan myös asioiden luonnollista kulkusuuntaa ja tavoittelemaan pieniä voittoja sitä kautta. Muutoksen hallinta voisi olla enemmän pieniä, oikea-aikaisia asioita ja toimenpiteitä massiivisten muutostoimenpiteiden sijaan. Muutos näkyy ja koetaan tällöin enemmän luonnollisena ilmiönä. Reaktioista tulee toimintatapoja, jotka hiljalleen muuttavat laivan kurssia oikeaan suuntaan.

Sosiaalisen konstruktionismin johtoajatuksena on, että todellisuus on rakentunut ja ylläpidetty ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja näin ollen sosiaalinen todellisuus ei ole toimijoistaan riippumaton. Hacking (1999, 59, 65) piti toisaalta jo kauan sitten sosiaalisen rakentumisen metaforaa kuluneena. Onko määre ”sosiaalinen” tarpeeton ylipäättään? Hackingin mukaan useat sosiaalisesti konstruoiduiksi määritellyt asiat voivat olla ainoastaan sosiaalisesti konstruoituja, jos niitä voidaan ylipäättään pitää rakentuneina. Mitä siis todellisuudessa rakennetaan? Galbin (2015) näkee diskurssin keskeisenä elementtinä tulevaisuuden muovaamisessa. Diskurssi vaikuttaa käyttäytymiseen ja vahvistaa ajattelua. Positiivisen diskurssin luominen tarjoaa suuren potentiaalín muutoksen ja haasteisiin vastaamisessa. Yhdessä kehittämällä kaikki keskeiset toimijat osallistuvat luomaan, muuttamaan ja määrittämään arvoa organisaatiolle.

Uusissa näkökulmissa keskiöön nousevat siis jatkuva vuorovaikutus, muutoksen sosiaalisesti muotoutuva luonne, yhdessä kehittäminen sekä ihmisten johtaminen muutoksessa. Nämä on otettu erityistarkasteluun tulevissa kappaleissa. Esimiesten ja johdon rooli muutoksen tukijoina ja eteenpäin viejinä on edelleen korostunut.

2.2 Vuorovaikutuksen voima

Muutoshankkeet ovat yleensä hyvin moniulotteisia kokonaisuuksia, joiden riittävä ymmärtäminen edellyttää runsaasti ajankäyttöä keskusteluun ja myös kysymysten esittämiseen. Salmisen (2022, 65, 75) mukaan ruotsalainen diskuteerauskulttuuri voisi avoimuudellaan ja osallistavammalla otteellaan olla mahdollistamassa haastavien muutosten läpikäyntiä myös meillä. Suomalaisessa kult-

tuurissa keskustelu voi jäädä vähäiseksi ja toiminnassa luotetaan enemmän yksisuuntaisen viestinnän kuin vuorovaikutteisen tekemisen malliin. Muutosviestintä on edelleenkin merkittävässä roolissa varmistamassa, että keskeiset sidosryhmät saavat omien tarpeiden mukaista informaatiota, mutta se ei yksistään yksisuuntaisen luonteensa vuoksi riitä.

Piha ym. (2020, 180, 184, 186) nostaa muutoksen isoimmaksi esteeksi pelon. Pelko liittyy vahvasti myös muutosvastarintaan. Voisimmeko muutosvastarinnan ja pelon työstämisen sijaan keskittyäkin luottamuksen rakentamiseen, joka mahdollistaa myös yhteistyön? Luottamusta rakennetaan aina vuorovaikutuksessa. Se on puhumista, se on kuuntelemista. Vuorovaikutus ja luottamuksen rakentaminen taas ottaa aikaa. Varaammeko tälle riittävästi aikaa projekteissa? Meidän on helppo sortua ajattelemaan, että ajankäyttö näihin on ”turhaa”. Pitäisi vaan keskittyä asioihin, mennä nopeasti eteenpäin eikä pulista turhia. Vuorovaikutuksella voidaan kuitenkin lisätä myös merkityksellisyden kokemusta ja lisätä muutosvoimaa. Ja vähentää pelkoa.

Project Management Institute (PMI) on puhunut jo vuosia ihmissuhdetaitojen merkityksestä teknisten projektinhallintataitojen rinnalla. Projektiammattilaisten viestintä- ja ongelmanratkaisutaidoilla, yhteistoiminnallisella johtajuudella ja strategisella ajattelulla on kriittinen merkitys tavoitteiden saavuttamisessa. PMI:n Pulse of Profession 2023 (PMI 2023) tutkimus paljasti verrattain vakuuttavia yhteyksiä edellä mainittujen taitojen ja projektien onnistumisen välisistä yhteyksistä. Panostukset näiden ns. power skillsien kehittämiseen maksavat itsensä takaisin korkeampana projektinhallinnan kypsyytenä, hyötyjen toteutumisena ja projektien kokonaisuonnistumisena. Vahvojen teknisten projektinhallinnan taitojen päälle rakennetut vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaidot mahdollistavat tehokkaan yhdessä työskentelyn yhteisten päämäärien eteen ja arvon tuottamisen sekä organisaatiolle että asiakkaille.

Coachingin käyttö työelämässä on lisääntynyt viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana myös Suomessa. Menetelmä on toimiva myös erilaisiin muutostilanteisiin lisäämään vuorovaikutusta. Työelämän kompleksisuus ja jatkuva muutos nostaa esiin tarpeen avoimmalle kommunikoinnille työpaikoilla. Kaikki tapahtuu yhä hurjemmalla tahdilla, mutta vauhdin lisäämisen sijaan olisi tarpeen pysähtyä hetkeen ja pohtia sekä nykyistä että tulevaa. Oppiminen ja muutos on keskeisessä asemassa coachingissa. Reflektoinnin kautta on mahdollista saada oivalluksia, kehittyä ja oppia. Kehittyminen on muutosta; uusien asioiden oppimista ja toisaalta vanhoista irti päästämistä. Coachingin hyötyjä yksilölle on mm. kuulluksi tulemisen tunne, olennaisen tunnistaminen, uusien

näkökulmien löytäminen ja ajattelun kirkastuminen. Tämä mahdollistaa myös muutokseen mahdollisesti liittyvien negatiivisten tunteiden käsittelyn. Coaching ei tarjoa valmiita vastauksia ja ratkaisuja vaan auttaa yksilöä löytämään omat voimavarat ja fokuoitumaan. Organisaatiolle hyödyt voivat konkretisoitua henkilöstön muutoskyvykkyyden ja sitoutuneisuuden lisääntymisenä, yhteistyösuhteiden parantumisena ja lisääntyneenä toimintatapojen ymmärryksenä. Isojen muutosjohtamisprojektien yhteydessä coachingia voitaisiin hyödyntää sekä yksilö-, että ryhmämuotoisina. (Heimonen & Nurmiluoto 2017, 83, 87, 91).

2.3 Osallistaminen ja yhteiskehittäminen

Projektien tuotokset syntyvät aina yhteistyön lopputuloksena. Henkilöstön varhainen osallistaminen projektiin voi olla osaltaan parantamassa projektin onnistumista ja toisaalta vähentämässä muutostavastarintaa projektin jäljemmissä vaiheissa. Proscin (2018, 23) vuonna 2017 toteutetussa tutkimuksessa yhtenä kriittisenä muutoshankkeen menestystekijöistä nousi esiin työntekijöiden sitouttaminen ja osallistaminen.

Vaikka projekti ei tähtäisikään lopputuloksessaan uusien palveluiden lanseeraukseen ja käyttöönottoon, muotoiluajattelussa ja palvelumuotoilun työkaluissa on löydettävissä useita käyttökelpoisia tapoja henkilöstön osallistamiseen ja yhteiskehittämiseen projekteissa. Palvelumuotoilu sopii arvopohjaltaan suomalaiseen ei-hierarkkiseen, tasa-arvoisuutta ja yhdenvertaisuutta korostavaan kulttuuriin, jossa luotetaan vaikuttamisen mahdollisuuksiin. Osallistumista kehittämisen prosesseihin pidetään luonnollisena tapana ottaa sekä asiakkaiden että työntekijöiden mielipiteet, toiveet ja ideat huomioon. Palvelumuotoilun taustalla on muotoiluajattelu. Muotoiluajattelussa korostuvat ihmislähtöiset prosessit, jossa kehittämisen tavoitteena on tehdä arjesta parempaa ja sujuvampaa. Ihmiset on nostettu kehittämisen keskiöön. Muotoiluajattelun keinoilla pyritään myös ymmärtämään monipuolisesti tarpeita, kokemuksia ja tunteita. Keinoina voidaan käyttää mm. haastatteluja havainnointia. Palvelumuotoilulla saavutettavia liiketoimintahyötyjä voidaan todentaa myös yrityksen henkilöstökokemuksessa sekä sisäisten toimintatapojen ja osaamisen kehittämisessä. (Koivisto ym. 2019, 33, 37, 156).

Design thinking eli muotoiluajattelu on Miettisen (2014, 10) mukaan kyvykkyyttä tuottaa uutta sisältöä sekä kehittää liiketoimintaa ennakoiden ja prototyyppien. Kehitystyötä tehdään yli toimiala- ja

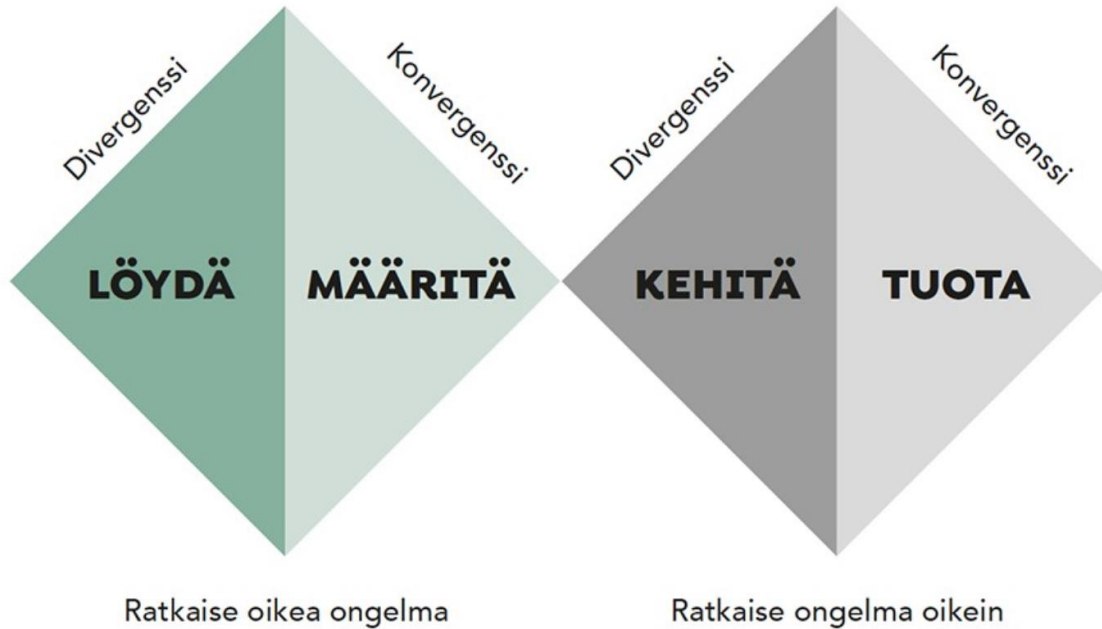
organisaatorajojen. Työssä hyödynnetään usein monialaista asiantuntemusta. Työssä hyödynnettävät muotoilun menetelmät auttavat uusien ratkaisujen ja toimintatapojen kehittämisessä koko henkilöstön näkökulmasta. Muotoiluajattelun tavoitteena on luoda mahdollisimman paljon uusia innovaatioita. Toiminnan tuloksena syntyy luonnoksia, konsepteja tai mallien kuvauksia.

Muller-Roterberg (2018, 1) kuvaa design thinkingiä eli muotoiluajattelua integroivana lähestymistapana, jossa ongelmanratkaisua lähestytään prosessina. Ongelman analysointiin ja ratkaisun kehittämiseen osallistuu useita asiantuntijoita. Työskentely-ympäristö suunnitellaan luovuutta edistäväksi. Ajattelu lähtee liikkeelle ihmisistä, ei teknologiasta tai liiketoiminnan tavoitteista. Asiakkaalla tulisi olla päätöksentekovalta prosessin etenemispäätöksissä ("go-stop"). Kehittämisessä pitäisi pystyä asemoimaan itseään asiakkaan/käyttäjän rooliin ja havainnoimaan tätä yksityiskohtaisesti. Design thinking korostaa empatian merkitystä. Lähestymistapa luo asiakaskeskeisyyttä. Muotoilu tähtää käsinkoskeltaviin ideoihin jo varhaisessa vaiheessa. Prototyyppejä tulisi luoda niin nopeasti kuin mahdollista ja näitä tulisi käydä läpi yhdessä asiakkaan kanssa. Prototyypissä pyritään mahdollisimman yksinkertaiseen, mutta tarkoituksenmukaiseen lopputulokseen. (Muller-Roterberg 2018, 1).

Design thinking muodostuu jatkuvista iteraatiosilmukoista kehitysvaiheiden välillä. Epäonnistuminen on olennainen osa tätä lähestymistapaa ja niitä tulisi jopa odottaa. Nopea epäonnistuminen mahdollistaa aikaisemman onnistumisen. Muotoilutyöhön tulisi osallistua mahdollisimman monimuotoinen asiantuntijaryhmä, jolla on laajasti osaamista, kokemusta ja näkökulmia. Työn eri vaiheissa voidaan hyödyntää erityyppisiä tilaratkaisuja mahdollistamaan sekä yksilö- että ryhmätyöskentelyä. Design thinking voidaan jakaa ongelmanratkaisuvaiheeseen ja ratkaisuvaiheeseen. Ongelmanratkaisuvaiheessa analysoidaan, mikä on ongelma ja miksi se on ongelma. Ratkaisuvaiheessa kehitetään ja testataan ratkaisuja aiemmin määriteltyyn ongelmaan. Prosessissa on eriteltävissä myös laajenevia vaiheita, joissa perspektiivi laajenee tiedon ja ideoiden keräyksen kautta ja toisaalta supistuvia vaiheita, jotka johtavat päätöksentekoon eri vaihtoehtojen välillä. Näiden vaiheiden toistuminen luo prosessin ympärille tuplatimantin muotoisen kehyksen. Tuplatimantin lanseerasi brittiläinen Design Council vuonna 2005. Tuplatimanttia on hyödynnetty mukaillen myös tämän opinnäytetyön kehittämisosuudessa. (Muller-Roterberg, 2018, 2: Koivisto 2019, 43).

Design Council (2023) on vuonna 2019 lanseerannut Tuplatimanttiin pohjautuvan innovaatioviitekehyksen, jossa on otettu mukaan myös keskeiset suunnitteluperiaatteet ja menetelmäpankki. Suunnittelun periaatteissa korostuvat jälleen ihmiset. Ihmiset asetetaan etusijalle, heidän kanssaan

kommunikoidaan visuaalisesti ja osallistavasti sekä tehdään ja luodaan yhdessä. Yhteyksien kehittäminen ja ihmissuhteiden rakentaminen on yhtä tärkeää kuin ideoiden luominen.



KUVIO 1. Design Councilin Tuplatimanttiproessimalli (Koivisto 2019, 43)

Koivisto (2019, 40–41) korostaa ratkaisujen yhdessä kehittämisen tärkeyttä muotoiluajattelussa. Kehittämisen vaikutuspiirissä olevat käyttäjät, asiakkaat ja työntekijät osallistetaan prosessin eri vaiheissa hyödyntäen erilaisia yhteiskehittämisen menetelmiä kuten työpajoja. Lähestymistavalla pyritään myös välttämään liiallista asiantuntijakeskeistä kehittämistä, johon liittyy paljon riskejä. Riskien taustalla on tyypillisesti sisäisiä oletuksia ja kuvitelmia tarpeista, jotka johtavat helposti vääränlaisten ratkaisujen kehittämiseen. Yhteiskehittäminen toimii mainiosti myös henkilöstön sitouttamisen menetelmänä vähentäen myös mahdollista muutosvastarintaa. Mahdollisuus osallistua ja antaa äänensä kuuluviin vähentää ulkopuolisuuden tunnetta ja vahvistaa yhteistä näkemystä. Yhdessä suunnittelu ja kehittäminen vie jo itsessään muutosta eteenpäin niiden keskuudessa, jotka siihen osallistuvat.

2.4 Lähijohtajien ja sponsorin rooli muutoksessa

Proscin (2018) tutkimuksissa on havaittu lähijohtajien vaikutus muutoksen onnistumisessa tärkeäksi tai jopa erittäin tärkeäksi. Samaan havaintoon on päädytty McKinsey & Companyn vuonna

2014 toteutetussa onnistunutta muutosta kartoittaneessa kyselytutkimuksessa, jossa noin kaksi kolmasosaa yli 2000 vastaajasta totesi merkittävimmäksi yksittäiseksi muutoksen lopputulokseen vaikuttavaksi tekijäksi organisaation johdon omistajuuden ja sitoutumisen (Johnston, Lefort & Tesvic 2017). Muutoksen suunnittelussa tulisi myös määritellä lähijohtajien resurssit ja muutoksen tuoma kuormitus. Salminen (2022, 12–13) nostaakin esiin, että on kriittisen tärkeää varmistaa lähijohtajien ajankäyttö muutoksen edistämiseen. Usein jopa valheellisesti kuvitellaan, että asiat hoiduvat ns. vasemmalla kädellä nykyisen tehtävien ohella. Onkin jopa todennäköistä, että muutos-hankkeiden heikko onnistuminen on vähintään osin seurausta siitä, ettei muutoksen johtamiseen ole riittävästi aikaa. Myös Eezy Flown (2022) muutosjohtaminen Suomessa tutkimus nosti aiheen keskusteluun. Ajankäytön lisäksi haasteeksi nousi myös osaamiseen liittyvät puutteet.

Omat havaintoni tukevat Salmisen (2022, 84) näkemystä siitä, että keskijohto ja esihenkilöt osallistetaan muutokseen usein melko myöhäisessä vaiheessa. Pahimmassa tapauksessa koko muutos on jo suunniteltu, käsikirjoitettu ja toteutus on jo pitkällä siinä vaiheessa, kun asia tulee heidän pöydälleen. Tämä jättää heille olemattoman ajan sisäistää muutoksen luonne, työstää omaa suhtautumista ja sitoutumista muutokseen sekä pohtia, miten saa oman tiiminsä sitoutumaan muutokseen. Henkilöllä voi olla myös itsellä työstettävänä negatiivisia tunteita, jopa muutosvastarintaa, hanketta kohtaan.

Abrell-Vogel ja Rowold (2014) toteavat tutkimuksessaan, että transformoiva, esimerkiksi johtaminen vaikuttaa työntekijöiden muutokseen sitoutumisessa ainoastaan silloin kun johtajat ovat itse aidosti sitoutuneet muutokseen. Johtajien omat asenteet ja toiminta motivoivat ja innostavat muita, tai päinvastoin. Muutosta aktiivisesti tai passiivisesti vastustava lähijohtaja voi omalla toiminnallaan olla muutoksen keskeisimpiä vesittäjiä. Riittävän aikainen osallistaminen jo projektin valmistelu- tai suunnitteluvaiheessa on siis osaltaan nähtävissä yhtenä muutoksen onnistumisen mahdollistajista.

2.5 Muutosjohtamisen ja projektijohtamisen liitto

“If it weren't for the people, the god-damn people,” said Finnerty, ‘always getting tangled up in the machinery. If it weren't for them, the world would be an engineer's paradise.’”

—Kurt Vonnegut, *Player Piano*

Johtamisessa nostetaan usein esiin pehmeän ja kovan (asiat/i ihmiset) dikotomia ja tämä elää edelleen vahvana ihmisten mielessä. Jakautuneisuus on johtanut osin siihen, että ns. pehmeitä juttuja pidetään päätavoitteesta ns. todellisen muutoksen toteuttamiseen nähden jollain tavoin erillisenä. Muutosta itsessään saatetaan tarkastella jopa ongelmana, teknisenä tai ihmisiin liittyvänä. Ihmisiin liittyvät ongelmat sisältävät mm. vastustusta, viestintää, moraalialia, osallistumista, asenteita, taitoja ja käyttäytymistä. Tekniseen puoleen yhdistetään suunnittelu, laatu, käyttäjävaatimukset, riskit ja mahdolliset tekniset haasteet. Todellinen oivallus tähän liittyen on, että muutoksen tekniset ulottuvuudet lopulta muuttuvat kuitenkin ihmisten ongelmiksi ja heidän ratkaistaviksi. (Gibbons 2015.)

Yhä useampi organisaatio on kiinnostuneempi muutos- ja projektijohtamisen välisestä yhteydestä ja lähtenyt integroimaan projektinhallinnan teknistä läpivientä muutoksenhallinnan inhimillisiin näkökohtiin. Systemaattinen projektinhallinta on nivottavissa yhteiseen visioon, sitoutumisen rakentamiseen, ihmisiin ja muutoksenhallintaan. Projektissa menestyminen on yhtä lailla yhteisen merkityksen luomista kuin projektinhallinnan prosessin vaiheiden orjallista seuraamista. Johtamiskirjallisuus ja viimeaikaiset tutkimukset ovat täynnä tuskallisia esimerkkejä projektien epäonnistumisesta, jotka ovat suoraa seurausta muutosjohtamisen laiminlyömisestä. Muutosjohtamisen taidot pitäisi sisällyttää myös keskeisiin projektipäällikön osaamisvaatimuksiin. (Hornstein 2015.)

Projektijohtaminen ja muutosjohtaminen täydentävät siis toisiaan ja auttavat realisoimaan muutoksista saatavia hyötyjä. Molemmat ovat välttämättömiä onnistumisen mahdollistajia ja tavoite on yhteinen. Vaikka projektit täyttäsivätkin tekniset vaatimukset ja pysyisivät budjetissa ja aikataulussa, ne eivät välttämättä sittenkään tuota haluttuja tuloksia tai hyötyjä. Tällöin kuviossa on onohdettu muutoksen inhimillinen puoli, eikä projektin tuomat muutokset ole päätyneet arkeen asti. Projektijohtamisen ja muutosjohtamisen painopisteissä, määritelmässä ja tarkoituksessa ja työkaluissa on eroavaisuuksia, joita on avattu tarkemmin taulukossa 1.

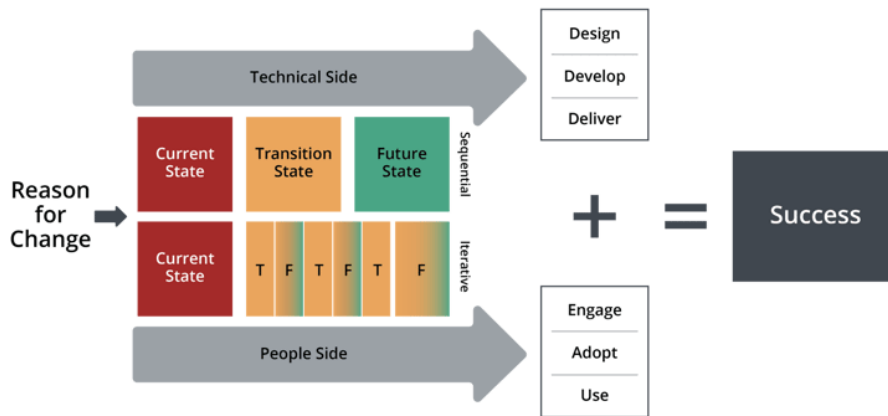
	Projektijohtaminen	Muutosjohtaminen
Tarkoitus	Varmistaa ratkaisun tehokas suunnittelu, kehittäminen ja toimitaminen	Varmistaa, että ihmiset omaksuvat, ottavat käyttöön ja käyttävät muutokseen liittyvää ratkaisua

Fokus	Muutokseen liittyvän ratkaisun määrittelyyn ja toteuttamiseen liittyvät toimenpiteet	Ihmiset, joihin projektin tuottamat ratkaisut vaikuttavat
Skaalaus	Muutoksen tekninen/ sisällöllinen kompleksisuus	Muutoksen ominaispiirteet, muutoksen kohteina olevat organisaatioiden luonne ja vaadittu inhimillisen muutoksen aste
Onnistumisen mittarit	Budjetissa ja aikataulussa pysyminen Vaatimusten mukaisuus Tulosten saavuttaminen	Omaksumisnopeus Lopullinen käyttöaste Muutoksen kohteena olevien osaaminen Tulosten saavuttaminen

TAULUKKO 1. Projektijohtamisen ja muutosjohtamisen vertailua (Prosci 2023).

Projektipäällikkö on tyypillisesti hyvin keskeisessä roolissa myös muutoksenhallinnan osa-alueella. Aika harvassa organisaatiossa on dedikoituja muutosjohtamisen ammattilaisia, jotka ottaisivat projektien muutosjohtamisosuuden haltuunsa jättäen perinteisen projektin sisällöllisen hallinnan projektipäällikölle. Tämä havainto tuli esille myös Eezy Flown (2023) toteuttamassa tutkimuksessa. Haasteeksi voivat nousta sekä osaamisen että käytettävissä olevien resurssien puute. Käytännössä työ jää projektipäällikölle, jolla ei ole välttämättä joko aikaa tai riittävää osaamista tehtävään – tai ei kumpaakaan. Tilanne vaarantaa lähtökohtaisesti projektin onnistumisen. Lehmann (2014) toteaa, että Project Management Instituten (PMI) tutkimusten valossa projektipäälliköt ovat kyllä halukkaita olemaan aktiivisia muutoksissa ja pitävät itseään muutosagentteina, mutta arjen realiteetit ei sitä mahdollista. Lisääntynyt tietämys ja osaaminen myös muutosjohtamisesta auttaa projektipäällikköä arvioimaan projektinhallinnan kehystään ja suoriutumaan tehtävistään paremmin. Projektin inhimillisen näkökulman huomiointi on keskeisissä projektinhallinnan kehyksissä edelleen verrattain rajallinen.

Prosci (2021) on tarkastellut muutoshallinnan ja projektinhallinnan yhdistämistä oman yhtenäisen arvolupausmallin kautta, jossa muutoksen tekninen puoli keskittyy ratkaisun suunnitteluun, kehittämiseen ja toimittamiseen, kun taas muutoksen inhimillinen puoli ihmisten sitouttamiseen ja muutoksen omaksumisen tukemiseen. Malli auttaa jäsentämään onnistumisen keskeiset elementit.



KUVIO 2. Proscin yhtenäinen arvolupaus (Prosci 2021).

Proscin (2018) benchmarking tutkimusten valossa muutoshallinnan ja projektinhallinnan yhdistäminen mahdollistaa onnistumista luomalla yhteisen tavoitteen, mahdollistamalla ennakoivamman lähestymistavan, tehostamalla tiedonkulkua ja varmistamalla toimenpiteiden oikea-aikaisuuden. Proscin tutkimuksissa on havaittu viisi ulottuvuutta, jotka integroinnissa tulisi huomioida. Ensimmäinen ulottuvuus pitää sisällään ihmiset, jotka toimivat muutoksenhallinnan ja projektinhallinnan rooleissa ja miten roolien väliset suhteet on määritelty. Muutoksenhallinnan roolit voivat olla esimerkiksi osana projektitiimiä tai toimia sen ulkopuolisena resurssina. Toisinaan projektinhallinnan ja muutoksenhallinnan resurssit ovat käytännössä samat, jolloin tyypillisesti projektipäällikkö ottaa vastuun myös muutoksenhallinnan johtamisen roolin. Mikään organisoitumismalli ei sinänsä ole väärä, mutta niihin liittyy erityyppisiä haasteita ja riskejä, jotka on hyvä ymmärtää.

Prosessiulottuvuudessa huomioidaan, miten projektinhallinnan ja muutoksenhallinnan vaiheet ja toimenpiteet yhdistyvät projektin elinkaaren eri vaiheissa. Integroinnilla voidaan parantaa tiedonkulkua ja sekvensoida työtä haluttujen lopputulosten saavuttamiseksi. Muutoksenhallinnan toimenpiteet tulisi aloittaa projektin elinkaaren alkuvaiheessa ja siihen liittyvät tuotokset ja toimenpiteet pitää tuoda osaksi projektin muita tuotoksia ja kytkeä ne myös projektin virstanpylväisiin. Suunnitelmat ja työkalut luovat kolmannen ulottuvuuden. Viestintäsuunnitelmia ja riskienarviointia käytetään tyypillisesti molemmissa. Viestintä- ja projektisuunnitelmat on Proscin mukaan useimmin integroituja. Näiden jälkeen yleisimmin integrointia tapahtuu koulutussuunnitelmien ja aikataulujen osalta. Neljäntenä ulottuvuutena on menetelmät. Tässä yhteydessä on tehtävä päätöksiä siitä, milloin ja miten menetelmät keskustelevat keskenään ja milloin ne taas toimivat erillisinä. Tulosten ulottuvuudessa pyritään luomaan yhtenäinen näkemys muutoksen lopputuloksista ja miten molemmat näkökulmat tukevat näiden saavuttamista. (Prosci 2021.)

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimuksellisen kehitystyön taustalla on useimmiten tarve kehittää tai saada aikaan muutosta. Kehittämistyössä korostuu käytännön ongelmanratkaisu ja uusien ideoiden, käytäntöjen ja tuotteiden/palveluiden tuottaminen. Työelämän tutkimuksessa on läsnä vahvasti käytännönläheisyys ja työelämälähtöisyys. Tutkimuksellisessa kehittämisessä pyritään käytännön ongelmanratkaisuun tai käytäntöjen uudistamiseen sekä luomaan uutta tietoa työelämään liittyvistä käytännöistä. Kehittämisen tukena käytetään tietoa sekä käytännöstä että teoriasta. Kehittämistyössä korostuu aktiivinen vuorovaikutus eri tahojen kanssa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2020, 18–19; Vilka 2015, 18).

3.1 Tavoitteet ja tarkoitus

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli perehtyä muutosjohtamisen nykytilaan ja muutosten jalkautumiseen toimeksiantajalla sekä viimeaikaiseen muutosjohtamisen tutkimukseen ja kehittää muutosjohtamiseen liittyvää käytännönläheistä ohjeistusta ja dokumentaatiota.

Opinnäytetyön tavoitteena on lisätä ymmärrystä muutosjohtamisen tarpeellisuudesta palveluiden kehittämisessä, tuoda muutosjohtamisen käytäntöjä ja menetelmiä osaksi projektiohjeistusta ja projektin elinkaaren eri vaiheita, auttaa projektipäälliköitä muutosten jalkautuksessa sekä parantaa projektien onnistumisen mahdollisuuksia.

3.2 Lähestymistapana toimintatutkimus

Tutkimusstrategiana on hyödynnetty toimintatutkimusta, joka osallistavana tutkimuksena pyrkii ratkaisemaan käytännön ongelmia ja saamaan aikaan muutosta. Tavoitteena on ongelmanratkaisun lisäksi tuottaa uutta tietoa ja ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Toimintatutkimus on hyvin käytännönläheinen ja sopi erinomaisesti tämän kehittämissä lähestymistavaksi. Tutkimuksella pyrittiin tavoittamaan ja osallistamaan henkilöt, jotka toimivat aktiivisesti muutokseen liittyvinä toimenpanijoina. Henkilöt osallistuivat aktiivisesti kehittämiseen ja ryhmä toimi tutkimuksessa yhdessä. (Ojasalo ym. 2020, 58; Kananen 2014, 11.)

Kehittämistehtävä perustuu projektipäälliköiden ja projektin omistajien haastatteluista saatuun informaatioon, kirjallisuuteen, tutkimuksiin, olemassa oleviin malleihin ja menetelmiin tutustumisen lisäksi palvelumuotoilun menetelmin tuotettavista ratkaisuista. Työ on edennyt prosessimaisesti iteroiden. Haastatteluilla kartoitettiin projektipäälliköiden ja projektin omistajien näkemyksiä nykytilasta ja toiveita työlle sekä luotiin asiakasprofiilit. Kehittämistehtävässä hyödynnettiin menetelminä palvelumuotoilun keinoja: haastattelut, asiakaspolku, asiakasprofiilit, liiketoimintakanvaasi, arvolupauskanvaasi, aivoriihi ja prototyyppi. Osallistava kehittäminen tuottaa kehittämisongelmiin tyyppillisesti toimivampia ratkaisuja kuin täysin ulkopuolelta tuotetut kehitysajat.

3.3 Tutkimuskysymykset ja teoreettinen viitekehys

Kehittämistehtävän tutkimuskysymykset ovat:

- Miten projektiohjeistusta voitaisiin kehittää siten, että muutoksen johtaminen on huomioitu projektin eri vaiheissa ja projektit saavuttavat paremmin tavoitellut hyödyt?
- Mitkä muutoksen johtamisen työkalut ja menetelmät tukisivat palveluiden kehittämisen eri vaiheissa?

Teoreettisessa viitekehyksessä on syvennytty erityisesti muutoksen luonteeseen, viimeaikaisten tutkimusten tuottamiin havaintoihin, muutoksen johtamisessa onnistumiseen vaikuttaviin tekijöihin sekä projektijohtamisen ja muutoksessa johtamisen integrointiin.

3.4 Opinnäytetyön metodologiset kysymykset

Toikko ja Rantanen (2009, 54–55) nostavat kehittämistoiminnassa tarkasteluun neljä metodologista peruskysymystä, joihin on otettava kantaa myös käytännön kehittämistoiminnassa. Metodologiset valinnat pohjustavat ja luovat perustan tutkimuksien metodisille valinnoille. Tutkijan olisi löydettävä vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

- millainen on kehittämistoiminnan todellisuuskäsitys,
- millaista tiedontuotantoa tavoitellaan,
- millainen on kehittämistoimintaan ohjaava intressi ja

- mikä on kehittämistoiminnan luonne.

3.4.1 Kehittämistoiminnan todellisuuskäsitys

Arkiajatteluun perustuva todellisuuskäsitys toimii usein kehittämistoiminnan lähtökohtana. Tämä perustuu oletukseen, että todellisuudesta voidaan puhua täsmällisessä merkityksessä. Käytännössä kehittämistoiminnan lähtökohdat ovat usein huomattavasti moninaisemmat ja työhön osallistuvien toimijoiden näkemykset vallitsevasta todellisuudesta voivat poiketa toisistaan merkittävästi. Myös projektitoiminnan ja palveluiden kehittämisen todellisuuden hahmottaminen voi olla hyvinkin erilaista organisaation johdon, kehittämiseen osallistuvan henkilöstön ja palvelua hyödyntävän asiakkaan näkökulmasta. Todellisuuskäsitykseen vaikuttaa myös se, kuinka lähellä toimintaa henkilö on ja missä roolissa henkilö on suhteessa tarkasteltavaan asiaan. Todellisuuden luonteen tarkastelulla on tieteessä keskeinen sija. Kehittämistoiminnassa keskustelua on käyty erityisesti realismin ja konstruktionismin välisestä suhteesta. (Toikko ym. 2009, 35–36.)

Realismia voidaan jakaa naiiviin realismiin ja tieteelliseen realismiin. Naiivi realismi nojaa arkiymmärrykseen ja aistein havaittavan maailman todellisuuteen. Tieteellisessä realismissa tiedettä pidetään sen mittana, mitä on olemassa ja todellisuuden kuvaamiseen voidaan käyttää erilaisia käsittejärjestelmiä. Konstruktionistinen kehittämisorientaation todellisuuskäsitys puolestaan muotoutuu sosiaalisissa prosesseissa, jossa ihmiset luovat vuorovaikutuksella sosiaalista todellisuutta. Viimeaikainen tutkimus muutosjohtamisesta nojaa pitkälti vuorovaikutuksellisuuteen. Muutos itsessään on ennalta-arvaamaton ilmiö. Tämä luo pohjan myös tälle opinnäytetyölle. (Toikko ym. 2009, 36.)

Toikon ym. (2009, 36–37) mukaan todellisuuskäsitystä voidaan lähestyä myös kehittämistoiminnan kohteesta, joka voi liittyä havaittavaan reaalityodellisuuteen. Faktanäkökulmassa kehittämistoiminnalla pyritään reaalityodellisuuden konkreettiseen muuttamiseen. Tavoite on faktapohjaisesti mitattava esim. taloudellinen tulos parantunut 30 %. Siirryttäessä ns. ei-näkyviin kohteisiin, tavoitteiden saavuttamisen arviointi hankaloituu merkittävästi. Miten mitataan kulttuurin tai asenteiden muutosta?

Kehittämistehtävän tavoitteena oli lisätä ymmärrystä muutoksen muotoutumisesta projekteissa, muutoksessa johtamisen tarpeellisuudesta palveluiden kehittämisessä, tuoda muutosjohtamisen

käytäntöjä ja menetelmiä osaksi projektiohjeistusta ja projektin elinkaaren eri vaiheita sekä parantaa projektien onnistumisen mahdollisuuksia. Näistä ymmärryksen lisääntymisen todentaminen voi olla hankalasti arvioitavaa ja edellyttää tulkintaa samoin kuin projektien onnistumisen mahdollisuuksien parantuminen tai itse onnistumisen mittaaminen. Toki ymmärrystä ja tiedon omaksumista on mahdollista todentaa esim. testein, mutta ymmärryksen soveltaminen käytäntöön ja sillä saavutettavat tulokset eivät ole yhtä selkeästi mitattavissa. Toisaalta muutos tulee edellyttämään myös asenteiden ja kulttuurinmuutosta muutosjohtamista kohtaan. Faktista näkökulmaa työhön tuovat selkeästi todennettavat muutokset projektiohjeistuksessa.

3.4.2 Tietokäsitys

Toikon ym. (2009, 38–39) mukaan tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa tavoitellaan empiirisesti pätevää tietoa. Kehittämistoiminnassa yksi keskeinen kysymys liittyy siihen, minkälaista tietoa pyritään tuottamaan, mistä tietoa hankitaan ja miten. Tässä kehittämistyössä empiirisesti pätevään tietoon tähdätään hyödyntämällä laadullisen tutkimuksen menetelmiä ja vahvaa vuorovaikutteista kehittämistä organisaation kanssa. Tieteenfilosofisessa mielessä tarkastelu kohdistuu erityisesti tiedon pätevyyteen. Näyttöön perustuvaa tietoa voidaan luokitella näytön asteen mukaisesti. Vahvin näyttö katsotaan saavutettavan satunnaistettujen, koe-kontrollitutkimusten avulla. Toisessa luokassa jää pois satunnaistaminen. Kolmanteen luokkaan laskettava näyttö perustuu kokeelliseen tai kuvailevaan aineistoon, jota voidaan saada esim. laadullisen tutkimuksen kautta. Neljännessä luokassa on asiantuntijalausunnot, lait ja toimintaohjeet. Viides luokka koostuu esim. raporteista ja tiedotteista. Toikko ym. (2009, 39) nostavat erikseen esiin myös kokemukseen perustuvan ammatillisen näytön. Hyvin toimivaa tapaa voidaan toistaa.

Hiljaisella tiedolla on myös vahva sijansa kehittämistoiminnassa. Organisaatioissa ja asiantuntijoilla on hiljaista tietoa, jota ei aina osata ilmaista sanoin tai pystytä määrittelemään, mihin tieto perustuu. Hiljaista tietoa hyödynnetään usein vaistonvaraisesti. Hiljainen ja käsitteellinen tieto voivat myös toimia käsi kädessä. Harkitsevassa reagoinnissa hiljaista tietoa jalostetaan. Järjestelmällisellä reagoinnin tasolla tiedonkäsittelyn rationaalinen järjestelmä ohjaa hiljaisen tiedon analyysia. Hiljaiseen tietoon voi olla vaikea päästä käsiksi. Kehittämistoiminnassa uusi tieto syntyy aidossa toimintaympäristössä. Tieto syntyy käytännön toiminnasta ja tarpeesta ratkoa käytännössä esiin nousevia ongelmia. Näin käytäntö itsessään toimii uuden tiedontuotannon paikkana eikä ongelmia siirretä

muuhun ympäristöön esim. laboratorioon tai tutkimuslaitokseen ratkaistavaksi. (Toikko ym. 2009, 41–42.)

3.4.3 Kehitystoimintaa ohjaava intressi

Tutkimuksen ihanteena pidetään riippumattomuutta, mutta kehittämistoiminnan näkökulmasta tämä intressi on ongelmallinen. Kehittämisessä pyritään aina muutokseen, jolloin keskeiseksi kysymykseksi nousee, kenen intressiä työ palvelee. Kenen intressi on painavin? Kuka saa määritellä työn tavoitteet? Tiedon intressiä voidaan jakaa tekniseen, praktiseen ja emansipatoriseen, sen mukaan mihin tarkoitukseen tietoa tuotetaan. Tekninen intressi on tyyppillistä luonnontieteissä, jossa pyritään ilmiöiden selittämiseen ja todellisuuden hallintaan. Praktinen tiedon intressi painottaa ilmiöiden ja tiedon tulkintaa sekä vastavuoroisuutta. Keskeistä tässä on myös yhdessä tekeminen. Emansipatorinen tiedon intressi tähtää tietoisuuden lisäämiseen ja todellisuuden muuttamiseen. (Toikko ym. 2009, 44–46.)

Tässä kehittämistyössä tiedon intressi on vahvasti praktinen eli käytännöllinen. Kehittämistyössä selvitetään muutosjohtamisen ilmentymistä projektijohtamisen ja palveluiden kehittämisen kentässä ja miten siihen liittyvää tekemistä voitaisiin kehittää siten, että projektit onnistuisivat paremmin. Uutta ohjeistusta ja arjen työtä tukevia työkaluja kehitetään asiantuntijoiden kokemusten ja tavoitteiden perusteella erityyppisin yhteiskehittämisen menetelmin. Tavoitteiden asetannassa on myös vahva johdon intressi parantaa projektien onnistumista ja varmistaa investoinneista saatavat hyödyt ja mahdolliset säästöt.

3.4.4 Kehittämisen luonne

Toikko ym. (2009, 49–50) kuvaavat kehittämisprosessin luonnetta joko suunnitteluorientoituneena tai prosessorientoituneena. Näiden metodologiset lähtökohdat eroavat toisistaan merkittävästi. Suunnitteluorientoituneessa kehittämisessä tähdätään ennalta suunniteltuun malliin, johon toteutusta sitten verrataan. Prosessorientoitunut kehittäminen korostaa kehittämisen reflektiivisyyttä, jossa uutta tietoa syntyy koko ajan. Ympäristö ja toiminta muuttuvat, joka edellyttää jatkuvaa uuden oppimista, kokeilukulttuuria ja uudelleen suuntautumista. Lisääntyvä ja muuttuva tieto sekä kokemukset ohjaavat kehittämistä.

Suunnitteluorientoitunut kehittämisorientaatio olettaa tarkkaa tavoitteiden ja tehtävien ennalta asettamista, suunnitelmallisuutta ja perinteisen tyyppistä projektimaista kehittämistä. Prosessorientoituneessa kehittämistoiminnassa on yhtymäkohtia ketteriin kehitysmenetelmiin, joissa pyritään reagoimaan jatkuvaan muutokseen. Näihin menetelmiin kuuluu myös olennaisena osana säännöllinen reflektio esim. jokaisen kehityssprintin jälkeen. Kehittämistehtävässä ei voitu lähteä muodostamaan tarkkaan rajattua projektisuunnitelmaa, jota noudattelella päästäisiin haluttuun lopputulokseen, vaan työ edellytti vahvaa reflektiivistä kehittämisorientaatiota ja kyvykkyyttä reagoida sekä muutoksen että työn edetessä lisääntyvään kokemukseen ja tietoon.

Tieteenfilosofiset oletukset	Kysymys	Miten ilmenee työssä?
Todellisuuskäsitys eli ontologia	Millainen on kehittämistehtävän todellisuuskäsitys?	Kehittämistyön todellisuuskäsitys on konstruktivistinen, jossa todellisuuskäsitys muotoutuu sosiaalisissa prosesseissa. Projektitoiminnan ja palveluiden kehittämisen todellisuuden hahmottaminen voi olla hyvinkin erilaista organisaation johdon, kehittämiseen osallistuvan henkilöstön ja palvelua hyödyntävän asiakkaan näkökulmasta. Muutoksen hahmottaminen palveluiden kehittämisessä vaatii jatkuvaa vuorovaikutusta, jotta muutokseen on mahdollista reagoida.
Tietoperusta eli epistemologia	Mistä ja miten tieto hankitaan?	Tieto syntyy kirjallisuustutkimuksen ja laadullisen tutkimuksen lopputuloksena aidossa käytöympäristössä.
Tiedon intressi	Mihin tarkoitukseen tietoa hankitaan?	Tiedon intressi on praktinen ja työssä syntyvää tietoa käytetään konkreettisten lopputulosten synnyttämiseen ja toiminnan kehittämiseen.
Kehittämistoiminnan luonne	Millaista kehittämistoiminta on luonteeltaan?	Kehittäminen etenee prosessimaisesti ja siinä hyödynnetään

		reflektiota. Kehittämisessä tehdään jatkuvaa uudelleenarviointia ja suunnataan tekemistä tarvittaessa uudestaan.
--	--	--

TAULUKKO 2. Opinnäytetyön tieteenfilosofiset perusolettamukset

4 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TOTEUTUS JA TULOKSET

4.1 Kohderyhmä

Kehittämistehtävä toteutettiin yhteistyössä toimeksiantajan ICT-kehityspäälliköiden, projektipäälliköiden ja projektin omistajien kanssa. Edellä mainitut roolit ovat tuoneet kehittämistehtävään liittyen myös vaadittavaa asiakas/käyttäjymmärrystä. Kehittämistehtävää edelsi tutkijan tekemä laaja nykytila-analyysi konsernin projektitoiminnan tilasta ja kehitystarpeista sekä projektitoimistotoiminnan tavoitteiden määrittely ja hyväksyntä.

4.2 Kehittämisprosessi

Kehittämistehtävä on viety eteenpäin mukaillen tuplatimanttia. Työ jakaantui neljään vaiheeseen: määrittele, tutki ja kiteytä, ideoi ja kokeile sekä testaa ja toteuta (Kuvio 1.). Näistä viimeinen vaihe ei ole osa tätä opinnäytetyötä vaan tullaan toteuttamaan työn valmistumisen jälkeen osana tutkijan päivittäistä työtä toimeksiantajalla. Tässä vaiheessa kehittämistehtävän ideat jalostetaan arjessa hyödynnettäviksi tuotoksiksi ja integroidaan toimeksiantajan projektiohjeistukseen.

Tuplatimantin mukaisesti ensimmäisessä vaiheessa pyrittiin ymmärtämään nykytila ja ongelma, johon ratkaisua kaivataan. Seuraava vaihe kiteytti keskeiset löydökset nykytilasta, loi käyttäjymmärrystä ja pohjaa haasteen ymmärtämiseen. Kolmannessa vaiheessa keskityttiin luomaan yhdessä ideoita haasteen ratkaisuun. Tuplatimantin viimeisen vaiheen toimitus pitää sisällään myös pienimuotoisen testauksen ja toimimattomien ratkaisujen hylkäämisen. Käytetyssä prosessissa on kiinnitetty erityistä huomiota tavoitteiden määrittelyyn ja kipupisteiden tunnistamiseen. (Design Council 2023A; Palvelumuotoilu Palo 2023.)



KUVIO 3. Kehittämistehtävän prosessi mukaillen tuplatimanttia

4.3 Määrittely

Määrittelyvaiheen tavoitteena oli ymmärtää ja kuvata erityisesti nykytilanne, selkeyttää tavoitteet ja kerätä tietoa kipupisteistä. Määrittelyyn liittyvää nykytilan kuvausta ja tavoitteita oli tehty jo verrattain laajasti ennen tämän opinnäytetyön käynnistymistä. Projektijohtamisen nykytilaa, haasteita ja tavoitteita oli kartoitettu kattavasti osana opinnäytetyön tekijän omaa toimenkuvaa. Nykytila-analyyseissä (COR Group 2021) keskityttiin erityisesti tuloksellisen projektitoiminnan taustatekijöihin kuten toimintaedellytyksiin, prosesseihin, toimintatapoihin ja osaamiseen sekä tekemisen haasteisiin.









Toimeksiantajalla on pitkät perinteet projektimaisesta kehittämisestä, mutta yhtenevät toimintatavat ja prosessit läpi organisaation ovat olleet puutteelliset. Joihinkin prosesseihin oli tunnistettavissa yhtenäisiä käytäntöjä, mutta projektijohtamisen sujuvuus on ollut kuitenkin enemmän kiinni yksittäisten toimijoiden osaamisesta ja kokemuksesta. Projektijohtamisen tukena on ollut jonkin verran ohjeistusta ja mallipohjia, joita on kehitetty aiempina vuosina. Projektien roolituksessa ja yhteistyössä eri sidosryhmien kanssa oli löydettävissä myös kehitettävää. Projektien tuotosten jalkautumisessa arkeen oli havaittavissa haasteita liiketoimintojen erityispiirteiden takia. Henkilöstössä on

paljon hoito- ja asiakastyön ammattilaisia, joiden päivät täyttyvät näihin liittyvistä tehtävistä. Kehittämiseen ja asiakastyön ulkopuoliseen työhön on hyvin rajallisesti aikaa. Nykytila-analyysin pohjalta projektitoiminnan yhdeksi selkeäksi fokuskohteeksi ja tavoitteeksi nousi muutoksen johtaminen projekteissa sekä ICT muutosten jalkautuksen tukeminen siten, että projekteilla on paremmat edellytykset onnistua Toiminnan mallinnus liiketoimintakanvaasin (Business Model Canvas) ja arvolupauskanvaasin (Value Proposition Canvas) avulla täydensi hyvin jo kertynyttä tietoa ja antoi suuntaa kehittämistehtävälle.

4.3.1 Toiminnan mallinnus (Business Model Canvas)

Liiketoimintamallinnukseen kehitettyä Business Model Canvas- työkalua voidaan hyödyntää tunnistamaan keskeisimmät toiminnot ja havainnollistamaan tekemiseen kytkeytyvät sidosryhmät. Mallin avulla voidaan konkretisoida se, miten toiminto luo asiakkailleen arvoa. Malli jakautuu yhdeksään osatekijään, joiden avulla toiminto kuvataan. (Tuulaniemi 2011, 177–178.)

Kehittämistehtävä kytkeytyy siis toimeksiantajan ICT projektitoimiston toimintaan. Projektitoimisto tukee kaikkia konsernin liiketoimintoja projektitoiminnassa ja tarjoaa tukea projektiarkeen. Alla olevassa kanvaasissa on kuvattu projektitoimiston toimintamalli keskeisten arvolupausten, asiakassuhteiden, asiakassegmenttien, resurssien, jakelukanavien ja tuotantomallin muodossa. Asiakkaalle arvolupaus kiteytyy projektin tukijana sekä onnistuneiden, hyvin muutosjohdettujen projektien mahdollistajana. Toiminnan tulo ja hyöty kertyy toiminnan tehostumisen, projektien hyötyjen kotiutumisen sekä parantuneen henkilöstö- ja asiakastyytyväisyyden kautta. Toiminnalla saavutettavat hyödyt ovat merkittävästi suuremmat kuin vaadittavat panostukset.

<p>Kumppanit </p> <p>Projektisalkkutyökalun toimittaja</p>	<p>Tuotantomalli </p> <ul style="list-style-type: none"> • ohjeistus • tuki • sparraus • koulutukset 	<p>Arvolupaus </p> <p>Mahdollistaa onnistuneet, hyvin muutosjohdetut projektit.</p> <p>Tarjota tukea ja apua projektitarkeen.</p>	<p>Asiakassuhde </p> <ul style="list-style-type: none"> • jatkuva asiakassuhde • säännöllinen yhteydenpito 	<p>Asiakassegmentit </p> <ul style="list-style-type: none"> • projektipäälliköt • kehityspäälliköt • projektin omistajat • ohjausryhmien jäsenet • projekti-tiimiläiset
<p>Kulurakenne</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sisäisten resurssien työaika • Työkalujen hankinta- ja käyttökulut 	<p>Tulon kertyminen </p> <ul style="list-style-type: none"> • Säästöt toiminnan tehostumisesta • Säästöt ja hyödyt projektien onnistumisesta • Parantunut henkilöstö- ja asiakastytyvyisyys 			
<p>Resurssit </p> <p>Projektitoimisto PMO vetäjä</p> <p>Projektisalkkutyökalu</p>	<p>Jakelukanava </p> <ul style="list-style-type: none"> • projektimalli • projekti-käsikirja • F2F • infot, koulutukset, palaverit • Teams + intra 			

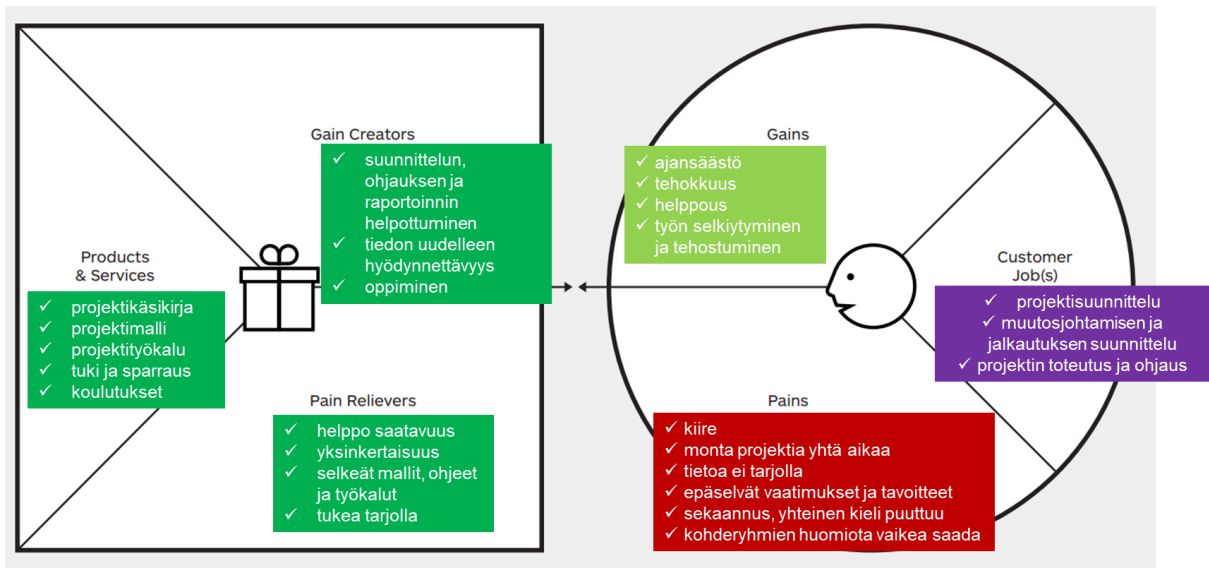
KUVIO 4. Projektitoimiston toimintamalli

4.3.2 Arvolupauskanvaasi (Value Proposition Canvas)

Strategyzerin luoma arvolupauskanvaasi toimii hyvänä työkaluna tunnistamaan asiakkaan keskeiset tehtävät, kipupisteet ja hyödyt. Kanvaasi auttaa myös visualisoimaan, miten toiminto/liiketoiminta voi lievittää kipupisteitä ja luoda asiakkaalle etua (Strategyzer 2022). Arvolupauskanvaasia on käytetty kehittämistehtävässä jatkojalostamaan projektitoimiston arvolupaukset, asiakasprofiili ja ymmärtämään paremmin, miten projektitoimisto tuottaa asiakkailleen arvoa.

Asiakasprofiili kuvaa asiakkaan tehtäviä, tehtävien hoitamista hidastavia tekijöitä ja mitä asiakkaalla on toiveissa/tavoitteissa. Projektitoimiston tyypillinen asiakas on projektipäällikkö tai projektin omistaja, jonka on saatava projektisuunnittelu, muutosjohtamisen ja jalkautuksen suunnittelu tehtyä tai hän kaipaa tukea projektin toteutukseen ja ohjaukseen. Hän tavoittelee tehokkuutta, helpoutta ja ajansäästöjä. Työtä vaikeuttavat mm. kiire, useat yhdenaikaiset projektit, tiedon puute ja epäselvät vaatimukset ja tavoitteet.

Projektitoimisto pyrkii tarjoamaan asiakkailleen selkeitä malleja, ohjeita, ja työkaluja tukemaan suunnittelua, toteutusta ja ohjausta. Tarjottavat tuotteet ja palvelut muodostuvat projektikäsikirjasta, projektijohtamismallista, projektityökalusta, tuesta ja sparrauksesta sekä koulutuksista.



KUVIO 5. Projektitoimiston arvolupausmalli

4.4 Tutki ja kiteytä

Tutki ja kiteytä- vaihe keskittyi tarkentamaan käsillä olevaa haastetta ja keräämään hyvää asiakasymmärrystä kohderyhmästä. Erityishuomio oli kohderyhmän todellisten tarpeiden ymmärtämisessä. Tavoitteena oli laajentaa määrittä-vaiheessa syntyneitä havaintoja ja näkemyksiä sekä kiteyttää tämä ymmärrys (konvergenssi) muotoon, jota voidaan parhaalla mahdollisella tavalla hyödyntää kehitysvaiheen työskentelyssä. (Palvelumuotoilu Palo 2022.)

4.4.1 Haastattelut

Haastattelua voidaan käyttää aineistonkeruussa eri vaiheissa. Haastattelujen laajuus ja määrä voi vaihdella muutaman henkilön näytteistä jopa usean tuhannen henkilön otokseen. Lähtövaiheessa pyritään keskittymään ongelmaan ja sen syihin. Pilotoinnin ja seurannan aikana toteutetussa haastattelussa voidaan kerätä tietoa muutosprosessin onnistumisesta. Haastatteluihin valitaan henkilöitä, joilla on ymmärrystä tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta tai joita tuleva muutos koskettaa. Haastatteluista saatava käytännön tieto auttaa ymmärtää ilmiötä tai ongelmaa. Haastattelu voidaan tehdä strukturoidusti (tiukka kysely), puolistrukturoidusti, tai strukturoimattomasti, jolloin

haastateltavalle saatetaan antaa pelkästään aihe, josta keskustellaan. Tässä työssä on hyödynnetty puolistrukturoitua haastattelua, joka jätti riittävästi tilaa myös avoimelle keskustelulle. (Kanonen 2017, 49.)

Haastattelut jakaantuivat projektipäällikön ja projektin omistajan näkökulmiin. Tässä vaiheessa haastateltiin neljää eri puolilla COR Group -konsernia työskentelevää projektipäällikköä ja kahta projektin omistajaa. Haastateltaville tehtiin avoimia kysymyksiä sisältävä haastattelu Microsoft Teams- verkkokokouksena. Tämän lisäksi kartoitettiin nykyistä palvelupolkua, jonka tuloksia on esitelty kappaleessa 4.4.2. Kokoukset tallennettiin haastateltavien luvalla.

Projektipäällikön haastatteluissa (4) kysyttiin seuraavia näkökulmia

- Nykyinen tehtävä, työkokemus projektien johtamisesta
- Mitä muutosjohtaminen mielestäsi projektissa on?
- Miten tunnistat muutosjohtamisen tarpeen projektissa?
- Onko projektien tuotokset jalkautuneet mielestäsi onnistuneesti?
- Minkälaisia haasteita omissa tai muiden johtamissa projekteissa on ollut muutosjohtamisessa ja jalkautuksessa?
- Minkälaisia työkaluja ja tukea toivoisit muutosjohtamisen ja jalkauttamisen tueksi?

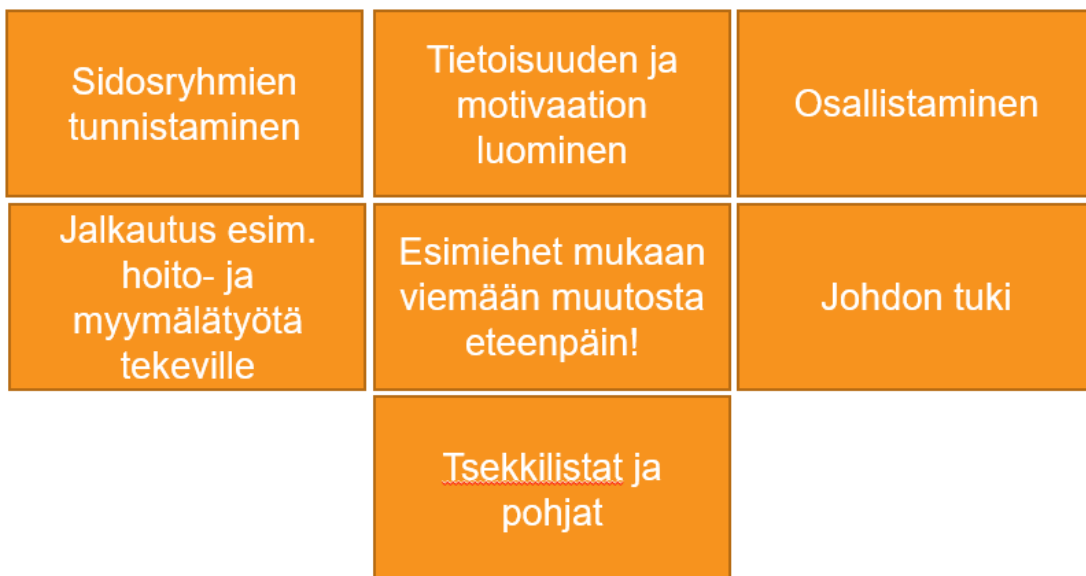
Projektiomistajan haastatteluissa (2) kysyttiin seuraavia näkökulmia:

- Nykyinen tehtävä
- Työkokemus yrityksessä vuosina
- Mitä muutosjohtaminen ja jalkauttaminen mielestäsi projektissa on/ pitäisi olla?
- Mikä on mielestäsi muutosjohtamisen merkitys projektin onnistumiselle?
- Miten jalkautumista voisi mielestäsi parantaa?

Haastattelujen purkaminen aloitettiin kuuntelemalla kaikki tallenteet huolella kertaalleen läpi. Tämän jälkeen haastattelut on litteroitu olennaisilta osin yleiskieliseen tekstimuotoon. Haastattelun puolistrukturoitu malli kuljetti keskusteluja osin myös tutkimukseen kuulumattomiin aiheisiin ja näitä ei ole purettu tekstiksi ollenkaan. Haastattelut olivat tunnelmaltaan hyvin välittömiä ja asioista pystyttiin keskustelemaan hyvin avoimesti.

Tiedon analysointi jatkui tekstimuotoisen aineiston kanssa lukemalla sitä huolellisesti läpi useita kertoja, jäsentämällä asioita pelkistetympään muotoon sekä pohtimalla sanottua. Tässä syventävässä vaiheessa aloitettiin myös miettimään yhtymäkohtia viimeaikaiseen tutkimukseen. Haastatteluiden ensimmäinen kysymys muutosjohtamisen tavoitteista ja tarkoituksesta toimi erityisesti keskusteluun orientoivina kysymyksinä. Kehittämistehtävän kannalta merkityksellisimmät kysymykset koskivat nykytilaan liittyviä havaintoja haasteita sekä toiveita ja kehittämissuhteita.

Analysoinnin seuraavassa vaiheessa jäsentelyä on jatkettu samankaltaisuuskaavioksi, jossa aineistosta etsitään tuloksissa toistuvia teemoja ja aiheita (Tuulaniemi 2011, 154). Kaavion muodostamisessa käytettiin apuna Miro-ohjelmaa (miro.com), joka mahdollistaa sähköisten post-it lappujen hyödyntäminen. Aineistoista lähdettiin muodostamaan pelkistettyjä ilmaisuja haastatteluissa esiin nousseista haasteista, toiveista ja kehittämissuhteista ja kirjaamaan ne Miroon. Haasteet kirjattiin punaisille lapuille, toiveet keltaisille ja ideat vihreille. Lappuja ei vielä tässä vaiheessa ryhmitelty millään tavoin. Kun kaikkien aineistojen havainnot oli kirjoitettu lapuille, samankaltaiset aiheet on siirretty Miron työpöydällä ryhmiä. Ryhmille on annettu kokoava yhteinen otsikko, joiden mukaiset keskeiset kipupisteet, toiveet ja kehittämissuhteet on esitetty kuviossa 6. Tunnistetuista kipupisteistä haastatteluissa korostuivat erityisesti johdon ja esimiesten tuen tarve, sidosryhmien haasteellisuus sekä toiveet erilaisille työvälineille tukemaan viestintää, vuorovaikutusta ja osallistamista.



KUVIO 6. Haastatteluissa tunnistetut muutosjohtamiseen ja jalkautukseen liittyvät kipupisteet ja toiveet.

4.4.2 Nykyinen palvelupolku

Haastatteluiden osana kartoitettiin myös haastateltavien nykyistä palvelupolkuja projektin eri vaiheissa. Palvelupolku (customer journey map) luo uutta näkökulmaa ja auttaa huomaamaan puutteet käyttäjän/ asiakkaan näkökulmasta (Innokylä 2023B). Palvelupolku työskentelyn tavoitteena oli myös ymmärtää, mistä ja miten projektipäällikkö saa tällä hetkellä tukea ja apua päivittäiseen työskentelyyn. Palvelupolku on kiteytetty kuvioon 4.



KUVIO 7. Projektipäällikön kiteytetty palvelupolku projektin elinkaaren eri vaiheissa.

4.4.3 Projektitoimiston tyypilliset asiakasprofiilit

Asiakasprofiilit auttavat kuvaamaan tarkemmin, kuka on asiakas ja mitkä hänen tarpeensa ovat.

Asiakasprofiilit ovat keskeinen asiakastutkimuksista saadun asiakastiedon kiteyttämisen ja esittämisen menetelmä. Asiakasprofiileissa kiteytetään tutkimuksessa esiin nousseet toimintamallit ja toiminnan motiivit. Asiakasprofiili on kuvaus tietyn ryhmän eli tutkimusryhmästä esiin nousseen heimon kuvaus. Yksittäinen löydöskin havaitusta toimintamallista voi olla merkittävä asiakastutkimuksessa, mutta vielä tärkeämpää on havaita suuremman ryhmän toteuttama toimintamalli. Tämän suuremmasta ryhmästä havaitun toimintamallin perustalle voidaan jo lähteä rakentamaan ratkaisuja ja palveluita. (Tuulaniemi 2021, 155.)

Projektitoimiston tyypilliset asiakkaat ovat projektipäälliköitä, projekteissa työskenteleviä asiantuntijoita ja projektien omistajia. Haastatteluiden pohjalta tehdyssä kiteytyksessä luotiin kaksi fiktiivistä asiakasprofiilia, Petra Projektipäällikkö ja Olivia Omistaja. Profiilien muodostamisessa hyödynnettiin haastattelukysymysten taustatietojen lisäksi avoimien kysymyksiin dataa.



Asiakasprofiili Olivia Omistaja

- Nainen 40 v.
- Työskentelee johtavassa, tulosvastuullisessa asemassa liiketoiminnassa, paljon tiimiläisiä
- Vastaa oman alueensa kehittämisestä ja projekteista
- Kiireinen, haluaa asiat tiivistettynä ja selkeästi esitettynä
- Haluaa nopeasti nähdä, mitä projekteja menossa, missä vaiheessa ja mikä niiden status on
- Haluaa projektien jalkautuvan paremmin ja projektien tuottavan selkeitä hyötyjä liiketoiminnalle
- Haluaa ketterästi uusia kehitystoimia liikkeelle
- Pelkää, että investoinnit valuvat hukkaan
- Huolissaan yhdenaikaisten muutosten määrästä ja henkilöstön omaksumiskyvystä

KUVIO 8. Asiakasprofiili Olivia Omistaja



Asiakasprofiili Petra Projektipäällikkö

- Nainen 45 v.
- Korkeasti koulutettu, pitkä kokemus projekteista eri työnantajilla
- Työskentelee lähinnä IT-projektien parissa, rakastaa ongelmien ratkomista ja uuden kehittämistä
- Pitää liiketoiminnan omistajat tyytyväisenä, vastaa projektin läpiviennistä ja tulosten jalkauttamisesta
- Useita rautoja tulella, kiireinen joka paikan höylä
- Haluaa selkeät & helpot ohjeet ja työkalut työnsä tueksi
- Pelkää, ettei tavoita hoito- tai myyntityötä tekeviä kohderyhmiään riittävästi ja jalkauttaminen epäonnistuu
- Huolissaan omasta ajankäytöstä, työkuormasta ja projektien onnistumisesta
- Inhoaa jatkuvaa leikkaa-liimaa-työtä, Exceleitä ja manuaalista työtä

KUVIO 9. Asiakasprofiili Petra Projektipäällikkö

Asiakasprofiilit auttavat ymmärtämään asiakkaan arvonmuodostusta ja toimivat lähtökohtana hyvälle asiakaskokemukselle. Hyvin rakennettuna profiili toimii suunnittelun, ideoinnin, päätöksen- teon ja konseptoinnin tukena. Niiden avulla palvelu voidaan helpommin kohdentaa ja tehdä saavu- tettavaksi (Tuulaniemi 2011, 156.)

4.5 Ideoi ja kokeile

Tämän vaiheen tavoitteena oli kehittää mahdollisimman paljon ratkaisuja aiemmissa vaiheissa tun- nistettuihin haasteisiin. Vaiheen menetelminä toimivat tyypillisesti yhteiskehittämistyöpajat, jollai- nen järjestettiin projektipäällikön roolissa toimiville kehityspäälliköille verkkototeutuksena Microsoft Teamsin välityksellä. Työpajassa hyödynnettiin työkaluina Teamsin omien työkalujen lisäksi Ans- wergardenia (sanapilvet) ja Padletia (aivorihi). Nämä työkalut valikoituivat käyttöön niiden helppo- käyttöisyyden ja ymmärrettävyyden vuoksi. Työkalut toimivat halutussa tarkoituksessa erittäin hy- vin.

Työpajan tavoitteena oli luoda ratkaisuideoita havaittuihin muutosten johtamisen haasteisiin konk- reettisten suunnitelmien ja työkalujen muodossa. Keskeiset teemat työpajassa olivat muutosten nostattamat tunteet, muutosvastarinta, muutoksen johtamisen suunnitelmat ja työkalut, esimiehet ja johto muutoksen tukijoina sekä muutosjohtamisen tarkistuslista.

Työpajassa hyödynnettiin menetelminä sanapilviä, aivorihi menetelmää sekä prototyyppointia. Proto- tyyppi luotiin muutosjohtamisen tarkistuslistasta, joka kokoaa projektin vaiheittain keskeisimpiä muutoksen johtamiseen liittyviä tehtäviä, työkaluja ja menetelmiä tiivistettynä yhteen. Prototyypin työstö eteenpäin projektiajassa hyödynnettävämpään muotoon jatkuu opinnäytetyön ulkopuolella.

4.5.1 Muutoksen aiheuttamat tunteet ja muutosvastarinnan käsittely

Projekteissa ja kehittämisessä pyritään useimmiten jonkinlaisen muutoksen syntymiseen. Muutok- set herättävät ihmisissä hyvin erityyppisiä tunteita ja keinot käsitellä tunteita vaihtelevat yksilöittäin. Työpajan alussa osallistujat keräsivät yhteen Answergardenin sanapilven avulla tunnekirjoja, joita muutoksiin voi liittyä. Tunneskaala liikkuu positiivisista tunteista aina pelkoon ja epävarmuuteen asti. Keskusteluissa nousi esiin negatiivisten tunteiden vahva esiinnousu erityisesti silloin kun pro- jektien muutokset koskettavat läheisesti henkilön omaa työtä ja edellyttävää työntekijältä muutosta

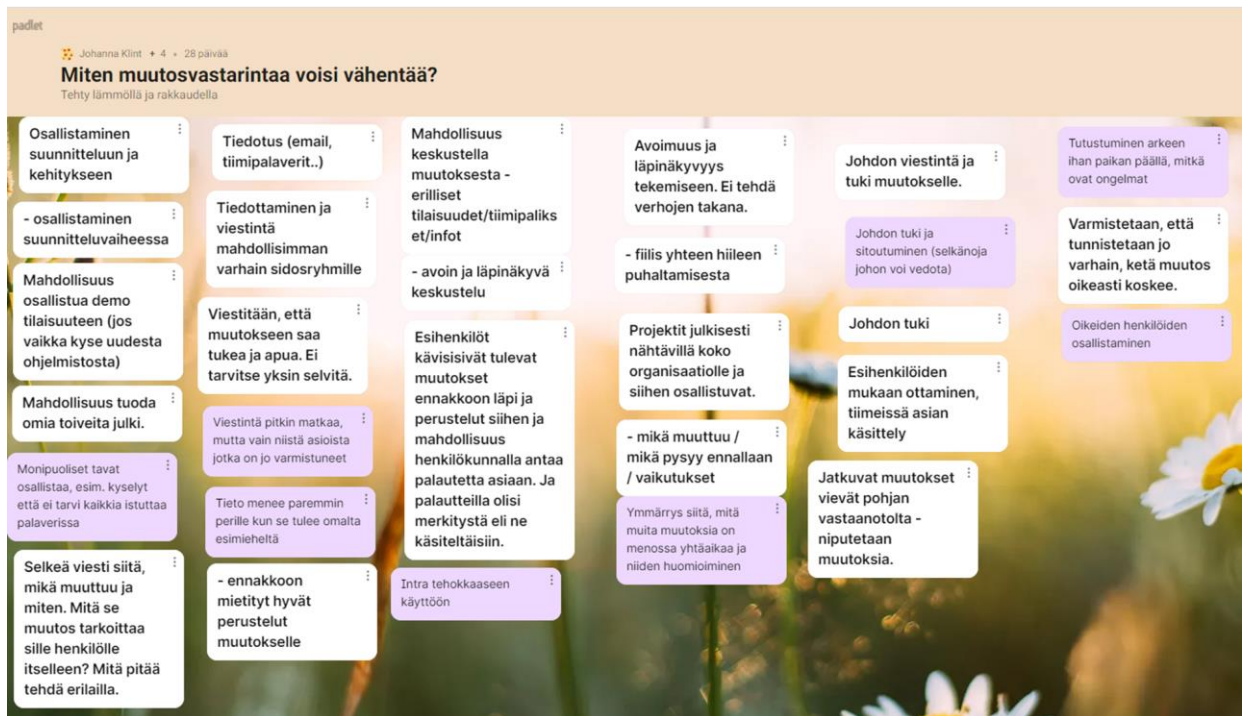
omiin toimintatapoihin. Muutoksen etenemisen kannalta näiden käsittely koettiin äärimmäisen tärkeäksi eikä työntekijä saa jäädä yksin näiden tunteiden kanssa.



KUVIO 10. Sanapilvi muutoksen aiheuttamista tunteista.

Tunteiden tunnistamisen jälkeen työpajan osallistujat aloittivat aivoriihessä pohtimaan muutosvastarinnan monia muotoja sekä keinoja muutosvastarinnan vähentämiseen. Answergarden sanapilven avulla tunnistettiin, että vastarinta voi esiintyä projektin sidosryhmissä esimerkiksi kieltäytymisenä, viivyttelynä, pahan puhumisena, vanhaan juuttumisena tai asioiden totaalisenä huomiotta jättämisenä. Keskustelussa todettiin, että vastarinnan taustalla voi olla mm. tunnetta siitä, ettei henkilöä ole osallistettu muutokseen tai koetaan, ettei asioista ole kysytty tai kerrottu riittävästi.

Muutosten nostattamista tunteista osallistujat jatkoivat pohdintaa keinoista käsitellä muutosvastarintaa. Tämän pohdinnan jälkeen tehdyn aivoriihityöskentelyn pohjalta nousi selkeästi esiin vuoro-vaikutuksen, osallistamisen, viestinnän ja tuen tarve. Aivoriihessä hyödynnettiin työkaluna Padletia. Keinojen hyödyntämisessä todettiin erityisen tärkeänä toimien oikea-aikaisuus. Toimet on aloitettava projektissa jo varhain ja varmistettava, että kaikki projektiin keskeisesti liittyvät henkilöt tulevat tunnistetuiksi ja kytketyiksi projektiin. Osallistujat totesivat myös, että verrattain usein toimet starttaavat liian myöhään tai ovat jollain tavalla riittämättömiä.



KUVIO 11. Aivoriihiyöskentelyn tulokset keinoista vähentää muutosvastarintaa.

4.5.2 Työkaluja muutoksen johtamiseen

Työkalupakkia lähdettiin muodostamaan Proscin ADKAR-mallia viitekehyksenä hyödyntäen ja käyttämällä apukysymyksiä. ADKAR-mallin mukaisesti onnistunut muutos vaatii ensisijaisesti jokaisen yksilön muutosta. Muutoksen perustana on yksilön tietoisuus, halu, tieto, kyky ja vahvistus. Mallin on kehittänyt Proscin perustaja Jeff Hiatt tutkittuaan useiden satojen organisaatioiden muutosmalleja. ADKAR-malli keskittyy ohjaamaan yksilöitä muutoksessa ja puuttumaan mahdollisiin muutoksen esteisiin (Prosci 2023).



KUVIO 12. ADKAR-malli (Eezy Flow 2023b)

Aivoriihessä hyödynnetty pohja oli jaettu teemoihin, joiden alle osallistajat lähtivät ideoimaan työkaluja, suunnitelmia ja toimenpiteitä. Työskentely toteutettiin pienryhmissä Padletiin, jonka jälkeen tulokset purettiin ja vedettiin yhdessä yhteen. Aivoriihi työskentelyn muokkaamattomat tulokset on esitetty kuviossa 13.



KUVIO 13. Aivoriihen tulokset muutosjohtamisen työkaluista, suunnitelmista ja toimenpiteistä AD-KAR-viitekehystä hyödyntäen.

Työskentelyn tuloksena tunnistettiin useita konkreettisia tapoja osallistamiseen ja vuorovaikutukseen projektin sidosryhmien ja muutoksen kohteena olevien henkilöiden kanssa. Osa tunnistetuista asioista on perinteisiä projektijohtamisen työkaluja, kuten viestintäsuunnitelma, mutta ideoinnissa nousi esille vahvasti myös palvelumuotoilun keinot. Näitä voidaan hyödyntää erityisesti asiakasymmärryksen vahvistamiseen sekä halun ja tuen vahvistamiseen yhteiskehittämisen ja osallistamisen keinoin. Näillä päästään taklaamaan myös perinteisesti muutosvastarintakeskustelussa esiin nousseisiin tunteisiin ulkopuolisuudesta.

4.5.3 Esimiesten ja johdon sitouttaminen

Esimiesten ja johdon tuen merkitys muutoksen läpiviennissä nousee jatkuvasti esiin eri tutkimuksissa. Johtajat ja esimiehet voivat olla muutoksessa sen suurimpia vetureita tai pahimpia esteitä. Asia oli vahvasti esillä myös kehittämistehtävän tutki ja kiteytä- vaiheessa toteutetuissa haastatteluissa ja tämä nostettiin yhtenä painopisteenä myös työpajatyöskentelyyn. Osallistujat pohtivat aivoriihessä keinoja saada esimiehet ja johto lähemmäksi projektia sekä tukemaan muutoksen läpiviennin. Työskentely toteutettiin pienryhmissä Padletin, jonka jälkeen tulokset purettiin ja vedettiin yhdessä yhteen. Aivoriihityöskentelyn tulokset on esitetty kuviossa 9.



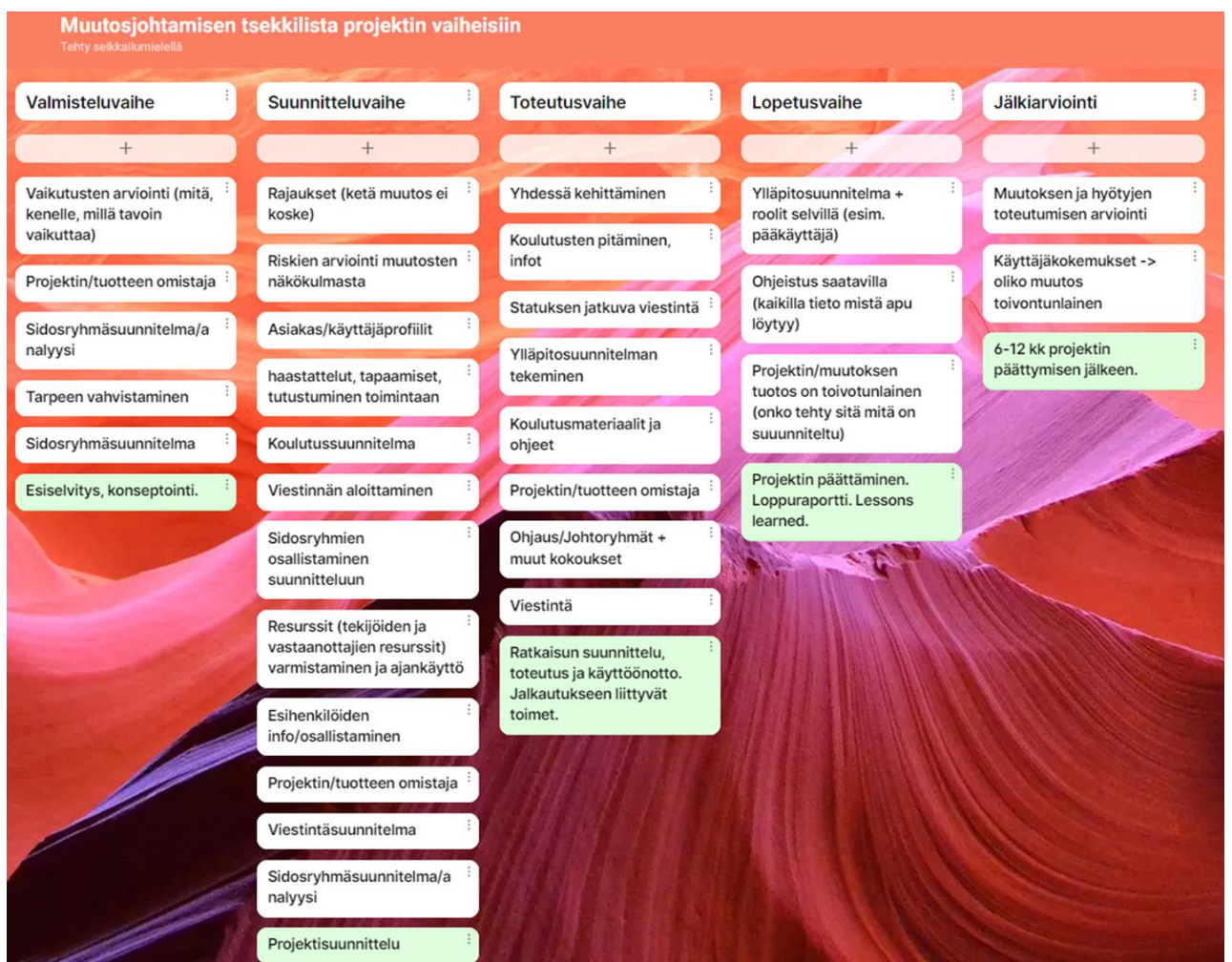
KUVIO 14. Aivoriihityöskentelyn tulokset esimiesten ja johdon sitouttamisesta.

Tämänkin työvaiheen tuloksista korostuvat selkeästi samat keskeiset teemat kuin aiemmista eli viestinnän, vuorovaikutuksen ja osallistamisen vahva tarve.

4.5.4 Muutosjohtamisen tarkistuslista (prototyyppi)

Tarkistuslistaan liittyvän työskentelyn pohjaksi työpajassa oli otettu projektin elinkaaren vaiheet valmistelusta jälkiarviointiin. Tavoitteena oli luoda nopeasti karkea muutosjohtamisen tarkistuslistan prototyyppi jo aiemmin tunnistetuistakin toimenpiteistä jaoteltuna projektin eri vaiheisiin, huomioiden toimenpiteiden oikea-aikaisuutta ja riittävän varhaista aloittamista.

Työskentely toteutettiin pienryhmissä Padlettiin, jonka jälkeen tulokset purettiin ja vedettiin yhdessä yhteen. Työskentelyn tulokset on esitetty kuviossa 15.



KUVIO 15. Muutosjohtamisen tarkistuslista projektin eri vaiheisiin.

5 POHDINTA

Opinnäytteen tarkoituksena oli perehtyä muutosjohtamisen nykytilaan ja muutosten jalkautumiseen toimeksiantajalla, perehtyä muutosjohtamisen tutkimukseen sekä kehittää muutosjohtamiseen liittyvää käytännönläheistä ohjeistusta ja dokumentaatiota. Kehittämistehtävässä keskityttiin tunnistamaan tämänhetkiset arjen haasteet ja löytämään niihin ratkaisuja. Kehittämistyö on viety eteenpäin mukailien tuplatimanttia. Työ jakaantui neljään vaiheeseen: määrittele, tutki ja kiteytä, ideoi ja kokeile sekä testaa ja toteuta. Näistä viimeisin vaihe ei ole enää osa tätä opinnäytetyötä.

Käytetyt menetelmät auttoivat tunnistamaan keskeiset haasteet projektien arjessa. Palvelumuotoilun vuorovaikutukselliset työkalut veivät työtä systemaattisesti eteenpäin ja auttoivat löytämään vastauksia keskeisiin tutkimuskysymyksiin. Työn lähtökohtina olivat kysymykset siitä, miten projekti-ohjeistusta voitaisiin kehittää siten, että muutoksen johtaminen on huomioitu projektin eri vaiheissa ja projektit saavuttavat paremmin tavoitellut hyödyt sekä mitkä muutoksen johtamisen työkalut ja menetelmät tukisivat palveluiden kehittämisen eri vaiheissa? Nykytila-analyysin, kanvaasien ja haastatteluiden avulla saavutettiin ymmärrys kipupisteistä, joihin työllä toivottiin löydettävien ratkaisuideoita. Kiteytyksessä tunnistetut haasteet nostettiin keskiöön ideointivaiheen työpajoissa. Tunnistetuista kipupisteistä haastatteluissa korostuivat erityisesti johdon ja esihenkilöiden tuki sekä tarve erilaisille työvälineille tukemaan viestintää, vuorovaikutusta ja osallistamista. Näihin näkökulmiin keskityttiin myös työn teoreettisessa viitekehyksessä. Ideointivaiheessa luotu työkalupakin protoversio toimii pohjana jatkokehitykselle, jossa tunnistetut välineet konkretisoidaan ja viedään osaksi toimeksiantajan projektikäsikirjaa.

Projektin yhteydessä puhutaan usein tuotosten jalkauttamisesta, mutta se antaa tietyllä tavalla ymmärtää, että ensin tehdään jotain ja sitten se viedään käyttöön. Ihmisten oikea-aikaisen osallistamisen näkökulmasta tämä on ajatuksena osin vanhentunut ja voi olla jopa hidastamassa todellisen muutoksen tapahtumista. Lähestymistapa suuntaa ajatukset helposti toimimaan liian myöhäisessä vaiheessa projektia. Jalkauttamista on pidetty toisinaan samana asian kuin muutosjohtamista vaikka todellisuudessa siihen perinteisesti kytkeytyvät toimet, kuten viestintä ja koulutukset, näyttelevät vain murto-osaa muutosjohtamiseen liittyvistä toimenpiteistä. Kuten tämän työn teoreettisessa osassa todettiin, muutoksen onnistumisen näkökulmasta toimenpiteet on aloitettava riittävän varhain ja tällöin painopiste on erityisesti vuorovaikutuksessa ja itse työhön osallistamisessa. Kehittämistyön tulokset tukevat näkemystä siitä, että merkittävä osa toimenpiteistä pitäisikin tapahtua

jo valmistelu/suunnitteluvaiheen aikana. Tällöin voidaan työstää yhteistä ymmärrystä muutoksesta, luoda keskinäistä muutosta edistävää luottamusta ja luoda pohjaa muutoksen eteenpäin viemiselle.

Työssä haluttiin tuottaa arjen apuvälineitä projektien muutoksessa onnistumiseen. Näitä hyödyntämällä voidaan suunnata toimenpiteitä oikea-aikaisesti projektin elinkaaren eri vaiheisiin. Työ tuotti runsaasti informaatiota ja ideoita työkalujen jatkotyöstöön, joka toteutetaan tämän opinnäytetyön ulkopuolella. Todelliseksi haasteeksi arjessa nousee kuitenkin kulttuurin ja asenteiden muutos. Kuten aiemmin todettu, projektien teknisen läpiviennin ja siihen liittyvän osaamisen rinnalle tarvitaan jatkossa yhä vahvemmin ihmis- ja vuorovaikutustaitojen osaamista. Projektipäälliköiden osaamisen kehittämisessä tulisi jatkossa painottaa yhä vahvemmin näitä taitoja.

5.1 Opinnäytetyön luotettavuus

Kanasen (2017, 69) mukaan muutokseen tähtäävissä tutkimuksissa luotettavuuden tarkastelu voi muodostua ongelmalliseksi työn luonteen sekä monimenetelmäisen lähestymisen takia. Tavoitellun muutoksen onnistuminen on käytännön kannalta olennaista ja luotettavuutta pitäisikin tarkastella erityisesti ratkaisun toimivuuden ja onnistumisen näkökulmasta. Kananen nostaa esiin myös tutkimusprosessin luotettavuuden. Prosessi itsessään voi olla vaatimusten mukainen, mutta se ei tuota haluttua, toimivaa lopputulosta. Opinnäytetyön tutkimustuloksia käytetään usein päätöksentekoon, joten tutkimustuloksiin kohdistuu tässäkin suhteessa merkittävä luotettavuuden vaatimus. Väärän suuntaiset tulokset voivat ohjata organisaatiota harhaan ja toimintaa kohdennetaan väärin. Luotettavuuden arviointi voi kuitenkin osoittautua haasteelliseksi selkeiden kriteeristöjen puuttessa.

Kananen (2017, 70) tarkastelee luotettavuutta reliabiliteetin ja validiteetin valossa. Tutkimusten tulokset pitäisi olla luonteeltaan pysyviä, ei sattumanvaraisia. Tutkimus pitäisi olla toistettavissa siten, että päädytään samaan lopputulokseen ja muutokseen. Todellisuudessa tähän tilanteeseen pääseminen voi olla vaikeaa, koska toiminnassa tai ympäristössä on tapahtunut jotain muutoksia. Tutkimuksen validiteettia pohdittaessa pitäisi tarkastella sitä, tutkitaanko oikeita asioita ja kohdistuuko muutos oikein. Myös Vilka toteaa, ettei tutkimuksen täysin samanlaisena toistaminen ole käytännössä koskaan mahdollista eivätkä tulkinnat ole välttämättä identtisiä. Toisen tutkijan pitäisi olla

kuitenkin mahdollista löytää myös se tulkinta, jonka tutkimuksen tekijä on esittänyt. (Kananen 207,71; Vilka 2015, 197–198.)

Luotettavuuden tarkastelussa tulisi pohtia, onko tutkimusprosessin eri vaiheet tehty oikein. Lähtövaiheessa tulisi varmistaa, että ongelman määrittely on tehty oikein ja sitä ratkaisemaan on valittu oikeat tutkimusmenetelmät. Toteutusvaiheessa keskiössä ovat aineiston riittävyyden arviointi sekä arviointi analyysien oikeellisuudesta. Viimeisessä vaiheessa huomio kiinnittyy tulosten ja johtopäätösten oikeellisuuteen. (Kananen 2017, 71)

Tutkimusprosessin luotettavuuden arvioinnin mahdollistamiseksi työ täytyy dokumentoida riittävällä tasolla, ja tähän on pyritty tämän kehittämistehtävän dokumentoinnissa. Dokumentaation pohjalta vaiheet voidaan käydä läpi ja arvioida tutkijan tekemiä ratkaisuja. Tämä mahdollisti myös tutkijalle tarkastella ja arvioida prosessia koko työn ajan. Työn uskottavuuden näkökulmasta on tärkeää perustella tehdyt valinnat ja tuoda esiin, miten eri vaihtoehtoja on punnittu. Tutkimuksen kulkua täytyy voida seurata dokumentaation pohjalta. Myös tutkimukseen liittyvä aineisto pitää säilyttää mahdollista jatkotarkastelua varten. Vilka nostaa esiin myös päättelyn ja tulkinnan havainnollistamisen aineistokatkelmilla tutkimustekstissä. (Kananen 2017, 71–72; Vilka 2015, 198).

Luotettavuutta tulisi arvioida myös tutkitun kannalta. Tällöin aineisto ja tulokset luetutetaan henkilöillä, jotka ovat toimineet tietolähteinä esim. haastatteluiden kautta. Tutkittavien pitäisi ensisijaisesti pystyä vahvistamaan kuvaukset ja tulkinnat oikeiksi. Tilanne muuttuu ongelmalliseksi, jos tutkijan ja tutkittavien tulkinnat eriyvät merkittävästi toisistaan. (Kananen 2017, 72–73.) Osa kehittämistehtävän aineistosta on hankittu puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Tietoaineiston tulkintaa on pyritty varmistamaan keskusteluin siten, että haastatteluista tehdyt tulkinnat ovat yhteneviä haastateltavien kanssa ja lähtökohdat kehittämiselle ovat oikeasuuntaiset.

Laadullinen tutkimus antaa enemmän pelivaraa ja tulkinnanmahdollisuuksia ratkaisun löytämiseen. Useista eri lähteistä koottu aineisto antaa mahdollisuuden tehdä analyysin eri tavoin ja tulkintoja voi olla monia. Tarkastelukulmaa ja tutkimusongelmaa vaihtamalla voidaan samastakin aineistosta saada hyvinkin erilaisia tulkintoja. Eri lähteiden tarjoamien tutkimustulosten toistumista eli kylläntymistä voidaan pitää yhtenä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden mittarina. Triangulaatiossa kylläntyminen tapahtuu eri aineistojen välillä, mutta kylläntyminen on mahdollista myös yksittäisen aineiston sisällä. Laadullista aineistoa pitäisi analysoida sitä mukaa kuin sitä kerätään, että kylläntyminen on mahdollista todeta. (Kananen 2017, 73–74.)

Tutkimuksen luotettavuutta on mahdollista lisätä vetoamalla muihin tutkimuksiin, joiden tulokset jollain tavoin tukevat omia päätelmiä. Monilähteisyydellä voidaan myös varmistaa tutkimuksen luotettavuutta, jolloin eri aineistot voivat vahvistaa tulkintoja (Kananen 2017, 75). Opinnäytetyön tietoperustan rakentamisessa on kiinnitetty huomiota kattavaan tiedonhakuun ja etsitty mahdollisimman tuoreita ja laadukkaita tutkimuksia, jotka mahdollistavat riittävää arviointia. Viimeaikaiset tutkimukset sekä muutosjohtamisen että projektijohtamisen kentissä tukevat tämän kehittämistehtävän keskeisiä löydöksiä.

5.2 Opinnäytetyön eettisyys

Tutkijan toimintatapoja tulisi arvioida ja verrata Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeisiin (2012) hyvästä tieteellisestä käytännöstä. Tutkimuseetiikka tulee kulkea mukana koko opinnäytetyöprosessin alusta loppuun saakka. Hyvään tieteelliseen käytäntöön perustuen työ lähtee liikkeelle tutkimuseettisestä keskustelusta. Vilka näkee tutkimuseiikan yleisesti sovittuina pelisääntöinä suhteessa kaikkiin tutkimukseen liittyviin osapuoliin. Jokainen tutkimus on suunniteltava huolellisesti ja toteutettava laadukkaasti. Työ lähtee liikkeelle huolellisesti tehdystä tutkimussuunnitelmasta, jossa on myös asianmukaiset lähdeviittaukset. (Vilka 2015, 41, 45.)

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeiden (2012) mukaan muiden tutkijoiden työ ja saavutukset on otettava asianmukaisella tavalla huomioon. Opinnäytetyön tietoperustaa on kartoitettu viimeisimmät ja luotettavimmat tutkimukset aihepiiristä ja pyritty tuomaan niitä esille työssä. Työssä tarkastellaan myös muutosjohtamisen tutkimuksen kehittymistä ja mitkä ovat modernit käsitykset muutosjohtamisesta. Aineistonkeruussa käytettiin eettisesti kestäviä tutkimusmenetelmiä ja tiedonhankintaa. Vilkan (2015, 41) mukaan näillä tarkoitetaan erityisesti tiedeyhteisön hyväksymiä tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä. Tiedonhankinnan osalta kyseeseen tulee esim. oman alan tieteellisen kirjallisuuden tuntemus, muu ammattikirjallisuus sekä havainnot.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa on pyritty huomioimaan hyvään tieteelliseen käytäntöön liittyvät periaatteet. Näitä ovat rehellisyys, yleinen huolellisuus sekä tarkkuus ja asianmukainen viittaaminen muiden tutkijoiden ja asiantuntijoiden julkaisuihin. Viittaamisessa voi tosin ajoittain muodostua ongelmaksi erityistiedon ja yleisen tiedon suhde. Tämän tunnistamisessa on kirjoittajalla ollut ajoit-

tain haasteita oman syvällisen käytännön osaamisen ja tietotason näkökulmasta. Vaikka asiat ovatkin ns. yleistä tietoa, pitää muistaa tuoda esiin tiedon alkulähteet ja tehdä asianmukaiset viittaukset. Mitä tarkempaa työskentelyä näiden osalta tekee, sitä paremmin noudattaa hyvän tieteellisen käytännön periaatteita. Vilka nostaa esiin myös kunnioittavan asioiden esittämisen silloinkin, kun tutkija suhtautuu kriittisesti lähteeseen. Vuorovaikutus tutkimukseen osallistuvien kanssa tulisi olla myös kunnioittavaa, arvostavaa ja luottamusta herättävää. (Vilka 2015, 44–45).

Vilkan (2015, 42–43) mukaan epärehellisyyttä ja vilppiä voidaan ryhmitellä vilppiin ja piittaamattomuuteen. Toisten tuotosten sepittäminen, vääristely ja plagiointi lasketaan vilpiksi. Piittaamattomuus voi taas olla seurausta tutkijan osaamattomuudesta tai puutteellisista tiedoista. Tutkimukseen pitäisi valita sellaisia menetelmiä, jotka tutkija hallitsee riittävällä tasolla. Myös lähteiden osalta on käytettävä harkintaa siten, että sisältö on itselle ymmärrettävää. Edellä kuvatut tilanteet ovat vältettävissä huolellisella suunnittelulla ja asioiden tarkalla harkinnalla.

Vilka (2015, 45–46) nostaa tutkimuksen avoimuuden näkökulmasta mahdollisten sidonnaisuuksien avoimen esittämisen sekä tietoihin mahdollisesti liittyvän salassapito- ja vaitiolovelvollisuuden. Tähän opinnäytteeseen ei liity rahoituslähteitä eikä sidonnaisuuksia, jotka voisivat heikentää tutkimuksen luotettavuutta. Opinnäytetyön tekijä työskentelee toimeksiantajalle, mutta tämän ei katsoa vaikuttavan tuloksiin. Tulosten raportoinnissa on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä ja tulokset ovat avoimesti julkaistavissa. Työhön ei liity myöskään salassa pidettäviä elementtejä. Tutkimuksessa ei ole kerätty eikä käsitelty missään vaiheessa henkilöihin kohdistuvaa tietoa eikä henkilö-tietoja, joiden käsittely edellyttäisi erityistä huolellisuutta.

Tulosten omistajuutta on hyvä pohtia jo alkuvaiheessa ja sopia tästä kirjallisesti tutkimuksen kohteena olevan organisaation kanssa Tätä näkökulmaa on huomioitu myös Oulun ammattikorkeakoulun laatimassa yhteistyösopimus pohjassa, joka on laadittu toimeksiantajan kanssa. Tutkimusaineistojen säilyttämistä koskevat kysymykset on myös mietittävä tarkoin, jotta voidaan varmistaa tutkimuksen säilyminen. Vilka pitää tarkoituksenmukaisena, että omistaja arkistoi myös aineiston yhdessä tutkimuksen yhteydessä ja tätä lähestymistapaa on noudatettu myös tämän opinnäytteen osalta. Aineistoon on tarvittaessa helppo palata. Tutkijan yhteys tutkittavaan organisaatioon voi katketa heti tutkimuksen jälkeen eikä ole mielekästä, että aineisto olisi tutkijan hallussa eikä näin ollen voisi enää hyödyttää toimeksi antavaa organisaatiota. (Vilka 2015, 47–48).

6 JOHTOPÄÄTÖKSET: ENEMMÄN VUOROVAIKUTUSTA, YHTEISKEHITTÄMISTÄ JA AIKAA MUUTOSTEN LÄPIVIENTIIN

Muutosten onnistuminen on loppukädessä siitä kiinni, miten ihmiset reagoivat muutokseen ja muuttavat omaa toimintaansa. Vaikka alittaisimme aikataulutavoitteet ja tulisimme maaliin alle budjetin, projekti voi jäädä isossa kuvassa onnistumatta. Kaikki isot muutokset vaativat muutosta ensin yksilötasolla ja muutosprosessi vie aikaa. Muutosjohtamisen tuoreimmassa tutkimuksessa painottuvat jatkuva vuorovaikutus, muutoksen sosiaalisesti muotoutuva luonne ja ihmisten johtaminen prosessimaisen lähestymistavan sijaan. Todellisuus rakentuu koko ajan ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa.

Projektin tuotokset syntyvät aina yhteistyön lopputuloksena. Vaikka projektin sisältö ei olisi uuden palvelun kehittämistä, muotoiluajattelusta ja palvelumuotoilun työkaluista on ammennettavissa useita toimivia tapoja lisätä asiakasymmärrystä, osallistaa ja vahvistaa yhdessä tekemisen tunnetta. Prosessiin osallistuminen antaa myös mahdollisuuden kertoa mielipiteitä, toiveita ja ideoita. Tällä tavoin muutoksesta saadaan enemmän yhteinen ja ulkopuolisuuden tunne vähenee. Yksi keskeisiä oivalluksia opinnäytetyön prosessissa olikin palvelumuotoilun ideologian ja menetelmien hyödyntämismahdollisuudet entistäkin vahvemmin myös muutosjohtamisen näkökulmasta. Myös muut vuorovaikutusta ja yhteistyötä edistävät työkalut ja menetelmät voivat tuoda tekemiseen lisäarvoa ja näitä kannattaisi tutkia ja hyödyntää lisää. Coaching menetelmänä voisi tarjota myös mielenkiintoisia mahdollisuuksia edistää vuorovaikutusta ja muutoksen ymmärtämistä projekteissa. Tällä hetkellä käyttö projekteissa on vielä melko vähäistä. Uusi todellisuus ja muutos rakentuu yhdessä tekemällä.

Johdon ja esihenkilöiden roolin muutoksissa on edelleen täysin kiistämätön, ja tämä on noussut esiin useissa tutkimuksissakin ja myös tämän kehittämistehtävän aikana. Johdolla on keskeinen tehtävä omalla esimerkillään viedä muutosta eteenpäin ja tukea henkilöstöä muutosmatkalla. Heidänkin roolinsa on vahvasti vuorovaikutukseen perustuva. Tue, kysy, kuuntele. Tämän roolin vahvistamiseen ja tekijöiden sitouttamiseen jo muutoksen alkuvaiheissa tulee panostaa. Henkilöt tarvitsevat myös itse aikaa sisäistää muutos ja käsitellä mahdollinen oma vastustus muutosta koh-

taan. Aito sitoutuminen muutokseen ja esimerkiksi johtaminen auttavat myös henkilöstöä sitoutumaan. Esihenkilöiden rooli korostuu etenkin projektin näkökulmasta vaikeasti saavutettavan henkilöstön (hoito- ja asiakastyö) osallistamisessa muutokseen ja muutoksen läpiviennin tukijana.

Tehokas muutosjohtaminen ja vahvasti vuorovaikutuksellinen tekemisen malli edellyttää huomattavasti enemmän ajankäyttöä keskeisiltä rooleilta ja nämä tulisi huomioida sekä ajankäytönsuunnitelmissa että projektien aikatauluissa. Uskallammeko varata riittävästi aikaa ihmisten kohtaamiseen, keskusteluun ja yhdessä tekemiseen? Vai kiirehdimmekö vain tuotoskeskeisesti saamaan nopeasti lopputulokset aikaiseksi? Ajankäyttö oikeassa kohtaa voi maksaa itsensä monin kerroin takaisin projektin lopputuloksissa. Muutosjohtamisen toimenpiteet ovat hyvin usein osa projektipäällikön toimenkuvaa projektinhallinnan lisäksi. Etenkin isommissa projekteissa haasteeksi nousee muutosjohtamisen resurssointi. Projektipäällikön aika ei välttämättä riitä muutosjohtamisen toimenpiteiden tehokkaaseen toteutukseen vaan tähän olisi tarve saada lisäresurssi. Viimeaikaisten tutkimusten ja tämän opinnäytetyön kehittämistehtävässä nousseiden havaintojen perusteella on suositeltavaa nimittää isompiin projekteihin erillinen henkilö vastaamaan muutosjohtamisesta ja projektin inhimillisen näkökulman huomioimisesta. Projektipäällikön ja muutosjohtamisen asiantuntijan välisellä yhteistyöllä ja toimenpiteiden synkronoinnilla voidaan edesauttaa merkittävästi projektin ja sen eteenpäin viemän muutoksen onnistumisessa.

Muutosjohtamisen osaamisen puutteet ovat nousseet esiin viimeaikaisissa tutkimuksissa (mm. Eezy 2023) ja osaamisen kehittämistä tulisi harkita projektipäälliköiden lisäksi mm. keskijohdolle, jossa ovat tyypillisesti projektien omistajat ja esihenkilöt. Tämän työn havaintojen perusteella osaamisen kehittämisessä kannattaisi vahvistaa leadership-taitojen lisäksi palvelumuotoiluosaamista. Jatkotutkimuksena voisi tehdä kartoitusta siitä, minkälaisia muutosjohtamiseen liittyviä osaamisen kehittämisen tarpeita toimeksiantajan organisaatioissa on ja luoda tämän pohjalta osaamisen kehittämisen suunnitelma. Tämä voisi olla edesauttamassa muutosten läpivientiä jatkossa.

Chian (2014) esittämä näkemys muutoksen kehkeytymisestä ja luonnollisten kulkusuuntien hyödyntämisestä on kiinnostava ja jättää tilaa myös improvisaatiolle. Projektien luonteeseen kuuluu kuitenkin selkeästi määritelty alku ja loppu. Muutos pitää saada tapahtumaan projektin aikana tai se pitäisi saada ainakin hyvään vauhtiin, jotta projektin voidaan katsoa saavuttaneen tavoitteensa. Projektista saavutettavat hyödyt tulisi saada realisoitumaan kohtuullisessa ajassa projektin päättämisen jälkeen, että investoinnin takaisinmaksuaika pysyy järkevänä. Vanhoista toimintatavoista ja lähtötilanteeseen mahdollisesti sitoutuvista kustannuksista on aktiivisesti pyrittävä eroon.

Ajatus luonnollisten kulkusuuntien hyödyntämisestä voisi kuitenkin olla vahvistamassa muutoksen läpivientiä. Muutoksen vuorovaikutuksessa kehkeytyvä luonne nousee selkeästi esiin myös projektimaisessa kehittämisessä ja muutosjohtamisen keinoissa, joilla tähdätään ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja osallistumisen lisäämiseen.

Kohti onnistuneita muutosprojekteja. Yhdessä!

LÄHTEET

Abrell-Vogel, C. & Rowold, Jens 2014. The influence of leaders' commitment to change on the effectiveness of transformational leadership in change situations – A multilevel investigation. Journal of organizational change management, 27(6), 900-921. <https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2012-0111>

Burnes, B. 2011. Introduction. Why does change fail, and what can we do about it? Journal of Change Management, 11(4), 445-450.

Chia, R. (2014) Reflections: In praise of silent transformation – Allowing change through "letting it happen". Journal of Change Management, Vol, 14 (1), 8 – 27

COR Group Oy 2021. Projektitoiminnan nykytila-analyysi. Sisäinen dokumentaatio. Luottamuksellinen.

Design Council A. 2023. The Double Diamond. Hakupäivä 10.2.2023.

<https://www.designcouncil.org.uk/our-work/skills-learning/the-double-diamond/>

Eezy Flow Oy 2023a. Muutosjohtaminen Suomessa 2023 tutkimusraportti. Hakupäivä 11.2.2023.

<https://flow.eezy.fi/wp-content/uploads/2023/02/Muutosjohtaminen-Suomessa-2023-tutkimusraportti.pdf>

Eezy Flow Oy 2023b. ADKAR inhimillinen muutosjohtaminen. Maksuton opas. Hakupäivä

11.3.2023. <https://flow.eezy.fi/opas-adkar-inhimillinen-muutosjohtaminen/>

Galbin, A. 2015. Constructing Organizational Discourse. A Symbolic Action in Improving Work.

SEA - Practical Application of Science, III(7), 247-250. https://seaopenresearch.eu/Journals/articles/SPAS_7_35.pdf

Gibbons, P. (2015). The Science of Successful Organizational Change: How Leaders Set Strategy, Change Behavior, and Create an Agile Culture.

Hacking, I. 1999. Mitä sosiaalinen konstruktionismi on? Tallinna: Tallinna Raamatukrukikoda.

Heimonen R. & Nurmiluoto T. 2017. Menestyvän projektin vuorovaikutus. Helsinki: Trinket Oy.

Hiatt, J. & Creasey, T. 2012. Change Management: The people side of change. Prosci Learning Center Publications

Hornstein, H. A., 2015. The integration of project management and organizational change management is now a necessity. International Journal of Project Management, 33. <https://www-sciedirect-com.ezp.oamk.fi:2047/science/article/pii/S0263786314001331?via%3Dihub>

Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Hakupäivä 5.9.2021. https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Innokylä 2023A. Business Model Canvas. Hakupäivä 10.2.2023.

<https://innokyla.fi/fi/tyokalut/business-model-canvas>

Innokylä 2023B. Palvelupolku. Hakupäivä 10.2.2023.

<https://innokyla.fi/fi/tyokalut/palvelupolku>

Johnston, A., Lefort F. & Tesvic, J. 2017. McKinsey & Company. Secrets of successful change implementation. Hakupäivä 13.2.2023. <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/secrets-of-successful-change-implementation>

Kananen, J. 2017. Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona - opasopinnäytetyön ja pro gradun kirjoittajalle. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 232. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Kananen J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Kananen J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Koivisto, M., & Säynäjäkangas J. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Alma Talent Bisneskirjasto. Vaatii käyttöoikeuden.

Lawrence, P. 2015. Leading change - Insights into how leaders actually approach the challenge of complexity. Journal of change management, Vol. 15, No. 3

Lehmann, V. (2014). When project managers meet change management: an unexpected reconfiguration of knowledge. Paper presented at Project Management Institute Research and Education Conference, Phoenix, AZ. Newtown Square, PA: Project Management Institute. <https://www.pmi.org/learning/library/project-managers-meet-change-management-8942>

Miettinen, Satu 2014. Muotoiluajattelu. Teknologiainfo Teknova Oy. Hakupäivä 17.11.2021. Ellibs. Vaatii käyttöoikeuden.

Monkhouse, P. (2015). My project is failing, it is not my fault. Paper presented at PMI® Global Congress 2015—EMEA, London, England. Newtown Square, PA: Project Management Institute. Hakupäivä 9.3.2023. <https://www.pmi.org/learning/library/communication-method-content-in-project-9937>

Muller-Roterberg, Christian 2018. Handbook of Design Thinking. Hakupäivä 17.11.2021. https://www.researchgate.net/publication/329310644_Handbook_of_Design_Thinking

Myllymäki, R. 2017. Muutosjohtamisen opas: Johda muutosta, jotta muutos ei johtaisi sinua. 1. painos. Vantaa: Ketterät Kirjat Oy

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2020. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

Palvelumuotoilu Palo 2022. Palvelumuotoilun prosessin vaiheet. Hakupäivä 15.2.2022. <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/palvelumuotoilun-prosessin-vaiheet/>

Piha, K. & Sutinen, M. 2020. Muutosvoimaa: Tutkimusmatka moderniin muutosjohtamiseen. Helsinki: Alma Talent.

Project Management Institute 2023. Pulse of Profession 2023 report. Hakupäivä 9.3.2023. https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pmi-pulse-of-the-profession-2023-report.pdf?rev=427949fcd684485a020cc72ea219f32&sc_lang=temp=en

Prosci 2018. Best Practices in Change Management: 2018 Edition. Prosci Benchmarking Report.

Prosci 2021. Integrating change management and project management. Hakupäivä 1.10.2022. <https://www.prosci.com/resources/articles/integrating-change-management-and-project-management>

Prosci 2022. ADKAR. Hakupäivä 10.2.2023. <https://www.prosci.com/methodology/adkar>

Prosci 2023. Change management and project management comparison. Hakupäivä 1.9.2022. <https://www.prosci.com/blog/change-management-and-project-management-comparison>

Strategyzer 2022. Value Proposition Canvas. Hakupäivä 15.2.2023. <https://www.strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas>

Toikko, T., Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Tsoukas, H., and Chia R. (2002). On Organizational becoming: rethinking organizational change. Organization Science. Vol. 13(5), 567-582

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.