

Tartu Ülikool
Sotsiaal- ja haridusteaduskond
Ühiskonnateaduste instituut
Ajakirjanduse ja kommunikatsiooni õppekava

Mikael Vaikmäe

Kommunikatsiooni roll muudatuste juhtimise protsessis SEB Panga näitel

Bakalaureusetöö

Juhendaja: Avo Trumm, PhD

Tartu 2020

SISUKORD

SISSEJUHATUS	3
1. PROBLEEMI TAUST	6
2. ÜLEVAADE MUUDATUSTE JUHTIMISE KÄSITLEMISEST TEADUSLIKUS KIRJANDUSES	9
2.1 Muudatuste juhtimise olemus	9
2.2 Muudatuste juhtimise etapid ja mudelid	10
2.2.1 Muudatuse ette valmistav etapp	11
2.2.2 Muudatuste elluviimise etapp	14
2.2.3 Muudatuse kinnistav etapp	15
2.2.4 Muudatuste juhtimise erinevate mudelite võrdlus	16
2.3 Kommunikatsiooni roll ja olemus muudatuse juhtimise protsessis	17
2.4 Kommunikatsioonimeetodid ja nende valik muudatuste juhtimise protsessis	21
3. UURIMISPROTSESSI, VALIMI JA UURIMISMEETODITE TUTVUSTUS	25
3.1 Valim	26
3.2 Uurimismeetodid	27
4. TULEMUSED JA ARUTELU	29
4.1 Muudatuste juhtimise ja nende kommunikatsiooni peamised teoreetilised käsitlused	29
4.2 Seniste käitumismustrite ja harjumuste muutumine ning sellega seotud hirmud	30
4.3 Töötajate kaasamine	33
4.4 Kommunikatsiooni ja kaasamise meetodid	35
4.5 Muudatuse juhtgrupi roll	40
5. JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD	44
5.1 Muudatuste juhtimise mudelite rakendamine muudatusprotsessi elluviimise planeerimisel	44
5.2 Töötajate käitumismustrite muutumise ja neist tulenevate hirmude käsitlemine	45
5.3 Töötajate kaasamise ja kommunikatsiooni viisid ja meetodid	46
5.4 Muudatuste juhtgrupi jõustamine	47
5.5 Parimate praktikate talletamine	48
KOKKUVÕTE	49
SUMMARY	51
KASUTATUD KIRJANDUS	53

SISSEJUHATUS

Muudatuste juhtimine kujutab endast inimeste viimist praegusest seisust soovitud tuleviku seisu. Muudatuste juhtimise protsessi, selle edukuse või ebaõnnestumise põhjusi võib olla mitmeid. Siiski on erinevad allikad ühel meelel, et töötajad on kriitiline lüli muudatuste eesmärkide ja nende eduka saavutamise vahel. See, kui hästi töötajad mõistavad muudatust, hindavad selle väärtust ning saavad kohast tuge ja juhendamist muudatuse rakendamisel, mõjutab töötajate võimet täita oma kriitilist rolli muudatuste eesmärkide eduka saavutamise protsessis (Parsells, 2017: 47-48).

Bakalaureusetöö ajendiks on SEB Pangas toimuvad ulatuslikud muudatused uuendusliku töökeskkonna ja innovaatiliste tööviiside rakendamisel – tuleviku töökoha loomisel. Muudatuse sisuks on üleminek tegevuspõhisele töökohale, paindliku tööaja ja -koha juurutamine ning selleks vajaduste, võimaluste ja seotud reeglistiku läbimõtlemine ja ellurakendamine. SEB Panga äriarenduse divisjonis rakendati ellu tuleviku töökoha pilootprojekt, et selle edukusest või ebaedukusest õppida ning kavandada muudatuse laiemat juurutamist kogu pangas.

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärk on tutvustada muudatuste juhtimise kommunikeerimise senist käsitlust teaduskirjanduses ja analüüsida, millist lähenemist ja kui tõhusalt on SEB Pank läbiviidavate muudatuste puhul kasutanud. Analüüsist tulenevate järelduste alusel püüab autor teha pangale ettepanekuid kommunikatsiooni tõhustamiseks muudatuste protsessi järgmistes etappides.

Eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisküsimused:

- Kuidas on teaduskirjanduses käsitletud muudatuste juhtimise protsessi?
- Milline on kommunikatsiooni roll muudatuste juhtimises?
- Kuidas rakendati erinevaid kommunikatsioonimeetodeid ja -kanaleid SEB tuleviku töökoha pilootprojektis?

Kaks esimest uurimisküsimust hõlmavad endas teaduskirjanduse analüüsi ning kolmas empiirilist uuringut. Empiirilise uuringu meetoditeks on poolstruktureeritud ekspertintervjuud ja andmeanalüüs. Uuringu sihtgrupiks on muudatuse algatanud, planeerinud ja ellu viinud juhid, keda on käsitletud kahe alamgrupina: muudatuse algatanud juhid ning keskastme juhtidest moodustatud muudatuse juhtgrupp.

Tuginedes eelpoolnimetatud uurimisküsimuste analüüsi tulemustele, soovib töö autor esitada ettepanekuid ja soovitusi SEB Pangale tuleviku töökoha juurutamisega seotud muudatuste juhtimise protsessi ja selle kommunikatsiooni tõhustamiseks. Ettepanekud esitatakse SEB Panga äriarenduse divisjoni juhile ning personalijuhile.

Töö esimeses osas selgitatakse käsitletava probleemi tausta. Töö teises osas antakse ülevaade muudatuste juhtimise käsitlemisest teaduskirjanduses. Kolmandas osas tutvustatakse uurimismeetodit. Neljandas osas esitletakse uurimuses saavutatud tulemused ning arutletakse tulemuste üle. Viimaks esitatakse soovitusel SEB Pangale uuringu järeluste rakendamiseks tuleviku töökoha laiemal elluviimisel pangas.

Käesolev bakalaureusetöö on sama autori sama pealkirjaga seminaritöö loogiliseks jätkuks. Uurimisprobleemistik ja vastav uuringudisain loodi juba seminaritöö ajal sellise arvestusega, et see hõlmab ka bakalaureusetööd. Võrreldes seminaritööga on täiendatud ja muudetud muudatuste juhtimise teoreetilist käsitlust vastavalt muudatuste juhtimise protsessi erinevatele etappidele. Seminaritöö raames läbi viidud miniuuringu tulemuste alusel on osaliselt täiendatud ja kohandatud uuringus kasutatud intervjuu küsimusi ja rõhuasetust. Võrreldes seminaritööga on bakalaureusetööd laiendatud ka uuringusse kaasatud sihtrühmi – lisaks intervjuudele muudatuste algatajatega on läbi viidud uuringu järgmine etapp ehk intervjuud projekti teise sihtgrupiga – muudatuste juhtimise juhtgrupiga. Nende intervjuude tulemusi kõrvutati esimeselt sihtrühmalt saadud vastustega ning analüüsi tulemusel jõuti soovitusteni SEB Pangale projekti edasisel elluviimisel, mis on välja toodud töö viimases peatükis.

Töö autor tänab SEB Panka ning selle töötajaid, kes olid valmis pühendama oma aega uurimistöös osalemiseks. Autor soovib väga tänada töö juhendajat Avo Trummi, kelle abi ja suunamine oli töö valmimisel hindamatu.

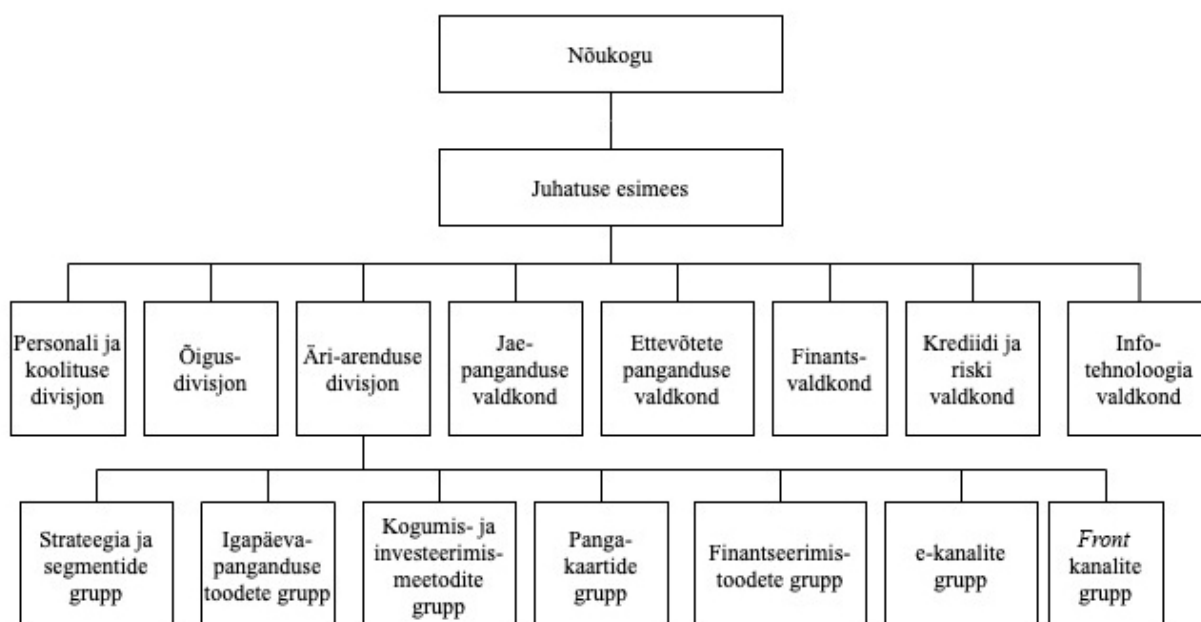
1. PROBLEEMI TAUST

AS SEB Pank (edaspidi: SEB Pank) on Eestis tegutsev finantsasutus, mis kuulub Rootsi juhtiva finantsgrupi SEB AB kontserni. Nagu SEB Grupi, nii on ka SEB Panga eesmärgiks olla pank ja partner edasipüüdlikule kliendile. Pank töötab selle nimel, et kliendid saaksid teostada oma kõige ambitsioonikamaid plaane ning ettevõtte visioon on pakkuda oma klientidele maailmatasemel teenust (*Meie roll ühiskonnas*, 2019).

SEB Grupp tegutseb enam kui 20 riigis ning on kokku leppinud ettevõtte põhiväärtused, mis ühendavad kõiki SEB töötajaid üle maailma, sõltumata asukohariigi kultuurist või äritavadest ning mille baasil ettevõtte saab oma visiooni ellu viia. SEB põhiväärtused on kliendikesksus, pühendumus, koostöö ja lihtsus (*Põhiväärtused*, 2019). Pank püüdleb selle poole, et need väärtused kajastuksid kõikides igapäevastes tegevustes, sh suhtluses klientide, kolleegide ja partneritega.

SEB Panga organisatsioonistruktuur koosneb valdkondadest, neile alluvatest divisjonidest ning divisjonide alluvusse kuuluvatest osakondadest ja gruppidest. Ülevaate SEB Panga struktuurist annab Joonis 1.

SEB Panga äriarenduse divisjoni roll on välja töötada ning ellu viia panga kliendisegmentide, teenuste, toodete ja kanalite arengustrateegiaid vastavalt panga visioonile ja eesmärkidele. Divisjon jaguneb seitsmeks grupiks, kus töötab ca 70 töötajat ning see allub otse panga juhatuse esimehele.



Joonis 1 SEB Panga lihtsustatud organisatsioonistruktuur (Allikas: autori koostatud SEB Panga siseveebi materjalide põhjal).

Pidades innovatsiooni ja töötajate rahulolu peamisteks eduteguriteks panga eesmärkide saavutamisel, algatas panga juhtkond projekti SEB Panga peahoone tööruumide ja -tingimuste uuendamiseks ja atraktiivsemateks muutmiseks. Uuriti võimalusi asendada senine avatud kontori kontseptsioon tegevuspõhise kontori kontseptsiooniga, kus töötajatel on võimalik vastavalt konkreetsele vajadusele valida töö tegemiseks erinevate keskkondade vahel (nt avatud ruumid, vaiksed töökohad, avatud grupitöö ruumid, suletud grupitöö ruumid, innovatsioonilaborid jms). Enim tundsid panga töötajad puudust vaiksetest töökohtadest, kus oleks võimalik segamatult töötada. Samal ajal oli palju töötajaid, kes oma töö iseloomust tulenevalt veedavad suure osa tööst koosolekutel, klientide juures jms ning seega ei ole nende töölaud enamusest päevast kasutuses. Panga juhatus kaalus peakontoris tegevuspõhise kontori juurutamist, mille alusel võiksid töötajad kontoris töökohti jagada, st loobuda oma kindlaksmääratud töökohast ja kasutada töökohta, mis on parasjagu vaba. Selline töökohtade jagamine tähendaks ka võimalust töölaudu vähendada ja seeläbi kontoripinda efektiivsemalt kasutada ning luua erinevad töötsoonid.

Lisaks tegevuspõhise kontori põhimõtetele kaaluti ka üleminekut paindliku tööaja ja -koha kontseptsioonile, kus töötajatel on võimalus valida teatud raamistiku piires endale sobivaim töökoht ja -aeg kas peahoones, muus kontoris või näiteks kodus.

Panga juhatus otsustas algatada pilootprojekti, et katsetada tegevuspõhise kontori kontseptsiooni sobivust SEB Panga jaoks. Peahoones viidi läbi küsitlus, et uurida erinevate üksuste valmisolekut selliseks pilootgrupiks olla. Küsitluse tulemuste alusel oli panga äriarenduse divisjonis kõige enam töötajaid, kes oleksid olnud valmis pilootprojekti osalema, mistõttu panga juhtkond otsustas just äriarenduse divisjonis tegevuspõhise kontori kontseptsiooni pilootprojekti ellu viia, et selles muudatuste juhtimise protsessis kogetut rakendada hiljem kogu organisatsioonis.

Käesoleva töö eesmärgiks ongi analüüsida SEB Panga äriarenduse divisjonis ellu rakendatud tuleviku töökoha pilootprojekti kommunikatsiooni meetodeid ning nende tõhusust.

2. ÜLEVAADE MUUDATUSTE JUHTIMISE KÄSITLEMISEST TEADUSLIKUS KIRJANDUSES

2.1 Muudatuste juhtimise olemus

Organisatsioonid seisavad pidevalt silmitsi väljakutsega jääda edukaks ja konkurentsivõimeliseks, mistõttu püüab iga organisatsioon tõhustada oma tegevust. Pidevalt muutuv väliskeskkond sunnib organisatsioone oma struktuuri, tööprotsesse, tööviise, strateegiat ja organisatsiooni üldist korraldust järjepidevalt ümber hindama ja muutma (Heide, 2008: 289) – organisatsiooni struktuuri ümberkujundamist, töötajate arvu vähendamist või uute juhtimissüsteemide juurutamist peetakse üheks enamlevinumaks juhtimisalaseks vastuseks ümbritseva keskkonna muutustele.

Sellised organisatsioonilised muudatused võivad olla arenevad või planeeritud (Sheikh, 2013: 7). Kui esimesena nimetatu käsitleb organisatsiooni muutumist kui oma loomult pidevat protsessi, siis teisel juhul planeeritakse, korraldatakse ja rakendatakse muudatusi süstemaatiliselt. Viimase lähenemise eesmärk on muuta organisatsiooni käitumuslikke osiseid, nagu näiteks inimesi, protsesse või kulutuuri (*Ibid*: 7). Planeeritud muudatuste juhtimist võib defineerida kui tahtlikke tegevusi, mis viivad organisatsiooni olemasolevast seisundist soovitud seisundisse (Stouten, Rousseau ja De Cremer, 2018: 752). Muudatused algatatakse üldjuhul ülalt alla ja nende sihiks on ümber kujundada organisatsioon vastavalt soovitud visioonile võimalikult lühikese aja jooksul.

Planeeritud muudatuste juhtimise teooriad keskenduvad sellele, kuidas muudatusi organisatsioonis ellu viia – nad kirjeldavad muudatuste edukaks ellurakendamiseks vajalikke tegevusi (Cummings ja Worley, 2008: 23). Muudatuste erinevates etappides on vajalikud erinevad tegevused ning vastavalt sellele, milliseid tegevusi igas etapis oluliselt peetakse, on välja töötatud väga erinevaid muudatuste juhtimise mudeleid. Mudelite eesmärk on ühine – aidata muudatuste juhtidel

muudatusi tõhusamalt ellu rakendada. Siiski kirjeldavad erinevad mudelid muudatuste edukaks juhtimiseks vajalike etappide, protsesside ja tegevuste sisu ja rolli erinevalt. Alljärgnevates ala-peatükkides käsitlemõnda enimkasutatavat mudelit lähemat.

2.2 Muudatuste juhtimise etapid ja mudelid

Muudatuste juhtimist on populaar- ja teaduskirjanduses analüüsitud laialdaselt, kuid sellest hoolimata puudub ekspertidel üksmeel selle osas, kuidas muudatusi kõige efektiivsem juhtida on ning leidub arvukalt laialdaselt tunnustatud mudeleid, millest igaühel on oma tugevused ja nõrkused. Et kogu olemasoleva teemakohase kirjanduse analüüsimine on käesoleva töö mahu juures võimatu, vaatleb töö nelja populaarsemat ja teaduskirjanduses enim kajastatud muudatuste juhtimise mudelit. Mudelid on esitletud muudatuste juhtimise erinevate etappide kaupa (vt Tabel 1).

Tabel 1. Planeeritud muudatuste juhtimise etapid ning mudelid.

Etapp	Etapi sisu ja tegevused	Lewini kolme faasi protsess	McKinsey 7-S mudel	Kotteri 8 sammu mudel	ADKAR mudel
I	Muudatuse ajendiks oleva võimaluse või probleemi analüüs	Sulatamine		Hädavajalikkuse tunde loomine	Teadlikkus Soov
	Muudatuse juhtgrupi moodustamine			Tugeva juhtgrupi moodustamine	
	Visiooni loomine	Üleminek	Strateegia	Visiooni ja strateegia arendamine	
	Visiooni kommunikeerimine			Visiooni kommunikeerimine	

II	Töötajate kaasamine		Töötajad Struktuur Stiil	Laiapõhjalise tegevuse käivitamine	
	Teadmiste ja oskuste arendamine		Oskused		Teadmised Võimekus
	Esimeste võitute saavutamine			Kiirete võitude planeerimine ja tekitamine	
III	Muudatuste protsessi jälgimine ja tugevdamine	Uuesti külmumine		Kasude konsolideerimine ja rohkemate muudatuste loomine	
	Muudatuse püstitamine organisatsiooni kultuuris, protsessides jms		Ühised väärtused Süsteem	Muudatuste kinnistamine kultuuris	Kindlustamine

Allikas: autori analüüs, koostatud Hiatt, 2006; Kotter, 1996; Singh, 2013; Stouten jt, 2008; Talmaciu, 2014 põhjal.

Selgub, et kuigi erinevad autorid käsitlevad muudatuste juhtimise protsessi erinevalt, pakuvad siiski kõik mudelid välja hulga järjestikkuseid etappe, mis on rakendatavad mistahes muudatuste puhul ning mis küllaltki suures mahus ka kattuvad. Nii võib öelda, et kõik mudelid eristavad kolme etappi: muudatusi ette valmistav etapp, muudatuste elluviimise etapp ja muudatusi kinnistav etapp. Järgnevalt toon välja kuidas erinevad mudelid vastavaid etappe käsitlevad.

2.2.1 Muudatusi ette valmistav etapp

Üks varasemaid ja lihtsamaid muudatuste juhtimise teooriaid pärineb Kurt Lewinilt (1952: 169), kes pakkus välja mudeli, milles ta kirjeldas organisatsiooni muutumist kui jääkuubiku muutmise protsessi jagades selle sulatamise, ülemineku ja uuesti külmutamise faasi.

Lewini mudeli esimeses, n-ö sulatamise faasis pannakse paika muudatuste visioon ja plaan (Stouten jt, 2018: 753). Juhid peaksid looma mõjuva sõnumi, mis innustaks töötajaid loobuma vanadest tööviisidest ja avaks neid uutele. “Sulatamise” faas toob välja erinevused organisatsiooni tegeliku ja soovitud käitumise vahel (Talmaciu, 2014: 78), tekitades nii selle liikmetes ärevuse seisundi, mis peaks motiveerima töötajaid muutuma.

John Paul Kotter peab muudatuste ettevalmistavaid etappe äärmiselt olulisteks. Nii on ta oma 1996. aastal ilmunud teoses *Leading Change* esitatud mudelis Lewini lahtisulatamise etapi vastena välja pakkunud mitu eraldi etappi. Kotteri (1996: 35-36) kohaselt nõuavad igasugused muudatused organisatsioonis suurt koostööd, initsiatiivi ja mitmete töötajate valmidust tuua ohvreid. Selle saavutamiseks on esimese sammuna vaja luua töötajates tunne, et muudatused on hädavajalikud (Kotter, 1996: 43-45). Kotteri arvates on selle juures enamasti kõige keerulisem, et juhid peavad julgeid ja isegi riskantseid otsuseid vastu võttes astuma välja mugavustsoonist ning olema valmis loovutama kontrolli protsessi üle minnes vahel isegi kuni kriisi tekitamiseni.

Samas ei suuda ükski juht, olgu ta kui tahes võimekas, suuri muudatusi üksinda läbi viia. Seetõttu on äärmiselt oluline kaasata muudatuste läbiviimisesse ka töötajad. Kotter (1996: 51-52) rõhutab, et juba varajases staadiumis tuleks töötajatest moodustada juhtgrupp, millel lasub tähtis roll kogu edasise muudatuste protsessi jooksul. Kotteri (1996: 57) sõnul tuleks grupi liikmete valikul arvesse võtta eelkõige nelja omadust: võimupositsioon, eriteadmised, usaldusväarsus ja juhtimisvõime. Samuti on oluline, et grupi liikmed üksteist usaldaksid.

Kotter märgib samuti, et töötajate kaasamisel on oluline roll ka selge visiooni loomisel, mis aitaks neil muudatuste vajadust mõista ning innustaks nende läbiviimist toetama (1996: 68). Ta lisab, et kuigi visioonid võivad olla sõltuvalt läbiviidavatest muudatustest väga erinevad, jagavad enamik edukaid visioone järgnevaid omadusi (*Ibid*: 79):

- need on piisavalt ambitsioonikad, et inimesi mugavustsoonist välja sundida;
- need üritavad saavutada üha paremate toodete ja teenuste pakkumist üha väiksemate kulude juures;
- need kasutavad ära laiemaid trende, eesotsas globaliseerumise ja uute tehnoloogiatega;
- need põhinevad moraalsele alustel ega ürita kedagi ära kasutada.

Muudatuste valmistava etapi olulisust rõhutab ka 1980ndatel McKinsey & Company töötajate poolt välja töötatud muudatuste juhtimise 7-S mudel (Singh, 2013: 40, vt Tabel 1). 7-S mudel vaatab muudatuse läbi organisatsiooni seitsme aspekti, mis kõik mängivad muudatuste läbiviimisel rolli.

Mudeli kohaselt peaks organisatsiooni juhid enne muudatuste tegemist põhjalikult analüüsima iga punkti (Singh, 2013: 44-45). Struktuur selgitab organisatsiooni siseseid rolle ja vastutusi ning nendevahelisi suhteid. Süsteemide all peetakse silmas taristut, mida organisatsiooni liikmed igapäevaselt oma eesmärkide saavutamiseks kasutavad. Ühised väärtused on omadused, käitumised ja tunnused millesse organisatsioon ühiselt usub ja mille poole püüdleb. Stiil iseloomustab organisatsiooni käitumist ja kultuuri ning samuti seda kuidas juhid töötajatega suhtlevad ja oma aega sisustavad. Töötajate aspekt hõlmab McKinsey 7-S mudelis organisatsiooni kõiki liikmeid, nende värbamist ja talendijuhtimist. Oskused iseloomustavad organisatsiooni võimet tööga hakkama saada ja eesmärke saavutada. Strateegia selgitab kuidas organisatsioon plaanib praegusest seisust nende eesmärkide saavutamiseni jõuda.

Jeff Hiatti (2006: 1) loodud ADKAR mudel erineb eelmainitud mudelitest eelkõige selle poolest, et keskendub sellele, kuidas indiviid muudatuse kogeb, eeldades, et muudatus toimub esimesena just indiviidi tasandil ning alles seejärel laieneb organisatsioonile. Nii keskendub ADKAR tugevalt protsessidele, mis aitavad muuta just töötajaid ennast muudatuste saadikuteks (Stouten jt, 2018: 755). Mudeli nimi on akronüüm viiest eesmärgist, mida see saavutada üritab ning mis kõik on muudatuste edukaks läbiviimiseks vajalikud. ADKAR mudeli etapid langevad Hiatti (2006: 1-2) sõnul kokku sellega kuidas indiviid loomulikult muudatuse kogeb (vt Tabel 1).

Hiatti (2006: 5) kohaselt on esmajoonel vaja luua teadlikkus muudatuste vajalikkusest. Võttes arvesse nii sisemisi kui väliseid tingimusi mis on muudatused vajalikuks teinud, tuleb inimestele selgeks teha muudatuste olemus, selle vajalikkuse põhjused ja samuti mitte muutumisega kaasnevad riskid.

Mudeli teine element, soov, esindab töötajate motivatsiooni ja valikut muudatusi toetada ja neis osaleda. Kui teadlikkuse saavutamise puhul saame rääkida universaalselt töötavatest meetoditest, siis soovi tekitamine töötajates on oluliselt keerulisem kuna tegemist on iga inimese isikliku valikuga. Sama on Kotter silmas pidanud hädavajalikkuse tunde loomise tekitamisel.

2.2.2 Muudatuste elluviimise etapp

Muudatuste juhtimise teises ehk Lewini järgi ülemineku faasis viiakse muudatused läbi ja muudetakse olemasolevaid süsteeme, struktuure ja protseduure, et need muudatusi toetaks (Stouten jt, 2018: 753). Siinkohal on kriitilise tähtsusega, et juhid toetaksid muudatuste läbiviimist pideva ja selge kommunikatsiooniga, et aidata töötajatel muutuv keskkonnas orienteeruda.

Kotteri mudelis vastavad muudatuste juhtimise teisele etapile kaks staadiumi – laiapõhjalise tegevuse käivitamine ja kiirete võitude tekitamine. Lisaks töötajatele visiooni põhjalikule kommunikeerimisele ja nende tagasiside kuulamisele tuleb muudatuste edukaks realiseerimiseks töötajatele ka uute käitumiste ja protseduuride rakendamiseks piisavad volitused anda. Kuigi see toimub pisut juba ka Kotteri (1996: 102) mudeli esimeses neljas etapis, keskendub ta sellele eraldi viienda punktina võttes siinkohal eesmärgiks volituste andmise võimalikult suurele hulgale töötajatest eemaldades kõik muudatusi pidurdavad takistused.

Põhjalike muudatuste läbiviimine võtab alati aega ning selle eduks on vajalik, et töötajad oleksid motiveeritud kogu protsessi vältel. Et aga isegi väga tugev visioon ei suuda üksi inimesi pika aja jooksul innustada, peab Kotter oluliseks kiirete võitude tekitamist (Kotter, 1996: 121-123). Need võidud peaksid olema selgesti nähtavad, üheti mõistetavad ja selgelt seotud läbiviidavate muudatustega. Sellised võidud tõestavad töötajatele, et nende toodud ohverdused on vaeva väärt, pakuvad muudatuste juhtidele moraali tõstvat tunnustust, veenavad ümber muudatustes kahtlejad ja nende takistajaid, tagavad ülemuste toetuse, annavad kogu muudatuste protsessile hoogu juurde ja aitavad vajadusel täpsustada visiooni ja strateegiat.

McKinsey 7-S mudel aitab organisatsiooni ja selle toimimist sügavuti mõista, andes suurepärase ülevaate, mida muutma peaks, ent pakub vähe nõu selle osas, kuidas muudatusi läbi viia (Singh, 2013: 40). Seega on see äärmiselt kasulik muudatuste planeerimisel, kuid vähem relevantne nende juhtimisel.

ADKARi mudelis keskendub muudatuse läbiviimisele selle kolmas punkt. Siinkohal räägib Hiatt (2006: 23) töötajate koolitamisest ja harimisest vajalike uute oskuste osas; detailsest informatsioonist uute süsteemide, tööriistade ja protseduuride kohta; ja muudatustest tulenevate uute rollide ja kohustuste põhjalikust mõistmisest.

Teadmistest üksi on tihtipeale aga muudatuste edukaks läbiviimiseks vähe. Muudatused on võimalik realselt ellu viia alles siis, kui indiviid või grupp on tõestanud suutlikkust need läbi viia säilitades vajalik töötase. Mudeli eelviimane etapp, võimekus, on seega varasemates punktides käsitletud teadmiste tegudeks muutmine.

2.2.3 Muudatusi kinnistav etapp

Lewini kohaselt tuleb kolmandas ehk uuesti külmutamise faasis kindlustada läbiviidud muudatused nii, et need sobituks organisatsiooni teiste struktuuride ja protseduuridega (Stouten jt, 2018: 754). Muudatused on töötajate poolt aktsepteeritud ja kasutusele võetud ning aja jooksul saavad need osaks organisatsiooni kultuurist.

Et muudatused püsivaks muuta, tuleb lühiajalistest võitudest saadud motivatsiooni ja hoogu ära kasutada ning parim moodus selleks on Kotteri (1996: 143) kohaselt edasiste suuremate muudatuste projektide käsile võtmine. Tema mudeli kohaselt tuleks selle seitsmendas punktis kaasata muudatuste juhtimisse veelgi enam inimesi. Kusjuures just organisatsiooni hierarhia madalamast osast tuleks värvata inimesi konkreetseid muudatuste projekte juhtima, samas kui tippjuhtide rolliks jääb muudatuste ühise eesmärgi selguse ja hädavajalikkuse tunde säilitamine.

Kotter (1996: 157) rõhutab, et kuigi muudatuste edukaks läbiviimiseks ja säilitamiseks on vajalik need tihedalt organisatsiooni kultuuriga siduda, toimub see alles mudeli viimases punktis. Ta märgib, et uued tööviisid saavad kultuuri osaks alles siis kui on selge, et need töötavad ja on selgelt paremad kui vanad harjumused. Ilma püsiva ja põhjaliku juhtide poolse kommunikatsiooni ja toeta kalduvad inimesed enamasti uusi tööviise mitte omaks võtma.

ADKAR mudeli viimane punkt keskendub läbiviidud muudatuste püsima jäämist toetavatele sisemistele ja välistele faktoritele. Väliste faktoritena mainib Hiatt (2006: 3) muudatuste läbimisega seotud tunnustust, auhindu ja tähistamist. Sisemised faktorid võivad olla näiteks indiviidi sisemine rahulolu enda saavutusega või muu kasu mis on saadud tänu muudatustele personaalsel tasandil.

Kuigi kirjanduses eristuvad mudelite erinevad etapid üksteisest selgelt, on ilmselt õigus Kotteril, kes väidab, et enamasti tegutseb organisatsioon muudatuste läbiviimisel korraga mudeli mitmes faasis (Kotter, 1996: 23). Samas rõhutab ta, et tavaliselt läbitakse etapid just mudelis toodud järjestuses ning neist kasvõi ühe vahele jätmise või liigne kiirustamine ühest faasist teise minekul tekitab alati probleeme.

2.2.4 Muudatuste juhtimise erinevate mudelite võrdlus

Toodud mudelite võrdlemisel võib välja tuua, et Lewini kolme sammu mudeli muudab atraktiivses selle lihtsus ja efektiivsus, mistõttu on seda eriti hea rakendada suurtel organisatsioonidel ja projektimeeskondadel. Kolme faasi läbipaistvus muudab nende mõistmise ja muudatuste juhtimise lihtsaks ka kogenematute juhtide jaoks (Galli 2018: 128). Samas ei võta Lewini mudel muudatust juhtimisel arvesse selle inimlikku aspekti ning seetõttu ei paku ühtki lahendust sellest tulenevate võimalike probleemide lahendamiseks (*Ibid*: 129). Kirsty McPhee (2017: 124) on selle mudeli ühe suure veana välja toonud tagasiside võimaldamise vähesuse ja lahenduse pideva arendamise puudumise.

Kotteri mudeli üks eeliseid on see, et olles muudatuste juhtimise kirjeldamisel oluliselt detailsem kui eelpool mainitud mudelid, toob see olulise osana selgelt välja töötajate kaasamise ning sealt leiab ka juhendeid selle osas, mis hetkedel muudatuste protsessis organisatsiooni töötajatega kommunikeeruda (Galli 2018: 129). Nii on see väga sobiv vähete kogemustega juhtidele ning olukordades, kus juht aimab juba ette tugevat töötajate poolset vastupanu. Samas käsitleb Kotter oma mudelis töötajate kaasamist kui lineaarset ülevalt-alla lähenemist, kus töötajatel on omapoolse sisendi andmisel väga limiteeritud võimalused ning nad suunatakse muudatuste uude etappi ilma suure tõelise osaluseta (Rissanen, 2016: 40). Samuti on Kotteri mudeli üheks miinuseks see, et kõik kaheksa sammu on hädavajalikud ning seetõttu on muudatuste läbiviimine väga ajamahukas.

Põhjalik McKinsey 7-S mudel on samuti tohutult aeganõudev ja kompleksne, mistõttu on seda suure organisatsiooni puhul keeruline rakendada (Galli, 2018: 129). Mudelis on kõik seitse aspekti omavahel tihedalt seotud ja teineteisest sõltuvad, mis tähendab, et läbikukkumine muudatuste juhtimisel ühes aspektis mõjutab tugevalt selle edukust ka teistes. Galli (2018: 129) toob välja ka, et kuigi McKinsey mudel keskendub küll sügavuti organisatsioonile, võtab see oluliselt vähem arvesse muudatuste inimlikku aspekti.

Selgelt suurem keskendumine just muudatuste inimlikule aspektile ja sellele kuidas inividid muudatusi omaks võtavad on ADKAR mudeli suurim eelis teiste muudatuste juhtimise mudelite ees. Samas selgitab Galli (2018: 129), et seesama lähenemine on aga ka põhjuseks, miks mudel sobib küll hästi väiksemamahuliste projektide puhul, ent võib suurte organisatsioonide ja keerukate protsesside puhul hätta jääda.

2.3 Kommunikatsiooni roll ja olemus muudatuse juhtimise protsessis

Hoolimata sellest, millist mudelit muudatuste juhtimiseks kasutatakse, saab muudatus edukas olla vaid juhul kui seda on töötajatele edukalt kommunikeeritud (Galli 2018: 129). Muudatuste juhtimise protsessi, selle edukuse või ebaõnnestumise põhjusi võib olla mitmeid. Siiski on er-

inevad allikad ühel meelel, et töötajad on kriitiline lüli muudatuste eesmärkide ja nende eduka saavutamise vahel (Parsells, 2017: 47-48). See, kui hästi töötajad mõistavad muudatust, hindavad selle väärtust ning saavad kohast tuge ja juhendamist muudatuse rakendamisel, mõjutab töötajate võimet täita oma kriitilist rolli muudatuste eesmärkide eduka saavutamise protsessis.

Lähtudes sõna "kommunikatsioon" ladinakeelsest tähendusest, võib kommunikatsiooni defineerida kui sotsiaalset protsessi, mille käigus teatud kultuurilisse konteksti asetatud inimesed loovad ja vahetavad tähendusi, käsitledes sellega igapäevast reaalsust (Simoes ja Esposito, 2014: 325). Muudatustega, olgu nad positiivsed või negatiivsed, vältimatult kaasnev ebakindlus ja segadus toovad endaga kaasa kõrgendatud vajaduse asjadest arusaamise, nende mõistmise järel – vajaduse leida toimuva kohta usutav põhjendus (Weick, Sutcliffe ja Obstfeld, 2005: 415). Seepärast on tänapäeval innovatsiooni kontekstis kirjeldatud organisatsiooni kommunikatsiooni kui informatsiooni töötlemisele ja ebakindluse vähendamisele suunatud tegevusi (Frahm ja Brown, 2007: 380), mis asetab inimeste valmisoleku muudatustega toime tulla kommunikatsiooni keskmesse.

Kommunikatsioonil on oluline roll muudatuste juhtimise protsessi edukuses. Hästi läbimõeldud ja -viidud kommunikatsioon suurendab organisatsiooni valmisolekut muudatusteks, vähendab ebakindlust ning on võtmeteguriks pühendumuse saavutamisel (Holt, Armenakis, Feild ja Harris, 2007: 251). Halvasti juhitud muudatuste kommunikatsioon põhjustab kuulujutte ja vastuseisu muudatustele, võimendades muudatuste negatiivseid aspekte. Wim Elving (2005: 129-130) rõhutab, et kommunikatsioonil peab olema muudatuste protsessis ja strateegias oluline ning integreeriv roll.

Kirjanduse põhjal võib välja tuua kaks peamist koolkonda muudatuste juhtimise kommunikatsioonis – lineaarne ülalt alla toimuv kommunikatsioon ning kaasav kommunikatsioon (*A critical...*, 2012; Elving, 2005; Frahm ja Brown, 2007; Hansen ja Heisselberg, 2013; Marshak ja Grant, 2008; Parsells, 2017; Sheikh, 2013; Simoes ja Esposito, 2014; Turton, 2015). Nende kahe erineva kommunikatsioonistrateegia sisu, eesmärgid ja meetodid erinevad üksteisest olulisel määral.

Lineaarse ülalt alla toimuva kommunikatsiooni peamine sisu on ühesuunaline lähenemine informatsiooni levitamisele, kus muudatust puudutavad teadmised, ideed, faktid, juhised, üleskutsed tegutsemiseks jms jagatakse organisatsioonis ülalt allapoole (A critical..., 2012: 29). Eeldatakse, et saadetud sõnum on identne vastuvõetud sõnumiga – kommunikatsioon on lihtne ühesuunaline sõnumi edasiandmine passiivsetele saajatele (Frahm ja Brown, 2007: 372). Selle käsitluse mõistes on töötajad „muudatuste sihtmärk“.

Linearsel kommunikatsioonil on mitmeid tugevusi (Parsells, 2017: 48; *A Critical...*, 2012: 27):

- kommunikatsiooni ajastus, ulatus, sisu ja kvaliteet on kontrollitav;
- ametliku, kvaliteetse informatsiooni levitamine organisatsiooni juhtidelt aitab vähendada seonduvaid riske ning keerukust;
- selge ülalt alla suunatud kommunikatsioon võib vähendada ebakindlust ning aidata mõista muudatuse olemust, seega vähendada muudatusega kaasnevat ärevust;
- selline kommunikatsioon võib olla väga tõhus, kiire ja kuluefektiivne.

Lineaarse kommunikatsiooni puhul võib esile tuua ka olulisi piiranguid (*A critical...*, 2012: 29; Hansen ja Heisselberg, 2013: 34):

- Lineaarse kommunikatsiooni peamine piirang on selle jäikus. Organisatsioonis toimuvad muudatused ei ole ühesuunalised, mistõttu ülalt allapoole toimiv ühesuunaline kommunikatsioon piirab organisatsiooni eri tasandite omavahelist suhtlemist ja kaasamist, muutes muudatuse protsessi vähem tõhusaks;
- Vähene kaasamine toob kaasa vähese pühendumise;
- seesugune lähenemine kommunikatsioonile võib kaasa tuua ebavajaliku kommunikatsiooni ülekülluse erinevate sihtgruppide seas.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et vaid ühesuunalise ülalt alla toimuva kommunikatsiooni kasutamine muudatuste juhtimise protsessis ei pruugi aidata kaasa ühisosa leidmisele organisatsioonis ega töötajate pühendumise kasvule, kuna töötajate kogemused ja arvamused jäävad suures osas tähelepanuta. Selle tulemusel võivad töötajad organisatsioonist ja käimasolevast muudatusest distantseeruda, väljendades eriarvamusi või üldse lahkudes organisatsioonist.

Teine oluline kommunikatsioonistrateegia – kaasav kommunikatsioon – rõhutab tajumise ja tõlgendamise olulisust võrdsete osapoolte vahel (*A critical...*, 2012: 31). See protsess aitab osapooltel jõuda kokkulepeteni, ühise arusaamise ja tegutsemiseni, seega ka pühendumuseni. Protsess ise ei ole lineaarne, vaid pidev, tsükliline – osapooled loovad koos informatsiooni, jagavad seda üksteisega ja tõlgendavad selle tähendust uuesti ja uuesti, kuni on saavutatud piisav üksteisemõistmine ja kokkulepe.

Kaasav kommunikatsioon on tõeliselt kaasav vaid siis, kui muudatuste juhid ja töötajad tööpoolest koostööd teevad ning suhtlevad kui võrdsed, eesmärgiga mõista organisatsiooni ees seisvaid probleeme. Selle käsitluse mõistes on töötajad mitte muudatuste sihtmärk, vaid neil on muudatuste läbiviimisel proaktiivne ja juhtiv roll (Frahm ja Brown, 2007: 372). Kaasav kommunikatsioon annab muudatuse protsessis „hääle“ enamatele inimestele kui vaid muudatuste juhtidele – protsessi kaasatud inimesed loovad koos tähendust.

Kaasaval kommunikatsioonil on ka piiranguid (*A critical...*, 2012: 32; Simoes ja Esposito, 2014: 328):

- Kaasav kommunikatsioon võib oluliselt suurendada ebaselgust organisatsioonis, kuna algne muudatusplaan võib erinevate osapoolte kaasamise tõttu oluliselt muutuda. Mõned inimesed või huvigrupid võivad eelistada selgeid juhiseid ning nende puhul võib selgusetus motivatsiooni vähendada või neid frustrerida;
- Kaasavat kommunikatsiooni võidakse pidada ebasiiraks ja vaid näiliseks pingutuseks, et osapooled plaani paremini „ära ostaksid“. Kaasamine ei anna tulemusi, kui seda kasutatakse vahendina selleks, et inimesed teeksid, mida muudatuste läbiviijad soovivad – vastupidi, see võib viia sügavama ja veel varjatuma vastupanuni. Tõelise kaasamise aluseks on austus, mis lähtub valmisolekust arvestada töötajate panust, mitte taotlus saada heakskiit juba valmis otsustele;
- Kaasav kommunikatsioon on tihti ebaefektiivne, nõudes tavaliselt palju ressursse, näiteks töötajate aega töögruppides osalemiseks, juhtide aega tagasiside kogumiseks ja plaanide korrigeerimiseks jms;
- kaasav kommunikatsioon eeldab, et enamus töötajaid soovib oma panuse anda ja on osalemisest huvitatud.

Ei ole olemas valet või õiget lähenemist kommunikatsioonile – erinevad kommunikatsiooni käsitlused on sobivad või mitesobivad lähtuvalt asjaoludest ja nende rakendamise eesmärgist. Muudatuste juhtimise edukaks läbiviimiseks tuleb tavaliselt rakendada mõlemat strateegiat. Elving (2005: 132-133) on selle sõnastanud muudatuste kommunikatsiooni kahe eesmärgina:

- Esmalt tuleb töötajaid informeerida muudatuste protsessist ja selle mõjust nende tööle – muudatuste kommunikatsiooni üks peamisi eesmärke on informeerida organisatsiooni liikmeid muudatusest ja sellest, kuidas nende töö muudatuse tõttu muutub. See kommunikatsiooni informatiivne funktsioon mõjutab valmisolekut muutumiseks;
- Vähemalt samavõrra mõjutab valmisolekut muudatusteks ka kommunikatsioon, mis on suunatud ühise kogukonna loomisele. Selline kaasav kommunikatsioon kasvatab organisatsiooni pühendumust, usaldust organisatsioonis ja juhtkonna vastu ning organisatsiooniga samastumist.

Elvingu (2005: 134) väitel mõjutavad need kaks strateegiat – teave muudatuste kohta, kogukondliku tunde loomine organisatsioonis ning sellega ebakindluse vähendamine – koostöös otseselt valmisolekut muudatusteks.

Sama oluliseks kui kommunikatsioonistrateegia, võib pidada ka kommunikatsioonimeetodite ja -kanalite valikut ja kasutamist, mida käsitletakse järgmises alapunktis.

2.4 Kommunikatsioonimeetodid ja nende valik muudatuste juhtimise protsessis

Käesoleva uurimustöö 2.3 alapeatükis tutvustatud erinevad kommunikatsioonistrateegiad kasutavad eesmärkide saavutamiseks erinevaid kommunikatsioonimeetodeid (vt Tabel 2).

Tabel 2. Erinevate kommunikatsioonistrateegiate puhul kasutatavad kommunikatsioonimeetodid.

Kommunikatsioonimeetodid – lineaarne kommunikatsioon	Kommunikatsioonimeetodid – kaasav kommunikatsioon
Esitlused (Suured) infokoosolekud Konverentsikõned Memod Infokirjad Kuulutused, reklaamid Ettevõtte siseveeb Ettevõtte koduleht Videod Podcast-id Elektronkirjad* Blogid* Sotsiaalmeedia* Koolitused*	Silmast silma kohtumised Aktiivne kuulamine Dialogid Konsultatsioonid, mentorlus, <i>coach</i> -imine Elektronkirjad* Avatud foorumid Küsimuste ja vastuste sessioonid ettevõtte siseveebis Blogid* Sotsiaalmeedia* Mitteametlikud vestlused Töögrupid, -toad Fookusgrupid Ajurünnakud Teiste ettevõtete külastamine, et neilt õppida Töötajate küsitlused Koolitused* Simulatsioonid Eeskujude näitamine (<i>role-modelling</i>) Tunnustamine, saavutuste pühitsemine

*elektronkirju, blogisid, sotsiaalmeediat ja koolitusi võib pidada nii lineaarse kui kaasava lähenemise meetoditeks, sõltuvalt nende olemusest ja sisust.

(Allikas: autori koostatud *A critical...*, 2012; Cummings ja Worley, 2008; Hansen ja Heisselberg, 2013; Parsells, 2017; Sheikh, 2013; Simoes ja Esposito, 2014; Turton, 2015 põhjal)

Traditsioonilised, lineaarsed kommunikatsioonimeetodid ratsionaliseerivad ja põhjendavad muudatust ning neid kasutatakse informatsiooni süstematiseerimiseks, levitamiseks ja väljendamiseks. Isegi juhul, kui selliste kommunikatsioonimeetodite ja -sõnumite kasutamist muudetakse aina intensiivsemaks nii sisu kui arvu osas, ei pruugi nad viia vastuseisu vähendamisele, kuna nad ei loo ühist tähendust (Simoes ja Esposito, 2014: 325). Sellised meetodid ei tekita dialoogi muudatuste juhtide ja töötajate vahel ning nende abil ei ole võimalik koguda tõest tagasisidet.

Samas sobivad infokoosolekud ja -kirjad, kuulutused, elektronkirjad, artiklid ettevõtte siseveebis jms lineaarse kommunikatsiooni meetodid edukalt informatsiooni, lugude, piltide jms laiapõhjaliseks jagamiseks, faktide teadvustamiseks, argumentide esitlemiseks jms (Heckelman, 2017: 20). Selliste meetodite kasutamine on põhjendatud, kui nad suudavad töötajateni viia sõnumi, miks muudatus toimub, mis täpselt juhtuma hakkab, keda see mõjutab ning kui see sõnum suudab töötajaid inspireerida ja nende potentsiaalseid hirme vähendada.

Sellised kommunikatsioonimeetodid, mille eesmärk on muudatust edasi arendada, täpsustada ja osapoolte vahel samatähenduslikuks muuta, võivad lisaks üldisele informeerimisele ka vastupanu vähendamisel edukamaks osutada, kuna nad võimaldavad muudatuse tähendust pidevalt uuesti selgitada ja edasi arendada. Nad pakuvad võimalust kahesuunaliseks suhtluseks, soodustades õppimist vigade ja dialoogilise suhtluse abil (Hansen ja Heisselberg, 2013: 39; Simoes ja Esposito, 2014: 325). Sellist tüüpi kommunikatsiooni eesmärk on vastastikuse mõistmise, ühise tähenduse ja usalduslike suhete loomine (Elving, 2005: 133) – nad pakuvad võimalust osaleda, olla kaasatud.

Kaasava kommunikatsiooni meetodid on oma olemuselt oluliselt rikkamad kui lineaarse kommunikatsiooni meetodid. Kommunikatsioonikanali rikkuse all (Sheikh, 2013: 14) mõistetakse siinkohal märgusõnade, vihjete ja teadmiste olemust ja määra kommunikatsiooniprotsessis sõnumi saaja jaoks.

Selles kontekstis on silmast silma toimuvad kohtumised (nt fookusgrupi kohtumine, meeskonna koosolek jms) kõige rikkam kommunikatsioonivorm, kuna sõnumi saajal on võimalik sõnumi sisu tõlgendada väga paljude lisavihjete abil – näiteks hääletooni, näoilmete, istumise asendi jms toel. Need vihjed aitavad töötajal käimasoleva muudatuse mõju ja ulatust paremini tõlgendada ning hinnata enda usaldust muudatuse läbiviijate suhtes. Seetõttu soovitatakse valida silmast silma peetavaid kohtumisi kui kommunikatsioonimeetodit raskete ja keeruliste sõnumite edastamiseks (Sheik, 2013: 14, Turton, 2015: 171). Töötajad hindavad silmast silma kommunikatsiooni ka sel juhul, kui see on ühesuunaline monoloog – kuigi see ei tekita dialoogi, on selle personaalne loomus töötajate jaoks siiski oluline.

Sotsiaalmeedia on pidevalt arenev kommunikatsioonikanal, mis võimaldab innovatiivsel viisil inimesi kaasata ja neid ühendada (Sheikh, 2013: 16). Selle meetodi kasutamine muudatuste juhtimise protsess sõltub kontekstist – see ei sobi, kui sõnumi sisu ja levikut soovitakse kontrollida, kuid see sobib inimeste kaasamiseks ja koostöö edendamiseks.

Läbimõeldud ja tulemusliku kommunikatsiooni saavutamiseks kasutatakse üheaegselt erinevaid kommunikatsioonimeetodeid nii lineaarse kui kaasava kommunikatsiooni valdkonnast (Turton, 2015: 170, Heckelman, 2017: 20). Kommunikatsiooniplaan peaks kajastama, millal ja kuidas erinevaid kommunikatsioonimeetodeid kasutatakse ning kellele ja millise eesmärgiga need on suunatud.

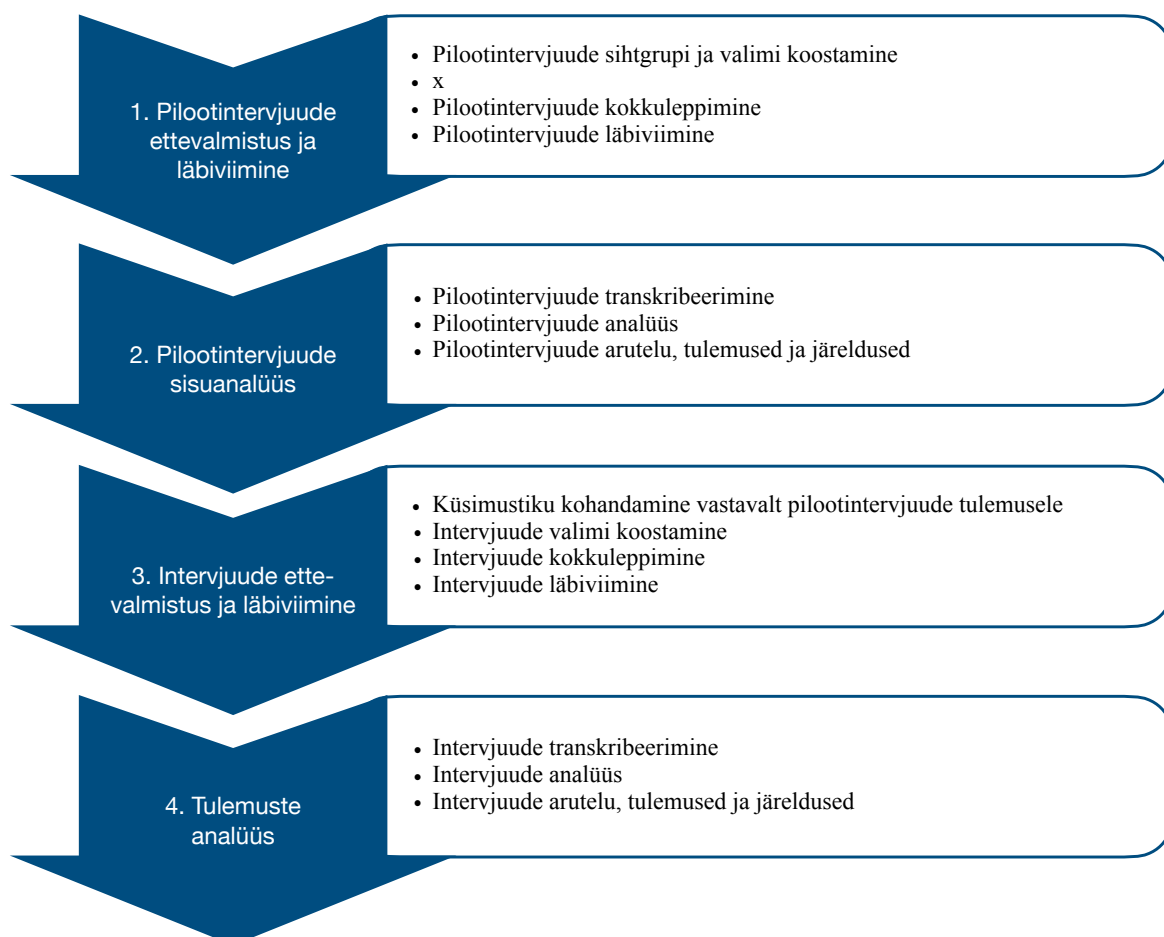
Sobiva kommunikatsioonimeetodi valik ei sõltu vaid kasutatavast kommunikatsioonistrateegiast, vaid ka muudatuste juhtimise protsessi etapist ning selle etapi eesmärgist.

Nii näiteks võidakse muudatuste protsessi esimestes etappides valmisoleku loomiseks ja muudatuse vajalikkuse mõistmiseks kasutada töötajate küsitlusi, intervjuusid, teiste ettevõtete külastusi, uuringuid ja analüüse ning muid meetodeid teadmiste jagamiseks töötajate seas (Holt, Armenakis, Feild ja Harris, 2007: 232). Samas on selles etapis olulised ka näiteks silmast silma kohutumised ning töötajate kaasamine muudatuste planeerimisse (Cummings ja Worley, 2008: 167) – kõik meetodid, mis suurendavad empaatiat ja toetust töötajatele muudatuste teekonna alustamisel.

Visiooni loomise etapis on oluline roll töötubadel, ajurünnakutel, aruteludel, fookusgruppidel jms (Cummings ja Worley, 2008: 180-183). Muudatuste elluviimise etapis on oluline kõikide asjassepuutuvate töötajate kaasamine ja toetamine, milleks kasutatakse väga erinevaid meetodeid samaaegselt: sotsiaalmeedia, koolitused, simulatsioonid, arutelud, mentorlus, coach-imine, erinevad lineaarsed informatsiooni jagamise meetodid.

3. UURIMISPROTSESSI, VALIMI JA UURIMISMEE- TODITE TUTVUSTUS

Käesoleva uurimustöö eesmärgiks on analüüsida SEB Panga äriarenduse divisjonis läbi viidud tuleviku töökoha pilootprojekti kommunikatsiooni tõhusust ning sellele tuginevalt anda organisatsioonile soovitusi kommunikatsiooni ja kaasamise tõhustamiseks projekti järgmistes etappides, kui tuleviku töökoha kontseptsiooni rakendatakse kogu organisatsioonis. Bakalaureusetöö tulemusel valmiva uuringu empiirilise osa protsess on esitatud Joonisel nr. 2.



Joonis 2 SEB Panga äriarenduse divisjoni tuleviku töökoha projekti kommunikatsiooni analüüsi protsessi etapid (Allikas: autori koostatud)

SEB Panga äriarenduse divisjonis läbi viidud tuleviku töökoha pilootprojektis on kolm peamist sihtgrupp:

- muudatuse algatajad;
- muudatuse elluviimise juhtgrupp;
- ülejäänud äriarenduse divisjoni töötajad.

Muudatuse algatajaid oli pilootprojektis kaks – äriarenduse divisjoni juht ning panga personali-juht, kes olid mõlemad huvitatud eduka pilootprojekti käivitamisest ja elluviimisest ning selle baasil tuleviku töökoha rakendamisest kogu organisatsioonis. Muudatuse algatajate ülesandeks oli muudatuse ja selles kasutatavate kaasamis- ning kommunikatsioonimeetodite planeerimine ja rakendamine.

Muudatuse elluviimise juhtgruppi kuulusid äriarenduse divisjoni järgmise tasandi – gruppide – juhid. Selliseid juhte oli divisjonis seitse ning nende peamine roll oli muudatuse edukaks elluviimiseks töötajate kaasamine ja motiveerimine.

Muudatuste kolmanda sihtgrupi moodustasid ülejäänud ca 70 äriarenduse divisjoni töötajat, kellele muudatus suunatud oli ja kes muudatuse tulemusena oma seniseid tööviise muutma pidid.

3.1 Valim

Käesoleva bakalaureusetöö jaoks läbiviidud uuringu valim moodustati nimetatud kolmest sihtrühmast kahest – muudatuse algatanud juhtidest ning muudatuse elluviimise juhtgrupist. Nimetatud kaks sihtrühma valiti seetõttu, et käesoleva uurimustöö eesmärk oli analüüsida muudatuste juhtimise protsessi läbiviimist selles kasutatud kommunikatsiooni ja kaasamise strateegia ja meetodite kaudu ning selle eest vastutasid eelkõige just nimetatud juhid. Nemad olid enim vastutavad protsessi, sealhulgas kasutatavate kommunikatsioonimeetodite, planeerimise ja juhtimise eest ning pühendasid enim tähelepanu protsessi erinevate etappide läbiviimisele, valitud meetodite tõhususe analüüsile ja vajadusel täiendavate meetodite rakendamisele. Samuti oli neil kõige täielikum ülevaade planeeritavast ja ellu viidud protsessist.

Lisaks eeltoodule tuleb ka märkida, et pangas läbiviidud muudatuste projekti kolmandat sihtgruppi – kõiki äriarenduse divisjoni töötajaid – ei võimaldanud uuringusse kaasata 12.03.2020.a Eesti Vabariigi Valitsuse poolt välja kuulutatud eriolukord ning sellest tulenev kriisijuhtimise plaani käivitamine SEB Pangas.

Käesoleva uurimustöö kahest sihtrühmast kaasati uuringu valimisse valdav enamus sihtrühma liikmetest. Tuleviku töökoha pilootprojektis oli muudatuse algatajaid kaks – äriarenduse divisjoni juht ning SEB Panga personalijuht. Uurimustöösse kaasati mõlemad muudatuse algatajad, st kõik sihtrühma liikmed. Muudatuse elluviimise juhtgruppi kuulusid seitse äriarenduse divisjoni keskastme juhti, kellest käesoleva uurimustöö raames intervjueriti nelja, st 57% sihtrühma liikmetest.

3.2 Uurimismeetodid

Kuna töötajate informeerimise ja konsulteerimise protsess ja rahulolu sellega on väga kontekst tundlik teema (Kallaste ja Jaakson, 2005: 40), kasutati uurimuses kvalitatiivseid uurimismeetodeid, mis sobivad antud kontekstis probleemi ja selle lahenduse kirjeldamiseks. Kvalitatiivses uurimuses käsitletakse teavet, mida arvuliselt väljendada on ebaotstarbekas või võimatu. Kvalitatiivse uurimuse korral on esialgne materjal vähem struktureeritud ja alles analüüsi käigus tehakse lõplik otsus selle kohta, missuguseid materjali külgi analüüsima hakatakse – kogutakse mitmekülgset materjali, millest huvipakkuvam osa valitakse välja alles analüüsi käigus (Lagerspetz, 2017: 123). Kvalitatiivsete meetodite puhul (Õunapuu, 2014: 54-58) keskendutakse sotsiaalsetele nähtustele ja protsessidele ning subjektiivsetele tähendustele, töötatakse mitteamvuliste andmetega ja tulemuseks on põhjalikud, detailed kirjeldused uuritavast nähtusest.

Uurimustöö jaoks andmete kogumine viidi läbi poolstruktureeritud ekspertintervjuude meetodil – intervjueritavate puhul olid uuringu jaoks olulised nende kogemused eksperdina ning neilt sooviti koguda faktiteadmisi (Lepik jt, 2014). Intervjuudel oli selge eesmärk ning meetod, need viidi läbi vastavalt töö autori koostatud kavale ning need ei olnud oma olemuselt ei vaba vestlus

ega suletud küsimustik (Hansen ja Heisselberg 2013: 25). Järgiti ka muid poolstruktureeritud intervjuule iseloomulikke aspekte (Õunapuu, 2014: 171) - küsimuste sõnastamine on paindlik, küsimuste järjekord võib intervjuu käigus muutuda, intervjuueerija annab vestluse käigus selgitusi ning lisab vajadusel täpsustavaid küsimusi.

Intervjuude eesmärgiks oli koguda infot kasutatud kommunikatsioonimeetodite ja -kanalite ning nende tõhususe kohta muudatuste protsessis. Intervjuu küsimused koostati vastavalt uurimustöö eesmärgile ning nende alusel koostati intervjuu kava ning valim.

Intervjuu käigus esitati intervjuueeritavatele 4 peamist küsimust:

- Milles seisnesid tuleviku töökoha projekti peamised muudatused töötajate jaoks ning milliseid olid sellega seotud peamised hirmud?
- Kas ja kuidas töötajaid nendesse muudatustesse kaasati?
- Kuidas töötajaid muudatustest teavitati?
- Milline oli Teie roll selles protsessis?

Kõik intervjuud viis läbi käesoleva töö autor SEB Panga ruumides. Intervjuueeritavate nõusolekul intervjuud salvestati ja transkribeeriti. Iga intervjuu kestvus oli *ca* 60 minutit. Intervjuud muudatuste algatajatega viidi läbi 2019. aasta novembris ning muudatuste elluviimise juhtgrupi liikmeid intervjueriti 2020. aasta veebruaris ja märtsis.

Intervjuude tulemusel kogunes suur hulk poolstruktureeritud materjali, mida analüüsiti temaatilise sisuanalüüsi abil (Sheikh, 2013: 19). Vastuste transkribeerimise ja andmete analüüsi käigus kuulas töö autor salvestatud materjali korduvalt, et täpselt tabada intervjuueeritava mõtet ja vastuste sisu nende tõlgendamisel. Sisuanalüüsi käigus klassifitseeritakse suur hulk kirjeldavaid mõisteid rühmadesse, mis omakorda tähistatakse mingi kategooriaga (Õunapuu, 2014: 36). Analüüsi käigus püüti leida intervjuude vastuste seas ühiseid mustreid, vastuseid omavahel võrreldes ja kõrnutades. Vastused jagati kategooriatesse ning analüüsiti võrdluses käesoleva töö teises peatükis esitatud teoreetiliste seisukohtadega.

4. TULEMUSED JA ARUTELU

Nagu eelmises peatükis välja toodi, oli SEB Panga äriarenduse divisjonis läbi viidud tuleviku töökoha pilootprojektis 3 peamist sihtgrupp: muudatuse algatajad, muudatuse juhtgrupp ning kõik ülejäänud töötajad. Uuringu käigus viidi kahe esimese sihtgrupi esindajatega läbi poolstruktureeritud ekspertintervjuud, mille analüüsi tulemusel võib välja tuua järgmised esilekerkinud teemade kategooriad:

1. Seniste käitumismustrite ja harjumuste muutumine ning sellega seotud hirmud;
2. Töötajate kaasamine;
3. Kommunikatsiooni ja kaasamise meetodid;
4. Muudatuse juhtgrupi roll.

Alljärgnevalt toon välja olulisemad seisukohad muudatuste juhtimise kohta teaduskirjanduses ning uuringus käsitletud sihtgruppide vaated eelnimetatud teemadele.

4.1 Muudatuste juhtimise ja nende kommunikatsiooni peamised teoreetilised käsitlused

Teaduskirjandust analüüsid selgus, et kuigi eksperdid nõustuvad, et hästi läbimõeldud strateegia on muudatuste edukaks juhtimiseks äärmiselt oluline, erineb nende arusaam sellest, milline see strateegia olema peab. Seetõttu on erinevad autorid välja töötanud lõputul hulgal erinevaid muudatuste juhtimise mudeleid.

Kirjanduses enim kajastatud mudelid on lihtne ja efektiivne Lewini kolme sammu mudel, Kotteri oluliselt detailsem ent ka ajakulukam kaheksa sammu mudel, kompleksne ning eelkõige organisatsioonile keskenduv McKinsey 7-S mudel, ning selgelt enim muudatuste inimlikult aspektile keskenduv ADKAR mudel.

Mudelite põhjalikul analüüsimisel selgub, et kuigi nende rõhuasetus on mõnevõrra erinev, on neil siiski küllaltki palju sarnaseid jooni. Nii võib väita, et erinevate mudelite punktid vaatlevad muudatuste juhtimise protsessi kolme peamise etapina – muudatusi ette valmistav etapp, muudatuste elluviimise etapp ja muudatusi kinnistav etapp.

Eksperdid nõustuvad, et hoolimata sellest, milline mudel muudatuste juhtimisel aluseks on võetud, on protsessi eduks kriitilise tähtsusega, et töötajad muudatusi toetaksid. See eeldab, et töötajad mõistaksid muudatuste põhjuseid ja olemust üheselt, mistõttu on kommunikatsioonil muudatuste juhtimise protsessis äärmiselt oluline roll. Teaduskirjanduses eristatakse muudatuste juhtimise kommunikatsioonis peamiselt kaht erinevat strateegiat – lineaarne ülalt-alla toimuv kommunikatsioon ja kaasav kommunikatsioon – millest mõlemale on omased kindlat kommunikatsioonimeetodid. Mõlemal strateegial on omad eelised ja piirangud, millest tulenevalt peaks muudatuste edukaks juhtimiseks protsessi erinevatel hetkedel kasutada mõlemat lähenemist.

4.2 Seniste käitumismustrite ja harjumuste muutumine ning sellega seotud hirmud

Muudatuste algatajate väitel oli tuleviku töökoha projekti peamiseks eesmärgiks lahendada avatud kontori puudustest tulenevad probleemid (nt müratase kontoris, ebasobivad tingimused keskendumiseks, privaatsuse puudumine jms). Pilootprojekti raames sooviti töötajate töökeskkonna funktsionaalsust ja kujundust parandada nii, et tekiksid erinevad töötsoonid (aktiivne ala, vaikne ala, koostööala), paraneksid võimalused koosolekute läbiviimiseks, pareneksid töökeskkonna tingimused (valgustus, õhu kvaliteet ja ventilatsioon) ning tekiks paindliku tööaja ja -koha võimalus.

Uus töökorraldus nõudis töötajailt seniste käitumismustrite ja harjumiste olulist muutmist – töötajad pidid hakkama oma tegevusi täpsemalt planeerima ning valima erinevate tegevuste jaoks erinevad tööalad (näiteks Skype koosolekutel osalemiseks broneerima koosolekuruumi, lahkuma oma töölaua tagant ning kui koosolek kestis enam kui 2 tundi, vabastama eelnevalt ka oma töölaua, et seda saaks kasutada kolleeg). Samuti pidid töötajad hakkama järgima erinevate

töölade suhteliselt rangeid reegleid. Nt küsimusele “Milles seisnesid tuleviku töökoha projekti peamised muudatused?” vastates selgitas üks intervjuueeritav: *„Raamatukogu on meil 100% vaikuse tsoon, seal lihtsalt ei tohi rääkida. On OK, kui lähed sisse ja teretad või ütled telefoni, et ei saa rääkida – aga siis pead jätkamiseks ruumist väljuma või minema raamatukogu telefoniputkasse.“* Muudatuse algatajate sõnul otsustati juba protsessi planeerides, et muudatuste sujuvamaks juurutamiseks kaastakse töötajaid töökorralduse muudatuste ja reeglite väljatöötamise, mitte ei esitleta neile järgimiseks juba eelnevalt väljatöötatud muudatusi ja reegleid.

Muudatuste algatajad leidsid, et tööviiside muudatus oli töötajate jaoks küllaltki drastiline, mistõttu sooviti neid kaasata varakult, et muudatuste visiooni ja plaani neile kergemini vastuvõetavaks teha. See vastab selgelt Kurt Lewini muudatuste juhtimise mudeli esimesele, “sulatamise”, etapile, milles innustatakse töötajaid vanadest tööviisidest loobuma ja avatakse neid uutele tuues välja erinevused senise ja soovitud käitumise vahel.

Muudatuste juhtgrupiga läbi viidud intervjuude tulemusel selgus, et ka nemad pidasid muudatusi töötajate jaoks suhteliselt suureks: *„Minu meeskonna arvates oli muutusi väga palju ja väga erinevaid – alates sellest, et oma tiim kaob ümbert ära kuni selleni, et pean iga päev uuesti hakka-ma oma tooli enda jaoks mugavasse asendisse sättima.“* Olukorra tegi keerukamaks see, et töötajad ei saanud kõik ühtemoodi aru muudatuse eesmärgist ja sisust ning ei osanud seetõttu kujundada oma arvamust sellest: *„Nagu ikka, muudatused on ju halvad inimestele ja muuta oma mõtlemisviisi ja käitumist on keeruline – ja siis oleneb inimesest, kui palju talle seda seletama peab ja siis kas ta ostab selle ära või ei osta.“*

Mõlemad sihtgrupid märkisid oma intervjuudes, et juba varakult projekti alguses ilmnasid töötajate hirmud, mis neil planeeritavate muudatustega tekkisid. Peamised hirmud olid seotud füüsilise töökeskkonna muudatuste ning seeläbi turvatunde kaotusega ning uskumus, et kogu muudatus on vaid ettevõtte kokkuhoiuplaan töökohtade vähendamiseks. Nagu märkis üks muudatuse algatajaist: *„Saime aru, et see ei ole ainult nii-öelda füüsiline muudatus inimestele. Inimeste kõige suurem hirm oli see, et mu laud võetakse minult ära, see oli hästi suur hirm. Et turvatunne võetakse ära – et mul ei ole seda oma lauda või oma kohta.“* Teine muudatuse algataja

märkis: „*Inimestel oli suur hirm, et see projekt on järjekordne kokkuhoiuprojekt, et saaks rohkem inimesi ühele korrusele toppida.*“

Juhtgrupi liikmed tõid olulise hirmuna lisaks eelmainituile välja ka töötajate mure meeskonnatunde ja oma tiimi kaotamise pärast. „*Kõige keerulisem tundus, et kui töötaja hommikul tuleb, siis äkki ei ole oma töökaaslast ümberringi*“, „*Kõige suurem murekoht või küsimärk oli see, kuidas me oma tiimitunnet säilitame.*“ Selle hirmu leevenduseks kujunesid töö käigus meeskonnadadel oma kindlad tsoonid, kus nad istusid – nii teadsid töötajad, kus oma tiimikaaslast leida ja kuhu piirkonda hommikul istuda, et olla oma meeskonnaga koos. Samuti juurutati juhtgrupi liikmete poolt igas tiimis koogihommikute traditsioon, kus meeskonnad omavahel koos istusid.

Muudatuste algatajad ja juhtgrupp suhtusid töötajate hirmudesse mõnevõrra erinevalt. Kui muudatuste algatajad olid juba ennetavalt mures töötajate võimalike hirmude pärast, olid valmistunud nendega tegelema ning selleks aega pühendama („*See oli meil kaardistatud enne juba ära, nii et see oli meile oodatud küsimus*“), siis juhtgrupi liikmed uskusid valdavalt, et töötajate hirmud vaibuvad projekti edenedes, kui nad näevad, et nende häält võetakse kuulda ning ei teinud eraldi jõupingutusi hirmudega tegelemiseks: „*Eks ma vaatasin, et need laabuvad ise, eraldi sellega ei tegelenud küll kuidagi*“, „*Meie tiim oli selline lärmakam, me küll mõtlesime, et mis meist saab – aga see elu tegelikult kujunes kuidagi nii, et vaiksed tiimid olid ühes kohas ja kõvahäälsamad tiimid koondusid mujale, kui neile oli märkusi tehtud*“, „*Ma ei mäleta üldse, et meil oleks mingit suurt probleemi olnud*“. Samas tundsid juhtgrupi liikmed vastutust hirmudega tegelemise ja töötajate meeleolu jälgimise eest: „*Teadlikult jälgisin küll kogu aeg meeleolu ja kes mingeid kommentaare annab, ka kohvitassi taga – kuidas inimesed valmis on, kas nüüd on juba rohkem valmis*“, „*Üritasin negatiivseid kommentaare ikka maha võtta või naljaks keerata – mitte naeruvääristada, vaid näidata, et ei ole ju nii suur probleem*“. Kuna suhtlus kõigi kolme sihtrühma vahel oli tihe ja kahesuunaline, siis ilmnedki hirmud suhteliselt varakult ning neid oli lihtsam leevendada, samuti oldi paindlikud hirmude leevendamise viiside osas.

Mõlemad intervjuueeritavate sihtgrupid nõustusid, et töötajate hirmude ja kahtlustega tegelemine tekitas kohati suuri väljakutseid, ent oli kahtlemata protsessi edukuse kohapealt äärmiselt olulise tähtsusega. See langeb kokku ADKAR'i mudeli teise punktiga, milles rõhutatakse, et lisaks tead-

likkusele muudatuste osas on muudatuste juhtimises kriitilise tähtsusega töötajate motivatsioon ja valik muudatusi toetada ja neis osaleda ning kuna tegemist on iga inimese isikliku valikuga, on soovi tekitamisel keerulisem leida universaalselt toimivaid meetodeid.

Nii muudatuste algatajad kui juhtgrupp hindasid nii muudatust ennast kui ka sellega seotud hirme töötajate jaoks suurteks ja olulisteks, kuid nende muudatuste ja hirmude põhjused ja olemus olid erinevate sihtrühmade hinnangul erinevad. Kui muudatuse algatajate arvates olid hirmud eelkõige seotud muudatuste ratsionaalsete aspektidega, nagu näiteks tööruumide ja -harjumuste muudatus, siis muudatuste juhtgrupi liikmed, kes töötajatega vahetumalt ja tihemini suhtlesid, tõid esile eelkõige varjatud, emotsionaalseid hirme – näiteks meekonnatunde ja turvatunde kadumise. Nimetatud hirmud tulid esile eelkõige seetõttu, et muudatuste juhtgrupi liikmed kasutasid mitmeid kahe-suunalise kommunikatsiooni meetodeid ja suutsid seeläbi luua ausa ja avatud õhkkonna, mis julgustas meeskonnaliikmeid oma muresid väljendama.

Muudatuste algatajad olid töötajate hirmudeks ning nendega tegelemiseks ka enam valmistunud, juhtgrupi liikmed usaldasid enam protsessi ja pidevat kommunikatsiooni, uskudes, et projekti edenedes saavad töötajate mured lahendatud. Kahe erineva lähenemise kombinatsioon toimus edukalt ning täiendas teineteist.

4.3 Töötajate kaasamine

Kuna töötajaid kaasati protsessi juba selle planeerimisetapis, ilmnasid nende hirmud ja mured varakult ning see andis muudatuse ellukutsujatele ja juhtidele võimaluse töötajate hirmude ja kõhklustega kohe ka tegelema hakata. Nii muudatuste algatajad kui juhtgrupp tõid intervjuudes välja, et töötajad kaastati pilootprojekti planeerimisse juba enne selle algust. Nimelt tugines SEB Panga juhatuse otsus tuleviku töökoha projekti pilootprojekt juurutada just panga äriarenduse divisjonis, töötajate seas läbi viidud küsitlusele, kus panga kõikide üksuste töötajail oli võimalik avaldada soovi pilootprojekt just nende üksuses ellu viia. Äriarenduse divisjonis oli kõige suurem hulk pooldavalt vastanud töötajaid – seega oli otsusele eelnenud küsitlus juba loonud soodsa pinnase töötajate kaasamiseks, kuna nende arvamust oli küsitud ja arvesse võetud. Muudatuse

algatajad korraldasid ka kordushääletuse, et kontrollida töötajate valmisolekut – pooldajate osakaal oli 70-80% töötajatest. Samuti olid äriarenduse divisjonil olemas muudatuse elluviimiseks vajalikud vahendid (kõikidel töötajatel olid kaasaskantavad *laptop* arvutid, eraldatud olid rahalised vahendid vajaliku remondi teostamiseks jms).

Muudatuste algatajad tegid juba muudatuste väga varajases etapis otsuse kaasata muudatuse planeerimisse ja elluviimisse võimalikult palju töötajaid. Küsimusele “Kas ja kuidas töötajaid nendesse muudatusesse kaasati?” vastates selgitas üks muudatuste algataja: „*Igati läbib oma muutuste kõverat erinevat moodi, aga see on kiirem, kui kõik on kaasatud ja informeeritud.*“. Nii kaasati töötajad algusest peale lahenduste väljatöötamisse – „*Võtsime inimesed kokku, jagasime tiimidesse, andsime korruse plaanid kätte – palun kujundage endale selline töökoht, kus te tahaksite tööd teha!*“ Koheselt kaasati ka ekspert – disainer, kes töötajaid juhendas ning professionaalseid nõuandeid jagas.

Kõik intervjuueeritud muudatuse juhtimise grupi liikmed pidasid õnnestumise väga oluliseks teguriks just otsust kaasata võimalikult palju töötajaid võimalikult varakult tuleviku töökohta ise kujundama, osaledes loodud töögruppides – „*See oli minu arust ikka väga hästi tehtud, et inimesed algusest peale tundsid, et nad on kaasatud. Kõik said öelda, mida nad tahavad ja keegi ei saanud öelda, et ükspäev tulid tööle ja sul oli äkki kontor teistmoodi ja vaata ise, kuidas saad*“, „*Minu meelest oli see küll super hästi lahendatud*“, „*Ma ei mäleta, et meil varem oleks olnud selliseid suuri aksioone, kus töötajad oleksid nii palju kaasas.*“

Juhtgrupi liikmed innustasid oma töötajaid planeerimises aktiivselt osalema – „*Tuli proovida neid kaasata töögruppidesse, et inimestel tekiks tunne, et nad on ise saanud kaasa lüüa. Ma arvan, et see oli oluline*“, „*Mina mängisin ka palju selle peale, et saaks öelda, et kõigil oli võimalus – ainult anna oma sisend!*“ Töötajate kaasamine ei olnud kõikides meeskondades ühtmoodi lihtne. Nagu ütles üks tiimijuht: „*Mul oli jube raske leida osalejaid nendesse gruppidesse, sest kõik olid vastu. Ma ütlesin neile, et mõelge nüüd, kui meie ei osale, siis osalevad ainult entusiastid – kes siis meiesuguseid „pidureid“ esindab!?*“. Ettevalmistavates meeskondades osalevatel töötajatel tekkis muudatuste suhtes positiivne hoiak kiiremini ning nad muutsid ajapikku ka

oma meeskonnakaaslaste arvamust: „*Need, kes tiimi astusid, hakkasid leidma ka mingeid positiivseid ideid ja neid meie tiimikoosolekutel välja tooma.*“

Muudatuste algatajad mainisid oma intervjuudes, et organisatsiooni valmidust muudatusi vastu võtta analüüsiti põhjalikult enne pilootprojekti käivitamist, mis langeb selgelt kokku McKinsey 7-S mudeli ühiste väärtuste ja süsteemide punktidega, mis räägivad ühistest käitumistest ja tõekspidamistest (suur valmisolek muudatusteks äriarenduse divisjonis) ning nendest tulenevate eesmärkide poole püüdlamiseks kasutatavat taristust (nt sülearvutite olemasolu). Samuti rõhutasid intervjuueeritavad töötajate kaasamist protsessi kõigi etappides, mis vastab ADKAR mudeli kolmandale, teadmiste, punktile, mis räägib töötajate harimisest vajalike uute oskuste osas ja detailselt informatsioonist uute süsteemide ja protseduuride kohta. Et teadmistest üksi muudatuste realiseerimiseks ei piisa, toonitasid intervjuueeritavad ka, et juba varakult innustati töötajaid uute tööviiside järgi käituma hakkama, mis langeb kokku Kotteri mudeli viienda punktiga, milles ta rõhutab, et muudatusi pidurdavaid takistusi on võimalik eemaldada vaid töötajatele uute käitumiste ja protseduuride rakendamiseks piisavad volitused andes.

Kahe sihtrühma lähenemine töötajate kaasamisse oli üpris sarnane, pidades töötajate varajast kaasamist oluliseks. Kaks erinevat sihtrühma täiendasid ja toetasid siinkohal teineteist edukalt – muudatuste algatajad löid töötubade jms näol raamistiku töötajate kaasamiseks ja muudatuste juhtgrupp julgustas töötajaid initsiatiivi haarama ja loodud algatustes osalema. Üks aspekt teiseta ei oleks töötajate täielikku kaasamist taganud, kuid koostoimes saadi sellega edukalt hakkama – loodi nii võimalused kui soov osalemiseks.

4.4 Kommunikatsiooni ja kaasamise meetodid

Muudatuste algfaasis kasutati taustateadmiste ja kogemuste omandamiseks erinevaid meetodeid – näiteks viidi töötajate seas läbi küsitlus nende poolt olulisamaks peetavate probleemide kohta ning korraldati külaskäike teistesse ettevõtetesse, et nende kogemustest õppida ja neid näidis-mudelina kasutada. Muudatuse algatanud juhtide hinnangul toimis selline parimate praktikate jagamine hästi ning seda kasutati aktiivselt töötajate kõhkluste ja hirmude vähendamiseks.

Tuleviku töökoha visiooni kujundamise perioodil korraldati regulaarselt töötubasid – „ideede turg“, kus meeskonnad oma plaane üksteisele tutvustasid ja said edasises planeerimisprotsessis teiste meeskondade ideid enda ideedega integreerida – *„Ütlesime töötajatele, et ideede turg on see koht, kus te võiksite teiste mõtteid „varastada“. Kui teile mõni idee väga meeldib, kasutage see oma edasises töös ära!“* rääkis üks muudatuste algatajaid küsimusele “Kuidas töötajaid muudatustest teavitati?” vastates. See tagas meeskondade vahelise omavahelise suhtlemise ja sarnase nägemuse lõppvisiooni kohta. Samuti aitasid töötoad kaasa kogu muudatuste protsessi avatusele ja läbipaistvusele ning töötajatel oli lihtsam leppida ka nende asjadega, mida nad lõpuni kontrollida ei saanud.

Paralleelselt tegeles korruse kavandamisega ka juhtgrupp juhuks, kui töötajatelt ei saada piisavalt sisendit. See hirm oli siiski põhjendamatu – enamik töötajaid võttis oma tööruumide planeerimisest aktiivselt osa ning pakkus häid lahendusi – *„Kui inimestele anti võimalus, kui uskumatult loominguliseks nad läksid ja milliseid tehnilisi oskusi nad ilmutasid! Mõnele inimesele kohe meeldis disainimisega tegeleda!“* selgitas üks intervjuueeritav. Töötajate endi poolt pakutud lahendusi oli lihtsam projekti hilisemates etappides ka ellu rakendada, kuna nad tundsid omanikutunnet, vastutust ja uhkust väljatöötatud lahenduste eest – *„Inimesed tundsid, et kõikidest tiimidest võeti ideid kasutusele. Hiljem, kui juba valmis korrust teistele üksustele tutvustati, nägime tihti, kuidas meie inimesed uhkustundega rääkisid, kuidas mingi väljatöötamisprotsess toimus või millised just nende ideed olid olnud.“*

Töötajate osalemist visiooni kujundamisel premeeriti ja motiveeriti – kavandite seast valiti võidutöö ning võitnud meeskonnale anti auhind. Korruse lõppkujundusse kaasati siiski parimaid ettepanekuid kõikidest töödest, mitte ainult võidutööst. Töötajatelt küsiti ettepanekuid ja arvamusi ka protsessi hilisemates etappides, näiteks koosolekuruumide nimetamisel või seintel kasutatavate tsitaatide valikul. Samuti muudeti paljusid algseid otsuseid vastavalt töötajate tagasisidele. Kogu projekti käigus innustati töötajaid kitsaskohti välja tooma ning tõstatatud probleemidega tegeleti koheselt. Selline tegevus teenis kaht eesmärki – nii jõuti parema lõpplahenduseni ning samuti suurenes töötajate usaldus kogu protsessi suhtes. Nagu märkis üks muudatuste algataja: *„Nii tulid välja olulised detailid, mis töötajate heaolu häirivad. Neid tuleb*

oluliseks pidada ja neist rääkida. Siis saavad töötajad aru, et see projekt on tõesti nende jaoks, neist tegelikult ka hoolitakse.“

Töötajate hirme püüti vähendada ja muudatusi neile lihtsamaks teha ka järkjärgulise lähene-
misega muudatuste elluviimisse. Nagu ütles üks muudatuse algatajatest: *„Muudatusi tuleb
doseerida – sa ei saa teha suurt muudatust korraga, vaid samm-sammult.“* Seetõttu korraldati
parimate lahenduste katsetamiseks uue töökoha pilootlahendus, mille raames paigutati olema-
solev mööbel uue kujunduse prototüübina. Sellistest katsetusest saadi palju sisendit, millega eda-
sise planeerimise ja ehitustegevuse käigus arvestati – *„Alguses, küsitluses, ütlesid kõik inimesed,
et kui oleks raamatukogu, küll ma teda kasutaks ja siis me tegimegi alguses raamatukogusse 20
töökohta, mida keegi eriti ei kasutanud. Pärast pilooti me vähendasime raamatukogu kohtade
arvu 10 peale.“* Pilootprojektide ja prototüüpide kasutamine ning sealt saadud tagasiside arvest-
amine andis töötajatele jälle kord turvatunde, et nende arvamusega arvestatakse. *„Tegime samm-
sammult: piloot, siis mingi sammuna võeti ära lauatelefonid - see oli suur muutus, aga nüüd on
kõik harjunud.“* Samuti ajastati muudatused töötajate jaoks sobivale ajale – nt esimene piloot-
projekt suvele, sissekolimine aastalõpule.

Ka juhtgrupi arvates oli äärmiselt oluline inimeste harjutamise uue korraldusega järk-järgult:
*„Arutasime seda palju koos ja jõudsime selleni, et me peame seda asja inimestele järk-järgult
tutvustama, et nad harjuksid väikeste muudatustega ja see tegi asja lõpp-kokkuvõttes väga palju
kergemaks“.*

Samasugust lähenemist rakendati uue töökorralduse reeglistiku väljatöötamisel. Töökorralduse
reegleid, omavahelisi kokkuleppeid nimetati kodukorraks ning töötajatel oli otsustav roll nende
väljatöötamisel. Kokkulepped olid äärmiselt olulised, kuna nad kehtestasid reeglid, mille alusel
kõik üksuse töötajad ühises ruumis käituvad – näiteks, et kui töötaja on oma laua tagant ära
enam kui kaks tundi, vabastab ta laua. *„Reegleid oli vaja, et uutele tulijatele neid tutvustada, aga
ka selleks, et üksteisele neid meenutada.“* Kodukorra kokkuleppimiseks koguti meeskondadelt
sisendit, mille alusel koostati esimene visand. Kõik töötajad said seda kommenteerida ja täienda-
da. Loodi võimalus seda ka anonüümselt teha, kuna muudatuse algatajate sõnul oli vaja anda in-
imestele võimalus väljendada ka ebamugavaid teemasid – *„Panime stendid üles ja palusime*

kõikidel, kes tahavad, minna ja sinna reegleid kirja panna. Mõni reegel sai selline naljaga pooleks, mõni selline, mida tiimikoosolekul ei tahetud otse välja öelda. Et kui sa teed tööruumides seda, siis see häirib mind – lepime kokku, et nii ei tee! Tahtsime, et inimesed ei tunneks end surve all, kui tahavad oma arvamust välja öelda.“

Lisaks töötajate kaasamisele töögruppide kaudu pidasid muudatuste juhtgruppi kuulunud tiimijuhid enda jaoks kõige olulisemaks meetodiks sagedasi ja põhjalikke arutelusid oma meeskonnades – *„Ma arvan, et see toimis täitsa hästi, et hästi tihedalt sai neid koosolekuid sel teemal teha ja arutada, mis veel puudu on ja mida võiks veel paremini teha“*, *„Igal tasandil oli tunne, et me saame öelda, mida me tahame – meil olid hästi avatud koosolekud“*, *„Me hästi palju rääkisime ja inimesed said anda tagasisidet.“*

Juhtgrupi liikmed pidasid oluliseks ka töötajate seas läbi viidud küsitlusi, kus töötajatel oli võimalus anonüümselt arvamust avaldada ja ettepanekuid teha. Samuti hinnati muudatuste algatajate poolt regulaarselt saadetavaid infokirju ja kokkuvõtteid ning infokoosolekuid, kus tutvustati projekti hetkeseisu. Samas tõid juhtgrupi liikmed välja, et kõige paremini toimis ikka inimestega rääkimine, silmast silma kohtumised – *„Kirjad on alati sellised, et neid tõlgendatakse negatiivsemalt kui vaja, kõik pole nii selge, kui just see lugeja soovib. Näost näkku on ikka kõige parem.“*

Nii tuleviku töökoha pilootprojekti muudatuse protsessi algatanud juhid kui selle muudatuse juhtgrupi liikmed hindasid protsessi üldiselt kordaläinuks. Mõlemad sihtgrupid olid arvamusel, et protsessis kasutatud kommunikatsioonimeetodid ning töötajate varajane ning laialdane kaasamine aitasid oluliselt kaasa tuleviku töökoha pilootprojekti edukale elluviimisele. Projekti edukust kinnitab pärast projekti valmimist töötajate seas läbi viidud uuring, kust ilmnas, et tegevuspõhine kontor koos paindliku tööaja ja -kohaga on töötajate jaoks oluline rahuloluallikas. Samuti on enamus äriarenduse töötajaid tegevuspõhise kontori tulihingelised eestkõnelejad pangas.

Mõlemad sihtgrupid toonitasid korduvalt ka kogu projekti pikkust ning mainisid arvukaid vaheetappe ja muudatuste järk-järgulist läbiviimist. Siin saab selgelt paralleele tõmmata Kotteri muu-

datuste juhtimise mudeli kuuenda punktiga, milles ta toob esile, et edu saavutamiseks on oluline hoida töötajate motivatsiooni kõrgel kogu protsessi vältelt ning rõhutab lühiajaliste võitude tekitamist. Kotter selgitab, et sellised võidud, kui nad on selgelt läbiviidavate muudatustega seotud, annavad kogu protsessile hoogu juurde, aitavad täpsustada visiooni ja strateegiat ning veenavad ümber muudatustes kahtlejad, mille kõige kohta töid näiteid ka intervjueritavad.

Analüüsid SEB Panga tuleviku töökoha pilootprojekti muudatuse protsessis kasutatud meetodeid, võib märkida, et muudatuse algatajad ja juhid kasutasid muudatuse kommunikatsiooniks ja töötajate kaasamiseks nii traditsioonilisi kui ka kaasavaid meetodeid (vt Tabel 3)

Tabel 3. SEB Panga tuleviku töökoha pilootprojekti muudatuste protsessis kasutatud meetodid (tabelis alla joonitud)

Kommunikatsioonimeetodid – lineaarne kommunikatsioon	Kommunikatsioonimeetodid – kaasav kommunikatsioon
<u>Esitlused</u> <u>(Suured) infokoosolekud</u> <u>Konverentsikõned</u> Memod <u>Infokirjad</u> <u>Kuulutused, reklaamid</u> <u>Ettevõtte siseveeb</u> Ettevõtte koduleht Videod Podcast-id <u>Elektronkirjad*</u> Blogid* Sotsiaalmeedia* Koolitused*	<u>Silmast silma kohtumised</u> <u>Aktiivne kuulamine</u> <u>Dialoogid</u> <u>Konsultatsioonid, mentorlus, coach-imine</u> <u>Elektronkirjad*</u> <u>Avatud foorumid</u> Küsimuste ja vastuste sessioonid ettevõtte siseveebis Blogid* Sotsiaalmeedia* <u>Mitteametlikud vestlused</u> <u>Töögrupid, -toad</u> <u>Fookusgrupid</u> <u>Ajurünnakud</u> <u>Teiste ettevõtete külastamine, et neilt õppida</u> <u>Töötajate küsitlused</u> Koolitused* <u>Simulatsioonid</u> <u>Eeskuju näitamine (role-modelling)</u> <u>Tunnustamine, saavutuste pühitsemine</u>

*elektronkirju, blogisid, sotsiaalmeediat ja koolitusi võib pidada nii lineaarse kui kaasava lähenemise meetoditeks, sõltuvalt nende olemusest ja sisust.

(Allikas: autori koostatud *A critical...*, 2012; Cummings ja Worley, 2008; Hansen ja Heisselberg, 2013; Parsells, 2017; Sheikh, 2013; Simoes ja Esposito, 2014; Turton, 2015 põhjal)

Nagu intervjuudest ja tabelist nähtub, kasutati peamiselt kaasava kommunikatsiooni meetodeid ning seda juba muudatusprotsessi varastest etappidest peale (töögrupid, konsultatsioonid, ajurünnakud, silmast silma kohtumised, mitteametlikud vestlused, simulatsioonid, tunnustamine jne). See võimaldas töötajatel ise kavandada oma töökeskkonda ning tunda, et nende arvamust peetakse oluliseks. Samuti tagas muudatuste samm-sammuline elluviimine ja töötajatelt tagasiside küsimine väljatöötatud lahenduse läbimõelduse ja sobivuse enamikule töötajaist, mis vähendas vastupanu, hirme ja suurendas töötajate valmisolekut muudatusi aktsepteerida.

4.5 Muudatuse juhtgrupi roll

Divisjoni keskastme juhtidest loodud muudatuse juhtgrupi roll ei olnud muudatuste algatajate hinnangul piisavalt hästi läbimõeldud ega ellu viidud.

Intervjuudest selgus siiski, et nii muudatuse algatajatel kui juhtgrupi liikmetel oli väga sarnane nägemus juhtgrupi rollist – selleks oli eelkõige töötajate toetamine ja juhtimine muudatuste kõvera läbimisel, samuti info ja tagasiside vahendamine töötajate ja muudatuse juhtide vahel. Nii ütlesid muudatuste algatajad: *„Kõigepealt me kaasasime sel korrusel kõikide tiimide juhid, sest kui tiimijuhid ise kaasas ei ole selles muutuste kõveras ja sellesse ei usu, siis on väga-väga keeruline seda ellu viia. Juhtidel on oma kahtlused ja kui nemad saavad oma kahtlustest üle, siis on neil lihtsam oma tiimi toetada“*. Sama arvamust jagasid ka juhtgrupi liikmed ise: *„Ma arvan, et kõik sõltubki sellest, kuidas neid muudatusi oma inimesteni viiakse – kas positiivses võtmes või mitte“*, *„Meie roll oli ikka väga suur – konkreetse tiimi meelsus sõltus sellest, milline selle tiimi juht oli. Me saime aru, et meie oleme selles muutuste kaares ja aitame oma inimesi sellest kuidagi üle“*, *„Meie pidime pidevalt tähelepanu juhtima ja inimesi suunama, et see on positiivne ja et kõik võtaksid neid muudatusi lahkelt vastu“*.

Juhtgrupi komplekteerimine keskastme juhtidest oli igati põhjendatud, kuna just nemad juhid pidid oma meeskondades muudatuse ellu viima ning neid selles toetama. Samas ei olnud selline juhtgrupp ühtviisi teadlik ega motiveeritud muudatustest ega ka ühtviisi hästi ette valmistunud

muudatuste juhtimiseks – üksuste juhtide seas oli väga erineva juhtimiskogemuse ja -stiiliga juhte. Nii ütles üks muudatuste algataja: „*Meil oli ka juhuseid, kus üks juht hakkas nutma täitsa – ütles, et ta ise ei ostnud muudatust ära ja oli kohe näha, et kui ta ise ei ostnud ära, siis oli tal tiim ka nii vastu. Ja kõrval oli teine tiim, kus juht oli poolt, nemad ütlesid kohe, et oo, kui äge, me saame ise teha oma töökeskkonna! Kui juhi usk kõigub, siis inimesed loevad seda alateadlikult.*“ Osad juhid, kelle roll oli olla muudatuse juhtgrupp, hakkasid muudatust täielikult toetama alles muudatuse hilisemates etappides, kui nad nägid, et asjad toimuvadki nii, nagu kokku lepitud. Nii ütles üks muudatuse algataja: „*Mõnel juhul oli vaja seda, et nad täpselt näeksid ära, kui ehitus on valmis, kuidas see täpselt töötab – siis nad alles ostsid selle lõplikult ära*“. Ning teine intervjuueeritav: „*Juhtidel oli vaja vastuseid oma töötajatele ja siis lõpuks nad hakkasid ka ise uskuma, et see saab olema palju parem töökeskkond.*“

Kuigi muudatuse algatajate sõnul nägid nad ette, et muudatus on juhtide jaoks raske („*Teadsime, et piloot on raske – toetasime juhte, hoiatasime ette, et see on raske.*“), olid nad protsessi lõppedes arvamusel, et oleksid protsessi ettevalmistavas etapis pidanud enam tähelepanu ja aega pühendama juhtgrupi liikmete kaasamisele, koolitamisele ja arendamisele.

Intervjuudest muudatuse juhtgrupi liikmetega selgus, et nemad tajusid oma valmisolekut muudatuse juhtimiseks tunduvalt positiivsematena. Nii ütles üks juhtgrupi liikmetest: „*Ma ei mäletagi üldse probleeme!*“, ning teine: „*No ega ma ju ei olnud selle vastu, ma lihtsalt tõin välja, mis inimesi muretsema pani.*“

Juhtgrupi liikmete jaoks ei olnud probleem ka see, et omavaheline tööjaotus ei olnud algusest peale kindlalt paika pandud – kuna kommunikatsioon toimis ja eesmärk, mille poole püüeldi, oli ühine, olid juhtgrupi liikmed valmis võtma initsiatiivi siis ja seal, kus seda vaja oli: „*Kogu aeg olid mingit IT jamad. Ja siis ma lihtsalt võtsin selle natukene nagu enda peale, et lihtsalt tuima järjekindlusega käisin kõiki kohti läbi, et vaadata, mis ei tööta ja tellisin IT poisid parandama. Kuigi ma sain aru, et see pole minu töö, aga tahaks ju asjad korda teha. Ega ma polnud ainuke – iga tiimijuht võttis midagi.*“

Juhtgrupi toetamiseks pidasid muudatuse algatajad juhtgrupiga iganädalasi koosolekuid, kus plaaneriti edasise tegevusi ning töötajate kaasamist, arutati läbi keerulisemaid juhtumeid, toetati üksteist ning arutleti ka konkreetsete lahenduste üle. Muudatuse algatajad kohtusid kõikide juhtidega regulaarselt ka eraldi, et kõikidel oleks võimalik oma seisukohti ja kõhkklusi vabalt väljendada. Üksteise toetamiseks ja kogemuste jagamiseks korraldati ka ühiseid koviisioone.

Juhtgrupi liikmed selgelt ka tundsid seda tuge – nii ütles üks juhtgrupi liige: „*See, et me saime omavahel regulaarselt kokku ja rääkisime konkreetset sellest projektist ja saime omavahel pööratud muresid – see aitas väga palju meid suhtlemisel oma inimestega. Me saime argumente juurde ja toetada üksteist.*“ Samuti toimis väga hästi koostöö muudatuste juhtidega: „*Meil oli selline hetk, kus seda negatiivset emotsiooni oli väga palju ja siis Margit /üks muudatuse algatajatest/ käis meie tiimiga rääkimas, see aitas*“, „*Me tegime pidevalt Margitiga koostööd, sain talle oma muret kurta ja koos plaani välja mõelda. Ta alati pakkus oma abi*“, „*Margit oli see, kes vedas ja kogu aeg innustas, minu arvates oli see kõik nagu õpiku järgi tehtud, et kõik need kõverad me käisime koos läbi*“.

Nagu käesoleva töö 2. peatükis viidatud, peaks juhtgrupi liikmetel olema neli omadust: võimupositsioon, eriteadmised, usaldusväärsus ja juhtimisvõime (Kotter, 1996: 57). Uuritava projekti puhul jäi juhtgrupi liikmetel puudu eelkõige eriteadmistest muudatuste juhtimise valdkonnas. Nii uskusid muudatuse algatajad, et juhtgrupi liikmeid oleks nende muudatuse protsessis aidanud muudatuste juhtimise teoreetiliste ja psühholoogiliste lähtekohtade tundmine – muudatuse protsessi erinevate etappide mõistmine, ühise visiooni loomine, töötajate kaasamine, toimetulek hirmu ja vastupanuga jms. „*Eeldasime, et kogunud juhid ja teavad, mida ja kuidas teha. Mõnel inimesel tuleb see loomulikult välja, aga mõned juhid tegelikult kukkusid koos oma tiimiga auku*“ selgitas üks intervjuueeritav.

Muudatus oli keeruline divisjoni keskastme juhtidele ka seetõttu, et nad olid seni harjunud istuma ühiselt koos oma meeskonnaga, meeskonna iga liiget iga päev nähes ja kontrollides. Uute tööviiside rakendamisel seda võimalust enam ei olnud. Nii ütles üks muudatuste algataja: „*Nad olid harjunud istuma koos oma tiimiga, nägema, mida kõik teevad ja seal oli selline usalduse või kontrolli küsimus. Et kuidas ma saan vastutada selle tiimi eest, kui ma otseselt ei saa neid*

füüsiliselt kontrollida. Ja see oli tõsine väljakutse osadele juhtidele!“ Koostöös muudatuste algatajatega otsiti alternatiivseid võimalusi meeskonnatunde hoidmiseks ja juhtide ning alluvate lähendamiseks – tekkis meeskondade ühiste koogisöömiste traditsioon ning lepiti kokku regulaarsete neljasilmakohtumise läbiviimises juhtide ja alluvate vahel. „*Kuna enam ei olnud tiimide tsoone, pidime mõtlema, kuidas tiime rohkem koos hoida – tekkis koogireedete, -esmaspäevade traditsioon, et tiimid saaksid kokku.*“

Intervjueeritavad kinnitasid, et juba projekti algfaasis kokku pandud juhtgrupi olulisus oli ülimalt suur muudatuste läbiviimise igas etapis. See vastab Kotteri mudeli teisele etapile, milles Kotter rõhutab vastava grupi tähtsust ning loetleb omadused, mis grupi liikmetel peaksid olema, et tagada muudatuste edukas juhtimine.

SEB tuleviku töökoha projekti edukuse üks alustalasid oli muudatuse algatajate ja muudatuse juhtgrupi ühine nägemus muudatuste eesmärgist ning juhtgrupi rollist selle eesmärgi saavutamisel, samuti tihe kommunikatsioon ja koostöö kahe sihtrühma vahel. Samas oli sihtrühmade nägemus juhtgrupi liikmete valmisolekust ja oskustest seda suurt muudatust juhtida erinev – muudatuse algatajad arvasid, et keskastme juhtide ettevalmistus oleks pidanud olema oluliselt parem. Juhtgrupile oleks tulnud pakkuda muudatuse ning inimeste juhtimise alast koolitust, neid enam kaasata projekti ettevalmistavates etappides ning toetada projekti elluviimisel. Juhtgrupi liikmed ise nimetatud valdkondades puudujääke ei tunnetanud, kuna koostöö ja kommunikatsioon kahe sihtrühma vahel toimus väga hästi ja kõik esilekerkinud probleemid said töö käigus lahendatud.

5. JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD

Käesoleva uurimustöö tulemusel võib välja tuua neli peamist järeldust ning nendest lähtuvat ettepanekut tuleviku töökoha projekti laiaulatuslikumal elluviimisel SEB Pangas.

5.1 Muudatuste juhtimise mudelite rakendamine muudatusprotsessi elluviimise planeerimisel

Teoreetilises kirjanduses pakutakse välja erinevaid mudeleid muudatuste protsessi edukamaks juhtimiseks. Erinevad mudelid eristavad protsessi erinevaid etappe ning erinevate etappide raames soovitatavaid tegevusi, mis aitavad muudatuste juhtidel protsessi elluviimiseks paremini valmistuda. Uuritud pilootprojekti käigus ei olnud muudatuste juhid enesele põhjalikult teadvustanud protsessi erinevaid etappe aga süstemaatiliselt analüüsinud igas etapis nõutavaid tegevusi. Juhtidel oli küll selge arusaam muudatuste eesmärgist, olulisematest eduteguritest eesmärkide saavutamisel ning üldisest lähenemisest projekti elluviimisele, kuid projekti ettevalmistavas osas ei osatud pöörata piisavalt tähelepanu kõikidele olulistele aspektidele muudatuse erinevates etappides (nt töötajate hirmudega tegelemine, erinevate kommunikatsioonimeetodite kasutamine, juhtgruppi ettevalmistamine nende rolli edukaks täitmiseks jms). Ühe konkreetse muudatuste juhtimise mudeli väljavalimine ja kasutamine võimaldanuks juhtidel põhjalikumalt ja süsteemsemalt analüüsida ja planeerida muudatuse erinevaid aspekte nende erinevates staadiumides ning nendeks paremini valmistuda.

Hetkel korvas juhtide omavaheline tihe suhtlus ja tõhus koostöö võimalikud vajakajäämised planeerimisprotsessis, mis siiski tegi kogu muudatuste ajahorisondi pikemaks ja nõudis rohkem ja kiiremaid planeerimata tegevusi.

Soovitame SEB Pangal analüüsida enimlevinud muudatuste juhtimise mudeleid, millest nelja on tutvustatud ka käeolevas uurimustöö 2.2 alapeatükis ning valida mudel (või kombinatsioon mitmest mudelist), mis enim vastab organisatsiooni ja konkreetse muudatuse olemusele ja eesmärkidele. Analüüsid mudelis esitatud etappe ja igas etapis nõutavaid tegevusi, saab pank paremini valmistuda pikaks muudatusprotsessiks ja selle erinevateks osadeks.

5.2 Töötajate käitumismustrite muutumise ja neist tulenevate hirmude käsitlemine

SEB Panga tuleviku töökoha pilootprojekti käigus ilmnis, et projekti poolt esile kutsutud muudatused töötajate käitumismustrites ja -harjumustes on suured ning see toob kaasa erinevaid hirme ja muresid, mis võimendudes võivad oluliselt mõjutada protsessi edukust. Samuti ilmnis, et muudatuse juhtide lähenemine muudatuste ja hirmude kaardistamise ja nendega tegelemisse oli erinev – muudatuse algatajate arvates olid hirmud eelkõige seotud muudatuste ratsionaalsete aspektidega, nagu näiteks tööruumide ja -harjumuste muudatus ning nad olid valmistunud selliste murede esilekerkimiseks ja nende lahendamiseks. Samas muudatuste juhtgrupi liikmed, kes töötajatega vahetumalt ja tihemini suhtlesid, märkasid eelkõige töötajate varjatud, emotsionaalseid hirme – näiteks meekonnatunde ja turvatunde kadumist. Selliste murede tekkimist ei olnud muudatuste algatajad nii selgelt ette näinud ega nende lahendamiseks valmistunud. Uuritud pilootprojekti raames võimaldas juhtide omavaheline tihe kommunikatsioon ja koostöö neid muresid siiski kiiresti märgata ja lahendada.

Eelpool tulenevast võib SEB Pangale soovitada muudatuste projekti planeerimisetapis eraldi aega ja tähelepanu pühendada planeeritud muudatuste ja neist tulenevate hirmude kaardistamiseks ja võimalike lahenduste väljatöötamiseks. Sellesse protsessi tuleks kaasata erinevate tasandite juhte ja ka tavatöötajaid, et juba varakult ilmneks võimalikult lai valik teemasid ning seeläbi kahaneks tõenäosus ootamatusteks protsessi elluviimise etapis. Selline töögrupp võiks toimida kogu projekti vältel, et tagada tihe koostöö erinevate juhtimistasandite vahel.

Et suurendada organisatsiooni valmidust muudatusi vastu võtta, otsustasid muudatuse juhid projekti ellu rakendada järk-järgult, suurendades niiviisi organisatsiooni võimekust muudatustega kohaneda ja töötajate usaldust muudatuste ning nende läbiviijate suhtes ning saades väärtuslikku tagasisidet projekti järgmiste etappide õnnestumiseks. Muudatuste järk-järguline elluviimine oli üks olulisi põhjuseid, miks muudatusprotsess selle juhtide hinnangul õnnestus. Tuleviku töökoha rakendamisel panga teistes üksustes tasub kindlasti kaaluda muudatuste järk-järgulist ellurakendamist.

5.3 Töötajate kaasamise ja kommunikatsiooni viisid ja meetodid

Muudatuse juhid planeerisid töötajate kaasamise ja kommunikatsiooni viise ja meetodeid põhjalikult enne projekti alustamist. Töötajaid otsustati kaasata juba enne projekti algust ning neid kaasati kogu projekti jooksul väga ulatuslikult. Töötajatele anti volitused juhtida lahendusi välja töötavaid töögrupe, teha ettepanekuid, neilt küsiti tagasisidet ja kaasati muul moel uute tööviiside väljatöötamise ja juurutamise.

Töötajate informeerimiseks ja kaasamiseks kasutati suurt valikut erinevaid kaasava kommunikatsiooni meetodeid. Valdavalt kaasav kommunikatsioon on antud kontekstis ka asjakohane, kuna muudatus ei puudutanud kogu panka, vaid ainult üht selle divisjoni. Samuti oli muudatus ruumiliselt selgelt piiritletud ühe korrusega.

Tuleviku töökoha projekti täielikul elluviimisel kogu pangas tuleks kasutada juba pilootprojektis edukateks osutunud lähenemisviise ja meetodeid, eriti töötajate varase ja laialdase kaasamise edukat kogemust.

Siinkohal tuleks siiski arvestada kaasavate meetodite rakendamise võimalike riskidega tunduvalt kompleksemas ja ulatuslikumas kontekstis, kui muudatus hõlmab kogu panka – võimaliku ebaselguse kasvuga, aja- ja ressursikuluga, töötajate valmisolekuga panustada. Nimetatud riskide maandamiseks tuleks lisaks kaasavatele meetoditele kasutada enam ka traditsioonilise kommu-

nikatsiooni meetodeid, et jagada infot, selgitada konteksti ja suurendada usaldust pakutud lähen-
duste vastu.

Tuleviku töökoha projekti järgmiste etappide käivitamisel võiks SEB Pank kaaluda eelnevalt põhjaliku kommunikatsiooniplaani loomist, mis hõlmaks erinevate kommunikatsioonimeetodite ning -kanalite teadlikku kasutamist erinevate sihtgruppide tarbeks muudatuste projekti erinevates etappides, nagu neid on kirjeldatud käesoleva uurimustöö 2.4. alapeatükis. Muudatuste juhid peaksid ka pidevalt analüüsima kasutatavate meetodite tõhusust ning vajadusel oma lähenemist muutma ja meetodite kasutamist korrigeerima.

5.4 Muudatuste juhtgrupi jõustamine

Uuritud pilootprojekti puhul valiti muudatuse juhtgrupiks üksuse keskastme juhid, kelle ülesandeks oli muudatust planeerida ja teostada, toetades sel teekonnal ka oma meeskondi. Sellise lähenemise tugevuseks on juhtide kaasatus, mis tagab kahesuunalise, personaalse suhtluse oma meeskonnaga ning ühise tähenduse loomise muudatuse protsessis. Samas jäi juhtgrupi enda ettevalmistus osati ebapiisavaks – juhid olid erineva kogemuse ja oskustega ning erineva suhtumisega planeeritavasse muudatusse. Seetõttu sõltus meeskondade kaasatus ja motivatsioon nende juhtide ettevalmistusest ja usust muudatustesse.

Läbiviidud pilootprojekt näitas ka, et muudatuse juhtgrupi liikmed vajasisid kogu protsessi jooksul tuge ja abi muudatuse algatajatelt. Kuna koostöö nende kahe juhtide grupi vahel oli tihe, eesmärgid ja ootused üksteisele selged ja ühised, siis toimis koostöö väga hästi ja juhtgrupi liikmed said pidevalt tuge.

Tuleviku töökoha laiemal juurutamisel kogu pangas on ilmselt kasulik juhtgruppi nende ees seisvaks ülesandeks paremini ette valmistada, pakkudes neile eelnevalt muudatuste juhtimise jm juhtimisalaseid koolitusi ning toetades juhtgruppi regulaarselt muudatuste protsessis mentorluse, *coach*'imise või kovichiooni abil. Samuti tuleks kaaluda juhtgrupi laiemat kaasamist projekti ettevalmistavates etappides, et arvestada nende seiskohtadega protsessi ettevalmistamisel ning samas

anda juhtgrupi liikmetele enam aega harjuda planeeritavate muudatustega ning nende enda rolliga muudatuste elluviimisel.

5.5 Parimate praktikate talletamine

Tuleviku töökoha pilootprojekti muudatuse protsessi algatanud juhid hindasid läbiviidud muudatusprotsessi üldiselt kordaläinuks. Seda kinnitab ka töötajate tagasiside, mida juhid kogusid pärast pilootprojekti rakendamist töötajate küsitluse kaudu. Pilootprojekti edutegurite ja parimate praktikate säilitamiseks ja kasutamiseks võiks organisatsioon kaaluda tuleviku töökoha muudatusprotsessi pilootprojekti järelduste analüüsimist, süstematiseerimist ja selle alusel kommunikatsiooni üldiste juhiste ja eelistatud kommunikatsioonimeetodite ja -kanalite kujundamist, mida projekti juurutamise järgmiste etappide juhid kasutada saaksid. Loodetavasti kannab seda eesmärki osaliselt ka käesolev uurimustöö.

KOKKUVÕTE

Käesolev uurimustöö andis ülevaate muudatuste juhtimise protsessi käsitlest teaduskirjanduses, kommunikatsiooni rollist muudatuste juhtimises ja erinevate kommunikatsioonimeetodite ja -kanalite rakendamisest SEB tuleviku töökoha pilootprojektis.

Teaduskirjandust uurides selgus, et on välja töötatud väga erinevaid muudatuste juhtimise mudeleid. Mudelite eesmärk on ühine - aidata muudatuste juhtidel muudatusi tõhusamalt ellu rakendada. Siiski kirjeldavad erinevad mudelid muudatuste edukaks juhtimiseks vajalike etappide, protsesside ja tegevuste sisu ja rolli erinevalt. Kuigi muudatuste juhtimise teemal on palju kirjutatud ning välja on pakutud arvukalt erinevaid muudatuste juhtimise mudeleid, puudub ekspertidel üksmeel selle osas, millised mudelid on parimad. See tuleneb suuresti sellest, et muudatused on alati pisut erinevad, mistõttu peavad nende läbiviijad vastavalt olukorrale kasutama erinevaid mudeleid ja meetodikat. Käesolev uurimustöö andis ülevaate neljast varasemalt teaduskirjanduses enim kajastatud muudatuste juhtimise mudelist ning tõi välja nende tugevused ja nõrkused.

Enamik teaduskirjandust on ühel meelel, et muudatuste edukaks juhtimiseks on oluline see, kui hästi õnnestub muudatused töötajatele vastuvõetavaks muuta. Selles on kriitilise tähtsusega muudatuste edukas kommuniqueerimine ja töötajate kaasamine. Inimesed toetavad muudatusi vaid siis, kui nad neid mõistavad ning näevad nende kasulikkust.

Kirjandust analüüsid selgus, et muudatuste juhtimise kommunikatsioonis on kaks peamist koolkonda – lineaarne ülalt alla toimuv kommunikatsioon ja kaasav kommunikatsioon. Uurimustöö tõi välja mõlema lähenemise tugevused ja piirangud ning jõudis arusaamale, et juhtimise edukaks läbiviimiseks tuleks rakendada mõlemat strateegiat. Samuti analüüsis töö erinevatele kommunikatsioonistrateegiatele omaseid kommunikatsioonimeetodeid ning nende kasutamist muudatuste juhtimise protsessis.

Käesolev uurimustöö jaoks läbi viidud uuring keskendus läbi ekspertintervjuude SEB tuleviku töökoha pilootprojekti kasutatud kommunikatsioonimeetodite uurimisele ja olulisemate teemapunktide selgitamisele muudatuse juhtide vaatenurgast. Uuringu sihtgrupiks olid juhid – nii muudatusi algatanud juhid kui selle läbiviimise eest vastutanud juhtgrupp.

Uuringu kerkis esile neli peamist teemavaldkonda – töötajate seniste käitumismustrite ja harjumuste muutumine ning sellega seotud hirmud; töötajate kaasamine; kommunikatsiooni ja kaasamise meetodid; muudatuse juhtgrupi roll.

Mõlemad uuritud sihtgrupid leidsid, et muudatused olid töötajate jaoks küllaltki drastilised ning tunnistasid, et töötajate hirmudega tegelemine tekitas väljakutseid. Samas olid intervjuueeritud üksmeelel, et hästi läbi mõeldud kommunikatsioonistrateegia ja töötajate laialdane kaasamine projekti kõigis etappides muutsid üleminekut kõigi osaliste jaoks oluliselt kergemaks ja suurendasid töötajate vastuvõtlikkust muudatustele. Nii pilootprojekti algatajad kui selle juhtgrupi liikmed pidasid projekti väga õnnestunuks.

Uuringu tulemusi analüüsesid jõudsin järeldusele, et projekti edus mängisid suurt rolli etapiviisiline lähenemine selle ellurakendamisele, laiahaardeline ja läbimõeldud töötajate kaasamine, ja keksastmejuhtide kaasamine muudatuste juhtgruppi ning nende toetamine kogu protsessi jooksul. Need on aspektid, mida pank võiks kindlasti kasutada ka tuleviku töökoha projekti järgmistes etappides.

SUMMARY

The aim of this thesis was to investigate the representation of change management in scientific literature, the role of communication in change management, and the implementation of different methods and channels of communication in the future workplace pilot project of the SEB bank.

The analysis of scientific literature revealed that although there are numerous models for change management which all serve the purpose of helping leaders to better implement the change, they all describe the stages, processes and operations involved in successful change management differently. Despite the huge amount of literature on the topic, the experts cannot agree on which of the models is the most useful. Change is always different and therefore for successful change management the leaders need to adapt different models and methodology. This paper focused on four models of change management about which the most has been written in scientific literature pointing out their strengths and weaknesses.

Most of the experts agree that employee receptiveness to the change plays a decisive role in successful change management. Critical aspects for achieving that are successful communication and involving employees in the change process. People support change only when they understand its purpose and see its benefits. When it comes to communication in change management, scientific literature distinguishes two main approaches – linear top-down communication and inclusive communication. In this paper I analysed the strengths and weaknesses of the two methods and concluded that successful change management uses both strategies. In the paper I also analysed different communication methods and channels characteristic to both strategies and their use in change management process.

The study done for this paper focused through expert interviews on researching the communication methods used in the future workplace pilot project of the SEB bank and the most important topics related to communication from the point of view of the leaders of the project. The two target groups of the study included the initiators of the project and the members of the change management team.

The study identified four most important topics – changing the pattern of behavior and old habits of the employees and the fears related to it; employee involvement; methods of communication and involvement; the role of the leading coalition.

Both target groups confirmed in the interviews that the changes faced by the employees were quite drastic and dealing with their fears posed challenges for the managers. Nevertheless the interviewees agreed that well planned communication and extensive employee involvement throughout all the stages of the project made the transition easier for everyone involved and made the employees more receptive to the changes. Both target groups of the study found that the project in general was very successful.

The results of the study lead to believe that the main factors behind the success of the project were implementing the changes step by step; extensive and well planned employee involvement ; and establishing a lead group of middle managers and providing sufficient support for them throughout the project. These are aspects that the bank should definitely try to implement in the next stages of the future workplace project.

KASUTATUD KIRJANDUS

1. A critical analysis of communication approaches for implementing organizational change. (2012). *Business and Management Review*, Vol. 1, No. 11, 22-35.
2. Cummings, T. G., Worley, C. G. (2008). *Organization Development & Change 9e*. Mason, OH, USA: South-Western Cengage Learning.
3. Elving, W. J. L. (2005). The role of communication in organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 10, No. 2, 129-138.
4. Frahm, J., Brown, K. (2007). First steps: linking change communication to change receptivity. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 20, No. 3, 370-387.
5. Galli, B. J. (2018). Change Management Models: A Comparative Analysis and Concerns. *IEEE Engineering Management Review*, Vol. 46, No. 3, Third Quarter, 124-132.
6. Hansen, C. N., Heisselberg, M. M. (2013). *Blurring the lines of change communication. Change communication in a deliberate strategy at Novozymes*. Magistritöö. Copenhagen Business School.
7. Heckelman, W. (2017). Five Critical Principles to Guide Organizational Change. *OD Practitioner*, Vol. 49, No. 4, 13-21.
8. Heide, M. (2008). Speaking of change: three communication approaches in studies of organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 13, No. 3, 288-305.
9. Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: a model for change in business, government and our community*. Fort Illinois, Colorado, USA: Prosci Learning Center Publications.
10. Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., Harris, S. G. (2007). Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale. *The Journal of Applied Behavioural Science*, Vol. 43, No. 2, 232-255.
11. Kallaste, E., Jaakson, K. (2005). *Töötajate kaasamine Eestis: juhtumiuuringul põhinev analüüs*. Eesti: Poliitikauuringute Keskus Praxis
12. Kotter, J. (1996). *Leading Change*. Boston, USA: Harvard Business School Press.
13. Lagerspetz, M. (2017). *Ühiskonna uurimise meetodid*. TLÜ Kirjastus.

14. Lepik, K., Harro-Loit, H., Kello, K., Linno, M., Selg, M., Strömpl, J. (2014). *Intervjuu. Sotsiaalse Analüüsi Meetodite ja Metodoloogia Õpibaas*. Kasutatud 16.01.2020, <http://samm.ut.ee/intervjuu>
15. Lewin, K. (1952). *Selected theoretical papers*. London, Inglismaa: Tavistock.
16. Marshak, R. J., Grant, D. (2008). Transforming Talk: The Interplay of Discourse, Power and Change. *Organization Development Journal, Vol. 26, No. 3*, 33-40.
17. McPhee, K. (2017). Introduction into change management. *Australian Law Librarian, Vol. 25, No. 3*, 122-129.
18. *Meie roll ühiskonnas*. (2019). Kasutatud 13.12.2019, <https://www.seb.ee/seb/seb-uhiskonnas/vastutustundlik-ettevotlus/meie-roll-uhiskonnas>
19. Parsells, R. (2017). Addressing uncertainty during workplace change: Communication and sense-making. *Administrative Issues Journal: Connecting Education, Practice, and Research, Vol. 7, No.2*, 47-56.
20. *Põhiväärtused*. (2019). Kasutatud 13.12.2019, <https://www.seb.ee/seb/ettevotest/pohivaartused>
21. Rissanen, T. (2016). *Introduction to Change Management. Tools for change, with a case study*. Bakalaureusetöö. Helsinki Metropolia University of Applied Sciences.
22. Sheikh, M. (2013). *The Role of Communication in Change Management. A Case Study on the Merger of Boreda and Värderingsdata*. Magisträtöö. University of Gothenburg. Department of Applied Information Technology.
23. Simoes, P. M. M., Esposito, M. (2015). Improving change management: how communication nature influences resistance to change. *Journal of Management Development, Vol. 33, No. 4*, 324-342.
24. Singh, A. (2013). A Study of Role of McKinsey's 7S Framework for Achieving Organizational Excellence. *Organization Development Journal, Vol. 31, No. 3*, 39-50.
25. Stouten, J., Rousseau D. M., De Cremer, D. (2018) Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals, Vol. 12, No. 2*, 752-788.
26. Talmaciu, I. (2014). Comparative Analysis of Different Models of Organizational Change. *Valahian Journal of Economic Studies, Vol. 5 (19), Issue 4*, 77-86.

27. Turton, K. (2015). *The impact of participative communication on organisational cultural change: Two local government cases of change*. Doktori- ja magistritöö. Edith Cowan University.
28. Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Tartu Ülikool. E-õpik, kasutatud 20.11.219, http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/36419/ounapuu_kvalitatiivne.pdf
29. Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science, Vol. 16, No. 4*, 409-421.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Mikael Vaikmäe,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose Kommunikatsiooni roll muudatuste juhtimise protsessis SEB Panga näitel, mille juhendaja on Avo Trumm, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Mikael Vaikmäe

25.05.2020