



Aalto-yliopisto  
Kauppakorkeakoulu

# Tietojärjestelmän käyttöönotto vähittäiskaupassa - Organisaatiotasojen näkemys muutoksesta ja muutosjohtajuudesta

Kauppan strateginen johtaminen

Maisterin tutkinnon tutkielma

Jussi Suominen

2013

---

**Tekijä** Jussi Suominen

---

**Työn nimi** Tietojärjestelmän käyttöönotto vähittäiskaupassa – Organisaatiotasojen näkemys muutoksesta ja muutosjohtajuudesta

---

**Tutkinto** Maisterin tutkinto

---

**Koulutusohjelma** Kaupan strateginen johtaminen

---

**Työn ohjaaja(t)** Arto Lindblom

---

**Hyväksymisvuosi** 2013

**Sivumäärä** 104

**Kieli** suomi

---

## Tiivistelmä

Tämän tutkielman tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä, kuinka vähittäiskaupan tietojärjestelmämuutoksia tulisi johtaa. Tarkoituksena on ymmärtää erityisesti niitä tekijöitä, joilla saataisiin mahdollisimman tehokas ja nopea käyttöönotto sekä omaksuminen uusille tietojärjestelmille. Tutkielmassa tutkittiin vähittäiskaupan alan organisaation käsityksiä sujuvasta tietojärjestelmämuutoksesta ja sen muutosjohtamisesta. Samalla tutkittiin, millaisia näkemyseroja kolmelle organisaatiotason välille muodostui tietojärjestelmämuutoksen osalta. Tutkielma tarkastelee parasta mahdollista tapaa tuoda muutos sekä uusi tietojärjestelmä organisaatioon. Tutkielmassa pyritään luomaan uusi malli, jonka avulla voidaan tehdä pysyviä käytäntöjä organisaation toimintaan ja parantaa muutoksen johtamista. Tutkimuksen aikana tavoiteltiin havaintoja myös siitä, millaiseksi henkilöstö kokee nykyiset tietojärjestelmämuutuskäytännöt, ja miten se kokee kokonaan uuden tyyppisen tietojärjestelmän tuomisen osaksi vähittäiskaupan myymälää.

Tutkielma tehtiin tapaustutkimusmenetelmällä ja tutkittavan tapauksen aineiston keräämiseen käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Aiheeseen liittyen tehtiin yhteensä kaksitoista haastattelua organisaation kolmessa eri tasossa; neljä kussakin tasossa. Tutkitut organisaatiotasot olivat strateginen johto, operatiivinen johto ja myymälähenkilöstö. Näiden kolmen tason valitsemisen tarkoituksena oli luoda läpileikkaus organisaation näkemyksistä. Henkilöstöä haastateltiin lisäksi kahdesta eri myymälätyypistä, jotta tutkimuksesta saatiin kattavampi. Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla, joiden jälkeen ne litteroitiin ja analysoitiin.

Tutkielman tuloksissa päästään näkemään, miltä osin organisaatiotasojen näkemykset erosivat muutoksen johtamisessa ja sen etenemisessä. Näkemyserot olivat suurimmillaan painotuseroja muutosprosessin johtamisessa. Organisaation omat rakenteet ja niiden kautta muodostuvat tehtäväjaot luovat luontaisia näkemyseroja, jotka voivat muodostaa hidasteita muutokselle. Näkemyseroja voidaan myös pyrkiä hyödyntämään yhteisen näkemyksen ja kokonaisvaltaisen muutosprosessin löytämiseksi. Organisaatiojohdon pitää ymmärtää, että muutoksessa tapahtuu aina näkemyksellisiä yhteen törmäyksiä ja muutosjohtajan pitää pyrkiä sopeutumaan eri näkemyksiin ja auttaa henkilökuntaa sopeutumaan muutokseen.

Yhtenäinen näkemys edistää muutosta ja organisaatiotasojen kanssa läpikäytyjen muutosjohtamisen osatekijöiden kohdalla kommunikaatio nousi erittäin vahvasti esille. Kommunikaatio ja sen parantaminen, tuleviin tietojärjestelmä muutoksiin, on yksi tärkeimmistä asioista jota organisaatio voi oppia.

---

**Avainsanat** tietojärjestelmämuutos, organisaationäkemys, muutosjohtaminen

---

## SISÄLLYS

1. JOHDANTO.....	4
1.1. Aikaisempi tutkimus .....	5
1.2. Tutkimuksen tavoitteet ja näkökulma.....	6
1.3. Toimeksiantajan esittely .....	7
1.4. Tutkimusote .....	8
1.5. Tutkielman rakenne .....	8
1.6. Keskeiset käsitteet.....	9
2. TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA .....	11
2.1. Muutos .....	12
2.2. Muutosjohtaminen .....	14
2.2.1. Muutosjohtamisen johtamismallit .....	14
2.2.2. Muutoksen vastustaminen .....	19
2.2.3. Henkilökohtaiset muutosvastarinnan syyt.....	19
2.2.4. Ulkoiset muutosvastarinnan syyt.....	21
2.2.5. Muutosvastarinnan haitat ja hyödyt.....	23
2.3. Tietojärjestelmämuutos.....	25
2.4. Muutosjohtajuus tietojärjestelmämuutoksessa .....	25
2.4.1. Tietojärjestelmämuutoksen vastustaminen.....	33
2.4.2. Henkilökohtaisen vastustuksen muodostuminen.....	34
2.4.3. Vastustuksen muodostuminen ulkoisista syistä.....	36
2.4.4. Teknologiavastustuksen muodot .....	38
2.5. Teoriataustan yhteenveto .....	40
Kuva 1. Organisaation näkemysten yhdistäminen .....	40
3. TUTKIMUSMENETELMÄ .....	43

3.1.	Empiirinen tutkimus ja kvalitatiivinen aineisto .....	44
3.1.1.	Haastateltavien valinta.....	44
3.1.2.	Haastattelujen suorittaminen ja kulku .....	46
3.2.	Analysointitavat .....	46
3.3.	Tutkimuksen teon arviointi .....	47
4.	LÖYDÖKSET .....	49
4.1.	Strateginen johto .....	49
4.1.1.	Strategisen johdon yleisnäkemyksiä.....	49
4.1.2.	Strategisen johdon erillisnäkemyksiä .....	52
4.2.	Operatiivinen johto .....	55
4.2.1.	Operatiivisen johdon yleisnäkemyksiä.....	55
4.2.2.	Erillismielipiteitä operatiiviselta johdolta .....	61
4.3.	Henkilökunta.....	63
4.3.1.	Henkilökunnan yleisnäkemyksiä.....	63
4.3.2.	Erillisnäkemyksiä henkilöstöltä.....	68
4.4.	Yhtäläiset ja eriävät näkemykset organisaatiotasojen kesken .....	68
5.	TULKINTA.....	72
5.1.	Eri näkemyksiä muutosjohtajuuteen.....	72
5.2.	Näkemyserojen ongelmat ja niiden ratkaisut.....	75
5.3.	Muutosjohtamisen konkreettiset näkemyserot.....	77
5.4.	Samansuuntaiset näkemykset ja niiden hyödyntäminen.....	79
5.5.	Käytännön tekniikoita tietojärjestelmämuutokseen .....	80
5.5.1.	Suunnittelu ja yhteisen näkemyksen hankkiminen.....	80
5.5.2.	Viestintä ja kommunikaatio.....	81
5.5.3.	Koulutus .....	83
5.5.4.	Pilotti .....	85

5.5.5. Aikataulu .....	86
5.6. Empiirisesti parannettu muutoksen johtamismalli.....	89
6. YHTEENVETO .....	93
6.1. Löydösten yhteenveto .....	93
6.2. Liikkeenjohdon johtopäätökset.....	94
6.3. Jatkotutkimusaiheet .....	95
LÄHTEET .....	97
LIITTEET.....	100
Liite 1: Haastateltu henkilöstö.....	100
Liite 2: Haastattelukysymykset .....	101
LISTAUS KUVISTA	
Kuva 1. Organisaation näkemysten yhdistäminen .....	40
Kuva 2. Empiirisesti parannettu muutosmalli .....	90
LISTAUS TAULUKOISTA	
Taulukko 1. Koko organisaation mielipide .....	70
Taulukko 2. Organisaation eri tasojen mielipiteet .....	71
Taulukko 3. Tietojärjestelmämuutoksen aikataulu .....	87

## 1. JOHDANTO

Muutosta tapahtuu yrityksiensä sisällä alati kiihtyvää tahtia, ja täten erilaisten muutosten järjestelmällinen ja sujuva läpivieminen yrityksen omaan organisaatioon muodostuu enenevässä määrin tärkeäksi osaksi yritysten kilpailukykyä sekä kilpailukyvyllä ylläpitämistä. Yritykset käyttävät yhä enemmän tietojärjestelmiä tehostaakseen organisaationsa toimintaa, ja niiden painoarvo on siirtymässä pelkistä organisaatiota tukevista toiminnoista osaksi yritysten laajempia strategisia suunnitelmia. (Shin & Edington 2007).

Kaupan alalla, ja erityisesti päivittäistavarakaupassa, jossa myytävien tuotteiden lukumäärä on erittäin suuri myymälätasolla, on siirrytty viime vuosikymmenten aikana osittain järjestelmällisestikin tietojärjestelmien avulla tehostettuun toimintaan. Esimerkiksi kaupan arvoverkostossa tapahtuvia tuotetilauksia on välitetty sähköisesti jo pitkään, mikä on tuonut tehokkuutta ja selvää etua sekä kauppajen että kaupan alan yritysten ja organisaatioiden toimintaan. (Kautto et al. 2007). Tietojärjestelmien antamat strategiset ja operatiiviset kilpailukyvyt ovat muokanneet myös suomalaista kaupan alan pelikenttää jo pitkään, ja erilaiset tietojärjestelmät tuovat selvää kilpailuetua kaupan alan yrityksille (Lamberg & Tikkanen 2006).

Kiristyneessä kilpailussa uusien tehostavien tietojärjestelmien käyttöönotto ei ole kuitenkaan täysin itsestään selvää, sillä kustannukset teknologian jalkauttamiseen voivat olla erittäin suuret ja täysin onnistunut käyttöönotto on edelleen vaikeaa. Toimenpiteet, joita uuden teknologian käyttöönotossa tarvitaan, voivat johtaa organisaatiossa tapahtuvaan vastarinnan kasvuun. Vastarinnan kasvu taas tekee muutoksesta vaikeampaa. Onnistuneella ja sujuvalla tietojärjestelmän käyttöönottosuunnitelmalla pystytään kuitenkin saamaan teknologia helpommin ja nopeammin organisaation työntekijöiden käyttöön sekä löytämään mahdollisimman kustannustehokas ratkaisu koko jalkautusprosessiin. (Ouadahi 2008). Yleisesti voidaan todeta, että yritykset haluavat sujuvan käyttöönoton, jossa organisaatio saadaan mukaan muutokseen mahdollisimman vaivattomasti ilman sen suurempia ongelmia. Organisaatioiden yleisiin

toiveisiin voidaan lisätä myös se, että halutaan mieluusti kustannuksiltaan maltillinen käyttöönottovaihe, joka soveltuu käyttöönotettavaan tietojärjestelmään.

Tästä tutkimuksesta mielenkiintoisen tekee se, että organisaatioon jalkautettavan tietojärjestelmän uutuusaste on kyseisessä organisaatiossa suuri. Vaikka teknologia on ollut olemassa jo vuosia ja sitä on käytetty myös kaupan alalla, varsinkin ulkomailla ulkomaisten kaupan alan yhtiöiden toimesta, kyseinen tietojärjestelmä on vasta nyt tullut tutkittavan organisaation käyttöön. Tämä myymälätasolle tuotava uusi tietojärjestelmä ei ole vain uusi ohjelmisto vanhoihin käyttöpäätteisiin, vaan teknologia koostuu uudesta ohjelmasta sekä uudesta käyttöpäätteestä. Näin ollen teknologinen uutuusaste sekä ohjelmistossa että käyttöpäätteessä on organisaatiolle suuri.

### **1.1. Aikaisempi tutkimus**

Tietojärjestelmien hyväksyntää organisaatioissa on tutkittu laajasti viimeisten vuosikymmenien aikana ja tutkimuksien kautta on saatu myös käyttöönottoon liittyviä ratkaisuja. Tutkimusta on tehty kuinka uuden teknologian tuomista organisaatioon on voitu edistää, ja miten uuden tietojärjestelmän tuomisesta tulevaa vastarintaa on pyritty pienentämään. (Davis 1989; Kurupparachchi et al. 2002; Rivard & Lapointe 2012).

Tietojärjestelmiä on tutkittu myös ajallisesti niin, että samaa tietojärjestelmää ja sen hyväksymistä on tarkasteltu eri ajankohtina. Ajallisesti pitkäjänteinen tutkimustyö on antanut tärkeää tietoa siitä, miten organisaation työntekijöiden mielipiteet ja ajatukset muuttuvat teknologian suhteen ajan myötä. (Karahanna et al. 1999; Marler et al. 2009).

Aikaisemmissa tutkimuksissa on pyritty yhdistämään teknologisen hyväksynnän ja muutosjohtamisen aspekteja ja tuomaan esille muutosjohtajuuden konsepteja ja käytäntöjä, jotka helpottavat ja nopeuttavat tietojärjestelmäprojektien jalkauttamista (Kurupparachchi et al. 2002; Rivard & Lapointe 2012). Siksi tässä tutkielmassa tarkastellaan myös muutosjohtajuuden tutkimuksia ja sitä, miten työntekijöitä tulisi johtaa silloin, kun organisaatiossa tapahtuu suuria muutoksia.

Muutosjohtajuuden saralla on tarkasteltu paljon työntekijöiden vastarintaa muutosta kohtaan ja sen muodostumista. Vastarinta on lähtöisin muutoksesta ja työntekijöiden muodostama vastarinta pyrkiikin ylläpitämään vallalla olevaa organisaation tilaa. Muutosjohtajuudessa on siis pyritty käsittelemään miten ja miksi työntekijät tekevät vastarintaa, ja miten sitä voidaan ehkäistä tai jopa käyttää hyödyksi organisaation aloittamassa muutosprosessissa. (Ford et al. 2008; Cuther 2009). Muutosjohtajuudessa pyritään katsomaan muutosvastarintaa yleisemmällä tasolla, eikä keskitytä vain yhteen tiettyyn muutoksen aspektiin. Tämä yleinen katsantokanta antaa mahdollisuuden tutkia muitakin muutoksen osa-alueita kuin vain teknologista hyväksyntää, koska työntekijät saattavat vastustaa organisaation muutosta kokonaisuutena, eivätkä välttämättä pelkän yksittäisen teknologian käyttöönottoa (Cuther 2009).

Muutosjohtamisen kautta tarkastellaan myös, miten muutos kokonaisuutena etenee. Muutosjohtaminen olisi hyvä sisällyttää kaikkiin muutoksen vaiheisiin ja tästä syytä on parasta tarkastella, miten muutosprosessi tulee huomioida kokonaisuutena ja mistä kokonaisuus muodostuu.

## **1.2. Tutkimuksen tavoitteet ja näkökulma**

Tässä tutkielmassa tarkastellaan organisaation eri tasoja ja heidän näkemyksiään toivottavasta tavasta johtaa organisaatioon tuotavia tietojärjestelmämuutoksia. Tutkielman näkökulma on hyvin ratkaisukeskeinen, sillä tämäntyyppisiä tutkimuksia ei ole tehty juuri kyseiselle tietojärjestelmälle, jota ollaan ottamassa käyttöön organisaatiossa. Tässä ratkaisukeskeisessä tutkielmassa pyritäänkin ymmärtämään niitä tietojärjestelmämuutoksen аспекteja, jotka vaikuttavat ihmisiin eri organisaation tasoilla. Tämä tarkoittaa eri organisaatiotasojen ongelmien ja pelkojen kartoittamista tietojärjestelmämuutoksiin liittyen sekä organisaatioon tuotavaa tietojärjestelmää kohtaan. Organisaatiotasojen näkemyseroja tutkitaan muutosjohtajuuden käsitteiden kautta. Muutosjohtajuudella usein pyritäänkin ratkaisemaan eri näkemysten tuomat ongelmat ja löytämään tapoja, joilla muutokset, tässä tapauksessa tietojärjestelmämuutos, voidaan ottaa käyttöön mahdollisimman käytännönläheisellä ja järkevällä tavalla. Muutosjohtajuuden kautta tutkimuksessa tarkastellaan myös sitä,



miten eri organisaatiotasojen suhtautuminen saadaan mahdollisimman suotuisaksi uutta tietojärjestelmää kohtaan.

Tarkastelussa on, miten organisaatio suhtautuu sen eri tasoilla uuteen tietojärjestelmään ja kuinka se olisi organisaationkannalta parasta johtaa. Tutkimuskysymykset aiheeseen ovat seuraavat.

#### *Päätutkimuskysymys*

- Miten kolmen eri organisaatiotason näkemykset eroavat toisistaan muutosjohtajuudessa ja muutosprosessissa?

#### *Alatutkimuskysymykset*

- Miltä osin kolmen eri organisaatiotason näkemykset olivat yhtenevät?
- Mitkä ovat kriittisimmät näkemuserot ja mitä ongelmia ne tuovat?
- Miten karsitaan näkemuserojen tuomia ongelmia?
- Miten uusi tietojärjestelmä tulisi tuoda organisaatioon?

### **1.3. Toimeksiantajan esittely**

Toimeksiantajana on suomalainen vähittäiskaupan ja palvelualan toimija, jonka toiminta on koko maan kattavaa ja sen palveluksessa on kymmeniä tuhansia henkilöitä. Konserni on levittäytynyt myös ulkomaille, ja sillä on toimintaa muun muassa Baltissa ja Venäjällä. Konsernin toimialaan kuuluu vähittäiskaupan lisäksi muuta kaupan alan toimintaa, kuten maataloustuotteiden myyntiä ja autokauppaa. Lisäksi toimija tarjoaa mahdollisuuden erilaisten palvelualan toimintojen käyttämiseen.

Konserni lanseeraa vuosittain monia tietojärjestelmiä, jotka ovat laajuudeltaan enimmäkseen ohjelmistotason muutoksia. Tämän tapaustutkimuksen tietojärjestelmämuutos on laajuudeltaan koko maan kattava, ja se lanseerataan portaittain myymälätasolle. Kyseisen tietojärjestelmän avulla toimeksi antaja tavoittelee asiakkaidensa palvelemisen parantamista, sekä omien prosessien tehostamista.

#### **1.4. Tutkimusote**

Tässä tutkielmassa käytettävä tutkimusote on laadullinen ja tutkimusmenetelmänä käytetään tapaustutkimusta. Tutkimusaineisto on kerätty tekemällä teemahaastatteluita ja aineistoa on analysoitu laadullisin menetelmin tutkimuksen teoreettisten viitekehysten valossa. Valittua tutkimustapaa selostetaan tarkemmin luvussa kolme.

Tämän tutkielman empiirinen data pohjautuu yhden organisaation tietoihin, ja tutkittavana on suhtautuminen tietojärjestelmän käyttöönottoon, tiettyä tietojärjestelmää kohtaan, organisaation kolmessa eri tasossa. Tuloksia sovellettaessa muihin tietojärjestelmiin ja muihin organisaatioihin on hyvä pitää mielessä, että tutkimustulokset eivät välttämättä päde jokaisessa tilanteessa. Kun tämän tutkimuksen tuloksia ryhdytään käyttämään suuremmassa mittakaavassa, tulee kyseisen henkilön olla tietoinen ja ymmärtää, mitkä ovat rajoitteet tulosten siirrettävyydelle, varsinkin jos konteksti ja asiaympäristö muuttuvat radikaalisti tapausympäristöstä.

Haastatteluita tähän tutkimukseen tehtiin kaksitoista: neljä kuhunkin organisaatioportaaseen. Haastatteluja tutkittaessa on tärkeää löytää erilaisia kiinnostavia piirteitä ja tuloksia. Näitä sekä edellisessä kappaleessa mainittuja asioita tarkastellaan syvemmin luvussa kolme.

#### **1.5. Tutkielman rakenne**

Johdannossa käydään läpi aiheen taustaa ja perusteluja tutkimuksen tarpeelle sekä esitellään toimeksiantajaorganisaatio lyhyesti. Johdannossa esitellään myös käytettävä tutkimusote ja tutkimusmenetelmät sekä määritellään keskeiset käsitteet.

Luvussa kaksi käydään läpi raportin teoreettinen tausta ja esitellään käytettävä teoreettinen viitekehys. Alussa esitellään muutosta ja muutosjohtamista käsitteinä ja käydään läpi muun muassa muutosjohtamisen eri tasoja ja prosesseja. Tämän jälkeen käydään läpi tietojärjestelmämuutosta ja sen johtamista muutosjohtamisen

näkökulmasta. Luvun lopussa tehdään yhteenveto ja esitellään, miten tutkimuksessa edettiin teorian kautta empiiriseen vaiheeseen.

Luvussa kolme esitellään tarkemmin tutkimuksen suorittaminen. Tässä osiossa tarkastellaan tutkimuksessa käytettyä tutkimusotetta, joka on tapaustutkimus ja sen erityispiirteitä sekä sitä, miten aineisto on kerätty ja analysoitu.

Luvussa neljä esitellään tutkimuksen empiiriset tulokset ja tarkastellaan organisaatiotasojen kesken muodostuneita näkemyseroja. Organisaatiotasojen näkemyksiä ja niiden eroja tarkastellaan sellaisinaan ilman, että niitä peilataan eri näkökulmien kautta. Tässä osiossa pyritään tuomaan haastattelujen löydökset esille juuri sellaisina, kun ne on todettu.

Viidennessä luvussa näkemyksiä tarkastellaan aikaisemman teorian kautta ja keskustellaan näiden soveltuvuudesta tietojärjestelmämuutokseen. Tässä luvussa myös muodostetaan tutkimuksen löydösten ja teorian kautta empiirisesti muokattu viitekehys. Kyseisen viitekehysten kautta pyritään antamaan uusia näkemyksiä tietojärjestelmämuutoksen johtamiseen.

Lopuksi luvussa kuusi tiivistetään tutkimuksen johtopäätökset. Johtopäätöksissä tarkastellaan, miten löydökset ja näiden erot muokkaavat akateemista kenttää. Liikkeenjohdon johtopäätöksissä tarkastellaan, mitä organisaation johdon pitäisi pitää mielessä muutosta johtaessa. Luvussa kuusi käsitellään myös, millaisia tulevia tutkimuksia tähän aihealueeseen liittyen olisi mahdollista tehdä.

## **1.6. Keskeiset käsitteet**

### *Muutosjohtaminen*

Muutosjohtaminen on muutoksen johtamista ja kehittämistä yrityksessä tai muussa samankaltaisessa organisaatiossa. Oxford dictionary (haettu 12.3.13)

Muutosjohtaminen on prosesseja, työkaluja ja tekniikoita, joilla pyritään saamaan organisaatio hyväksymään taloudellisen ja strategisen puolen muutokset ja jotta kyseiset muutokset tuottavat toivottuja tuloksia ja jotta muutokset saadaan mahdollisimman tehokkaasti tehtyä organisaation sosiaalisissa rakenteissa. Garg, R K; Singh, T P. Management of Change - A Comprehensive Review. Global Journal of Flexible Systems Management 7. 1/2 (2006): 45-60.

#### *Muutosvastarinta*

muutosvastarinta muutoksen vastustaminen. Organisaatiouudistukseen kohdistuva muutosvastarinta. MOT kielitoimiston sanakirja (haettu 12.3.13)

#### *Jalkautus*

Tässä tutkielmassa jalkautuksella tarkoitetaan sitä projektin vaihetta, jossa uusi teknologia viedään käytännöntasolla ja fyysisesti organisaatioon ja sen työntekijöiden käyttöön.

#### *Projekti*

Projekti on sarja ainutlaatuisia, monimutkaisia ja toisiinsa kytkeytyviä toimintoja, joilla on yksi tavoite tai päämäärä ja jotka pitää toteuttaa määrättyssä ajassa, määrättyllä budjetilla ja määrättyjen spesifikaatioiden mukaan.

Projektin määritelmä (Project Management Body Of Knowledge eli PMBOK 1996) <http://www.ling.helsinki.fi/kit/2006k/clt310pro/yleista/maaritelma.shtml> (haettu 12.3.13)

#### *Tietojärjestelmä*

Ihmistä, tietojenkäsittelylaitteista, datansiirtolaitteista ja ohjelmista koostuva järjestelmä, jonka tarkoitus on tietoja käsittelemällä tehostaa tai helpottaa jotakin toimintaa tai tehdä toiminta mahdolliseksi. MOT kielitoimiston sanakirja (haettu 3.5.13)

#### *Tietojärjestelmämuutos*

Tässä tutkielmassa tietojärjestelmämuutoksella viitataan projektiin, jonka tarkoituksena on jalkauttaa organisaatioon jokin tietty tietojärjestelmä.

## 2. TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA

Tässä tutkielman osassa tarkastellaan aikaisempaa tutkimusta muutoksesta ja muutoksen johtamisesta. Tutkielma käsittelee muutosta, sen ymmärtämistä, sekä sitä, millaisia erilaisia mielikuvia ja implikaatioita muutos tuo organisaation eri tasoilla. Onkin siis tärkeää tarkastella muutosta ja sen yleistä ilmenemistä yritysten organisaatioissa. Kun ymmärretään paremmin muutosta ja sen tuomia perusongelmia ja ongelmien osatekijöitä, voidaan sen jälkeen ryhtyä yksityiskohtaisemmin tarkastelemaan, miten nämä osatekijät ja ongelmat liittyvät tietojärjestelmien käyttöönottoon ja jalkauttamiseen. Näitä yleisiä muutosongelmia sekä tietojärjestelmien jalkautusongelmia tarkastellaan muutosjohtajuuden avulla, jotta ymmärrämme muutosjohtajuuden käyttämistä erilaisissa muutosprojekteissa.

Tässä luvussa tutkitaan myös, miten muutosjohtajuus on pureutunut tietojärjestelmien käyttöönoton ongelmiin ja miten se on pyrkinyt poistamaan kyseisiä ongelmia. Muutosjohtajuuden yleiset ratkaisumallit pyritään sitomaan tietojärjestelmän käyttöönottoon, jotta voitaisiin hyödyntää myös yleisempiä muutosjohtajuusmalleja tietojärjestelmien käyttöönotossa. Ennen kaikkea pyritään tarkastelemaan, miten käytännönläheisesti muutosjohtajuuden oppeja pystytään soveltamaan muutokseen ja tietojärjestelmien jalkauttamiseen.

Ensin käydään läpi, mitä muutos ja muutosjohtajuus sisältävät, ja miten muutosvastarinta muodostuu. On selvää, että muutosta vastustetaan, mutta miten muutosta vastustetaan ja mistä vastustus lopulta kumpuaa? Tämä on erittäin tärkeää tietää, jotta voidaan miettiä, miten sitä voidaan vähentää tai joissain tapauksissa jopa hyödyntää. Muutoksen vastustamisosiossa käydään läpi muutosvastarinnan yleisiä henkilökohtaisia ja ulkoisia syitä sekä muutosjohtajan vaikutusta muutosvastarinnan syntymiseen. Tarkasteltavana on myös, miten muutosvastarintaa voidaan hyödyntää. Näiden ajatusten kautta rakennetaan yhteyttä tietojärjestelmämuutokseen ja sen synnyttämään vastarintaan. Muutosjohtajuuden ja muutoksen etenemisen kautta pystytään myös tarkastelemaan tietojärjestelmämuutosta ja sen johtamista. Muutos onkin yhdistävä elementti kaikelle tässä luvussa käsiteltävälle.

## 2.1. Muutos

Muutosten tekemiselle nähdään kasvavaa tarvetta kilpailuympäristön kiristyessä ja sen muuttuessa yhä arvaamattommaksi ja monimutkaisemmaksi (Higgs and Rowland 2005; Maurer 2011). Myös Burns (2004) on huomannut muutoksen tärkeyden ja hän toteaaakin, että muutoksen valjastamisesta ja ohjaamisesta on tullut tärkeä osa yritysten menestymismahdollisuutta. Muutos nähdään siis tarpeellisena ja pakollisenakin osana liiketaloudellista toimintaa, joka tuottaa yrityksille mahdollisuuksia toiminnan tehokkuuden paranemisesta.

Muutospaineet tulevatkin ulkopuolisten ärsykkeiden kautta ja näihin ärsykkeisiin organisaation sisäiset toimijat reagoivat. Ulkoiset ärsykkeet voivat tulla monista erilaisista lähteistä. (Murthy 2007, 3-4). On hyvä pitää mielessä, että organisaation sisäiset toimijat voivat olla myös mukana ulkoisten ärsykkeiden luomisessa, esimerkiksi jos katsotaan lainsäädäntöä ja siihen vaikuttamista. Organisaation oma vaikutus ulkoisiin tekijöihin voi siis olla osa niitä ulkoisia tekijöitä, joiden takia organisaatio joutuu muuttumaan.

On kuitenkin tärkeää huomata, että muutos on koko ajan osana yritysten ja organisaatioiden toimintoja. Muutosta voidaan johtaa vähitellen pitkällä aikavälillä tai sitten muutosta voidaan johtaa nopealla tahdilla jolloin se äkillisesti muuttaa koko organisaation suuntaa tai toimintamallia. Muutoksessa voi olla myös elementtejä kaikista näistä muutoksen muodoista, mikä tekee muutoksesta monimutkaisen ja entistä hankalammin hallittavan. Muutos voi saada alkunsa monella eri tapaa ja sen eteenpäin vieminen voi olla hyvin erilaista. Näin on varsinkin, jos vertaa ruohonjuuritasolta lähtevää muutosidea ja muutosprosessin eteenpäin viemistä ja ylhäältä alaspäin ideoitua ja johdettua muutosta. Muutos nähdäänkin hyvin monitahoisena ja verrattain vaikeana johtaa, kun on reagoitava monelta suunnalta tuleviin ärsykkeisiin. (Burns 2004). Koska muutosta on vaikea johtaa, on siinä aina vaara, että kaavailtu muutos epäonnistuu. Edelleen noin 70% muutoksista epäonnistuu yrityksen sille asettamien vaatimusten mukaan. (Higgs & Rowland 2005; Maurer 2011).

Yksi syy epäonnistumisille on se, että muutos on pelottava sekä epämiellyttävä kokemus monelle organisaation työntekijälle. Usein nämä työntekijöiden kokemat pelontunteet muutoksesta aiheuttavat katkoksia ja toimimattomuutta organisaation sisäisissä prosesseissa. Muutoksessa tulee siis muistaa vakaan toimintaympäristön ylläpitäminen koko muutosprosessin aikana. Muutoksen aikainen vakaa organisaation ilmapiiri edesauttaa muutokseen tottumista sekä ajan edetessä muutoksen asettumista osaksi organisaation arkipäivää. Katkoksia ja toimimattomuutta tulee varsinkin silloin, jos muutos tulee ilmoittamatta, mutta yhtälailla muutoksen odottaminen aiheuttaa keskeytymistä ja häiriöitä organisaation arjessa. Jos muutokseen ei valmistauduta huolella, tai jos ei osata ottaa huomioon organisaation työntekijöiden mahdollisia ja erilaisia käyttäytymismalleja joita muutos tuo tullessaan, niin silloin muutos voi olla jopa monin kerroin vaikeampi toimenpide organisaatiolle kuin sen alun perin piti olla. Muutoksen tuomat voimat eivät kuitenkaan ole aina pelkästään negatiivisia, vaan niitä oikein hyödyntämällä pystytään saamaan aikaiseksi myös organisaation kehitystä. (Westover 2010).

Muutokseen pitää siis suhtautua moniulotteisesti ja sitä on pyrittävä ohjaamaan. Muutoksen pitää muuttaa organisaatiota, mutta muutoksen aikana on pidettävä yllä vakaata ja tasapainoista työympäristössä, jotta muutos pääsee asettumaan ja jotta muutoksen tuomat edut eivät pyörry organisaation edetessä muutoksen jälkeiseen aikaan. Tässä tapausilmiössä kuitenkin puhutaan tietoteknisestä muutoksesta, jossa tietojärjestelmän käyttöpäättee tulee pysyväksi osaksi myymälää. Voidaan siis selkeästi todeta, että paluuta vanhaan ei enää ole. Tosin muutoksessa on huomioitava ja ennakoitava ihmisten reaktiot, eikä kyse ole pelkästään muutettavan asian loppuun viemisestä, vaan muutoksen sujuvasta kulusta alusta loppuun. Sujuva muutoksen kulku mieluusti kattaa kaikki organisaation tasot. Jos muutosta ei ole ohjattu oikein, se suurella todennäköisyydellä aiheuttaa ongelmia ja tämän tutkielman tapauksessa mielipahaa myymälätasolla ja johdossa.

## 2.2. Muutosjohtaminen

Tietojärjestelmämuutoksessa on samoja piirteitä ja osa-alueita kuin muissakin organisaatiomuutoksissa, joten on tärkeää käydä läpi, mitä muutosjohtamisesta yleisesti kerrotaan ja miten sillä voidaan vaikuttaa muutosten sujuvuuteen. Muutokseen yleisesti reagoidaan monin eri tavoin ja siksi on tärkeää ottaa huomioon monia eri näkökulmia. Muutosjohtajuuden tuomaa hyötyä onkin tarkasteltu monella eri tavalla ja monella eri toimialalla.

Nykypäivän organisaatioiden toiminnassa on huomioitava, että muutos tapahtuu usein nopeasti ja useimmiten muutoksen aiheuttamia erilaisia ilmentymiä on erittäin vaikea ennustaa tarkasti. Siksi onkin tärkeä tiedostaa, että jokainen muutosprosessi on ainutlaatuinen prosessi, jossa on omat osatekijänsä. Näitä osatekijöitä ei aina pystytä ottamaan huomioon yleispätevillä muutoksen prosessilla, eikä toisaalta liian yksityiskohtaisilla prosesseilla. (Gordon & Whelan-Berry 2000). Muutosjohtajuus siis parhaimmillaan pyrkii rakentamaan ympäristön, jossa muutos pystyy tapahtumaan jouhevasti ja ilman liian suurta vastarintaa, joka hidastaisi tai estäisi muutoksen etenemisen. (Kemp & Low 2008). Näiden näkökulmien kautta voidaan todeta, että muutosjohtajuus on keskeinen auttava tekijä muutoksessa. Muutoksen alati muuttuva prosessi on aina erilainen jokaisen organisaation ja muutosprosessin kohdalla; jokaista muutosta on tärkeää tarkastella yksittäisenä tapauksena ja tarkkailla millaisia osatekijöitä juuri tämän muutoksen sisältä löytyy.

### *2.2.1. Muutosjohtamisen johtamismallit*

Jokainen muutosprosessi on siis yksittäinen tapaus, johon vaikuttaa erityisesti muutosjohtajan kyvykkyys ja ympäristön tuomat ennalta arvaamattomat eri osatekijät. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että muutosprosesseista ei olisi tehty erilaisia yleisiä teoreettisia viitekehyksiä, joilla pyritään kuvaamaan muutoksen etenemistä. Näistä teoreettisista viitekehysistä voidaan hakea apua muutosprosessin edistämiseen ja sen yleisimpien sudenkuoppien tai ongelmien välttämiseen, joita eri organisaatiot ovat joutuneet kokemaan. Nämä teoriat ottavat kantaa muutokseen ja muutosjohtajuuteen hyvin yleisellä tasolla, eivätkä anna liikaa yksityiskohtaisia neuvoja



muutoksenjohtamisen taktisiin tekijöihin. Price ja Chahal (2006) ovat kehittäneet yhden tällaisen yleisen muutosjohtamisteorian.

Price ja Chahalin (2006) kuusikohtainen teoria strategiseen muutosjohtamiseen pohjautuu muihin aikaisempiin muutosjohtajuusteorioihin, haastatteluihin sekä tapauskohtaisiin muutosprosesseihin. Tämä Price ja Chahalin kuusikohtainen teoria on vain yksi monista eri muutosjohtamisen prosessivaiheiden teorioista, mutta useimmat teorit ovat samanrakenteisia ja eroavat useimmiten siinä, miten eri prosessivaiheita painotetaan ja kuinka tärkeäksi kyseisen viitekehyksen kehittäjä on tietyt vaiheet nähnyt. Esimerkiksi Gebhardt et al. (2006) tekemä muutosjohtamismalli, vaikkakin neliportainen, sisältää ideologisesti samoja ajatuksia ja siinä on kaikki samat muutosjohtamisen osatekijät, jotka Price ja Chahalin esittämä malli sisältää. Suurimpana erona näillä kahdella on se, että Gebhardt et al. -malli on hyvin paljon radikaalimpi muutoksen läpiviemisen suhteen, sisältäen elementtejä, jossa organisaatiosta poistetaan muutosta vastustavat henkilöt. Muutoksen toteuttaminen poistamalla henkilöstöä, oli se sitten johtoa tai työntekijöitä, voi saada nopeastikin aikaan vahvaa muutosvastarintaa, koska siinä ryhdytään heikentämään henkilöstön hyvinvointia. Gebhardt et al. -malli on periaatteellisesti tietenkin toimiva, sillä jos muutosta vastustavat poistetaan, niin silloin jäljelle jää enää ne jotka hyväksyvät muutoksen. Tämä malli ei kuitenkaan vaikuta kovinkaan käytännölliseltä suurissa organisaatioissa. Jos suuresta organisaatiosta jouduttaisiin poistamaan esimerkiksi kymmenesosa työntekijöistä, koska he vastustavat muutosta, joutuisi organisaatio rekrytoimaan jopa tuhansia uusia työntekijöitä. Jotta pystytään pitämään vastarinta sekä henkilöstöpoistot mahdollisimman pieninä, niin tässä tutkielmassa käsitellään kokonaisuudessaan Price ja Chahalin mallia, eikä esimerkiksi Gebhardt et al. mallia. Price ja Chahal käsittelevät muutosjohtamista joka tapauksessa tarkemmin sekä laajemmin.

Price ja Chahalin (2006) kuusikohtainen muutoksen muutosjohtajuusmalli toteutusjärjestyksessään on seuraava:

- *Organisaation valmistaminen muutokseen*
- *Muutosvision ja muutossuunnitelman kehittäminen*
- *Tarkastaminen*
- *Kommunikaation ja henkilöstön mukaan tuominen*
- *Jalkauttaminen*
- *Arviointi*

Kyseisessä muutosprosessimallissa tuodaan esille erittäin tärkeitä muutosvaiheita ja prosesseja, joiden kokonaisuudesta pystytään valitsemaan oman organisaation muutokseen tärkeimpiä kohtia. On hyvä aina miettiä, miten organisaatiokohtaisesti ratkaistaan muutosvaiheiden esille tuomat tärkeät tehtävät. Price ja Chahal (2006) tähdentävät, että organisaation valmistautuminen muutokseen on muutosprosessin yksi kriittisimmistä vaiheista ja se pitää johtaa oikein. Price ja Chahal kertovat, kuinka tässä vaiheessa kommunikoidaan koko organisaatiolle tuleva muutos, ja se miten muutos mahdollisesti vaikuttaa organisaatioon. Organisaation ja sen työntekijöiden huolien kuunteleminen on erittäin tärkeää, sillä näin pystytään arvioimaan, mitkä tekijät mahdollisesti vaikuttavat vastarinnan kehittymiseen ja sen kasvamiseen. Henkilöstön ja johdon huoliin sekä toiveisiin olisi hyvä suhtautua erittäin vakavasti, ja miettiä harkiten, mitkä kaikki henkilöstön huolet tai toiveet voidaan toteuttaa jo heti alkuvaiheessa. Price ja Chahalin mukaan henkilöstön huomioiminen muutoksen ensi metreillä herättää luottamusta, jota varmasti tarvitaan muutosprosessin edetessä. Ennen kaikkea muutosjohtajan on pyrittävä ehdottomaan puolueettomuuteen ja prosessin pitäisi olla mahdollisimman läpinäkyvä jokaiselle organisaation jäsenelle. Organisaation valmisteluvaiheessa kerätty informaatio onkin erittäin hyödyllistä, kun edetään seuraavaan muutoksen vaiheeseen. Seuraava muutoksen vaihe on muutosvision ja muutossuunnitelman kehittäminen.

Muutosvision ja muutossuunnitelman kehittäminen aloitetaan käymällä läpi organisaation antamat palautteet muutosprosessiin valmistautumisesta. Muutosjohtajan ja hänen mahdollinen muutosryhmänsä tekevät vision, jolla luodaan organisaatiolle kuva yhteisestä päämäärästä ja tämän päämäärän avulla pidetään organisaatio keskittyneenä heidän yhteiseen tavoitteeseensa. Tässä vaiheessa muutosjohtaja kehittää

muutossuunnitelman, jonka avulla lopulta jalkautetaan muutos organisaatioon. (Price & Chahal 2006).

Muutosjohtajan seuraava tehtävä on tarkastaa, että kaikki on valmista ennen kuin varsinainen jalkautus tapahtuu. Jokaisen muutosjohtajaa muutoksessa tukevan tahon pitää olla tietoinen, miten muutosjohtaja lähtee viemään muutosta eteenpäin. Näiden tahojen pitää olla tukemassa muutosjohtajaa koko ajan, sillä kesken muutosprosessin ei saa tapahtua tuen rakoilemista. Muutosjohtajan on siis varmistettava tuki omalle toiminnalleen ja pidettävä huolta, että jokainen tekee osansa muutosjohtajan tukemiseksi. (Price & Chahal 2006).

Kommunikaatio ja sen tehokkuus henkilöstön tavoittamiseksi ja motivoimiseksi on suuri osa muutosprosessia, kuten on jo useasti todettu. Price ja Chahalin (2006) mukaan toinen selkeästi tärkeämmistä osioista muutosprosessissa on kommunikaatioyhteyden ylläpitäminen organisaation työntekijöihin muutosprosessin aikana. Koko organisaatiolla pitäisi olla selkeä ymmärrys siitä, millaisia muutoksia kyseinen muutos tuo tullessaan niin henkilö- kuin organisaatiotasolla. Hyvällä kommunikaatiolla vähennetään vastatarintaa muodostavaa epätietoisuuden ja turvattomuuden tunnetta. Price ja Chahal pitävät erittäin tärkeänä osana tässä muutosprosessin vaiheessa sitä, että jokaisella organisaation jäsenellä on oikeus ottaa yhteyttä muutosprosessia johtavaan muutosjohtajaan jotain tiettyä kanavaa pitkin.

Siirryttäessä jalkauttamiseen, eli muutoksen varsinaiseen käyttöönottovaiheeseen, on hyvä muistaa, että konflikteja ja vastarintaa syntyy lähes poikkeuksetta, vaikka alkuvaiheet olisi tehty täydellisesti ja kaikkia osapuolia olisi kuunneltu jokaisessa mahdollisessa tilanteessa. Huomioitavaa on, että vastarinnasta voi edelleen oppia ja siitä pystyy näkemään, missä asioissa on mahdollista parantaa muutoksen johtamista. Kaikki parannukset on tässä vaiheessa parempi tehdä mahdollisemman nopeasti, sillä yhtä tärkeää kuin pyrkiä pienentämään muutosvastarintaa, on pitää muutos liikkeessä kohti yhteistä päämäärää, joka jo aikaisemmin valittiin. Missään tapauksessa ei saa tai pidä jäädä paikalleen muutoksen eteenpäin viemisessä. (Price & Chahal 2006).

Muutoksen jalkautuksen jälkeen tapahtuu muutoksen arviointi, jossa katsotaan, miten loppujen lopuksi onnistuttiin pitämään yhteinen päämäärä; saavutettiinko toivotut muutokset. Arviointi on syytä tehdä sen jälkeen, kun organisaatio on päässyt vakiintumaan muutoksen jälkeen ja selkeät ensiongelmien on jo ylitetty. Arviointi kannattaa antaa keskijohdolle, koska heillä on usein hyvä käsitys organisaation operatiivisesta ja strategisesta toiminnasta. (Price & Chahal 2006). Tarkasteluvaiheessa, arviointiin olisi kuitenkin syytä antaa mahdollisuus kaikille. Keskijohto varmasti näkee tarkasti, miten toiminta organisaatiossa on parantunut, mutta työntekijöiden kokemukset seuraavaa muutosta varten ovat erittäin käyttökelpoisia, sillä heillä on eniten operatiivisintason näkemystä muutoksesta. Muutosjohtamisessa yleisesti on painotettu luottamusta ja kaikkien osallistamista muutosprosessiin, joten pitää kyseenalaistaa, miksi juuri tässä arviointivaiheessa ei oteta koko organisaatiota mukaan. Muutosprosessin jälkeen oppimista olisi tärkeää kerätä kaikilta organisaation tasoilta. Price ja Chahal varmasti tarkastelevat aihetta ehkä myös resurssien käytön kannalta, jolloin pelkän keskijohdon tekemällä arvioinnilla, päästäisiin kustannustehokkaammin arviointivaiheesta.

Price ja Chahal (2006) antavat kattavan ohjenuoran muutoksen tekemiselle, mutta muutosjohtajan harteille jää jokaisen kohdan operatiivinen toteutus ja lopullisten päätösten tekeminen. Price ja Chahalin eivät anna kovinkaan tarkkoja tai yksityiskohtaan meneviä neuvoja, sillä heidän mallinsa perustuu tapausilmiöihin, joten niistä kannattaa antaa ennemminkin suuntaa-antavia ohjeita.

Huy (1998) esittelee omassa tutkimuksessaan neljä erilaista yleismaailmallista lähestymistapaa, eikä anna suoraa muutosmallia. Huyn *Muotoilu* -mallissa yksi vahva johto vie muutoksen läpi nopeasti ja tehokkaasti, mikä todennäköisesti nostattaa vastarintaa. *Käännyttämis* -malli, jossa usean vahvan ryhmän johto neuvottelee muutoksen tavoitteen ja etenemisen inhimilliseksi, jotta vastarinta olisi mahdollisimman pieni. *Ohjelmointi* -mallissa muokataan organisaatiota työtehtäviä muuttamalla, ja tämä malli on hyvin tehtävä keskeinen unohtaen inhimillisen puolen. *Animaatio* -mallilla muutos saadaan aikaan johdon esimerkillä ja opettamisella uuteen malliin. Huyn paras miete ei kuitenkaan ole erilliset mallit vaan se, että eri malleja on syytä yhdistellä ja

tarkastella, miten niistä muokkaamalla saadaan aikaiseksi paras vaihtoehto muutokselle muutoksen edetessä.

Muutos ei ole staattinen, vaan se muuttuu ja tarpeen mukaan muutosjohtamistyylinkin pitäisi muuttua. Muutoksen johtamisessa on syytä ymmärtää laajat tavoitteet ja eteenpäin pyrkiminen, pitäen kuitenkin mielessä miten johtajan muokkautuvuus.

### *2.2.2. Muutoksen vastustaminen*

Muutosvastarinnalla on suuria vaikutuksia muutoksen onnistumisessa. Dijk ja Dick (2012) kertovatkin, että muutoksen vastustaminen ei ole aina itse muutoksen vastustamista, vaan se on enemmän odotettujen seurausten tai oletettujen tulosten vastustamista. Näin on varsinkin, jos kyseeseen tulee oletuksia statuksen, palkan, mukavuuden tai kontrollin menettämisestä. Vastarinta, joka muutoksen aikana muodostuu, ei ole yksittäinen ja paikallaan pysyvä rakennelma, vaan se muovautuu organisaatiomuutoksen mukana. Vastarinta siis muodostuu ja muokkautuu enemminkin sosiaalisen kanssakäymisen myötä. Tästä syystä vastarinta pitääkin tunnistaa, määritellä ja uudelleen määritellä muutoksen aikana useasti. Tähän määrittelyyn auttaakin se, että ymmärretään, mistä syystä vastarinta johtuu. Vastarinta voi olla lähtöisin työntekijöiden peloista ja henkilökohtaisista syistä, tai se voi johtua ulkoisista syistä. Muutosjohtajalla on suuri vaikutus juuri ulkoisiin syihin vastarinnan muodostumisessa.

Tässä tutkielmassa jaotellaan muutosvastarinta kahteen eri osa alueeseen: henkilökohtaisen muutosvastarinnan syyt ja ulkoiset muutosvastarinnan syyt. Tämä jaottelu perustuu rakenteen helppouteen ja selkeyteen, jotta voidaan tutkia, mitkä osatekijät ovat vastarinnan syitä.

### *2.2.3. Henkilökohtaiset muutosvastarinnan syyt*

Muutosprosessi herättää erityisesti vastarintaa silloin, kun organisaatiossa työskentelevät tuntevat työpaikkojensa tai oman tarpeellisuutensa olevan uhattuna. Organisaatioissa saatetaan kokea, että muutoksesta ei tule mitään muuta kuin sellaisia asioita, jotka huonontavat henkilön omia tai työkaverin työssäkäymistä. Työntekijät saattavat pelätä muutoksesta johtuvia henkilökohtaisten etujen menettämisistä tai muulla tavalla senhetkisen tilanteen huononemista. Esimerkkeinä voidaan todeta kasvava

työmäärä tai pienenevä palkkaus. Työntekijän näkökulmasta muutoksessa oletetaan tulevan uhkia, jotka tekevät kyseisen henkilön elämästä suoraan sanoen vain hankalampaa. (Dijk & Dick 2012).

Pelot muutosprosessia kohtaan eivät välttämättä liity pelkästään henkilökohtaisten etujen menettämiseen, vaikka syyt vastustamiselle kumpuavatkin henkilötasolta. Dijk ja Dick (2012) huomauttavat, että nykyorganisaatioissa henkilökunta on jo oppinut, että muutos on osa yritysten kilpailukykyä, eivätkä he voi välttyä muutoksilta. Yksittäisten henkilöiden mielestä osa muutoksista saattaa kuitenkin olla täysin väärää organisaatiolle ja sen tulevalle menestymiselle. Henkilökohtaisesti uskon tämän olevan yksi vaarallisimmista vastarinnanmuodoista, mitä organisaatio voi kohdata, sillä muutoksenvastustus ei muodostu pelkästä pelosta muutosta kohtaan vaan ennemminkin kahdesta vastakkain taistelevasta strategisesta muutosmallista. Vastakkain taistelevat ajatukset yleensä pyrkivät vähättelemään ja argumentoimaan toisiaan vastaan ja tämän näen erittäin vaarallisena. Tällaisissa voi olla, että kumpikaan ajattelumalli ei pääse asettumaan kunnolla, sillä vastapuoli on koko ajan vetämässä mattoa alta.

Cutcher (2009) on myös huomannut samantapaisen vastustamismallin, jonka Dijk ja Dick (2012) huomasivat, jossa henkilöstö pyrkii pitämään kiinni vanhasta toimintamallista erilaisten hyötynäkökulmien kautta. Henkilöstö voi esimerkiksi kokea, että vanha toimintamalli on asiakkaiden kannalta parempi ja pyrkii siitä syystä säilyttämään sen. Tässä kohtaa voi tietysti kysyä, ovatko työntekijät todella kiinnostuneita asiakkaista vai ainoastaan heistä itsestään. Henkilökunnalla voi olla pelko, että asiakkaat eivät enää palaa muutoksen takia ja tästä syystä organisaatiossa joudutaan lomauttamaan tai irtisanomaan. Siten näennäisesti organisaation menestymisen ja asiakkaiden edun nimissä esitetty vastarinta, on loppujen lopuksi huoli oman työpaikan puolesta. Missä vaiheessa huoli yrityksen menestyksestä muuttuu huoleen omasta työpaikasta, on vaikea määritellä. Onko edes mahdollista erottaa näitä kahta ajattelumallia, on vaikea kysymys. Muutosjohtajuuden näkökulma samasta aiheesta on, kuinka hyvin muutosjohtamismalleilla voidaan hälventää vastarintaa, jonka näkökulmana ovat organisaation menestysmahdollisuudet ja niiden puolustaminen. Yksi esimerkki voisi olla muutosjohtajan vahva argumentointi päätetyn muutoksen puolesta.

Tähän kaikkeen on hyvä todeta, että vaikka muutoksen vastustamista pidetään yleisesti työntekijästä kumpuavana ja muutosvastarinnan oletetaan kehittyvän ainoastaan työntekijöiden kautta, on se vain osa totuudesta. Ford et al. (2008) huomauttaa artikkelissaan, että muutosjohtajalla on suuri rooli siihen, miten muutosvastarinta ilmenee ja kehittyy.

#### *2.2.4. Ulkoiset muutosvastarinnan syyt*

Muutosvastarinnan ulkoiset syyt ovat usein muutoksen tuomia ärsykejä, joihin työntekijät reagoivat. Näitä ulkoisia ärsykejä muutosprosessin aikana tuottaa myös muutoksesta vastaava, ja sitä johtava muutosjohtaja. Muutosjohtajat voivat luoda vastarintaa sekä konkreettisesti että subjektiivisesti.

Yksi erittäin konkreettinen ja selkeä tapa luoda lisää muutosvastarintaa on muutoksen aloittaminen ilman järjestelmällistä tiedottamista. Jos muutoksesta ei kunnolla tiedoteta, niin se on omiaan herättämään vahvaa muutosvastarintaa. (Westover 2010). Myös Ford et al. (2008) ovat todenneet kommunikaation takeltemisen aiheuttavan muutosvastarintaa. Kommunikaatio ja argumentaatio muutoksen puolesta ja sen paremmuudesta vanhaan verrattuna pitää olla selvästi esillä. Ne, jotka eivät ole innokkaita muuttamaan, etsivät virheitä kommunikaatiosta ja muutoksen argumentoinnista. Argumentoinnin on kerralla pureuduttava ja voitettava vallalla olevat vasta-argumentit, tai jäljelle jää pysyvämpi ja vahvempi vasta-argumentti, jonka kumoaminen ei ole enää niin helppoa. Kommunikaation pitää saada työntekijät mukaan muutokseen, sillä muuten muutosta ei synny.

Jotta työntekijät ja organisaatio saadaan mukaan muutokseen, muutosjohtajan on aina oltava luotettava. Luottamuksen menettäminen aiheuttaa suuria vaikeuksia muutokselle vastarinnan muodossa. Muutosjohtajan on siis kohdeltava työntekijöitään reilusti ja pidettävä lupauksensa. Työntekijät, jotka kokevat, että heitä on petetty tai kohdeltu epäreilusti muutosprosessin aikana, tekevät herkemmin vastarintaa muutokselle. Esimerkiksi kommunikaation tahallinen ja tietoinen vääristeleminen aiheuttaa muutosvastarintaa, varsinkin kun vääristelemällä pyritään saamaan työntekijät mukaan muutokseen. (Ford et al. 2008).

Muutosvastarintaa ei luoda pelkästään konkreettisesti, vaan yhtenä tärkeänä muutosvastarinnan määrittelijänä pidetään muutosjohtajan subjektiivista kokemusta vallitsevasta muutosvastarinnasta. Muutosjohtajia on ennen pidetty objektiivisina ja heidän kokemuksiaan vastarinnasta aitoina. Kaikilla ihmisillä, kuten muutosjohtajilla, on kuitenkin omia henkilökohtaisia ominaisuuksia ja he käsittelevät muutoksen tuomaa vastarintaa eri tavoilla. Muutosjohtajat saattavat kategorisoida muutoksen kannalta erittäin tärkeitäkin ja innovatiivisia ideoita muutosvastarinnaksi, sillä ne poikkeavat muutosjohtajan omasta käsityksestä tai vallitsevasta muutoksen ideasta. (Dijk & Dick 2012). Tällä tavalla muutostilanne ja muutosvastarinta voidaan jopa kääntää täysin pääläelleen, jossa muutosjohtajat ovat muutosvastarinnassa omien työntekijöidensä ideoihin ja ehdotuksiin nähden.

Useat työntekijät kokivat, että heidän johtajansa olivat hyvin vastahankaisia ja ummistivat silmänsä työntekijöiden tekemille ehdotuksille. Myös tässä yhteydessä korostuu se, että muutosjohtajan pitää pystyä ylläpitämään avointa kommunikaatiota ja aidosti kuulla, mitä työntekijöillä on sanottavana muutoksesta. (Ford et al. 2008; Dijk & Dick 2012). Jos muutosjohtajat leimaantuvat liialti omaa kantaansa puolustavaksi ja kykenemättömäksi keskusteluun työntekijöiden kanssa, vaaraksi voi tulla jopa muutosjohtajan vastarinnan vastustaminen. Muutosvastarinnasta voisi pahimmillaan kehkeytyä noidankehä, jossa vastarinta ruokkii vastarintaa.

Muutosvastarinnan löytäminen on myös helposti itseään toteuttava ilmiö. Ford et al. (2008) näkevät, että mikäli muutosjohtaja johtaa muutosta olettaen väistämättä löytävänsä muutosvastarintaa, on erittäin todennäköistä, että muutosjohtaja myös löytää muutosvastarintaa muodossa tai toisessa. Näin muutosvastarintaa saadaan aikaiseksi, vaikka todellisuudessa vastarintaa ei edes ole. Muutosjohtajan käytös, toiminta ja ajatusmallit muutoksen aikana ovat siis suuressa roolissa, kun tarkastellaan, miten muutosvastarinta kehittyy, muodostuu ja miten sitä havainnoidaan muutosprosessin aikana.



### 2.2.5. Muutosvastarinnan haitat ja hyödyt

Muutosvastarinnan haitoista selkeimpiä ovat muutoksen etenemisen hidastuminen tai koko muutoksen epäonnistuminen. Hidastuminen voi myös johtaa epäonnistumiseen. Syitä muutosprosessin hidastumiselle voi muutoksen aikana tulla useita, jos vastarintaa ei huomioida oikein. Muutokset yleisesti aiheuttavat pelkoa, ja mikäli muutosta johdetaan huonosti työntekijät voivat aiheuttaa muutoksen etenemiselle suuriakin vaikeuksia omalla toiminnallaan.

Ford et al. (2008) ovat huomioineet, että muutosvastarinta voi olla kaikkea aktiivisen ja näkyvän tai passiivisen ja huomaamattoman väliltä. Työntekijät saattavat tehdä huonommin töitä ja heikompaa työnlaatua. Pahimmissa tapauksissa työntekijät saattavat jopa kostaa esimerkiksi varastamalla yrityksen omaisuutta. Työntekijät saattavat myös pitää omaa toimintaansa täysin oikeutettuna. Bovey ja Hede (2001) ovat käsitelleet samaa aihetta ja listaavat yleisimpiä vastarinnan muotoja, näitä ovat esimerkiksi: vastustaminen, kiistely, estäminen, viivyttely, muutoksen vision heikentäminen, tarkkailu, muutoksen huomiotta jättäminen, sulkeutuminen ja välttely. Nämä kaikki aiheuttavat organisaation sisällä negatiivisia tunteita, jotka vaikuttavat yleiseen ilmapiiriin sekä työtehoon.

Vastarinta ei yksinomaan ole haitaksi, vaan vastarinnasta voidaan myös hyötyä. Muutosvastarintaan törmätessä onkin erittäin tärkeää huomioida työntekijöiden asenne muutosta kohtaan ja pyrkiä hyödyntämään muutosvastarintaa oppimismahdollisuutena. Oppimismahdollisuutta voidaan käyttää niin senhetkisen muutoksen kehittämiseen, jolloin muutoksesta tulee helpompi, kuin epäkohtien löytämiseen organisaation pitkäaikaisissa prosesseissa, ja täten tehostaa koko organisaation toimintaa. Työntekijät ovat usein erittäin tietoisia omasta työkentästään ja tuntevat sen läheisesti. Tästä syystä työntekijöiden muodostama vastarinta saattaa sisältää, ja usein sisältääkin, kehittämismahdollisuuksia sekä huomioita käytännön uhista ja mahdollisuuksista, joita muutos tuo tullessaan. Tästä syystä muutosjohtajan on pyrittävä oppia erottelemaan ja tunnistamaan vastarinta, joka kumpuaa pelkästä pyrkimyksestä vastustaa tulevaa muutosta, ja vastarinta, joka pyrkii tuomaan esille parempia tai erilaisia käytäntöjä, joista organisaatio voi hyötyä. (Ford et al. 2008).

Muutosvastarinta on osa muutosta ja se vaikeuttaa muutoksen etenemistä. Vastustaminen ei kuitenkaan ole aina suoraa kritiikkiä muutosta kohtaan, vaan se voi olla enemmänkin pyrkimystä kommunikaatioon muutosjohtajan kanssa. Työntekijät vastustavat, jotta muutosjohtaja huomioisi myös työntekijöiden kannan, mikäli heidän kantaa ei ole aikaisemmin huomioitu. Muutoksen edetessä on syytä pitää mielessä eri näkökulmia vastarintaan ja huomioida työntekijät, sillä he saattavat tehdä ratkaisevia ehdotuksia kokonaisvaltaisen muutoksen edistämiseksi.

Yhteenvetona voidaan todeta, että muutosjohtaminen nähdään vaikeana, sillä muutoksen aikana kulkee monta muutosta samanaikaisesti: henkilökohtainen muutos, ryhmätason muutos ja organisaation muutos. Organisaation muutos ei voi tapahtua ilman henkilötason muutosta, ja siksi henkilötason muutos on otettava erityisesti huomioon kun muutosta johdetaan. Organisaatiota muutetaan ja johdetaan antamalla visio tulevasta muutoksesta, mutta henkilökohtainen muutos tapahtuu, kun henkilön ajattelua tai rutiineja muutetaan. Ryhmätason muutos taas tapahtuu yhteisesti muodostetun näkemyksen kautta. Siksi onkin tärkeää, että vision uppoutumiselle myös henkilötasolla annetaan tarpeeksi aikaa ja resursseja. Myös valta-asetelmilla ja johtajan esimerkillä voidaan nopeuttaa henkilötason muutosta.

On hyvä ymmärtää, että yhtä tiettyä ratkaisua, joka poistaa kaikki ongelmat, ei ole olemassa vaan on ainoastaan tilanteen ennakoimista ja siihen sopeutumista. Aina ei pystytä ennakoimaan eri tilanteita, vaan joskus joudutaan reagoimaan jälkikäteen. Hyvällä valmistautumisella jälkikäteen reagoimiseenkin voidaan muodostaa erilaisia muutosjohtamisen ohjenuoria. Voi olla mahdollista, että yrityselämän moninaisuudessa riittää ymmärrys siitä, että aina ei voida kaikkea huomioida täydellisesti. Tärkeintä kuitenkin on nähdä laaja kokonaisuus ja ne osa-alueet, jotka juuri tämän muutoksen kohdalta muodostuvat tärkeimmiksi ja sitten valita toimenpiteet, joilla uskotaan olevan paras vaikutus muutokseen.

### **2.3. Tietojärjestelmämuutos**

Tietojärjestelmämuutoksessa muutetaan joko olemassa olevaa tai tuodaan täysin uusi tietojärjestelmä organisaation käyttöön (Quadahi 2008). Tietojärjestelmämuutos eroaa aikaisemmin käsitellystä muutoksesta sillä, että tietojärjestelmämuutoksessa muutoskohteena on erityisesti tietojärjestelmä eikä esimerkiksi organisaation käyttäytymiseen johtava muutos. Venkatesh (2000) määrittelee, että tietojärjestelmämuutoksia tehdään, jotta saadaan tehostettua toimintaa ja sitä kautta kilpailukykyä ja etumatkaa kilpailijoihin. Tietojärjestelmämuutoksen lähtökohdat ovat siis usein samat kuin minkä tahansa muutoksen; muutoksella pyritään hakemaan tuotannon tehostamista ja kasvua.

Myös tietojärjestelmämuutoksen onnistuminen on yhtä helppoa tai yhtä vaikeaa kuin muidenkin muutosten. Quadahi (2008) kertoo, että tietojärjestelmämuutokset onnistuvat noin 30 prosentissa muutostapauksista eli saman verran kuin muissakin muutoksissa. Kaikkeen muutokseen ja sen johtamiseen, kuten myös tietojärjestelmämuutokseen, liittyy hyvin paljon samoja koko organisaatiota koskettavia ominaisuuksia, kuten visiointi, uudelleenjärjestelyt ja koulutus, jotka kaikki helposti vaikuttavat vallitsevaan olotilaan ja sitä kautta muutoksen vastustamiseen. (Dijk & Dick 2012).

Tietojärjestelmämuutos siis noudattaa muutoksien peruskaavaa; yritystä tai organisaatiota muutetaan ja sinne tuodaan jotain uutta, joka enemmän tai vähemmän ravisuttaa olemassa olevan organisaation olotilaa. Tietojärjestelmämuutos tuo kaikkea, mitä muukin muutos tuo tullessaan kuitenkin sillä lisäyksellä, että tietojärjestelmämuutos tuo oman näkökulmansa muutokseen tietojärjestelmän kautta.

### **2.4. Muutosjohtajuus tietojärjestelmämuutoksessa**

Muutosjohtamisen ja muutosjohtajan rooli on merkittävä muutoksen käytännössä. Muutosjohtaminen edesauttaa muutoksen sujuvuutta sekä kartoittaa ja vähentää vastarintaa. Vastarinnan vähentäminen on tärkeä osa muutosjohtajan työtä, sillä vastarinta, kuten aikaisemmin todettu, voi estää muutoksen. Muutosjohtaja voi helpottaa

muutosta ja muutosvastarintaa monella eri tapaa tietojärjestelmä muutoksessa. Muutosjohtaja voi helpottaa muutosvastarintaa pitämällä yllä hyvää kommunikaatiota ja ottamalla henkilöstön mukaan toimintaan, tukemalla henkilöstöä muutoksen aikana ja hankkimalla ylemmän johdon sekä muutosprojektiryhmän vankkumattoman tuen. (Milis & Mercken 2002). Myös Quadahi (2008) määritteli samoja muutosjohtamisen osatekijöitä kuin Milis ja Mercken.

Tietojärjestelmän muutoksessa tai uuden tietojärjestelmän käyttöönotossa on kuitenkin otettava huomioon, miten uusi tekniikka saadaan tuotua uuteen ympäristöön. (Quadahi 2008). Quadahin pääkohdat tietojärjestelmän muutosjohtajuudelle ovat *yksilökohtaiset ominaisuudet, johdon toiminta, ja näkemykset ja odotukset tietojärjestelmää kohtaan*. Myös Shin ja Edington (2007) tarkastelivat tietojärjestelmämuutoksen johtamista ja hekin määrittivät ennemmin muutokseen vaikuttavia osatekijöitä kuin muutoksen kokonaisprosessia. Shin ja Edingtonin tietojärjestelmän muutososatekijät ovat seuraavat, *projektiriippuvaiset tekijät, organisaation johtamisrakenne, tietojärjestelmä kompetenssi, tekno-poliittinen kulttuuri, lisäinvestoinnit ja loppukäyttäjät*. Heidän mallinsa on suhteellisen runsas ja monitahoinen risteilevine vaikutuksineen, mutta mallista ei kuitenkaan nouse kovinkaan paljoa uusia ajatuksia verrattuna aikaisemmin tarkasteltuun Quadahin malliin.

Viitekehyksensä ensimmäisestä kohdasta *yksilökohtaiset ominaisuudet* Quadahi (2008) nostaa esille henkilöt, jotka ovat itsevarmoja ja innokkaita uusille teknologioille. Nämä henkilöt ovat usein paljon avoimempia muutoksille, ja siksi muutosjohtajan kannattaa hyödyntää heitä muutosagentteina. Muutosagentit ovat organisaation henkilökuntaa, jotka puhuvat muutoksen ja uuden tietojärjestelmän puolesta. Muutosagentti ei välttämättä ole osa muutosryhmää, mutta hän on oman kiinnostuksensa kautta päässyt ensimmäisten koulutettavien joukkoon. Muutosagentit voivat toimia kouluttajina muulle henkilöstölle, sillä heidän innostuksensa uudesta tietojärjestelmästä auttaa myös muita henkilöstön jäseniä hyväksymään muutoksen. Jos työyhteisössä leviää positiivinen asenne muutokseen vertaistuen kautta, muutos sujuu jouhevammin. Muutosjohtajan tulee tunnistaa muutosagentteja ja käyttää heidän positiivista energiaansa muutoksen läpiviemiseen. Myös Shin ja Edingtonin (2007) huomasivat muutosagenttien tarjoaman

mahdollisuuden muutosjohtajalle, ja heidänkin mukaansa muutosagentit ovat muutosvalmiimpia.

Shin ja Edingtonin (2007) mukaan muutosvalmius voi myös sisältää pelkoja muutokseen liittyen, mutta muutosvalmius on enimmäkseen positiivinen ominaisuus. Muutosvalmiuden lisääminen onnistuu parhaiten muokkaamalla organisaation ja muutoksen eri sidosryhmien näkemyksiä muutoksesta. Se, miten tietojärjestelmä mielletään eri sidosryhmissä, vaikuttaa muutoksen sujuvuuteen. Sidosryhmien kartoittaminen ja niiden osallistaminen muutokseen tai heidän informoimisensa on osa muutoksen onnistumista. Kaikkien sidosryhmien tarpeita ei välttämättä pystytä täyttämään, eikä se vaaranna koko muutoksen onnistumista. Myös Rivard ja Lapointe (2012) havainnoivat, että yksilötason ominaisuudet vaikuttavat muutokseen interaktion kautta, joita Quadahi (2008) toi esille *näkemyksiä ja odotuksia tietojärjestelmää kohtaan* -mallinsa kautta.

Quadahi (2008) nostaa esille joukon näkemyksiä ja odotuksia tietojärjestelmää kohtaan. Nämä ovat *mielletty käytettävyys, mielletty laatu, mielletty vaikutus työllisyyteen, mielletty vaikutus terveyteen, ja mielletty johdon laadukkuus*. Myös Shin ja Edington (2007) tiedostavat ennako-odotusten tärkeyden muutoksessa, sillä sen avulla pystytään ennustamaan vastarintaa ja helpottamaan käyttöönottoa. Shin ja Edington todensivat, että käyttäjien osallistaminen suunnitteluun ja käyttöönottoprojektiin herättää luottamusta ja sujuvuutta muutokseen. Näin myös saadaan tietoa siitä, mitä henkilökunta ajattelee muutoksesta ja millaiset ovat ensimmäiset näkemykset ja odotukset tietojärjestelmämuutoksesta. Myös Milis ja Mercken (2002) kertovat, että uuden tietojärjestelmän käyttäjän olisi oltava mukana muutostoiminnassa heti alusta alkaen. Tällä tavoin käyttäjä tuntee itsensä osaksi muutosprosessia ja on tietyllä tasolla myös vastuussa muutoksesta. Maurer et al. (2009) myös tutkivat henkilöstön suhtautumista mielletyn käytettävyyden ja tietojärjestelmän käyttökelpoisuuden kautta ja he tulivat samaan tulokseen, kuin moni muu samaa asiaa aikaisemmin tutkinut, että mielletyn käytettävyyden tärkeys on erittäin suuri ennen käyttöönottoa sekä käyttöönoton jälkeen, kun henkilökunta alkaa ymmärtää tietojärjestelmän käyttökelpoisuutta. Quadahilla (2008) oli myös samansuuntaisia tuloksia.

Shin ja Edington (2007) kertovat, että käyttäjän tyytymättömyys voi kuitenkin johtua monesta eri syytä, joihin teknologian käytettävyydellä ei ole mitään tekemistä. Hyvänä esimerkkinä on työkavereiden tai asiakkaiden kanssakäymisen väheneminen automaation myötä. Quadahi (2008) kuitenkin huomauttaa, että näkemyksiin ja odotuksiin tietojärjestelmämuutoksesta vaikuttavat kokonaisuudessa kaikki se, mitä johto tekee muutoksen aikana. Varsinkin henkilöstön mukaan ottaminen ja tukeminen sekä kommunikaatio ja kouluttaminen ovat suuressa roolissa. Myös Marler et al. (2009) huomasivat, että henkilökunnan tietojärjestelmän hyväksyminen tapahtui etupäässä odotusten ja näkemysten sekä johdon vahvan ohjauksen avulla.

Quadahin (2008) *johtamisprosessien* mukaan muutosjohtaja voi tukea henkilöstöä monella eri tapaa. Henkilöstö tulee käyttämään tietojärjestelmää jokapäiväisessä työssä, joten muutosjohtajan sekä muutosryhmän pitää olla valmis antamaan tukensa henkilöstölle. Muutosjohdon ja ylemmän johdon on myös tuettava toisiaan, sillä organisaatiolla pitää olla yksi yhteinen suunta. Jos projektijohto ja ylempijohto ovat eri mieltä muutoksesta, koko muutos saattaa vesittyä. Myös Milis ja Mercken (2002) huomasivat täysin samansuuntaisia asioita. Shin ja Edington (2007) kertovat lisäksi johdon sitoutuneisuuden vaikuttavan muutokseen. Johdon tuki ja hyväksyntä antaa muutokselle positiivisemmän kuvan ja positiivisuus kanavoituu muutosjohtajan kautta, jonka rooli muutoksen onnistumiselle on huomattava. Tuen avulla muutosjohtaja pystyy edistämään muutosta omalla painoarvolla ja pyytämään väliaikaisia uhrauksia organisaatiolta, jotta muutos edistyisi.

Marler et al. (2009) tuloksessa nähdään, että myös mielletty organisaation tuki auttaa hyväksymään uusia tietojärjestelmiä varsinkin käyttöönoton jälkeen. Organisaation mielletty tuki on henkilöstön näkemys ympäristön myönteisyydestä ja kannustavuudesta uusia tietojärjestelmiä kohtaan. Organisaation tuen ollessa erittäin tärkeää tietojärjestelmämuutokselle, Shin ja Edington (2007) huomauttavat, että johdon ja organisaation tuen hankkiminen tietojärjestelmälle tuo yhtälöön mukaan organisaation sosiopoliittisen kentän. Sosiopoliittinen kenttä taas tuo mukanaan erilaisia haasteita tietojärjestelmämuutokseen. Negatiivinen sosiaalinen yhtälö muodostuu heti, jos

työntekijät menettävät automaatioon tai tehostavaan järjestelmään liittyen työpaikkoja. Sosiaalinen kenttä muokkaa tietojärjestelmämuutosta ihmisten kanssakäymisen kautta. Myös organisaation sisäinen poliittinen kenttä voi aiheuttaa turbulenssia, mikäli muutoksen johtoasemista taistellaan henkilö- tai osastotasolla. Muutosjohtajan on siis pidettävä huoli siitä, että osastojen välinen yhteistyö on huomioitu ja että yhteinen ymmärrys muutoksesta on valjastettu, mikä auttaa huomattavasti koko organisaatiota tietojärjestelmämuutoksen etenemisessä.

Quadahi (2008) kertoo *johdon toiminnasta*, että on erittäin tärkeää pitää yllä hyvää kommunikaatiota ja välttää epätietoisuutta sekä väärinymmärrysten mahdollisuutta. Kommunikaation pitää olla selkeätä ja luottamusta herättävää. Kommunikaatio ei saa olla liian teknistä, teoreettista tai propagandalta kuulostavaa. Kommunikaatiolinjojen pitää olla avoimia johtoon asti ja henkilökunnan pitää pystyä luottamaan siihen, että viesti menee eteenpäin. Shin ja Edington (2007) menevät jopa niin pitkälle, että ehdottavat henkilökohtaisia tapaamisia, jotta väärinymmärryksiltä vältytään. Henkilökohtaiset tapaamiset saattavat olla resurssien haaskaamista, mutta uskoisin, että muutosjohtajan pitäisi pitää tämäkin keino mielessä, kun törmätään henkilöihin, jotka vaikuttavat organisaation muutosympäristöön kielteisesti ja näin haittaavat muutosta. Mills ja Mercken (2002) toteavat, että kommunikoinnin on tapahduttava järjestelmällisesti, ja sen pitää tavoittaa kaikki henkilökohtaisella tasolla ennemmin kuin pelkästään yhtenä organisaation massatiedotteena. Toteamus hyvästä kommunikaatiosta on yhteneväinen aikaisempien kirjoittajien kanssa. Kommunikaatio on yksi tekijä, joka toistuu kautta linjan muutosjohtamisessa, joten tähän olisi syytä kiinnittää erityistä huomiota siinä vaiheessa, kun muutosta lähdetään suunnittelemaan ja ottamaan käyttöön. Tämän takia se toistuu myös tässä teoriakatsauksessa useaan otteeseen.

Myös kattavan koulutuksen antaminen, niin muutoksessa kuin tietojärjestelmämuutoksessa, on toistuva teema. Shin ja Edington (2007) ja Quadahi (2008) sekä moni muu näkivät, että koulutus kasvattaa henkilöstön itseluottamusta ja minä -pystyvyyttä. Shin ja Edington huomasivat, että koulutus auttaa myös työntekijöitä saavuttamaan todellisuutta vastaavaa mielikuvaa tietojärjestelmästä.

Quadahin (2008) mallin *yleinen johtaminen* nähdään tärkeänä osatekijänä myös Shin ja Edington (2007) muutoksen osatekijöissä. Shin ja Edington tarkentavat yleistä muutosjohtamista tietojärjestelmien käyttöön ja huomaavat, että organisaatio mielsi operatiivisen johdon tietojärjestelmien käyttökyvykkyyden toiseksi tärkeimmäksi johdon ominaisuudeksi heti yhtenevän tuen jälkeen. Johdon pitää siis olla teknisiltä taidoiltaan pätevä, jotta tietojärjestelmän jalkautuksessa ja suunnittelussa huomioidaan myös tietojärjestelmän helppokäyttöisyys ja hyödyllisyys. Shin ja Edington toteavat, että organisaation aikaisempi tietojärjestelmämuutuskokemus vaikuttaa siihen, miten organisaatiossa johdetaan muutosta ja miten se kokee muutoksen. Mikäli organisaatio on rutinoitunut ja sen johtajat tietävät, mitä he tekevät, niin silloin muutos on jouhevampaa ja se myös mielletään jouhevammaksi. Johtamisen osatekijät ovat tärkeimpiä tietojärjestelmämuutoksessa, kun tarkastellaan käyttäjän mielikuvia ja muutoksen onnistumista. Shin ja Edington huomauttavat, että muutoksessa on annettava tilaa myös vahvalle inhimilliselle johtamiselle, eikä vaan teknologiselle muutokselle. Esimerkki inhimillisestä johtamisesta on henkilöstön opastaminen muuttuneeseen työprosessiin ja selventäminen käytännön asioista lähtien kuinka tietojärjestelmän kanssa toimitaan. Yksi käytännön asia, jota voidaan selventää, voisi olla tietojärjestelmään liittyvä ergonomia.

Rivard ja Lapointe (2012) tekevät mielenkiintoisen lisäyksen yleiseen muutosjohtamiseen ja johtajan luotettavuuteen. Rivard ja Lapointe (2012) tutkivat, miten muutosjohtajan yleinen käyttäminen muutosvastarintaan vaikutti vastarinnan vähenemiseen tai kasvamiseen. Rivard ja Lapointe huomasivat neljä eri lähtökohtaa vastarintaan reagoimisessa. Muutosjohtajien reaktiot olivat *toimimattomuus*, *toteaminen*, *korjaus* ja *taivuttelu*. Jopa 38 prosenttia muutosjohtajista eivät toimineet mitenkään, kun he kohtasivat vastarintaa.

Toimimattomuus vastarinnan edessä oli äärimmäisen huono toimintamalli, sillä se sai vastarinnan lähes poikkeuksetta aina kasvamaan. Toimimattomuutta oli myös kolmea eri muotoa, *tiedostamattomuutta*, *tahallista tietämättömyyttä* ja *kykenemättömyyttä*. Näistä kolmesta *tahallinen tietämättömyys* on kyseenalaisin ja moitittavin, sillä siinä muutosjohtaja huomaa vastarinnan, mutta päättää jättää asian oman onnensa nojaan.



Myös *toteaminen* on huono tapa johtaa muutosta, sillä siinä huomataan ja huomioidaan vastarinta, ja siitä keskustellaan, mutta asialle ei tehdä mitään konkreettista. Myös tämä johtaa vastarinnan kasvuun. (Rivard ja Lapointe 2012).

*Korjaamisessa* pyritään aidosti auttamaan työntekijöitä muutoksessa; vastarinta nähdään viitteenä ongelmalle ja ongelma pyritään korjaamaan. Korjaamalla virhe, joka voi olla huono käyttöliittymä tai koulutuksen puute, vastarinta lähti aina laskuun tai poistui. Tässä vaiheessa kuitenkin kannattaa kuunnella henkilökuntaa tarkasti, sillä korjaamalla vääriä asioita vastarinta kasvaa lähes poikkeuksetta. *Taivuttelussa* oli taas kolme alakohtaa, jotka olivat *pakottaminen*, *autoritäärinen suostuttelu* ja *avulias suostuttelu*. (Rivard ja Lapointe 2012).

*Taivuttelu* oli näistä kolmesta siinä mielessä vaikea johtamisen alue, että tässä johtajan pitää olla luotettava ja vakuuttava suostuttelussaan. Jos johtajaan ei luotettu, asemasta riippumatta, niin silloin hänen viestiinsä ei uskottu. Taivuttelu tuotti aina tulosta, jos viesti oli selkeä ja uskottava. Mikäli taivuttelun sisältämät uhkaukset tai rohkaisut vaikuttivat toteutettavalta ja selkeältä, niin silloin vastarinta väheni, vaikka ympäristö ja muutoksen osatekijät, ennen ja jälkeen taivuttelun, pysyvät täysin samana. Näissä tapauksissa henkilökunta yksinkertaisesti koki muutoksen miellyttävämmäksi taivuttelun jälkeen. Muutosjohtajalle on siis suurta hyötyä siitä, että häneen luotetaan joko alun perin, tai muutoksen aikana saavutetun luottamuksen kautta. (Rivard ja Lapointe 2012).

Rivardin ja Lapointen (2012) tarjoama katsanto muutosjohtajan reagoimiseen muutosvastarintaa kohdatessa on syvällisen tarkastelun paikka jokaiselle muutosjohtajalle. Muutosjohtajan pitää ymmärtää, että aina kun hän näkee muutosvastarintaa, se tulee todennäköisimmin kasvamaan, jos hän ei reagoi ja tee asialle jotain. Muutosjohtajan siis kannattaisi aina yrittää edes jotenkin puuttua muutosvastarintaan, koska suurimmassa osassa tapauksia hänellä ei ole mitään muuta kuin voitettavaa. On myös ehkä hieman ikävämpikin tapa tulkita Rivard ja Lapointen tutkimusta resurssien optimoinnin kautta. Muutosjohtajan eteen voi esimerkiksi tulla muutosvastarintaa, joka on poistettavissa ainoastaan huomattavilla tietojärjestelmän

muokkauksilla. Jos organisaation resurssit ovat riittämättömiä näiden tarvittavien muokkausten tekemiseen, on kyseenalaista kannattaako muutosjohtajan edes yrittää suostutella henkilöstöä luopumaan kyseisestä muokkauksesta, kun takeita suostuttelun onnistumiselle ei ole. Jotta suostuttelu onnistuisi, muutosjohtaja tarvitsisi hyvän luottamuksen ja uskottavuuden. Luottamuksen mittaaminen ei välttämättä ole yksinkertaista, mutta muutosjohtaja voi varmasti tiedustella organisaation jäseniltä, miten hänen luotettavuutensa koetaan. Muutosjohtajan pitäisi selvittää, miten hänen toimintansa koetaan ja aina pyrkiä pienentämään vastarintaa. Pyrkimys parempaan ja jouhevampaan muutokseen on muutosjohtajan elinehto ja sitä varten hänet on valittu.

Vastarinnan vähentäminen on työlästä, mutta Quadahi (2008) kuitenkin huomauttaa, että vastarinnan poistaminen ei aina tarkoita sitä, että silloin muutosprosessia aktiivisesti edistettäisiin. Quadahi vertaakin tilannetta työympäristön parantamiseen, jossa poistetaan kaikki huonot työympäristön ominaisuudet. Quadahi kyseenalaistaa, että riittääkö huonon poistaminen tekemään työympäristöstä viihtyisän tai riittääkö vastarinnan poistaminen edistämään muutosta. Quadahin toteamuksessa saattaa olla perää, mutta on vaikeaa todentaa, mistä huonon poistaminen ja hyvän edistäminen alkaa. Muutos edistyy ja vastarinta poistuu usein samansuuntaisilla tekniikoilla, niin onko silloin ehdottoman tärkeää ryhtyä miettimään, missä kohdassa muutosta on tehty edistämistoimenpiteitä ja missä kohdassa on sammutettu paloja.

On suhteellisen selkeää, että yleisiä muutosjohtamisen periaatteita voidaan käyttää hyväksi myös tietojärjestelmämuutoksissa. Muutos ja tietojärjestelmämuutos sisältävät paljon samoja elementtejä, koska kummassakin on kuitenkin loppujen lopuksi kyse muutoksesta. Tästä syystä muutosjohtajuutta voidaan ja pitääkin käyttää hyödyksi. On kuitenkin hyvä huomioida, että tietojärjestelmämuutoksessa on omia erikoisuuksiaan. Nämä erikoisuudet liittyvät tietojärjestelmään sekä sen miellettyihin ominaisuuksiin, ja ne täytyy vielä erikseen huomioida.

Muutosjohtajan rooli muutoksen eteenpäinviejänä on äärimmäisen tärkeä, kuten on nähty aikaisemmissa kappaleissa. Luottamuksen saavuttaminen osallistamalla henkilöstöä muutokseen antaa muutosjohtajalle hyvät lähtökohdat muutokselle, sillä tätä

kautta hän tulee ymmärtämään henkilökunnan näkökulman muutokseen ja pystyy suunnittelemaan muutosta. Luottamuksen avulla taas muutosjohtaja pystyy vaatimaan organisaatiolta muutosta ainakin hetkellisesti.

#### *2.4.1. Tietojärjestelmämuutoksen vastustaminen*

Tietojärjestelmämuutos on perimmiltään muutosprosessi, joten on edelleen hyvä pitää mielessä yleisellä tasolla muutosvastarinnan eri ominaisuudet ja ongelmakohdat. Muutosvastarintaa siis muodostuu aina muutosprosessin ympärillä, ja tietojärjestelmämuutoksen vastustamista tarkastellaan tarkemmin, jotta saadaan selkeä kuva, miksi ja miten juuri tietojärjestelmiä vastustetaan. Rivard ja Lapointen (2012) mukaan yksilöt, ryhmät sekä koko organisaatio voivat olla mukana vastustamassa muutosta. Yksittäiset henkilöt ovat kuitenkin se, mistä vastustus ja vastarinta alun perin kumpuavat.

Quadahi (2008) kertoo, että jokainen yksilö joutuu käymään läpi sisäisen muutoksen tietojärjestelmää kohtaan ennen kuin hän voi hyväksyä tietojärjestelmän osaksi omaa työympäristöään. Henkilökohtaisiin muutosvastarinnan syihin on vaikeampi puuttua, koska syyt pitäisi käydä yksilötasolla läpi ja pyrkiä ratkaisemaan aina yksilö kerrallaan. Tässä kohdassa onkin helpompi tukeutua ulkoisten syiden ratkaisemiseen ja näin edesauttaa henkilökohtaisten syiden ratkaisua. Tämä nopeuttaakin yksilön omaa muutosprosessia.

Quadahin (2008) mukaan ulkoisia syitä tietojärjestelmämuutoksen vastarinnalle ovat organisaation sosiaalinen ympäristö sekä kaikki muutoksen prosessit, joita organisaatio käyttää muutosta johdettaessa. Ulkoinen ympäristö voi siis joko helpottaa tai edelleen vaikeuttaa henkilökohtaisista syistä johtuvaa muutosvastarintaa. Ulkoisiksi syiksi Quadahi määrittelee yleisesti muutosjohtajuusprosessit, kuten kommunikaation, henkilöstön mukaan ottamisen ja tukemisen, kouluttamisen, yleisen johtamisen sekä tunnustuksien että erilaisten palkintojen jakamisen. Näiden edellä mainittujen ulkoisten syiden muodostumisessa on taas kerran suuressa roolissa muutosjohtaja. Suuri vastuu siitä, millaisena ulkoisten syiden luoma ympäristö havaitaan, on muutosjohtajalla. Muutosjohtajalla on siis edellytykset auttaa työntekijöitään henkilökohtaisessa

muutosprosessissa liittyen tietojärjestelmämuutokseen ja näin edesauttaa koko organisaation muutosta.

#### *2.4.2. Henkilökohtaisen vastustuksen muodostuminen*

Vaikka henkilökohtaista vastustusta on vaikeampi poistaa, on silti erittäin tärkeää ymmärtää, miten vastustus muodostuu, jotta sitä voidaan pyrkiä kaikin mahdollisin keinoin lieventämään. Tässä osiossa tarkastellaankin henkilökohtaisen tason muutosvastarintaa tietojärjestelmiä kohtaan. Ensiksi tarkastellaan hieman suoraviivaisempaa Josephin (2010) esittämää mallia, jossa henkilön vastustus muodostuu esteiden kautta. Tämän jälkeen tarkastellaan Quadahin (2008) muodostamaa mallia, joka tarjoaa yksityiskohtaisemman näkökulman henkilötason vastustukseen.

Joseph (2010) esittää laajan ja yksinkertaisen jaottelun siihen, miksi ihmiset eivät omaksu uusia teknologioita organisaatioissa. Josephin mukaan tietojärjestelmävastaisuus muodostuu kolmen eri esteen kautta. Esteet ovat *käytettävyyseste*, *psykologinen este* ja *informaatioeste*. Psykologinen este on Josephin esteissä ainoa, joka koskettaa henkilökohtaisia syitä. *Käytettävyyseste* ja *informaatioeste* käsitellään ulkoisten syiden kohdalla.

Josephin (2010) mukainen *psykologinen este* esiintyy silloin, kun henkilö tuntee, että hänen ideologiansa, sosiaalinen arvonsa tai hyvinvointinsa on vastakkain uuden teknologian kanssa, joka hänen pitäisi omaksua. Jos teknologia aiheuttaa tai saattaisi aiheuttaa taantumaa henkilön omaankuvaan tai hyvinvointiin, niin silloin muodostuu psykologinen este. Teknologiasta saatava arvo sekä riski ovat myös osittain mukana kyseisessä esteessä. Psykologinen este muodostuu siis myös silloin, jos henkilö ei näe mitään selkeää arvoa uudessa teknologiassa tai tietojärjestelmässä. Joseph huomauttaa, että vaikka useimmiten ulkoisten vaikutusten kautta voidaan muokata henkilön vastarintaa teknologiamuutosta kohtaan, niin aivan kaikki eivät koskaan hyväksy muutosta, vaikka he saattaisivat ymmärtää teknologian arvon muille ihmisille. Myös Rivard ja Lapointe (2012) tunnistavat samaisen vastustuksen muodostumisen, kun muutos koskettaa yksilön arvoja tai hyvinvointia. Jos henkilön arvovalta organisaatiossa

vähenee tietojärjestelmämuutoksen myötä, niin hän todennäköisimmin vastustaa muutosta.

Ulkoisen ja henkilökohtaisen vastustamisen kategorisointi voi kuitenkin olla vaikeaa. Joseph (2010) sekä Rivard ja Lapointe (2012) näkevät mielletyn vaikutuksen työllisyyteen ja terveyteen enemmän henkilölähtöisenä kuin Quadahi (2008). Quadahi pitää esimerkiksi miellettyä vaikutusta työllisyyteen ja terveyteen ennemminkin interaktiivisena osana tietojärjestelmämuutosta, jossa muutoksen eri osatekijät vaikuttavat toinen toisiinsa, niin henkilöiden kuin muutosprosessien kautta. Quadahi rakentaakin muutosvastarinnan ja teknologisen hyväksymisen kolmen eri osa-alueen varaan: *yksilökohtaiset ominaisuudet, käsitykset ja odotukset muutokseen liittyen, sekä johdon toiminta. Yksilöiden ominaisuudet* ovat työntekijöiden henkilökohtaisia luonteenpiirteitä tai ominaisuuksia, jotka liittyvät tietojärjestelmämuutoksen hyväksymiseen.

*Yksilökohtaisiin ominaisuuksiin* Quadahin (2008) mallissa kuuluvat:

- *avoimuus,*
- *minä -pystyvyys,*
- *kiinnostus informaatioteknologiaan*
- *jäljellä oleva aika eläkkeeseen.*

Näiden yksilökohtaisten ominaisuuksien avulla pystytään määrittelemään henkilötason vastustusta ja sellaisten työntekijöiden voidaan olettaa vastustavan tietojärjestelmämuutosta, jotka eivät ole avoimia eri teknologioita kohtaan, eivät ole teknologian käytön suhteen pystyviä tai joilla ei ole kiinnostusta informaatioteknologiaan. Avoimuus ja kiinnostus informaatioteknologiaan sekä jäljellä oleva aika eläkkeeseen lienevät suhteellisen yksiselitteisiä ominaisuuksia, mutta minä -pystyvyyttä on parempi tarkentaa. Minä -pystyvyys on henkilön oma näkemys ja yleinen kokemus työskentelystä teknologian kanssa. Henkilö saattaa osata aivan hyvin toimia teknologian kanssa, mutta mikäli työntekijä mieltää oman osaamisensa tai pystyvyytensä teknologiaan huonoksi, niin hän ei halua olla tekemisissä myöskään teknologiamuutoksen kanssa. Tällaiset henkilöt yrittävät vastustaa muutossa tai vältellä

muutostilanteeseen joutumista. Tällaisten henkilöiden kohdalla koulutus ja heidän oman osaamisen toteennäyttäminen on varmasti tapa, jolla voidaan luoda heille parempia mahdollisuuksia muutoksesta selviämiseen.

#### 2.4.3. Vastustuksen muodostuminen ulkoisista syistä

Josephin (2010) *käytettävyyseste ja informaatioeste* voidaan nähdä enemmän ulkoisten syiden aiheuttamina kuin *psykologinen este*. Käytettävyys tarkoittaa pääasiassa uuden teknologian teknisiä ratkaisuja tai rahallisia esteitä, jotka estävät yksittäistä henkilöä ottamasta uutta teknologiaa tai tietojärjestelmää käyttöönsä. Uuden teknologisen ratkaisun helppo käytettävyys on yksi tärkeä osa käytettävyysesteen syntymisessä. Rivard ja Lapointe (2012) tukevat tätä ajatusta ja näkevät, että tietojärjestelmä ja sen tekniset ratkaisut ovat usein vastarinnan kohde myös aiheesta. Tietojärjestelmämuutos pyörii käyttöönotettavan tietojärjestelmän ympärillä, joten siihen on helppo kohdistaa omaa vastarintaansa, vaikka vastarinta ei koskisi juuri tietojärjestelmää.

Informaatioeste syntyy silloin, kun henkilöllä ei ole kaikkea mahdollista tietoa aiheesta tai hän on saanut väärää tietoa. Informaatioeste liittyy yksinomaan tiedon puutteellisuuteen teknologian käyttöönotossa. Puutteellinen informaatio teknologiaan liittyvistä hyödyistä ja haasteista lisäävät informaatioesteiden muodostumista. Josephin (2010) mukaan informaatioeste on helpoin este poistaa, sillä se onnistuu yksinkertaisesti antamalla lisätietoa. Tähän väliin voidaan argumentoida, että vaikka Joseph sanookin informaatioesteiden olevan helposti poistettava antamalla lisätietoa, hän ei kuitenkaan arvio, millaisia negatiivisia vaikutuksia lisäinformaatiolla voi olla muihin vastustusesteisiin, esimerkiksi psykologiseen esteeseen. Lisäinformaation tuoma negatiivista vaikutusta on suhteellisen helppoa arvioida, jos olettaa, että annettu lisäinformaatio tietojärjestelmästä synnyttää ideologisen vastakkainasettelun käyttäjän ja muutoksen välille. Tällöin helpommin poistettavaksi oletettu informaatioeste onkin luonut vaikeamman ja ehkä pysyvämmän psykologisen esteen. Vaikka lisäinformaation antaminen on helppoa, niin pitää huomioida onko informaatio asemoitu vastaanottajaansa nähden oikein. Kommunikaatio ja argumentointi ovat yksinkertaisimmillaan lisäinformaation antamista, mutta onko lisäinformaatio tarpeeksi vakuuttava, niin siitä muutosjohtajan pitää huoli. Rivard ja Lapointe (2012)

lisäävät aihepiiriin vielä yhden vastustusta herättävän osan, joka on organisaation johto. Johto voi joutua vastarinnan kohteeksi monestakin syystä. Yhtenä esimerkkinä Rivard ja Lapointe nostavat organisaation sisäisen politikoinnin, jossa muutoksesta tulee vallan väline henkilöstön ja johdon välille.

Quadahi (2008) *näkemykset ja odotukset muutokseen liittyen ja johtamisprosessit* tarkastelevat, millä tavalla työntekijöiden *yksilökohtaiset ominaisuudet* yhdistyvät kokemukseen tietojärjestelmämuutoksesta. *Näkemykset ja odotukset muutokseen* viittaavat sekä itse tietojärjestelmään, että sen tuomaan muutokseen. *Näkemykset ja odotukset muutokseen liittyen* voidaan tulkita tietojärjestelmämuutoksen sekä työntekijöiden interaktioksi, jonka kohtaamispiirissä muodostuu vastarintaa. Quadahi havainnoi, että tietojärjestelmä voi itsessään olla erittäin hyvä ja käytettävä, mutta muutosvastarintaa luovatkin enemmän ne mielikuvat, jotka heräävät kyseistä järjestelmää kohtaan. Nämä mielikuvat pohjautuvat tietysti henkilön omiin *yksilökohtaisiin ominaisuuksiin*, mutta näihin mielikuviin vaikuttavat hyvin paljon myös se, mitä ja miten asioita ollaan muuttamassa organisaation sisällä.

Mielikuvat, eli *näkemykset ja odotukset tietojärjestelmää kohtaan*, jotka vaikuttavat teknologiamuutoksen vastustamiseen:

- *mielletty käytettävyys,*
- *mielletty laatu,*
- *mielletty vaikutus työllisyyteen,*
- *mielletty vaikutus terveyteen*
- *mielletty johdon laadukkuus.*

Kuten kaikkia ulkoisia ärsykeitä, näitä mielikuvia pystytään muokkaamaan muutosjohtajan toimesta. Quadahi (2008) huomasi erittäin suuren merkityksen esimerkiksi siinä, miten työntekijät näkevät tekniikan vaikuttavan työhönsä. Tekniikan vaikutus työhön oli myös yksi työntekijöiden suurimmista peloista muutoksessa. Negatiivisemmaksi ja vaikeammaksi koettu muutos tuo myös helpommin esille erilaisia

pelkotiloja työhön liittyen. Myös Rivard ja Lapointe (2012) havainnoivat samaa, kun muutos miellettiin negatiiviseksi.

Quadahin (2008) toinen ulkoinen osatekijä on *johtamisprosessit*, ja sen vaikutus tietojärjestelmämuutoksen vastustamiseen on huomattava. Johtamisprosessit vaikuttavat selkeästi teknologian vastustamiseen, sillä johtamisprosesseilla voidaan vaikuttaa kahteen muuhun Quadahin määrittelemään muutosvastarinnan ja teknologisen hyväksynnän osa-alueeseen. Johtamisprosessien osatekijät ovat seuraavat:

- *Kommunikaatio,*
- *Henkilöstön mukaan ottaminen ja tukeminen,*
- *Kouluttaminen,*
- *Yleinen johtaminen*
- *Tunnustusten ja palkintojen jakaminen.*

Johtamisprosesseilla voidaan vaikuttaa sekä *yksilökohtaisiin ominaisuuksiin* että *käsityksiin ja odotuksiin muutokseen liittyen*; niin positiivisesti kuin negatiivisesti. Mikäli johtamisprosessit ovat huonosti tai riittämättömästi hoidettu, vaikuttavat ne negatiivisesti kumpaankin ja työntekijät saattavat vastustamaan muutosta hanakammin. Muutosprosesseista on myös mahdollista saada huomattavasti enemmän irti johtamisprosessien kautta, sillä ne voivat luoda huomattavaa positiivista vaikutusta.

#### *2.4.4. Teknologiavastustuksen muodot*

Josephin (2010) mukaan vastustamisesteiden kautta muodostuu toimintatapa, jolla yksittäinen henkilö vastustaa uutta teknologiaa. Vastustamista on kahta tyyppiä: aktiivinen vastustaminen ja passiivinen vastustaminen. Aktiivinen vastustaminen tapahtuu, kun henkilö päättää olla käyttämättä uutta teknologista ratkaisua. Teknologian hylkääminen on kaikista vahvin aktiivisen vastustamisen muoto. Hylkääminen tarkoittaa, että henkilö ei halua olla missään tekemisissä uuden teknologian kanssa. Lykkääminen on heikompi aktiivisen vastustamisen muoto. Lykkäämisessä henkilö tekee tietoisin päätöksen odottaa muutosta teknologiaan.



Passiivinen vastustaminen voi ilmetä kahdella eri tavalla: kiinnostuksen puutteena ja tietämättömyytenä. Näissä tapauksissa henkilö ei aktiivisesti pyri pitämään itseään mahdollisimman kaukana muutoksesta, vaan käyttäytyy välinpitämättömästi muutosta kohtaan. Joseph (2010) tiivistää, että teknologian vastustamista tapahtuu niin työelämässä kuin asiakkaan tasolla. Kaikista tärkeintä olisi yksittäisen henkilön valistaminen eri kanavien kautta. Hän huomauttaa myös, että vastustuksen tarkkailu on äärimmäisen tärkeää, sillä sen avulla voi esimerkiksi huomata, mitkä tekniset tekijät kaipaavat muutosta kyseisessä teknologiassa.

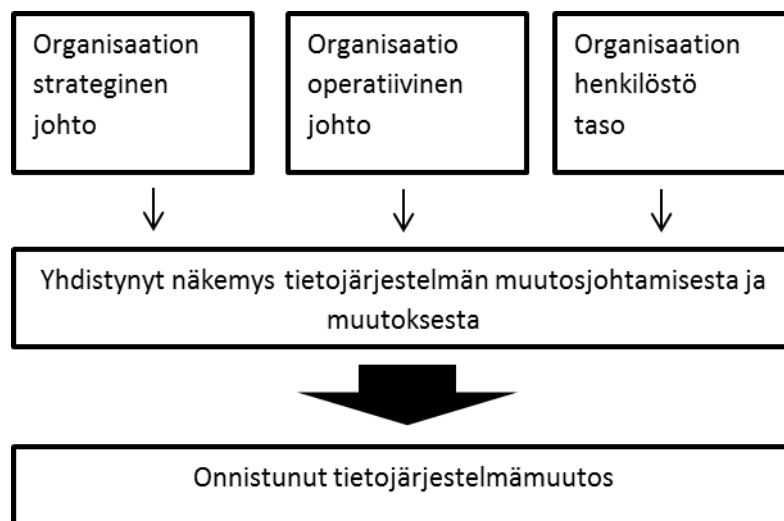
Quadahi (2008) ei erityisemmin määrittele, miten ihmiset vastustavat, vaan kertoo, kuinka negatiivisesti asennoituvat henkilöt voivat torpedoida muutoksen. Quadahi huomasi myös, että positiivisesti asennoituvat ja negatiivisesti asennoituvat työntekijät näkevät täysin eri asioita yhtä ja samaa asiaa kysyttäessä. Samasta muutosprosessista kahden eri työntekijän kautta, saatiin kaksi täysin päinvastaista näkökulmaa. Quadahi toteaaakin, että on lähtökohtaisesti väärin olettaa, että mitään vastustusta muutokseen ei tapahtuisi. Onkin vain kysymys siitä, kuinka paljon vastustusta tulee ja miten sitä johdetaan. Rivard ja Lapointe (2012) todentavat artikkelissaan Quadahin ajatuksia, ja sitä että vastarinta voi olla kaikkea apatian ja sabotoinnin tai tuhoisan käyttäytymisen väliltä. Rivard ja Lapointe kertovat myös, että jotkut vastarinnanmuodot ovat heikompia ja vähäisempiä voimaltaan kuin toiset, vaikka niiden ilmenemismuodot olisivatkin samat.

Vastustusta tapahtuukin tietojärjestelmämuutoksessa hyvin samaan tapaan, kuten missä tahansa muussa organisaation muutoksessa. Kuten mainittu, muutosjohtajan rooli tuoda johtamisprosessit oikealla tavalla organisaatioon on korvaamaton tietojärjestelmämuutoksessa. Tietojärjestelmämuutoksessa pitää tosin ottaa huomioon myös tietotekninen puoli, ja se oletettavasti tuo lisää vastarinnan aiheita ja siksi tietojärjestelmästä kommunikointi ja sen tekninen käytettävyys ja hyödyllisyys pitää olla kohdallaan.

## 2.5. Teoriataustan yhteenveto

Tässä tutkielmassa pyritään huomioimaan muutosjohtajuuden ja tietojärjestelmämuutoksen sekä teknologiahyväksynnän ajatuksia ja viitekehyksiä. Tämän tutkielman lähtökohta oli deduktiivinen, jossa tarkoituksena ei kuitenkaan ole todistaa mitään tiettyä viitekehystä tai mallia oikeaksi, vaan tarkoitus on ennen kaikkea tutkia ilmiötä ja tuoda uusia näkökulmia. Aineistonkeruuvaiheessa tutkimusote ja malli olivat siis hyvin yksinkertaisia. Koska tarkoituksena oli tutkia aihetta aineistolähtöisesti, ei alun perin otettu mitään tiettyä tutkittavaa viitekehystä, jonka toimivuutta olisi tarkasteltu aineiston valossa. Teoriakatsauksen pohjalta kuitenkin kohosi muutamia ajattelumalleja ja viitekehyksiä, joiden käyttöarvoa pidettiin huomattavina tätä tutkimusta ajatellen. Vallitseva ajatus oli tarkastella, miten organisaatioportaiden näkemykset eroavat keskenään ja miten ne vaikuttavat tietojärjestelmämuutoksen onnistumiseen. Mikäli jokainen organisaatioporras menee oman näkemyksensä mukaan, se luo ristiriitaa organisaatioportaiden välillä ja näin ei saavuteta jouhevaa tietojärjestelmämuutosta muutosjohtajuuden avustamana. Tarkastelussa siis pyrittiin tuomaan esille kolmen organisaatioportaan eri näkemykset ja niiden tuomat erot sekä se, miten näiden näkemysten yhdistäminen tuo paremman lopputuloksen.

*Kuva 1. Organisaation näkemysten yhdistäminen*



Viitekehyksessä käydään läpi, miten organisaation eri tasoilla pitäisi olla mahdollisuus vaikuttaa tietojärjestelmän suunnitteluun. Aineistonkeruuvaiheeseen siirryttäessä

tärkeimpinä malleina pidettiin Price ja Chahalin (2006) mallia ja tietojärjestelmämuutokseen liittyvää Quadahin (2008) mallia. Samalla tiedostettiin, että tietojärjestelmämuutokset ovat kokonaisuuksia, joihin muutosjohtajalla on suuri vaikutus.

Organisaatiomuutoksen ja tietojärjestelmämuutosten johtaminen on yleisellä tasolla hyvin samanlaista, koska kummatkin ovat muutoksen johtamista. Vastarinta, joka muodostuu muutoksessa henkilötasolta koko organisaatioon, ja tavat, joilla vastustus ilmenee, ovat yleistettävissä erityyppisten muutosten kesken. Se, mistä vastarinta kumpuaa, on taas erittäin henkilökohtaista ja vastarinta muodostuukin eri tavalla tietojärjestelmämuutoksen kohdalla, mutta keinot vastarinnan pienentämiseen ja sen torjumiseen ovat miltei universaaleja kaikkiin mahdollisiin muutoksiin.

On erittäin tärkeää myös muistaa, että vaikka muutosta olisi johdettu pieteetillä ja kaikki muutokseen osallistuvat osapuolet huomioiden, niin muutosvastarintaa voi silti muodostua. Jotta päästäisiin mahdollisimman lähelle vastarinnatonta muutosta, pitäisi muutoksen johtaminen olla hyvin henkilökohtaista ja pureutua henkilökohtaisiin muutospelon syihin. Yksilöllinen muutoksen johtaminen on resurssinäkökulmasta tuhmaa, ja yksilöiden johtaminen yleisillä johtamismenetelmillä on nopeampaa ja tehokkaampaa. Tällä hetkellä, ja todennäköisesti myös tulevaisuudessa, mahdollisuudet täysin yksilöityyn muutoksen johtamiseen ovat minimaaliset, joten yleistyksiä ja yleisiä muutosjohtamismalleja tarvitaan jatkossakin. On kuitenkin aina parempi jos muutosjohtaja varautuu olemaan aktiivinen ja valpas sekä auttamaan henkilökuntaansa muutosprosessin aikana.

Vaikka aikaisemmin todettiin, että muutokset ovat yleisellä tasolla samanlaisia, niin tietojärjestelmämuutoksen kohdalla on kuitenkin huomattava, miten tietojärjestelmien tuominen muutosyhtälöön vaikuttaa. Tietojärjestelmän muutos tuo mukanaan uuden taktisen tason yleisemmän muutosjohtajuus tason rinnalle. Tietojärjestelmämuutosta voidaan johtaa yleisillä muutosjohtajuuden toimenpiteillä, kuten tiedotus, mutta tietojärjestelmämuutoksessa on enemmän konkreettisia toimenpiteitä esimerkiksi organisaation työntekijöiden ideologian muuttamisessa. Tietojärjestelmämuutoksessa

pitääkin edetä yksityiskohtaisesti muutostilannetta tarkkaillen ja antaa konkreettisia neuvoja erityisesti siinä vaiheessa, kun tietojärjestelmän käyttämistä opastetaan ja johdetaan.

Muutosjohtajan toiminta muutoksen aikana on enemmän kuin kriittinen muutoksen sujuvuudelle. Muutosjohtajan harteilla lepää muutoksen etenemisen johtaminen ja muutosvastarinnan tulkinta. Muutosjohtaja ei voi olla liian herkkä tai liian karkea johtaessaan muutosta. Jokainen päätös voi vaikuttaa muutokseen niin positiivisesti kuin negatiivisesti. Ehdottoman tärkeää muutosjohtajalle on ymmärtää tilanteiden mahdollisesti nopeakin muuttuminen ja hänen oman luotettavuutensa tärkeys, kun muutosta johdetaan.

### 3. TUTKIMUSMENETELMÄ

Tämän tutkielman tutkimusmenetelmä on luonteeltaan tapaus tutkimus, jossa selvitetään tapausilmiön eli tietojärjestelmän lanseeraamiseen kohdistuvia mielipiteitä ja asenteita. Tässä tutkielmassa tutkitaan, kuinka yrityksen organisaatio suhtautuu kolmella eri tasolla uuteen tietojärjestelmään. Tietojärjestelmän tuomista organisaatioon tutkitaan muutosjohtajuuden näkökulmasta. Kolme eri organisaation tasoa on strateginen johto, operatiivinen johto ja työntekijöiden luottamushenkilöt. Tutkielma tehdään toimeksiantona suomalaiselle vähittäiskaupan toimijalle.

Tutkimuksen tarkoituksena on toteuttaa malli, jota voidaan soveltaa ja siirtää muihin vastaaviin tilanteisiin. Tutkimuksessa pyritään rajoittumaan välittömiin havainnoiteihin ja tällöin, kyseessä on niin sanottu positivistinen tutkimus. Tutkimuksen aikana tapausilmiötä tietojärjestelmämuutoksesta tullaan kuvailemaan ja selventämään yleisellä tasolla, sillä ilmiöstä ei voi tarkemmin kertoa salassapitosopimusten johdosta. Tutkittava ilmiö on kuitenkin vielä verrattain uusi Suomessa ja varsinkin tapausorganisaation toimialalla. Tärkeänä osana tutkimukseen kuuluu suositusten antaminen, joita voidaan käyttää varsinaisessa tietojärjestelmämuutoksessa. Tätä suositusmallia muokatessa käytetään olemassa olevia teorioita, joihin sovelletaan tapausorganisaatiosta löytyneitä ilmiöitä.

Yin (2009) kertoo, että tapaus tutkimukselle on ominaista tutkittavan ilmiön ainutkertaisuus ja ilmiön tulkitseminen sen omassa ympäristössään ja ajassaan, johon tutkija ei kuitenkaan pysty vaikuttamaan. Oppiminen ja käytännönläheisyys ovat hyvin vahvasti mukana tapaus tutkimuksissa. Tutkija pyrkii selittämään tutkittavan ilmiön syy-seuraussuhteita ja siten lisäämään syvällistä ymmärrystä todellisesta ilmiöistä. Yin (2009) kertoo myös tapaus tutkimuksen soveltuvan varsinkin sellaisiin tapauksiin, jossa tapaus tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat muotoa ”kuinka” tai ”miksi”.

Tässä tapaus tutkimuksessa on käytetty kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja tutkimuksen empiirinen osa toteutettiin henkilökohtaisilla temahaastatteluilla. Tutkimuskysymysten luonnostelussa käytettiin Aalto yliopiston -yritysprojektin

yhteydessä käytettyä kvantitatiivisen kyselyn teemoja. Haastatteluaineisto kerättiin kokonaisuudessaan tutkielman tekoaikana. Tapausorganisaation esittely on johdannossa sivulla 7.

### **3.1. Empiirinen tutkimus ja kvalitatiivinen aineisto**

Tähän tutkimukseen valittiin empiirinen lähestyminen, sillä empiirisen tutkimuksen kokonaisuus syntyy monista eri vaiheista. Näiden vaiheiden vuorovaikutukset muokkaavat toisiaan ja siten myös kokonaisuutta. (Hirsjärvi & Hurme 2000). Haastattelut sopivat tilanteisiin, joissa alue on vähän kartoitettu ja tutkimuksen aihe voi antaa monitahoisia ja moniin suuntiin viittaavia vastauksia. Yhtälailta haastattelut sopivat, kun pyritään selventämään ja syventämään aihealuetta.

Kvalitatiivinen aineisto eli laadullinen aineisto tehtiin tähän tutkimukseen haastattelujen muodossa ja ne kerättiin kolmelta eri organisaation tasolta tapausorganisaatiosta. Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä olivat teemahaastattelut. Haastattelut olivat muodoltaan puolistrukturoituja teemahaastatteluja, joiden aikana tehtiin tarkentavia lisäkysymyksiä, jos niihin nähtiin tarvetta haastattelun edetessä. Hirsjärvi & Hurme (2000) näkevät, että haastatteluiden aikana voidaan hyvinkin tehdä lisäkysymyksiä, mikäli on mahdollista löytää uusia ja kiinnostavia aihealueita. Hirsjärvi & Hurme (2000) selventävät myös, että haastattelu, ja varsinkin teemahaastattelu, on hyvä ihmisten suhtautumista ja tunteita todentava tutkimusmetodi.

#### *3.1.1. Haastateltavien valinta*

Haastattelut tehtiin suomalaisen vähittäiskaupan organisaatiossa. Organisaatiosta valittiin kolme eri tasoa, jolla pyrittiin saamaan kattava ja riittävä poikkileikkaus organisaation eri tasoista. Kokonaiskuva organisaatiosta on erittäin tärkeää, jotta saadaan tietää, mitä eroja organisaation tasoilla on ja jotta saadaan mahdollisimman kattava ja monipuolinen haastatteluaineisto.

Stake (2005) painottaa tapaustutkimuksen kohdevalinnoissa oppimismahdollisuuksien maksimointia. Tapauskohteet tulisi valinta harkiten ja siten, että ilmiöstä pystyy

oppimaan mahdollisimman paljon. Juurikin Staken painottamaan oppimisen maksimoimiseen on pyritty tekemällä haastattelut eri organisaatio- ja kehittämissä näkemystä, miten eri organisaation tasot reagoivat. Jokaisesta organisaation kolmesta tasosta valittiin neljän henkilön ryhmä, jolle tehtiin puolistrukturoidut teemahaastattelut. Parhaimman oppimismahdollisuuden saavuttamiseksi tutkimuksessa päädyttiin myös haastattelemaan kahden erityyppisen myymälän henkilökuntaa. Myymälät edustavat eri konsepteja, jotta saatiin lisäymmärrystä, miten pienemmän myymälän ja isoimman myymälän henkilökunta suhtautuu uuteen tietojärjestelmään. Tämä on tutkimuksen kannalta tärkeää koska tietojärjestelmä tullaan mahdollisesti jalkauttamaan, niin isoihin kuin pieniinkin myymälöihin ja näin ottamalla kaksi erilaista kohdetta, lisätään mahdollisuutta tutkimustuloksien siirrettävyyteen erilaisten myymälätyyppien kesken. Haastattelut tehtiin jokaiselle ryhmän jäsenelle erikseen hänelle sopivana ajankohtana, jolla pyrittiin varmistamaan, että haastateltavalla on tarvittava aika haastatteluun osallistumiselle.

Ensimmäinen haastattelukokonaisuus tehtiin vähittäiskaupan johdolle, josta vallittiin neljä henkilöä, joilla oli kokemusta tietojärjestelmistä ja jotka olivat ainakin osittain mukana uuden tietojärjestelmän tuomisessa. Haastattelun tarkoituksena oli saada ymmärrys strategisen johdon näkemyksestä uuteen tietojärjestelmään ja siitä, miten strateginen johto kokee alempien organisaatio- ja kehittämissä suhtautuvan uuteen tietojärjestelmään. (Ks. liite 1 haastateltu henkilöstö).

Toinen haastattelukokonaisuus tehtiin operatiivisentason johdolle, josta vallittiin neljä henkilöä. Haastatteluiden tarkoituksena oli saada ymmärrys henkilöstöpäälliköiden suhtautumisesta uuteen tietojärjestelmään ja heidän olettamuksensa henkilöstön suhtautumisesta uuteen tietojärjestelmään. (Ks. liite 1 haastateltu henkilöstö)

Kolmas haastattelukokonaisuus tehtiin myymälähenkilöstölle. Henkilöstöstä haastateltiin neljää luottamushenkilöä tai kassavastaavaa, jotta saataisiin mahdollisimman vahva henkilöstön näkemys esille. Haastatteluiden tarkoituksena oli saada kokonaisymmärrys henkilökunnan reaktiosta ja siitä, millä tavoin henkilökunta suhtautuu uuteen tietojärjestelmään. (Ks. liite 1 haastateltu henkilöstö)

### 3.1.2. Haastattelujen suorittaminen ja kulku

Haastattelut tehtiin ajanjaksolla 25.10.2010 – 21.11.2010. Haastattelut toteutettiin henkilöstön tiloissa. Yhden haastattelun keskimääräinen kesto oli noin neljäkymmentä minuuttia. Teemahaastattelun rakenne saattoi muuttua haastattelusta toiseen, mutta kaikki osa-alueet käytiin läpi jokaisessa haastattelussa ja tarvittaessa tehtiin tarkentavia ja syventäviä kysymyksiä. Haastattelukokonaisuudet nauhoitettiin, jotta haastattelija pystyi haastattelun aikana keskittymään täysin haastattelun kulkuun ja mahdollisten lisäkysymysten tekemiseen. Nauhoitettu haastattelu litteroitiin, ja ne toimivat kirjallisena muistiinpanona haastatteluista.

Hirsjärvi & Hurme (2000) kertovat haastatteluiden olevan tapa, jolla päästään lähemmäksi tutkittavia henkilöitä ja heidän ajatuksiaan ja kokemuksiaan. Haastattelujen tavoite on siis selvittää, miten haastateltava ajattelee ja mitä hänellä on mielessään. Hirsjärvi & Hurme (2000) huomauttavat, että haastattelut tähtäävät informaation keräämiseen, eivätkä ole pelkkää keskustelua. Haastattelussa voi esiintyä vuorovaikutusta, mutta haastattelu tapahtuu haastattelijan aloitteesta ja hänen johdattelemana. Teemahaastattelussa kaikki etukäteen päätetyt teemat käydään läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus voivat vaihtelevat haastattelusta toiseen.

### 3.2. Analysointitavat

Haastatteluaineisto oli runsas tässä tapaustutkimuksessa. Haastattelujen analysointia oli suunniteltu teemojen kautta haastattelurunkoa tehtäessä sekä aineiston keruuvaiheessa, jotta litterointi- ja analysointivaiheet helpottuisivat. Haastatteluaineisto jaettiin teemojen mukaan ja haastattelussa useasti esiintyneet aiheet laskettiin.

Haastattelut analysoitiin teemoittelun avulla, jotta aineistosta voitiin nostaa esille tutkimusongelmaa valaisevia ilmiöitä. Teemoihin jaetuista haastatteluista etsittiin yhteneviä aiheita haastateltaville. Haastattelun teemat rakentuivat olemassa olevan teemahaastattelurungon ympärille ja samalla lisäteemoja kehitettiin tarpeen mukaan. Haastateltavilta kysyttiin heidän suhtautumistaan käyttöönottoon liittyviin *uhkiin, mahdollisuuksiin, myymälän sisäiseen kommunikaatioon ja koko organisaation*



*kommunikaatioon*. Haastattelun lopussa haastateltavalla oli vielä mahdollisuus kertoa lisää omia mielipiteitään ja kommenttejaan. Erilliset kommentit analysoitiin ensin omana ryhmänä, mutta pyrittiin sen jälkeen sisällyttämään olemassa oleviin teemoihin. Haastatteluiden analysointivaiheessa haastatteluiden teemoja käytettiin mahdollisimman paljon hyväksi. Tarkat haastattelukysymykset löytyvät liitteestä 2. Teemojen lisäksi käytettiin analysointimuotona laskentaa, jolla havainnointiin haastattelumateriaalista samojen aiheiden toistuvuus ja määriteltiin tarkemmin aineiston keskeisimpiä ilmiöitä.

Analysointivaiheessa pidettiin tyypillisestä poikkeavan aineiston havainnoimista mielenkiintoisena ja samalla pyrittiin tarkastelemaan, millaisia piirteitä aineistossa voisi olettaa olevan ja puuttuiko niitä. Tutkimuksen kannalta tällaiset erilaiset ilmiöt tai teemat ovat erittäin tärkeitä, sillä niillä lisätään tutkimuksen syvyyttä ja autenttisuutta (Stake 2005). Tässä tutkimuksessa tarkoitus oli empiiristä aineistoa tutkimalla, sekä teoriapohjaa hyödyntämällä, löytää paras ratkaisu käsillä olevaan tutkimusongelmaan. Tarkoituksena oli kehittää aineiston avulla niin sanottu parhaimman ratkaisun malli, jolla organisaatio pystyisi tulevaisuudessa toimimaan. Hirsjärvi & Hurme (2000) pitävät kaikkia tässä osiossa esitettyjä analyysin muotoja täysin pätevinä tutkimusaineiston analysointiin.

### **3.3. Tutkimuksen teon arviointi**

Tutkimusta tehdessä on pyritty huolellisuuteen, jotta saadaan mahdollisimman luotettava tutkimustulos. Haastattelun kysymykset saivat aihioita aikaisemmin henkilöstölle tehdystä kyselytutkimuksesta, kyselytutkimus ja haastattelukysymykset kuitenkin eroavat suuresti toisistaan, joten kyseisiä tutkimuksia ei pysty luotettavasti vertailemaan keskenään. Aikaisemman kyselytutkimuksen tulosten avulla pyrittiin kuitenkin kartoittamaan osa-alueita, jotka vaativat syvempää tarkastelua haastattelujen muodossa. Kysymysten valinnassa tärkeäksi osoittautui myös kyselytutkimuksen vapaat kommentit, joita myös käytettiin haastattelurungon rakentamiseen. Haastatteluissa pyrittiin myös paikkaamaan kyselytutkimuksessa poisjääneitä kysymyksiä, jotka nähtiin tähän tutkimukseen sopiviksi ja tarpeellisiksi.

Tutkimuksen toistaminen samanlaisella tuloksella voi olla vaikeaa tapaustutkimuksessa, koska ihmiselle on ominaista ajassa muuttuvuus (Hirsjärvi & Hurme 2000). Tässä tutkimuksessa toistettavuutta on pyritty varmistamaan huolellisuudella ja tutkimuksen tarkalla dokumentoinnilla, jotta tutkimus voidaan suorittaa tulevaisuudessa uudestaan. Tutkimuksen haastattelut, litteroinnin ja analysoinnin teki yksi ja sama henkilö; tällä toiminnalla pyrittiin vähentämään mahdollisten virheiden määrää. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin huolella, ja analysointi tapahtui kuuntelemalla haastattelut useaan otteeseen sekä tekemällä muistiinpanoja litteroiduista haastatteluista. Annetusta aiheesta pyrittiin täten tuomaan esille kaikki mahdolliset vaihtoehdot.

Kuten aikaisemmin mainittu, tapaustutkimus ja tapausympäristö ovat ainutkertaisia, ja tulosten siirtäminen toiseen tilanteeseen tulee tehdä harkiten ja ymmärtäen sovellettavan kohteen erilaisuudet ja samankaltaisuudet tapauskohteeseen verrattuna. Vaikka aineisto on laaja ja tarkoin analysoitu, ovat tulosta muokkaavat väärinkäsitykset aina mahdollisia, ja siksi kaikkia tuloksia pitää käsitellä aina suuntaa-antavina. Tutkimuksen tulosten siirrettävyyteen on kuitenkin syytä suhtautua positiivisesti, sillä tietojärjestelmien käyttöönotossa voidaan käyttää samantapaisia periaatteita. Suomalaisten vähittäiskauppojen rakenne ja henkilöstön toiminta operatiivisella tasolla ovat suhteellisen samanlaisia varsinkin, kun tarkastellaan saman kokoluokan ketjukonsepteja.

## 4. LÖYDÖKSET

Tässä osiossa tarkastetaan löydöksiä organisaatiotasoa kerrallaan ja sen jälkeen tarkastetaan näiden eroja sekä yhtäläisyyksiä. Löydöksiä havainnoidaan katkelmilla haastatteluista, joita tehtiin organisaation eri tasojen henkilöille. Organisaatiotasojen löydökset ovat aiheita, jotka tulivat huomattavan usein esille haastattelujen aikana ja niistä muodostui selkeä organisaatiotason konsensus. Jokaiselta tasolta poimittiin myös erillisiä kommentteja, jotka analysoija totesi tähdelliseksi esitellä poikkeavuutensa tai merkittävyytensä takia. Nämä yksittäiset aiheet olivat jopa huomattavia mielenkiinnon kohteita, sillä ne ottivat vahvaa näkökantaa siihen, miten henkilöt itse toivoivat tietojärjestelmämuutosta hoidettavan. Yleisen konsensus on tarpeellista käydä läpi, mutta yhtä tärkeää on tarkastella yksittäisiä erilaisia mielipiteitä, jotta saataisiin aihepiiriin syventävää ja tarkentavaa tietoa.

### 4.1. Strateginen johto

Strategisella johdolla oli muutama aihe, jotka nousivat ylitse muiden. Strategisen johdon selkeästi suurin kiinnostuksen kohde ja huolenaihe olivat tietojärjestelmän käytön suunnittelu, tietojärjestelmämuutoksen edistäminen, perusteellinen pilotointi ja asiakkaan huomioiminen tietojärjestelmämuutoksessa. Haastattelujen herättämistä ajatuksista nämä olivat voimakkaimmin toistuvia ja aiheisiin viitattiin sekä palattiin muidenkin kysymysten ohessa.

#### *4.1.1. Strategisen johdon yleisnäkemyksiä*

Strategisen johdon näkemykset pysyivät enemmäksään tietojärjestelmän suunnittelun ja testaamisen tasolla, vaikka muutama otteeseen strateginen johto meni hyvin konkreettiselle tasolle käyttöönoton pohdinnoissaan. Strateginen johto näki, että tietojärjestelmän käyttöönotto riippuu ennen kaikkea siitä, miten tietojärjestelmä sopii organisaation strategioihin ja kuinka se auttaa saavuttamaan uuden tehokkuuden tason.

Lähes kaiken tyyppinen suunnittelu määritteli strategisen johdon toimintaa. Suunnitelmille toivottiin tarpeeksi aikaa jotta päästäisiin toivottuun tarkkuuteen ja

eritoten tarkkuuttaa toivottiin suunnitelmilta. Johdon selkeä konsensus oli se, että tietojärjestelmän toiminta ja sen käyttötarkoitus pitää olla tarkasti määritelty. Johdon pitää tietää, mitä se tietojärjestelmiltä haluaa, ja miten tietojärjestelmää tullaan käyttämään. Eräs haastateltava totesi, että ensin pitää olla tiedostettuna ongelma tai parannuskohde ennen kuin lähdetään etsimään ratkaisua. Tietojärjestelmä ei saa olla itseisarvo, jota lähdetään tuomaan koska teknologia itsessään vaikuttaa mielenkiintoiselta vaan jokainen tietojärjestelmä pitää olla tarkoituksenmukainen ja huolella suunniteltu kokonaisuus. Suunnittelun lähtökohdat pitää olla myös erittäin käytännönläheisiä, sillä suurin osa hankituista tietojärjestelmistä menee helpottamaan myymälätason toimintaa, joka on kulurakenteeltaan raskain osa vähittäiskaupan toimintaa. Arjen toiminnan helpottaminen oli selkein tarkoitus tietojärjestelmille. Arjen toiminnan helpottaminen voidaan nähdä myös kustannustehokkuusajatteluna, jota eräs haastateltava toi esille. Tämä alkuvaihe tietojärjestelmän suunnittelussa nähtiin kriittisenä kaatamaan eri tietojärjestelmähankkeet jo heti alkuun. Suunnittelun kautta vaikutetaan kaikkeen, joka tulee myöhemmin käyttöönottoprosessin aikana ja suunnittelu nähtiin suurena voimavarana käyttöönottoprosessille. Jos suunnittelu on tehty oikein, voidaan jalkautettavaa tietojärjestelmää pitää lähtökohtaisesti tarpeellisena lisänä organisaatioon. Kun tietojärjestelmä on tarpeellinen, niin silloin myös henkilökunnan arjen pitäisi helpottua ja näin myös tietojärjestelmämuutoksen pitäisi olla helpompaa organisaatiolle samoin kuin sen kommunikoiminen.

*”kartoitetaan niitä omia tarpeita ja omia reunaehdoja, mitä siltä järjestelmästä haetaan. Me ei olla ostamassa tai hankkimassa järjestelmää, joka olisi maailman paras tekninen juttu. Se pääpointti pitäisi olla se mitä lisäarvoa se tuo asiakkaille tai henkilökunnalla tai miten se tehostaa meidän omaa toimintaan. – – Tavallaan tehdään huolella se, että mihin ongelmaan tai haasteeseen me halutaan tätä ratkaisua tehdä, ja mihin sen pitää skaalautua erikokoisissa myymälöissä ja erilaisissa olosuhteissa, että tämä on tärkeää, että se oma kotipesä on ensin tehty hyvin.” SJI*

Suunnittelun ja sen teknisen puolen tutkimisen jatkumona on pilotointi. Strategisen johdon toinen tukijalka käyttöönotossa on pilotoinnin tekeminen. Pilotoinnissa tietojärjestelmä on jo viety myymälätasolle ja sitä käyttää jo henkilökunta ja

mahdollisesti asiakkaat, mutta sitä ei ole vielä viety laajempaan levitykseen. Pilotointia ennen on kuitenkin jouduttu tekemään hyvin paljon muutosjohtamistyötä, jolla on edistetty tietojärjestelmän hyväksyntää, mutta pilotointi ei kuitenkaan ole viimeinen askel ennen laajempaa levitystä. Vaikka pilotti tehdään ennen laajemman levityksen alkua, sitä ei saa mieltää vain yhtenä suorituksena ennen varsinaista levitystä, vaan pilotoinnin kuuluisi olla viimeinen ja ratkaiseva portti, jolla tietojärjestelmälle varmistetaan oikeutus osana vähittäiskaupan toimintaympäristöä. Vaikka pilottia varten olisi jo käytetty paljon resursseja muutosjohtajan sekä organisaation toimesta, pilotilla pitää olla mahdollisuus kaataa tai ratkaisevasti muokata tietojärjestelmää ja tietojärjestelmä muutosta. Jos pilottia ei suoriteta perusteellisesti loppuun, vaan sitä pidetään ainoastaan välttämättömänä pahana ennen todellista levitystä, niin silloin voi jäädä suuriakin virheitä tietojärjestelmään.

*”Mut jos mietitään sitä käyttöönottoa, niin tärkeintä siinä on se, että se järjestelmä on pilotoitu ja hiottu kuntoon ennen kun sitä lähdetään viemään eteenpäin. Tämöisten lastentautien poistaminen elävässä elämässä niin se on yllättävän raskasta ja työlästä, tuolla käytännönarjessa.” SJ1*

*”se pilotointivaihe tehdään osaavan ja asiasta kiinnostuneen tahon kanssa ja varmistutaan siitä, että se järjestelmä todella toimii ennen kuin sitä lähdetään laajentamaan laajemmin.” SJ4*

Johto näki tärkeänä, että henkilökunta ja mahdollisesti asiakkaat, kummatkin, pystyvät omaksumaan uuden tietojärjestelmän ilman suurta ihmettelyä. Kriittisemmäksi nähtiin kuitenkin asiakkaat, koska johto näki, että heidän mahdollisuutensa vaikuttaa asiakkaisiin, on rajallinen. Asiakas on ennen kaikkea kuitenkin se, joka määrittää tietojärjestelmien käyttöönoton onnistumisen, jos tietojärjestelmässä on toiminnallisuuksia, joita asiakkaan pitää käyttää. Asiakkaan hyväksyntä ja sen edistäminen nähtiinkin erittäin isona haasteena ja uhkana strategisen johdon toimesta.

*”saadaan ihmiset katsomaan ja koittamaan, että tämmönenkö tää on” SJ3*

*”alussa panostaa siihen asiakkaiden opastamiseen” SJ3*

*[Mikä riski tietojärjestelmällä on] ”Se että asiakas ei käytä sitä. Se tehdään asiakaspintaan niin, että se asiointi on joko vaikeampaa tai hitaampaa” SJ2*

*”asiakkaan uskallus käyttää sitä” SJ4*

Muutoksen edistäminen kommunikaation kautta nähtiin parhaiten vaikuttavana. Johto näki ennakkoluuloissa ja väärinkäsityksissä uhkia ja sen takia kommunikaatio nousi nopeasti ylitse muiden muutosjohtajuuskeinojen. Muutoksen edistäminen ei kuitenkaan rajoittunut pelkästään kommunikaatioon, vaan nähtiin myös eri kohteita muutoksenedistämiseksi niin koulutuksen kuin osallistamisen saralla. Nämä kolme olivat muutosjohtamisen tärkeimmät ideat. Strategisessa johdossa on siis ymmärretty muutosjohtajuuden tarve, ja se missä kaikessa muutosjohtajuus pystyy auttamaan. Aikaisemmin mainitun tietojärjestelmäsuunnittelun ja teknisen tarkastelun kautta tulee esille myös johdon näkemys muutoksen edistämisestä tietojärjestelmän käytettävyyden kautta.

*”No kyllä pitää lähteä juuri siitä liikkeelle, että osataan myydä tämä homma oikealla tavalla, että torpataan ne semmoiset ennakkoluulot tavallaan mitkä tähän liittyy. Että nyt automatisoidaan ihmisiä pois, pois töistä. Nämä pitää niin kuin, huomioida ja miettiä mikä on se oikea ajankohta tai tapa milloin tämä aloitetaan tämä lanseeraus. – – Että tähän suuntaan ollaan menossa, tällaisia tehdään ja tämä koskisi ehkä näin monta myymälään, niin tämän näkökulma pitäisi osata myydä” SJ1*

#### *4.1.2. Strategisen johdon erillisenä näkemystä*

Yleiset ideat olivat hyvin selkeät johdolla, mutta näiden lisäksi oli myös muutamia erillisiä ajatuksia, joita haastattelijat pitivät äärimmäisen tärkeinä. Nämä erilaiset ideat on hyvä tuoda esille, sillä ne tuovat vaihtelevuutta käyttöönoton prosesseihin ja näin tuovat erilaisia näkökulmia ja mahdollisuuksia tietojärjestelmän käyttöönottoon ja suunnitteluun. On myös hyvä tarkastella näitä ideoita sillä laajempi yhtenäinen mielipide ei aina tarkoita sitä, että kaikki oli kunnossa niissä asioissa, jotka nähtiin tärkeäksi tai että asioita tehtäisiin oikein.

Vaikka strateginen johto näki yleisesti positiivista kehitystä käyttöönotonprosesseissa, sen riveistä kuitenkin nousi mietteitä käyttöönoton parantamisesta. Johto näki, että heillä on kaikista eniten parannettavaa käyttöönotossa ja sen metodeissa. Valmiin tietojärjestelmän jalkauttaminen ja levittäminen nähtiin heikkoudeksi, johon toivottiin parannusta.

*”[henkilökunnan pitäisi] ymmärtää käsitteellisesti se mitä ollaan tekemässä, tai mitä pitäisi tehdä. Ei tietenkään [jalkautus] ole sama kuin niille, jota sen on suunnitellut, ja tavallaan sen takia meilläkin on aika paljon kehnonlaisia kokemuksia siitä kuinka järjestelmiä, toimintamalleja, on viety kirjeellä kenttään. On lähetetty materiaali, jossa on motivaatio-osuus, että miksi, ja sitten on lähetetty samassa yhteydessä yksityiskohtainen kirjallinen toimintaohje ja sitten perään suunnilleen, tsemppiä ja niin se ei mene läpi, se on täysin selvä asia.” SJ2*

*”valmiin järjestelmä levittäminen, niin, tää on se heikkous.” SJ2*

Eräs toinen strategisen johdon henkilö totesi, että kaikki osa-alueet voivat mennä vikaan, suunnittelu, pilotointi ja jalkautus. Kun nämä menevät kerrankin pieleen, niin silloin on jo huomattavasti vaikeampi saada luottoa takaisin siihen tietojärjestelmään, jonka kanssa pitäisi toimia arjessa.

*”tällä hetkellä uusi budjetointijärjestelmä [on] – – täysin katastrofaalinen – – se on tuotu keskeneräisenä käyttöön – – [meille] on ilmoitettu, siitä huolimatta, että uusi järjestelmä on keskeneräinen, että vanhaa järjestelmää ei ylläpidetä tai tueta ja tämä on nyt toinen tai kolmas vuosi kun me budjetoidaan niin tuskatuttavalla järjestelmällä kerta kaikkiaan ja johtuu ihan siitä, että järjestelmä on keskeneräinen pahasti. – – kun se kerran munitaan, niin siihen suhtaudutaan jo hirveellä varauksella. SJ4*

Eräs toinen strategisen johdon henkilö huomautti, että johtajina heidän pitäisi pystyä parempaan, kun kyse on juuri edellä mainitun tyyppisestä ohjelman kehittämisestä. Johto on sitä varten, että tällaisia asioita pystyttäisiin hoitamaan nopeasti pois alta, sillä ne tuovat turhia jännitteitä, kuten edellisestä haastattelukommentista huomattiin.

*”silloin jos se on toiminnallista kritiikkiä, palautetta, niin sen pitäisi olla hyvin välitöntä sen [tietojärjestelmän] kehittäminen.” SJ2*

Eräs johdon henkilö oli myös hieman pettynyt siihen, miten asioita tuodaan heidän tasollaan eteenpäin. Hän huomautti, että tiedon saaminen tulevista ohjelmista on liian vähäistä, eikä tuleviin tietojärjestelmämuutoksiin pystytä kunnolla varautumaan ennen kuin ne ovat jo tulleet.

*”niistä kerrotan liian vähän etukäteen, että ne vaan tulee ja ongelma voi olla sekini, että ei tiedetä ihan tarkkaan mitä sieltä on tulossa ennen kuin se on edes tullut, se on varmaan se perusongelma.” SJ3*

Yksi erittäin vahva mielipide siitä, mitä johdon pitäisi oppia edellisistä tietojärjestelmämuutoksista, oli se, että mitään tietojärjestelmää, joka on keskeneräinen, ei saisi päästä ulos. Yksittäisenkin henkilön pitäisi pystyä vakuuttamaan muut johdon jäsenet testauksen tarpeellisuudesta ja testauksen tuloksista, eikä missään nimessä antaa periksi, jos näyttää siltä, että tietojärjestelmä on keskeneräinen ja sitä ollaan pistämässä levitykseen. Vaikka aikataulu kärsisi, pitää saada tehtyä oikeasti käytettävä tietojärjestelmä vähittäiskaupalle.

*”No kyllä kai se, että pitäisi vaan pitää oma päänsä, kun näkee, että joku järjestelmä on liian vaikea tai liian keskentekoinen. Niin semmoista ei pitäisi päästää käytäntöön, lanseerata laajemmin, koska siitä vaan kumuloituu erilaisia ongelmia, jotka ovat kahta vaikeampi ratkaista ikään kun se asia menee liian pitkälle.” SJ1*

Eräs johtajista näki, että yleinen tiedotus ja maineen hallinta on myös osana tietojärjestelmätoimintaa. Johdon pitää pystyä kertomaan kaikille, miten organisaatiossa toimitaan, ja se pitää tiedottaa vahvasti kaikille osapuolille niin organisaation sisällä kuin sen ulkopuolellakin. Organisaation pitää olla kokoajan tiedotuksen ohjaksissa ja viedä keskustelua eteenpäin. Keskusteluun osallistuvat voivat tarkastella ja keskustella



asiasta, mutta organisaation pitää olla se, joka määrää tahdin ja tuottaa informaatiota asiasta. Kenellekään ei saa jäädä epäselvyyksiä siitä, miten asian kanssa edetään.

*”me johdetaan sitä asiaa eikä niin että lehdistö tai joku muu johtaa sitä keskustelua, että kerrotaan itse ensin ja sitten tavallaan annetaan lehdistön tai media poimia siitä sitten niin asioita.” SJ3*

Johtotasolla nähtiin parantamisen mahdollisuuksia myös heidän omiin prosesseihinsa. Strateginen johtaja, jolla oli enemmän kosketuspintaa myymälätasolle, näki, että suunnitelmia pitäisi pystyä tekemään nopeammin ja ryhtyä nopeammin tekemään pilotteja. Muutkin strategisen johdon henkilöt näkivät, että pilottien tekeminen tietotekniikan testaamiseksi on erittäin käypä vaihtoehto, sillä organisaation koko huomioon ottaen, pilotin tekeminen ei ole niin suuri ponnistus resurssimielessä.

*”tätä järjestelmää, mä jenkeissä ekan kerran tähän törmäsin, joskus 2000, joskus kymmenen vuotta, yli kymmen vuotta sitten suurin piirtein. Kyllähän sen heti näki, että tähän pitää päästä mahdollisimman nopeasti, mutta meidän tietohallintoihmiset, jotka ei ole, ei vastaa etulinjasta, ei ymmärtänyt sen asian kiireellisyyttä.”SJ2*

## **4.2. Operatiivinen johto**

Operatiivisella johdolla nousi vahvasti esille kaksi eri aihealuetta, joista toinen voidaan jakaa kahteen osaan. Ensimmäinen aihealue oli vastarinnan poistaminen eri muutosjohtajuuden keinoilla. Tämä aihealue voitiin jakaa vastarinnan poistamiseen kommunikaatiolla ja vastarinnan poistamiseen koulutuksella. Toinen iso aihealue oli organisaatiotasojen välinen keskustelu, jossa pureuduttiin siihen, miten henkilöstöä käytettiin tai tulisi käyttää suunnitteluvaiheessa ja pilotoinnissa.

### *4.2.1. Operatiivisen johdon yleisnäkemyksiä*

Vastarinta nähtiin operatiivisessa johdossa uhkana, ja sen poistamista varten pitää varata resursseja ja tehdä tiettyjä muutosjohtajuuden käytäntöjä kuten selkeää viestintää muutoksesta. Henkilöstön reaktiota ei suoranaisesti pelätty, mutta operatiivinen johto oli

tietoinen, että muutoksen eteneminen jouhevasti vaatii hyvää kommunikaatiota organisaatioportaiden välillä. Kommunikaatiotarpeet oli suunnattu etupäässä henkilöstön suuntaan, sillä nähtiin, että heille muutoksen kommunikointi avoimesti ja epäselvyyksiä välttäen oli kaikista tarpeellisinta. Operatiivinen johto puhui toistuvasti tietojärjestelmän ja tietojärjestelmämuutoksen myymisestä henkilöstölle. Vaikka tarkoitus olikin kertoa rehellisesti ja tarkasti tulevasta muutoksesta käytettiin sanaa myyminen. Myyminen sisälsi enemmänkin vasta-argumentteja juuri niihin huolenaiheisiin, joita operatiivinen johto kuvitteli henkilöstöllä olevan. Kommunikaatio käytännön tasolla olisi organisaation sisäinen ja ulkopuolinen tiedotus. Tiedotuksissa pitäisi olla selkeästi esillä ne hyödyt, jotka muutos tuo mukanaan. Muutoksen hyötyjen kommunikointi nähtiin parhaimpana tapana poistaa muutosvastarintaa ja sekä lisätä mielenkiintoa muutosta kohtaan.

Kommunikaation tietojärjestelmämuutosta edistävänä vaikutuksena nähtiin odotusarvon luominen, mikä antaa henkilökunnalle, jotain mitä odottaa. Kommunikaation luoma odotusarvo tuottaa kiinnostusta aiheeseen ja valmistaa henkilökunnan muutokseen. Kommunikaation pitää vastata etupäässä henkilöstön kysymykseen, miten tämä vaikuttaa juuri minun työnkuvaani. Hyvissä ajoin ennen pilotointia pitäisi olla kommunikaatiosuunnitelmat valmiina ja jo ennen tehtävää pilottia tietojärjestelmämuutos pitää kommunikoida koko organisaation henkilökunnalle. Vaikka kommunikaatio oli suunnattu etupäässä henkilöstölle, jotta muutos olisi heille helpompaa, operatiivinen johto ei unohtanut asiakkaiden tai median liittämistä kommunikaation piiriin. Asiakkaan informoiminen nähtiin myös yhtenä tärkeänä osana tietojärjestelmämuutosta siltä osin, kun se asiakasta koskee. Operatiivinen johto toivoi, että myös heille kommunikoitaisiin kattavasti muutoksesta.

Operatiiviselle johdolle kommunikointi ei kuitenkaan ollut heidän vastarintansa poistamista varten, vaan siksi että he pystyvät varautumaan muutoksen käytännönjärjestelyihin omassa organisaatioportaassaan ja henkilöstön suuntaan. Useimmat olivat sitä mieltä, että heille kommunikaation pitäisi tulla aiheeseen liittyen selkeästi aikaisemmin kuin heidän henkilöstölle, ja sitä pitäisi tulla myös tämänhetkistä enemmän. Eräs operatiivisen johdon henkilö oli hieman kyllästynyt epätietoisuuteen.

Tietoa saa murusina, eikä oikein koskaan tiedä, missä vaiheessa muutokset ovat etenemässä.

*”No ehkä siinä jos päästään, etukäteen päästään kertomaan miten työ muuttuu ja ettei nämä henkilöt joudu uhan alle siitä, säilyykö työpaikka vain ei ja sitä kautta kun saadaan se tieto leviämään niille, niin se ei leviä väärin mihinkään mediaan ja muualla koska aina on riskinä on se, että ammattiliittojen ja se tuodaan mediaan ja [organisaatio] on tällainen iso ja paha, niin niin, miten se muokkaa sitä yleistä mielipidettä se on aina riski.” OJ2*

*”No ehkä kertomalla tarkemmin tietoja siitä, miten se muuttaa sitä omaa työtä ja myöskin sillä on suuri merkitys kun pääsee muualla katsomaan, miten ne [tietojärjestelmät] toimii ja näkee käytännössä sen systeemin – – ja sitten ku etukäteen kerrotaan miten työnkuva muuttuu ja miten se helpottaa työtä.” OJ2*

*”Mutta muutoshan on se, että jos joku on aina tykännyt olla [tietyissä työtehtävissä] ja haluaa olla, niin sitten pitää myydä idea, että onhan se ihan kiva hyllyttää jatkossa, täytyy sitten myydä tätä asiaa.” OJ1*

*”Ihan siis nämä ikuiset tiedottamiset ja kouluttamiset ja että ihmiset saa konkreettisesti tietää että, miten se vaikuttaa juuri minun työhön, eikä mikään sellainen epämääräinen yleisyys hirveästi ilahduta, että sulla on jotain töitä.” OJ1*

Vastarinnan poistaminen kokonaisuutena organisaatiosta oli huomattava aihe operatiiviselle johdolle. Toiseksi suurimmaksi osa-alueeksi vastarinnan poistamisen sisällä nousi vastarinnan vähentäminen koulutuksella. Koulutus on osa organisaation perustoimintoja, ja sitä tapahtuu koko ajan, mutta osa operatiivisesta johdosta näki, että perusteellinen kouluttaminen tuntuu aina unohtuvan, kun uusia asioita tuodaan.

Huolenaiheena oli oppiiko henkilökunta, mutta silti operatiivisella johdolla oli vahva luotto siihen, että heidän oma henkilökuntansa oppii käyttämään uutta tietojärjestelmää. Koulutuksen taso ja laajuus vaihtelee muutoksesta ja jotkut muutokset tuodaan myymälätasolle sähköpostiohjein, joissa on ohjeet tietojärjestelmän käyttöön. Tätä ei missään nimessä nähty parhaaksi mahdolliseksi toimintamalliksi koulutuksen kannalta.

Nettipohjainen koulutusmalli nähtiin kuitenkin erittäin toimivana. Mikäli muutoksesta pystytään tekemään koulutusohjelma tai opastus organisaation verkkoympäristöön, niin se lisää myös henkilökunnan toimintaa tietotekniikan parissa ja näin lisää henkilökunnan tietoteknistä käyttöastetta ja kokemuksia. Nämä kokemukset saattavat myöhemmin realisoitua parempana osaamisena tietotekniikan kanssa.

Operatiivisella johdolla oli näkemys, että tietojärjestelmästä tehtäisiin yksittäinen opetusjärjestelmä. Myymälään tehdään yksittäinen mallikappale, jolla voidaan kouluttaa henkilökuntaa ennen kun tietojärjestelmää ryhdytään käyttämään myymälän arjen toiminnassa. Yksittäisellä opetuskappaleella saadaan henkilöstö perehdytettyä kädestä pitäen ja henkilöstö pystyy käyttämään arkityöskentelynsä taukoja tehokkaammin omatoimiseen oppimiseen eikä suuria koulutustilaisuuksia tarvita niin useita. Eräs operatiivinen johtaja näki kuitenkin, että heidän vuosittaiset suuret yhteiskoulutustilaisuudet ovat erittäin hyödyllisiä, sillä niillä tavoittaa useamman organisaation jäsenen kerralla ja suurista koulutuspäivissä aloitettuja keskusteluja voidaan jatkaa pienryhmissä. Pienryhmäkoulutus oli yleisesti hyvä käytäntö operatiivisen johdon mielestä. Yhteisissä koulutuspäivissä nähtiin myös se etu, että johto pääsee keskustelemaan henkilöstön kanssa. Johto joutuu ehkä koviin selvittäessään tietojärjestelmämuutoksen etenemistä, mutta se on tarkoituskin, että vaikeisiin kysymyksiin vastataan ja henkilökunta pääsee kuuntelemaan, kysymään ja oppimaan.

Operatiivinen johto huomasi, että vaikka henkilöstö itse oppisi käyttämään tietojärjestelmää täydellisesti niin henkilöstön on, niiltä osin kuin tarpeellista, opetettava myös asiakkaita käyttämään uusia tietojärjestelmiä. Henkilöstön oppiminen ei siis pelkästään riipu siitä, että he itse oppivat käyttämään järjestelmiä, vaan henkilöstön on opittava myös opettamaan. Tämä uusi toimenkuva tietojärjestelmän oppimisessa hieman mietitytti osaa operatiivisesta johdosta. Henkilöstön opettaminen opettamaan saattaa olla vaikeampaa kuin se, että he itse oppivat käytön. Operatiivinen johto pohti myös sitä, että kuinka paljon opettaminen, siitä kiinnostuminen ja sen hallitseminen, on yksilökohtainen taito, ja kuinka helposti sitä voidaan koulutusten avulla henkilökunnalle opettaa.

*”sitten se henkilöstölle viestittäminen ja henkilökunnan kouluttaminen sille uudelle asialle ja muutokselle” OJ4*

*”Siinä vaiheessa kun se ei koske sitä omaa yksikköä, niin siinä vaiheessa se on ihan vaan nää tiedotteet ja henkilökuntalehdet, josta siitä kerrotaan, mutta sitten kun se koskee omaa yksikköä, niin kyllähän siellä pitää järjestää koulutustilaisuus jossa siitä kerrotaan. Järjestetään ihan sellaista live-infoa jossa voi kysellä ja pohtia sitä.” OJ1*

*”normaalin valmennuksen kautta vetää tää juttu, siinä varmaan kannattaa miettiä että jos näitä tulee käyttöön, niin meilläkin on kaupparyhmässä [verkkoympäristö] sitä varten.” OJ3*

*”Meille tule nämä vähän annettuna, me ei tehdä itse näitä [organisaatiossa]. Meille tulee joku järjestelmä ja me hoidetaan koulutus tai joku muu sitten, niin kyllä hän näissä on aina ollut jotain, mutta mitä mä opin siitä. Koulutusta ei voi olla liikaa, se on tämmöinen ihan perus juttu.” OJ3*

Organisaatiotasojen välinen keskustelu ja koko arvoketjun käyttö tietojärjestelmien muutoksissa herätti paljon keskustelua operatiivisessa johdossa. Johto oli samaa mieltä siitä, että henkilöstön pitää olla mukana muutoksessa. Useimmin esille tuli idea henkilöstön käytöstä heti koko prosessin alkuvaiheessa, koska henkilöstö tietää parhaiten itse, millaisia ovat myymälän käytännöt ja arki myymälätasolla. Operatiivinen johto näki, että työryhmässä, joka suunnittelee tätä muutosta, pitää olla vahva edustus kaikista organisaationtasoista; arvoketjun osanotto pitää olla täydellinen. Operatiivisella johdolla ei ollut suurempaa käsitystä siitä, kuinka paljon eri organisaationtasoja käytetään muutosprosesseissa, mutta heidän mielestään se ei näy tällä hetkellä tarpeeksi. Tietojärjestelmien nähtiin tulevan edelleen liikaa pöytälaatikkotyönä, jossa ei ole huomioitu kaikkia tarpeellisia elementtejä. Operatiivinen johto näki, että henkilöstöltä pitäisi pyytää kommentteja kaikkiin muutoksen vaiheisiin ja tämä pitäisi tehdä vaikka pienryhmien toimesta, jotka pääsevät miettimään asioita konkreettisesti ja sitten tuovat ajatuksiaan eteenpäin. Konkreettisissa tehtäväsuunniteluissa myymälähenkilökunta on

ehdottomasti tarpeen, koska he ovat täysin eturintamassa ja he ovat usein ne, jotka tietojärjestelmiä myymälässä käyttävät. Operatiivisessa johdossa ehdotetaan myös koko myymälätason osallistamista, eikä vain erikseen valikoidun pienen joukon osallistamista. Operatiivinen johto näki, että koko henkilöstölle voisi järjestää pienryhmissä aiheeseen liittyviä pohdintatilaisuuksia, joissa osallistetaan koko henkilöstöä ja näin saadaan arvokasta tietoa esimerkiksi siitä, miten viimekerralla toimittiin isomman tietojärjestelmän käyttöönotossa ja mitä siitä opittiin.

*”Samalla me ollaan pyritty kysymään porukoilta, että mitä palveluja, tai kuinka [organisaation] tulisi toimia, että voisi laajemmin käyttää meidän palveluja. Me ollaan kaikki nämä palautteet sitä mukaa kerätty meidän koneelle. Niin meillä on 1500 palautetta meidän toiminnasta, asiakasnäkökulmasta ja nämä on kaikki koottu yhteen ja näitä on käsitelty ja nämä tullaan käsittelemään kaikki. Ja siinä on voimavara, että me nähdään suoraan, että mihin tulee eniten palautetta, että pitäisiköhän tälle asialle tehdä jotain kun ne on samalla meidän asiakkaita, henkilökunta. Ihan älyttömän hyvä juttu, mutta käyttöönotossa, niin eihän me voida lähteä tämä ei ole mikään huutoäänestys, mutta tärkeitä on ottaa tietty porukka siihen valmisteluun.” OJ3*

*”ja sitten koko prosessin aikana sitten pitäisi pystyä henkilökunnan kanssa keräämään sitä palautetta kun hommahan ei koskaan ole mikään semmoinen valmis kun se laitetaan käyttöön vaan sitä joudutaan jotenkin, siinä sitten jotenkin kyettäisiin kehittämään sitä siinä samalla, nykymaailmassa asiat ei ole valmiita kun ne otetaan käyttöön vaan sitä pitää pystyä niin kuin yhdessä ja myös asiakkailta tulevien kommenttien perusteella” OJ1*

*”Et siinä pitäis miettiä koko arvoketju – – että joka arvoketjun kohdasta olis mukana siinä suunnitteluvaiheessa. Siinä vois olla, en tiedä miten nykyään on, ehkä onkin, mutta se ei tunnu, että se ei ihan toimi.” OJ3*

*”No eihän se muu auta kuin sitten vaan, tämmöinen, valitaan järjestelmätoimittaja niin tässäkin pitäisi se kentän näkemys ottaa jo, et jos näitä [tietojärjestelmiä], niin kannattaa ottaa myyjiä jo tähän vaiheeseen mukaan, tähän jo ihan alkuvaiheeseen, niin kuin sanoin, arvoketjun joka puolelta ja asiakkaita” OJ3*

#### 4.2.2. Erillismielipiteitä operatiiviselta johdolta

Kun eräältä operatiivisen johdon jäseneltä kysyttiin, miten on pyritty ottamaan huomioon henkilökunnan mielipiteitä ennen tietojärjestelmän jalkautusta, niin tuli ilmi, että operatiivisella johdolla ei olisi tähän tarpeeksi valmiuksia. Operatiivisen johdon jäsen kertoi, että muutokset tulevat heille hyvin pitkälti saneltuna ja nopeasti ylemmän johdon puolelta. Tämä tarkoittaa, että operatiiviselle johdolle jää ponnistelut tietojärjestelmämuutokseen käytännön tehtävien hallitsemiseen hieman vaikein edellytyksin.

*”Ei oo ollut sellaisia tilanteita oikeastaan missä ois voitu ottaa huomioon [henkilöstön mielipiteitä]. Ne muutokset, mitkä on tullut, niin ne tulee kun Manulle illallinen, et ne tulee näin ja meidän täytyy vaan sopeutua tilanteeseen ja hoitaa koulutukset tai muut järjestelyt.” OJ2*

Samainen operatiivisen johdon jäsen jatkoi, että hän haluaisi enemmän tietoa tulevasta muutoksesta aikaisemmin sekä aikaa, jotta muutosvastarintaa voidaan lieventää antamalla aikaa muutokselle. Hän näki, että muutoksen kannalta tiedonkulun pitäisi olla enemmän etupainotteista.

*”mallien ja toiminnan esittely hyvissä ajoin etukäteen, se on a ja o, vaikka ne ei tulisikaan. Sanotaan, jos ne tulee vuoden päästä, niin hyvissä ajoin jakaa tietoa henkilökunnan lehdissä, että tällöisiä mahdollisuuksia on tulemassa ja annetaan koulutusta ja muuta. Ja ihmisillä on aikaa sulattaa se, ja jos sieltä tulee vastarinta aalto tai joku muu, niin sillä on aikaa tulla ja siihen keretään reagoimaan ja kertoa, miten tää oikeesti vaikuttaa. Sitten, jos tulee hyvin nopealla rytmillä, niin meillä saattaa olla et meillä on jo [tietojärjestelmä käytössä] kun se vastarinta aalto iskee.” OJ2*

Toinen operatiivisen johdon henkilö näki kuitenkin, että valmistautuminen muutokseen on hyvin selkeää ja siihen annetaan tarpeeksi aikaa, mutta aikataulun puutteellisuus tuottaa suurta harmia myymälätasolla. Kentällä varaudutaan muutoksiin, joita ei tule, tai tulee myöhemmin, ja näin haaskataan resursseja. Kommunikaation virta on takelteleva ja aiheuttaa harmia.

*”nämä aikataulut ei pidä näissä [muutoksissa], sanotaan että tämä tulee ensi vuonna, mutta sitten ei tulekaan, tulee joku väliversio ja sitten menee vuosi, että ei mitään kuulukaan, et näin vähän tuppaa menemään. – – näiden [uudet tietojärjestelmät] väliaikatietoja olisi hyvä kertoa tänne kentälle; missä mennään. Kun mekin pyritään viestimään meidän [myymälä] päälliköille, että tällaisia muutoksia tulee, vaikka tällainen juttu tulee ens vuonna, mutta sitten kun se ei tulekaan, niin on vähän outoa, kun siihen on jo valmistauduttu – – tai sitten ei kuulu yhtään mitään, tämä on ehkä sellainen kehityskohta.” OJ3*

Kyseinen operatiivinen johtaja oli kuitenkin hyvin skeptinen sen suhteen, että tietoa tarvitsisi antaa eteenpäin, ainakaan henkilökunnalle. Hän ei nähnyt mitään lisäarvoa sillä, että tietojärjestelmästä tiedotetaan aikaisemmin. Hän näki aikaisen tiedottamisen jopa haittana toiminnalle.

*”riittää, että tieto tulee tänne – – kyllä me se siitä pystytään kertomaan se sitten kuukauden kahden sisään – – riittää, että esimiehille menee tieto siihen henkilöstösuunnitteluun – – Niin, että jos se hökästään, että tällainen juttu tulee vuoden päästä, niin siinä se juttu kerkeää taas paisua ja kaikkea, ettei sitäkään kannata. Jos kysytään näinpäin, että mitä se henkilökunta tällä tiedolla tekisi? OJ3*

Edellisissä, kuten näissäkin, kommenteissa voi huomata selkeitä eroja operatiivisen johdon toiminnassa ja siinä, miten he käsittelevät omaa toimintaansa. Parannettavaa löydettiin myös muutosten jälkeisessä seurannassa. Operatiivinen johto tekee ehkä omaa seurantaa, mutta ylemmän johdon vetämään ja tuottamaa tietojärjestelmämuutoksen tulosten seurantaa ei joko huomata tai sitten sitä ei ole.

*”Varmaan se seuranta, kuinka hyvin tää sitten meni. Miellä monestikin jää asiat sillalailta, että ne menee tähän vaiheeseen, koulutetaan otetaan käyttöön, mutta sitten ei siinä mielessä mitata tai seurata, että miten hyvin tämä [tietojärjestelmämuutos] nyt sitten meni, se tavallaan puuttuu.” OJ3*

*”kun sen jälkeen kun se on käytössä se uus järjestelmä mä kysyn, että vaihtaisitko takasin entiseen, jos vastaus on kyllä, niin silloin on jotain mennyt pieleen, mutta*



*ei ole vielä vastattu, että juu kyllä tahdon vanhan takaisin, vaan päinvastoin uudessa on aina niin paljon parempia ominaisuuksia fiksumpia asioita”. OJ4*

### **4.3. Henkilökunta**

Henkilöstöllä, kuten operatiivisella johdolla, tuli esille kaksi aihealuetta, jotka sisältävät erilaisia osa-alueita. Ensimmäinen aihealue henkilöstölle oli muutoksen turvalliseksi tekeminen. Tämä aihealue voitiin jakaa pelkojen hälventämiseen tietojärjestelmämuutoksesta tiedottamisen ja kommunikaation sekä koulutuksen avulla. Toinen iso aihealue oli tietojärjestelmän toimivuus myymälän arjessa, jossa nähtiin uhkakuvina muun muassa tietojärjestelmän toimivuus ja varkaudet.

#### *4.3.1. Henkilökunnan yleisnäkemyksiä*

Tiedottaminen henkilökunnan näkökulmasta on etupäässä operatiivisen johdon ja myymäläpäälliköiden kommunikaatiota henkilöstölle. Kommunikaatio ja tiedottaminen nähtiin keinoina, joilla oman myymälän muutosjohtaja luo henkilökunnalle rauhallisen ja turvallisen hengen muutokseen. Turvallisuuden tunne tuli hyvin usein esille, kun puhuttiin muutoksesta. Henkilöstön mieltä selkeästi painoi huoli siitä, miten heidän työpaikkansa säilyvät ja työtavat muuttuvat. Henkilöstö näki, että asioihin pitää mennä aina positiivisten asioiden kautta. Tietojärjestelmämuutoksesta pitää kuitenkin puhua rehellisesti ja avoimesti.

Tässä muutoksessa kuitenkin nähtiin, että työpaikat voisivat olla uhattuna, vaikka näin ei kuitenkaan tulisi tapahtumaan. Näiden pelkojen hälventäminen oli a ja o. Mikäli työtehtävät muuttuvat, niin niistä pitää löytää se positiivinen asia, kuten työtehtävien vaihtelevuuden lisääntyminen. Muutoksen perustelemisen tiedottamisessa nähtiin myös tärkeänä. Muutokselle piti olla selkeä syy ja sen jälkeen linja, miten muutosta viedään eteenpäin. Yhtenä tärkeänä perusteena muutokselle nähtiin myös asiakkaan parempi palveleminen. Myymälätasolla useasti ja useaan asiaan mennään asiakas edellä kuten toteuttamalla kaikki asiakaspalvelulupaukset. Tietojärjestelmä nähtiin yhtenä lisäpalveluna asiakkaalle ja jopa myymälän liiketoiminnan lisääjänä. Jos asiakas näkee

palvelulle tarvetta, esimerkiksi asioinnin sujuvuuden edistäjänä, niin silloin sitä olisi syytä tarjota.

Muutoksen oikea-aikainen tiedottaminen nähtiin myös tärkeäksi. Tiedottamista haluttiin silloin, kun asiasta kunnolla tiedetään, mutta ei liian aikaisin eikä liian myöhään. Aikataulun osalta henkilöstö meni hyvin konkreettiseksi ja siitä tuli kaksi eri mielipidettä. Henkilöstö antoi vahvan mielipiteen myös siihen, mitä tiedottamiselta toivotaan. Tiedottaessa pitää korostaa, että kaikilla on työsopimukset ja niiden puitteissa aina toimitaan. Kukaan ei joudu pois, vaikka muutoksia tulee.

Kommunikaatiossa pitää myös valmistautua henkilöstön kysymyksiin. Henkilöstön pitää antaa tehdä kysymyksiä, vaikka aihealueita käytäisiin toistamiseen läpi ja asia olisi jo kertaalleen tiedotettu. Kyseleminen auttaa henkilökuntaa sopeutumaan muutokseen. Tiedotuksessa on myös selkeästi tultava esille, että onko myymälään tulossa pilotti vai valmislaite. Mikäli on tulossa pilotti, pitää kertoa tarkemmin ketkä ovat antamassa apua ja miten, sekä kertoa miten henkilökunnan mielipidettä kuunnellaan, ja kuinka sille annetaan painoarvoa. Jos on tulossa valmis laite, niin silloin on käytettävä erityistä tarkkuutta sulavaan koulutukseen ja perehdyttämiseen asiasta.

Tiedottamista on hyvä tehdä myös kokemuserusteisen kerronnan kautta, jolla edesautetaan tulevan koulutuksen järjestämistä. Tiedottamiseen siis kuuluu koulutuksen ja tietojärjestelmän kuvailu siinä määrin, millaisia kokemuksia mahdollisesti muilla toimijoilla on ollut. Tämä kokemuserusteisuus on ehdotonta varsinkin, kun koulutusta tehdään. Yleisesti ottaen tiedottaminen ja sen tekeminen haluttiin ennen kaikkea positiivisten huomioiden kautta, kuten jo aikaisemmin todettiin.

*”No tietysti kaikki lähtee informoisesta – – miksi vaihdetaan, mitä hyötyä siitä haetaan, mitä käytännössä tulee muuttamaan, millä aikataululla se tehdään, ja mitä muutoksia ja mahdollisesti toimenpiteitä se vaatii meiltä, että pystytään oma henkilökunta mahdollisimman kattavasti informoimaan tähän asiaan. – – Tulee mahdollisimman turvallinen tunne siitä, että me pärjätään tän uuden asian kanssa.*

*H1*

*”ihminen pelkää, että minä tulen tarpeettomaksi ja kun sen saa hoidettua ihan ensimmäisinä asioina pois, elikkä se positiivinen viestintä, että kenenkään työsopimustunteihin ei kosketa.” H2*

*”Varmaan kertoo niitä käyttökokemuksia, jos on ollut muualla ettei sitten luoda sellaista paniikkia, että nämä on tosi kamalia – – Sitten ehkä vaan sellaista positiivista kertomista niistä ja että mitkä nyt on sitten ne hyvät puolet siinä kun ei ite tiedä vielä.” H3*

Henkilökunnan koulutus nähtiin eräänä tärkeimmistä asioista tietojärjestelmän käyttöönotossa. Koulutuksen tärkeys muodostui ennen kaikkea muutoksen turvalliseksi tekemisen kautta. Koulutus oli myös muutosta edistävänä sekä arjentoimintoja helpottava tekijä. Henkilökunta kuitenkin näki, että koulutusta ei aina tehdä kunnolla ja koulutukseen ei varata edelleenkään tarpeeksi resursseja. Henkilökunta tosin huomasi positiivista muutosta koulutuksen järjestämisessä ja siihen panostamisessa. Toisaalta, henkilökunta koki, että asian tärkeyttä voisi edelleen tähdentää.

Henkilökunta meni koulutuksenkin osalta nopeasti konkreettisiin toimenpiteisiin. Koulutukselle toivottiin riittävästi aikaa ja resursseja, jotta pystytään kunnolla keskittymään itse koulutukseen. Henkilökunta eritteli tehtäviä ja huomionarvoisia kohtia koulutuksessa, esimerkiksi koulutusta järjestäessä pitää tiedostaa tarve koulutuksen yksinkertaisuudelle. Monet henkilökunnan jäsenet ovat eritasoisia tietotekniikan käytössä, ja tämä pitää huomioida koulutusohjelman rakenteessa sekä tietojärjestelmäoppaita laatiessa.

Haastattelujen kautta todettiin, että kaikki lähtee liikkeelle koulutustilaisuudesta, jossa esitellään tietojärjestelmää ja sen käyttöä mahdollisimman realistisesti ja mieluiten käytännönkokemusten kautta. Kouluttaja on mielellään tuttu henkilö, joka pystyy samaistumaan koulutettavan asemaan. Henkilöstö halusi, että koulutustilaisuudessa tarkastellaan mahdollista koulutusopasta tai koulutusohjelmaa, jotka on rakennettu organisaation verkkoympäristöön. Koulutus verkkoympäristössä antaa mahdollisuuden omatoimiseen ja rauhalliseen harjoitteluun myymälätiloissa silloinkin, kun ei ole muuta tehtävää. Verkkoympäristön ehkä kalliimpana vaihtoehtona on myymälään asennettava

harjoituslaite. Harjoituslaite on kopio varsinaisesta tietojärjestelmälaitteesta ja se on täysin toimiva. Harjoittelulaitetta voidaan käyttää verkkoympäristön tavoin, mutta se tuo suuren lisäarvon antamalla mahdollisuuden tutusta fyysiseen laitteeseen.

Toinen samantyyppinen itse tietojärjestelmällä tehtävä harjoittelu joka tuli haastatteluissa esille oli varsinaisessa asiakastilanteissa harjoittelu, joko omassa tai toisessa myymälässä. Tällaisellekin laiteharjoittelulle olisi syytä pyhittää aikaa, sillä se antaa kaivattua ja tarvittavaa käytännön kokemusta tietojärjestelmästä. Koulutuksessa pitää myös pystyä antamaan tarvittavat taidot mahdolliseen asiakkaan opastamiseen. Mahdollisessa asiakkaan tietojärjestelmäkäytön opastamisessa onkin tärkeää oppia opettamaan ja opastamaan.

*”tällainen koulutuspaketti pitää olla kattava nimenomaan sen takia kun sillä on paljon sellaisia asioita joihin ei enää nykyinen toimintamalli kykene ja se varmasti sellainen harjoittelua tämän kanssa vaaditaan.” H1*

*”Kyllä ohjeistus on paljon parempaa. Mitä niistä tulee nykyään, ja pääsee opettelemaan jotain laitteiden käyttöä muissa myymälöissä, missä on ollut sitä pilotointia ja muuta. Ja kyllä on paljon parempaan suuntaan mennyt. Ei ole pelkkää, että lähetetään sähköposti että tämä tulee näin tapahtuman ja lukekaa siitä ja opetelkaa itse.” H3*

*”No se koulutus tietysti koneille se on erittäin tärkeätä. Aika on aina semmoinen meillä että tuntuu, että ei kerkeä kunnolla, siihen olisi panostettava ihan huolella.”H3*

Kaupan käytännötoiminnot nousivat tärkeiksi henkilökunnalle, sillä henkilökunta kokee vahvasti olevansa vastuussa kaikesta myymälässä tapahtuvasta. Hävikki tietojärjestelmän kautta oli yksi henkilökunnan peloista. Myös asiakkaan muut tietojärjestelmän väärinkäytökset nähtiin mahdollisina. Käytännön myymälätoimintaa haittaisi erityisesti tietojärjestelmän kaatuminen, sillä se aina sekoittaa myymälän arkitoimintoja. Nämä asiat olivat vahvasti esillä, kun mietittiin, miten tietojärjestelmämuutos vaikuttaa myymälän toimintaan. Konkreettisina ratkaisuuina

käytännön ongelmiin henkilöstö antoi valvonnan lisäämisen esimerkiksi kameroilla tai henkilöstöllä sekä mahdollisen suoralinjan korjaajalle, joka pystyisi auttamaan tietojärjestelmän ongelmissa nopeallakin aikataululla.

*”No just se valvonta, että miten siitä pystytään huolehtimaan, että tavaraa ei mene ohi – ” H3*

*”– Myymälässä pystytään sitten luottamaan siihen järjestelmään se on se tärkein juttu.” H2*

*”Jos ajatellaan näin myymälätasolta niin – tää hävikkiriski.” H2*

*”Toinen on tietysti laitteen toiminta ja tai valmistaja, jos siihen tulee joku tekninen vika, niin sehän on ihan selvää, että me ollaan sinne yhteydessä ja sanotaan että mikä mättää ja toivomme, että mahdollisimman pikasesti korjaantuu H2*

*”– että saa kiinni [jonkun vastaavan] jos tulee ongelmaa, että ei tule semmoista tilanannetta, että jouduttaisiin pistää kauppa kiinni – – sehän se pahin vaihtoehto on.” H2*

Henkilökunnalta nousi myös lisää ajatuksia, jotka olivat selkeitä, mutta eivät kuitenkaan niin yleisiä kuin muut aikaisemmat pääteemat. Henkilöstö kaipasi selkeää tietoa siitä, miten heidän palautteensa menee eteenpäin ja kuka palautetta vastaanottaa. Palautteisiin toivottaisiin myös mahdollisuuksien mukaan vastauksia, esimerkiksi onko mahdollista toteuttaa annetun palautteen suuntaisia toiveita.

Henkilöstö toivoi myös selkeää avunantoa johdolta ja ylemmältä johdolta. Henkilöstö koki, että he tarvitsevat tietojärjestelmämuutoksen aikana erityisen paljon resursseja, joten johdon valmius avunantoon miellettiin tärkeäksi osaksi muutoksen hyväksymistä. Jos johto on valmis auttamaan parhaansa mukaan henkilöstöä ja ilmaisee sen, niin henkilöstölle on helpompi lähteä viemään muutosta eteenpäin. Avunannon lisäksi johtajan pitää pystyä toimimaan inhimillisenä johtajana ja tämä on erittäin tärkeä osatekijä, kun keskustellaan henkilöstön hyvinvoinnista. Johtajaa, jonka nähtiin

ymmärtävän myymälähenkilöstön tarpeita, pidettiin inhimillisempänä ja luotettavampana.

#### *4.3.2. Erillisiä näkemyksiä henkilöstöltä*

Hieman eri näkemyksiä ilmeni, kun tarkasteltiin, milloin muutoksesta pitäisi tiedottaa. Eräs henkilöstön jäsen oli sitä mieltä, että pari kuukautta riittää tiedottamiseen, kun otetaan uutta tietojärjestelmää käyttöön. Parissa kuukaudessa pystyy tekemään kattavan koulutuksen sekä tiedottamisen perusteellisesti. Lyhyempi aika ei enää olisi kovinkaan mielekäs vaihtoehto henkilöstölle, vaikkakin se olisi edelleen jopa mahdollinen ratkaisu.

Suurempi osa henkilöstöstä oli kuitenkin sitä mieltä, että puoli vuotta ennen tietojärjestelmän saapumista olisi hyvä saada ensimmäisen kerran ilmoitus muutoksesta. Puolen vuoden jakson aikana ei niinkään ole kyse koulutuksen pitkäkestoisuudesta tai tiedottamisesta, vaan siitä, että jokainen henkilöstön jäsen saisi reilusti aika tulla sinuiksi tulevan tietojärjestelmämuutoksen kanssa.

#### **4.4. Yhtäläiset ja eriävät näkemykset organisaatiotasojen kesken**

Organisaatiossa oli hyvin paljon samoja näkemyksiä ja organisaation tasot käsitteivät hyvin paljon samoja asioita. Jokainen organisaatiotaso piti tärkeänä tietojärjestelmän huolellista suunnittelua ja testausta ennen varsinaisen pilotoinnin tekemistä. Suunnitteluun kuului erottamattomasti koko arvoketjun hyödyntäminen suunnitteluun, eli kaikki organisaation tasot näkivät verrattain suuria hyötyjä siitä, että tietojärjestelmämuutoksen suunnitteluryhmä sisältää kaikkia eri organisaation tasoja. Pilotoinnin tärkeys nähtiin myös jokaisella organisaatiotasolla. Pilotointi on kuitenkin se, jonka kautta tietojärjestelmän tarpeellisuus todennetaan ja sen viimeiset virheet poistetaan, ennen kuin tietojärjestelmä lähtee laajempaan levitykseen.

Kommunikaatio, koulutus ja johdon tuki nähtiin tarpeellisina osina tietojärjestelmän käyttöönoton jokaisessa vaiheessa. Jokainen organisaation taso piti näitä aiheita erittäin tarpeellisina ja huomasivat samoja toimintamalleja aikaisemmista muutoksista. Yleisesti muutosjohtajuuden aiheita, kuten kommunikaatiota, pidettiin tärkeinä muutosprosessin

sujuvassa etenemisessä. Johto ja henkilöstö pystyivät myös näkemään samoja asioita toistensa näkökulmista, johdon kuitenkin ollen selkeästi enemmän kiinnostunut henkilöstön näkökulmasta. Johdon kiinnostus henkilöstön näkökulmiin on ymmärrettävää, sillä sen avulla voidaan paremmin ymmärtää ja johtaa henkilöstöä. Kaikki organisaation tasot olivat kiinnostuneita asiakkaiden toiminnasta. Asiakkaat ovat organisaatiolle yhdistävä tekijä, eikä ollut yllättävää, että kaikki kiinnittivät huomioita siihen, miten asiakasta voidaan palvella, ja miten palvelua voidaan edelleen parantaa.

Yhteenvetona muutoksen helpottaminen ja muutosvastarinnan poistaminen oli yleinen nimittäjä kaikissa organisaation tasoissa. Muutosjohtajuuden keinoilla, kuten kommunikaatiolla ja koulutuksella pyritään vähentämään tietojärjestelmämuutokseen liittyvää turvattomuutta ja erilaisia pelkoja. Muutosjohtajuus näkökulmasta voidaan todeta, että kaikki halusivat enemmän muutosjohtajuutta ainakin paremman ja kattavamman kommunikaation muodossa.

Organisaatiotasojen välille ei syntynyt täydellisiä vastakkainasettelua ideologisesti, vaan näkemykselliset erot olivatkin enemmän asioiden painotuksesta kiinni. Kaikissa organisaatiotasoinnissa nousi täysin samat aihealueet esille, mutta eri organisaation tasot pitivät vain joitain asioita tärkeämpiä kuin toisia. Tämä ei kuitenkaan tarkoittanut sitä, ettei muitakin näkökulmia pidetty tarpeellisina tai tärkeinä.

Ainoa selkeämpi tapaus, jossa voidaan puhua konkreettiseen toimintaan kohdentuvasta näkemyserosta, liittyy kommunikaatioon ja tiedotuksen antamiseen. Tarkemmin kyseessä on tiedotuksen aikatauluttaminen operatiivisen johdon ja myymälähenkilökunnan välillä. Henkilökunta oli enimmäkseen sitä mieltä, että he haluavat saada tiedotusta muutoksesta heti, kun asia on lyöty lukkoon. Tiedotusta ja kommunikaatiota pitäisi saada, kun tiedetään milloin ja millainen tietojärjestelmä on tulossa myymälätasolle. Kokonaisuudessaan operatiivinen johto ei kuitenkaan antaisi tietoa heti, vaikka he sen tietäisivät. He eivät nähneet suurempaa lisäarvoa aikaisella tiedottamisella henkilöstölle.

Yhteenvetona voidaan todeta, että eriävät näkemykset eivät olleet kovinkaan radikaaleja. Suurimmat eroavaisuudet organisaatioportaiden välillä muodostuivat samojen aiheiden ympärillä tapahtuvista painotuseroista. Mikäli tarkastellaan lähemmin konkreettisia toimenpiteitä muutosjohtamisen saralla, päästään eri näkemyksiin, jotka eroavat jo enemmän. Muutoksen johtamisen eri vivahteet varmasti aiheuttavat jonkin verran eroja, tosin tällä kertaa näkemykset tiedottamisen toimenpiteistä olivat selkeät. Henkilöstö halusi aikaisempaa tiedotusta, mutta operatiivinen johto ei nähnyt sille tarvetta. Toisaalta henkilökuntakaan ei loppujen lopuksi halunnut liian aikaista tiedotusta, joten aikaisen ja myöhäisen tiedottamisen välinen tasapainoilu on organisaatiolle merkittävä kysymys.

Seuraavassa taulukoissa on vedetty yhteen tärkeimmät näkemuserot ja yhtenevät näkemykset koko organisaation osalta.

*Taulukko 1. Koko organisaation mielipide*

<i>Yleinen näkemys</i>	<i>Näkemuserot</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaikkien tasojen osallistuminen suunnitteluun</li> <li>• Muutosjohtaminen ja muutoksen edistäminen (kommunikaatio)</li> <li>• Muutosjohtaminen ja muutoksen edistäminen (koulutus)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Painotus erot muutoksen prosesseissa</li> <li>• Kommunikaation ja tiedotuksen ajallinen mukauttaminen muutokseen operatiivisen johdon ja henkilöstön välillä</li> </ul>

Seuraavalla sivulla esitetyssä taulukossa havainnollistetaan, miten organisaation eri tasot ajattelivat. Taulukossa näytetään organisaatiotasolla muodostuneita konsensuksia ja yksittäisiä mielipiteitä, joita pidettiin tutkielman kannalta merkittävinä.



Taulukko 2. Organisaation eri tasojen mielipiteet

<i>Organisaatiotaso</i>	<i>Organisaation yleinen näkemys</i>	<i>Erillisenä näkemys tason sisällä</i>
<i>Strateginen johto</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tietojärjestelmän ja muutoksen suunnittelu</li> <li>• Pilotoinnin huolellinen ja oikeaoppinen suorittaminen</li> <li>• Asiakkaan tarpeista huolehtiminen muutoksen osalta</li> <li>• Muutoksen edistäminen hyvällä kommunikaatiolla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jalkauttamisen parantaminen ja luottamuksen hallinta</li> <li>• Median ja tiedottamisen hallinta</li> <li>• Johdon sisäisen kommunikaation ja prosessien parantaminen</li> <li>• Keskenäisyyden poistaminen ja tietojärjestelmien kehittäminen</li> </ul>
<i>Operatiivinen johto</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muutosvastarinnan poisto (kommunikaatiolla)</li> <li>• Muutosvastarinnan poisto (koulutuksella)</li> <li>• Henkilöstön ajatusten hyödyntäminen suunnittelussa ja pilotissa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operatiivisen johdon huono tiedottaminen muutoksesta</li> <li>• Aikataulun puutteellisuus ja siitä syntyvät resursointiongelmat myymälässä</li> <li>• [Tutkijan huomio] ristiriitoja toimintaperiaatteissa</li> </ul>
<i>Henkilöstö</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muutoksen turvalliseksi tekeminen tiedotuksen ja koulutuksen avulla</li> <li>• Tietojärjestelmän toimivuus myymälän arjessa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mahdollisuus hyvinkin nopeaan tietojärjestelmämuutokseen</li> </ul>

## 5. TULKINTA

Tässä osiossa tarkastellaan, miten löydökset ja teoria kohtaavat ja miten voidaan luoda uusi malli tietojärjestelmän käyttöönottoon ja muutosjohtamiseen. Tarkastelussa on myös, miten organisaatioportaiden välillä eroavat näkökulmat saataisiin poistettua tai hyödynnettyä. Haastattelujen perusteella tutkittiin, miten organisaation jäsenet ovat kokeneet aikaisempia tietojärjestelmämuutoksia ja miten he mieltävät tulevan tietojärjestelmämuutoksen. Näiden perusteella tarkasteltiin, millaisia yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia tuli tietojärjestelmän jalkauttamiseen. Tässä osiossa vastataan aikaisemmin esitettyihin tutkimuskysymyksiin ja pohditaan ratkaisuja, jotka hyödyttävät kaikkia osapuolia. Tarkoituksena on löytää ja analysoida erilaisia käytännönläheisiä tapoja ja ratkaisumalleja, joita organisaatio voisi tulevaisuudessa hyödyntää uusien tietojärjestelmien käyttöönotossa.

### **5.1. Eri näkemyksiä muutosjohtajuuteen**

Kun tarkastellaan, organisaatiosta tulleita tuloksia, niin kaikki organisaation eri tasot olivat selkeästi sitä mieltä, että muutosjohtajuuden eri osat ovat, enemmän tai vähemmän, käytännöllisiä muutoksen edistämiseksi, vaikka näitä eri osia ei välttämättä mielletty muutosjohtamiseksi. Kuitenkaan kaikki organisaation tasot eivät painottaneet samoja asioita muutosjohtamisessa tai muutoksen käyttöönoton prosesseissa. Kun tarkastellaan kolmea eri organisaation porrasta ja heidän näkökulmiaan, päästään tulokseen, että jokainen porras on keskittynyt selkeästi siihen osa-alueeseen, joka heitä eniten koskettaa arjen työskentelyssä. Organisaation portaat pysyttelevät enimmäkseen niissä muutoksen osa-alueissa, joihin heillä on enemmän intressiä ja joka koskettaa heitä. Tämä on erittäin ymmärrettävää, sillä jokainen porras osaa parhaiten omaan toimintaansa liittyvät toimenpiteet. Yrityksen ja sen organisaation kannalta tämä on myös järkevää, etteivät eri tasot rupea hajauttamaan omia rajallisia resursseja toimenpiteisiin tai pohdintoihin, jotka eivät suoraan liity heidän omaan ydinosaan.

Strategisen johdon painotus käyttöönottoon oli hyvinkin laaja-alainen ja se otti huomioon kattavasti koko muutoksen. Heidän suurin mielenkiintonsa kuitenkin

kohdistui tietojärjestelmän suunnitteluun ja sen järkevään testaamiseen. Jos tätä huomioita tarkastellaan Price ja Chahalin (2006) muutosjohtajuusmallin kautta, voidaan huomata, että mallissa ei aivan suoraan mainita alkusuunnittelua tietojärjestelmän osalta. Price ja Chahalin tarkastelevatkin enemmän johtajuutta muutoksessa kuin muutoksen kaikkia erinäisiä prosesseja. Näin voidaankin todentaa, että strateginen johto antaa suurempaa painoarvoa muutoksen suunnittelulle kuin johtamisen suunnittelulle. Tämän idean voi kuitenkin kääntää pääläelleen, sillä perusteellinen tietojärjestelmän suunnittelu poistaa turhia virheitä ja ongelmia käyttöönottovaiheessa ja näin edesauttaa muutosjohtajuuden kaikkia toimenpiteitä. Kun mietitään ja mallinnetaan uutta tietojärjestelmämuutoksen johtamismallia, onkin hyvin tärkeää pitää mielessä, miten ensimmäinen suunnitteluvaihe huomioidaan. Price ja Chahalin ovat kuitenkin omalla tavallaan huomioineet, niin sanotun pilottivaiheen omassa muutosjohtajuusmallissaan.

Strategisella johdolla toinen painotusalue oli pilotointi. Pilotoinnissa strateginen johto ottaa konkreettisen kokeilun kautta huomioon myymälähenkilökunnan näkökulmaa muutoksen edistämiseen ja teknisiin ratkaisuihin. Aikaisemmat teoriat, kuten Price ja Chahalin (2006), todentavat, että on tärkeää kuunnella henkilöstöä muutokseen liittyen ja sen kautta muokataan muutokseen liittyviä osatekijöitä; tämä onkin juuri pilotoinnin tarkoitus. Teoria tukee selkeästi strategisen johdon painotusta pilotoinnin tärkeydestä, vaikka strategisen johdon painotus on eri kuin muilla organisaation tasoilla. Pilotointi on vahvasti linjassa muutoksen johtamisen ja muutosjohtamisen malliin. Pilotointi, ja siinä henkilöstön mielipiteen mukaan tuominen, on johdon kannalta hyvinkin tärkeä muutosjohtamisen osa.

Strategisen johdon kolmas painotusalue oli asiakas. Asiakasta ei ole otettu huomioon aikaisemmissa teorioissa juuri ollenkaan, sillä tietojärjestelmien nähdään vaikuttavan yleensä ainoastaan henkilökuntaan ja heidän toimintaansa. Mikäli tietojärjestelmä tuottaa organisaatioon muutoksen, joka näkyy myös asiakkaalle tai vaikuttaa asiakkaaseen, niin silloin tämäkin näkökulma olisi tarpeellista huomioida. Asiakkaan vaikutus tietojärjestelmän käytössä on syytä tiedostaa heti alussa ja tarpeen mukaan mallintaa se tietojärjestelmän suunnittelussa. Tietojärjestelmäkäyttäjää voidaan kuitenkin mieltää asiakkaaksi ja näin voidaan tarkastella tietojärjestelmämuutosta ja

tietojärjestelmää asiakkaan tarpeiden täyttämiseksi; oli asiakas sitten organisaation henkilökuntaa tai organisaation varsinainen asiakas. Tämän ajattelumallin mukaan aikaisempi teoriakin tukee asiakkaan huomioimista tietojärjestelmämuutoksessa.

Operatiivinen johto painotti huomattavasti organisaatiotasojen välistä kommunikaatiota ja arvoketjun kaikkien tasojen huomioonottamista muutokseen. Tämä eroaa strategisen johdon pilotista radikaalistikin, vaikka pilotissa tarkastellaan arvoketjun eri tasojen mielipiteitä. Operatiivisen johdon näkemys on, että arvoketjun jäsenten pitää olla osallistettuna kaikkiin eri suunnitteluvaiheisiin, oli ne sitten tiedottamisen suunnittelemista tai tietojärjestelmän toiminnan parantamista. Operatiivinen johto näki, että henkilöstöä tulisi käyttää mahdollisimman paljon, koska he tietävät parhaiten mitä he tahtovat, ja henkilökunta on se, joka on tietojärjestelmän loppukäyttäjä päässä. Aikaisemmat teoriat painottavat osallistamista ja näkevät, että tämä on erittäin tärkeää, kun puhutaan muutosjohtajuuden metodeista (Price ja Chahalin 2006; Quadahi 2008; Rivard & Lapointe 2012)

Henkilökunta taas painotti selkeästi tietojärjestelmän toimivuutta arjen tilanteissa. Henkilökunta toivoi toimivaa järjestelmää sen kaikissa eri muodoissa. Teoria kertoo, että toimivaksi mielletty tietojärjestelmä pienentää muutosvastarintaa (Quadahi 2008). Joten henkilökunnan näkemys toimivasta järjestelmästä ei ole muutosjohtamisen oppien vastainen, vaikkakin tietojärjestelmä muokkaaminen ei ole suoraa henkilöstön johtamista.

Operatiivisen johdon ja henkilöstön välillä oli näkemyksellisiä eroja samoista aiheista. Operatiivinen johto ja henkilöstö pitivät kommunikaatioita ja koulutusta tärkeinä, ja molemmilla tasoilla näiden muutosjohtajuuskeinojen tarkoitusperä oli selkeästi muutoksen edistäminen, mutta näkökulma muutoksen edistämiseksi erosi. Se missä operatiivinen johto näki kommunikaation ja koulutuksen vastarinnan poistamisena, niin henkilöstö näki muutoksen tekemistä turvallisemmaksi ja miellyttävämmäksi. Tekemällä muutoksesta turvallisemman voi auttaa poistamaan vastarintaa (Quadahi 2008), eikä tämä näkökulmien vaihto mitenkään muuta perimmäistä tarkoitusta muutoksen edistämiseksi. Kommunikaatiota ja koulutusta käytetään

muutosjohtajuudessa ja kyse onkin enemmän näkökulmaeroista organisaatiotasojen kesken, jotka muodostuvat organisaatiotasojen olemassaolon kautta. Organisaation tasot ja niiden olemassaolo näyttäisi haastattelujen perusteella ainakin osittain määrittelevän kyseisen organisaatiotason ajattelua.

Teorian kautta tarkasteltaessa voidaan kuitenkin nähdä, että organisaatioiden eri portaatt muodostavat kokonaisuutena selkeän kaaren muutokselle. Suurimmalta osin eri näkökulmien painotusalueet olivat teorian mukaisia. (Price & Chahal 2006). Ainoastaan kommunikaation ja koulutuksen osalta havaittiin näkemyksellisiä eroja muutosjohtamiseen. Tutkimuskysymykseen, miten kolmen eri organisaatiotason näkemykset eroavat toisistaan muutosjohtajuudessa voidaan kiteyttää muutoksen eri osa-alueiden painotukseen ja työtehtävien erilaisuuden kautta kumpuaviin erilaisiin ajattelumalleihin. Työtehtävien tuomat eri ajattelumallit vallitsivat osittain myös kommunikaatiossa ja koulutuksen erilaisissa ajattelumalleissa. Eri painotuksien voidaan kuitenkin nähdä tuovan huomattavasti positiivisia eroavaisuuksia ja täydentävän koko organisaation ajatusmaailmaa. Kuten aikaisemmin todettu, niin aikaisempi teoria tukee suoraan lähes kaikkia eri painotuksia, joita organisaatiotasot kävivät läpi. Painotettujen näkemyksien kautta muodostuu siis johdonmukainen tietojärjestelmämuutos, jota voidaan johtaa muutosjohtajuuden keinoin.

## **5.2. Näkemyserojen ongelmat ja niiden ratkaisut**

Organisaatiotasojen väliset näkemyserot olivat, kuten aikaisemmin todettu, ennemminkin samojen näkemysten painotuksessa kuin siinä, että näkemykset olisivat olleet täysin vastakkain. Kaikki organisaation tasot kävivät läpi täysin samoja asioita muutosjohtajuutta ja muutosta pohdittaessa. Vaikka painotetut näkemykset olivat toisiinsa linkittyviä ja positiivisia, näistäkin näkemyseroista voidaan etsiä mahdollisia vaaratekijöitä ja ongelmia. Suurimmaksi ongelmaksi voidaan arvioida jatkuva vaikeus ymmärtää toisia organisaation tasoa.

Strategisen johdon ja henkilöstön näkemyspainotukset eroavat toisistaan hyvinkin suuresti, mikä on nähtävissä vastauksista. Operatiivinen johto asettui mielipiteissään

arvattavasti strategisen johdon ja henkilöstön välille. Näkemuserot tulevat erilaisten työtehtävien kautta, joihin eri organisaation tasot ovat erikoistuneet. Tämä työtehtäviin erikoistuminen taas tuo mukanaan muiden organisaatiotasojen mielestä ehkä vääränlaisia painotuksia muutokseen ja siihen kohdistettujen rajallisten resurssien käytössä.

On huonoa puhua vääristä asioista puhuttaessa erilaisista painotuksista, vaan ennemminkin organisaation tasot mieltävät omat painotuksensa oleellisemmiksi tai resurssit paremmin käytetyiksi omien näkemystensä kautta. On mahdollista, että organisaatiotasot alkaa tehdä vastarintaa muita organisaatiotasoja kohtaan, mikäli heidän näkemystään ei oteta huomioon. Kuten on jo monesti todettu, vastarinta vaikeuttaa kaikkea organisaation toimintaa ja muutoksien kohdalla kasvava muutosvastarinta ennen kaikkea hidastaa organisaation yhteisiä tavoitteita. Osa ongelmaa onkin, että ei ymmärretä, miten toinen organisaatiotason näkemys on rakentunut ja miten toisen organisaation tason kanssa olisi syytä toimia.

Organisaatio on rakentunut eri tasoihin ja niillä on luonnostaan eri toimintoja, ja eri tasot luovat näkemuseroja, kuten tämänkertaisen empirian kautta todettiin. Rakenteiden kautta syntyviä näkemuseroja on vaikeampi poistaa, koska nuo näkemuserot ovat olemassa juuri rakenteiden takia. Näkemuserot ja niiden tuomat ongelmat ovat organisaatiolle siis aina läsnä, ellei organisaation rakennetta pureta tietoisesti. Organisaation muokkaamisen kautta on ehkä mahdollista ratkaista näkemuserojen synty lopullisesti. Tämä ratkaisu on todennäköisesti tällä hetkellä kuitenkin liian suuri koska organisaation tasojen tarvitaan eriyttämään tehtäviä. Tämän tyyppinen suuri muutos toisi mukanaan myös muutosongelmia mukanaan, kuten aikaisempia teorioita tutkittaessa on todettu. Ongelmaa ei välttämättä tarvitse kuitenkaan ratkaista kokonaisuudessaan, vaan ongelman tuomia seurauksia voidaan lieventää tai käyttää hyödyksi. Kuten muutosvastarinnan kohdalla, on tärkeää tietää, mitä näkemuseroja esiintyy ja miksi. Näin on myös tässäkin tilanteessa.

On hyvä ymmärtää, milloin näkemuserojen tuomat ongelmat ovat muuttumassa organisaation toimintaa haittaaviksi tekijöiksi. Kun tiedostetaan näkemuserojen ja

niiden tuomien ongelmien olemassaolo, niin silloin voidaan pyrkiä minimoimaan ongelman seurauksia. Organisaation johdon pitääkin ymmärtää, että näkemyseroja on, ja niihin pitää puuttua mahdollisuuksien mukaan jatkuvasti (Rivard & Lapointe 2012). Myös toisen organisaatiotason yrittäminen auttaa näkemyserojen poistamisessa. Näkemyserot ja vastarinta voidaan nähdä ennen kaikkea johdon ongelma, sillä heillä on yleensä tarkoitus vaikuttaa muihin organisaation tasoihin eikä toisin päin. Toisaalta, mikäli organisaatiotasoja ei ymmärretä, niin silloin on hyvin mahdollista, että ruohonjuuritason vaikutus ylempiin organisaation tasoihin myös vaikeutuu. Tässä tapauksessa muutos kuitenkin lähtee johdosta ja se jalkautetaan organisaatiossa alaspäin. Johdon pitää hankkia tietoa siitä, mitä organisaation tasoilla tapahtuu ja mahdollisesti muuttaa toimintamalliaan muutokselle otollisemmaksi.

Näkemyserot eivät kuitenkaan ole vain haitaksi, vaan, kuten muutosvastarinnan kohdalla, voidaan näkemyserot nähdä positiivisina ilmentyminä ja organisaatiota rikastuttavina osina (Ford et al. 2008). Näkemyserot voivat kertoa, mitä kohtaa olisi syytä parantaa tai ne voivat myös tarjota täysin uusia ajattelumalleja, mikäli näkemyksiä tarkastellaan tarpeeksi syvällisesti. Mikäli näkemyserot poistetaan kokonaan, niin silloin menetetään osa yrityksen sisällä olevista näkemyksistä ja tämä saattaa tulevaisuudessa vaikuttaa muuntautumiskykyyn kilpailuympäristössä. Ymmärrys toisista organisaation tasoista mahdollistaa myös tehokkaamman kommunikaation organisaatiotasojen välillä, mitä on toivottu organisaatiossa useaan otteeseen.

### **5.3. Muutosjohtamisen konkreettiset näkemyserot**

Selkein ja konkreettisin näkemysero muutosjohtamisen käytännöissä muodostui kommunikaation osalta. Henkilökunta ja osa operatiivisesta johdosta näkivät tiedottamisen ja muutoksesta kommunikoinnin aikataulun hyvinkin eri tavalla. Vaikka suurempi osa operatiivisesta johdosta oli samaa mieltä henkilökunnan kanssa, on hyvä käydä läpi vahvasti esille tullut erimielisyys, jotta voidaan mahdollisimman tarkasti arvioida, mitkä johtajan ja muutosjohtajan toiminnat luovat jännitteitä tietojärjestelmämuutosprosessissa.

Osassa operatiivista johtoa nähtiin, että henkilökunnan ei tarvitse tietää tulevasta muutoksesta kuin muutamia kuukausia ennen tietojärjestelmän käyttöönottoa. Osa taas tiedottaisi tilanteesta puolikin vuotta aikaisemmin. Operatiiviselle johdolle itselleen tieto muutoksesta pitäisi kuitenkin antaa mahdollisimman varhain, jotta he voivat ryhtyä suunnittelemaan mahdollisia koulutuksia ja tietoteknisiä muutoksia myymälätasolla. Operatiivinen johto ei nähnyt mitään järkevää syytä, miksi henkilökunnan pitäisi saada tietää muutoksesta samaan aikaan kuin heidän. Johdossa nähtiin, että liian aikainen tiedottaminen loisi vain turhaa keskustelua, joka ei johtaisi mihinkään tai paisuttaisi vastarintaa ennen aikaisesti. Johto uskoi myös siihen, että aikainen tiedottaminen menisi hukkaan, kun henkilökunta ei enää muutoksen tullessa muistaisi, mitä asiasta on aikaisemmin kerrottu.

Henkilökunnan osalta nähtiin tilanne hieman toisella tavalla. Henkilökunta halusi tiedottamisen silloin, kun johdolla on varmuus siitä, milloin muutos on tulossa, tai kuitenkin viimeistään puolta vuotta ennen muutosta, kuten suurin osa mainitsi. Tiedottaminen pitää aloittaa hyvissä ajoin, jotta asian tiimoilta voidaan keskustella ja muutokseen pystytään orientoitumaan oikein. Liian nopea muutos herättää vain närkästystä ja vastarintaa. Aikainen tiedottaminen on henkilökunnan hyvinvoinnin ja turvallisuuden tunteen kannalta tärkeää, ja siksi on lähes ehdotonta, että henkilöstölle järjestetään riittävä aika muutokseen perehtymiselle. Henkilökunta kuitenkin oli samaa mieltä operatiivisen johdon kanssa siitä, että liian aikaisin ei kannata asiasta mainita, sillä asiasta pitää mainita aina uudelleen, kun tietojärjestelmämuutos tulee ajankohtaisemmaksi.

Vaikka operatiivinen johto ei näkisi tarpeelliseksi samanaikaista tiedottamista, niin tieto saattaa levitä eteenpäin, jolloin voi herätä kysymyksiä, miksi aiheesta ei tiedoteta. Tämä taas voi johtaa johdon luottamuksen kyseenalaistamiseen. Mieluummin tiedotetaan tietojärjestelmämuutoksesta muutamaan otteeseen, kuin jätetään tiedottamatta. Aikaisemmissa teorioissa pyritään riittävän aikaiseen tiedottamiseen ja sitä olisi hyvä toteuttaa myös tässä tapauksessa. (Ford et al. 2008; Rivard & Lapointe 2012) Muutoksesta tiedottaminen aikaisemmin on järkevää myös siksi, että perehtyminen ja keskustelu lievittävät vastarintaa. Keskustelun kautta voi tietysti nousta vastarintaa,



mutta silloin vastarinta on tullut tarpeeksi aikaisin esille, jotta operatiivinen johto pystyy käsittelemään sitä ennen, kuin varsinainen käyttöönotto on käsillä.

#### **5.4. Samansuuntaiset näkemykset ja niiden hyödyntäminen**

Koko organisaatiolla oli yksi täysin samansuuntainen näkemys muutosjohtamiseen, jonka kaikki kolme organisaation tasoa kokivat huomattavan tärkeäksi. Kommunikaatio organisaation sisällä, johon lukeutuvat tiedottaminen ja palaute muutoksesta, oli kaikkien organisaation portaiden kesken tärkein muutosjohtajuusaspekti.

Kommunikaatio oli selkeimmin esillä oleva muutosjohtajuuden keino kaikissa organisaation tasoissa. Sen tehostamiseen olisi syytä panostaa, koska kaikki halusivat sujuvaa kommunikaatiota ja kaikki ymmärsivät sen tärkeyden. Kommunikaation parantaminen vaatii muutakin, kuin vain muutosjohtajan omaa toimintaa ja muutosviestinnän tehostamista. Muutoksesta oikein viestiminen on muutosjohtajan ja hänen ryhmänsä harteilla, mutta viestinnän parantamiseksi tarvitaan ennemminkin asenteen muuttumista koko organisaatiossa. Kommunikaation merkitys olisikin tärkeää saada jokapäiväisen toiminnan tasolla paremmaksi. Muutosjohtaja pystyy varmasti kertaluontoisesti luomaan kommunikaatiota enemmän organisaation portaiden välille, mutta jo valmiiksi tehokkaat kommunikaatiokanavat, johon muutosviestiä voidaan pistää levitettäväksi, auttavat muutoksen sujuvuudessa. Jo ennestään kommunikoiva asenne organisaation sisällä helpottaa muutostilannetta. Varsinkin pilottihankkeissa kommunikaatiokanavat ovat tärkeitä ja tulevaisuudessa niiden on oltava parempia, sillä pilotissa tehdään edelleen kehitystyötä. Onneksi organisaatio ymmärtää palautekanavien sekä tiedottamisen tärkeyden ja haluaa niitä enemmän, sillä ilman kunnon palautetta ja tiedotusta pilotoinnista ei saada sen tarjoamaa täyttä hyötyä esimerkiksi tietotekniikan testaamismielessä.

Varsinaisessa käyttöönottovaiheessa tukeudutaan kuitenkin jo olemassa olevaan kommunikaatorakenteeseen, jossa viestit etenevät aina esimiesten kautta alaisille. Tämän perusrakenteen tehostaminen on nähtävä yhtä tärkeänä kuin pilotoinnin kommunikaatio- ja palautekanavat, sillä käyttöönottovaiheessa perusviestinnän

rakenteilla pyritään vaikuttamaan mahdollisimman monen myymälän tehokkaaseen muutokseen. Kommunikaatio voidaan nähdä ehdottomana kehittämiskohteena organisaatiolle, sillä sen avulla voidaan varmasti tehostaa myös organisaation myöhempiä toimenpiteitä. Kommunikaatiokanavien tehostamisella myös pystytään ainakin hetkellisesti lisäämään muutosjohtajan tai muun johdon luottavuutta. Hyvä kommunikaatio ei saisi siis rajoittua vain yksittäisiin tapauksiin, vaan sen pitäisi olla organisaation tapa tehdä asioita.

### **5.5. Käytännön tekniikoita tietojärjestelmämuutokseen**

Muutoksessa on monia taktisia prosesseja, joita olisi hyvä pitää mielessä muutoksen edetessä. Teoriaa ja haastatteluja yhdistämällä saadaan aikaiseksi uusi malli muutokselle sekä useita pienempiä kriittisiä muutoksen muokkaajia.

#### *5.5.1. Suunnittelu ja yhteisen näkemyksen hankkiminen.*

Kartoitusta pitää tehdä kahdessa eri vaiheessa. Ensimmäinen kartoitus tarkastelee muutoksen taloudellisia mahdollisuuksia sekä yrityksen toimintamallin sopivuutta. Toinen kartoituskierrös tarkastelee enemmän muutoksen operatiivista jouhevuuutta.

Ensimmäinen kartoitus tulee tehdä siinä vaiheessa, kun muutosta aletaan valmistella, vaikka mitään päätöksiä ei olisi vielä tehty. Tämä kartoitus voisi tapahtua ainoastaan johdon tasolla, sillä tässä vaiheessa muutosprosessia ei välttämättä tarvitse muita organisaation tasoja. Suunnittelu ja kartoitus ovat joka tapauksessa strategisen johdon ydintoimintaa, joten heille alkukartoituksen tekeminen on järkevämpää. Tämän kartoituksen tärkein tehtävä onkin selvittää uuden toiminnan tai tietojärjestelmän sopivuus yrityksen aikaisempiin toimintamalleihin. Myöhemmissä vaiheissa muun organisaation näkemys on otettava mukaan.

Varsinaisessa muutosjohtamisessa tarkastellaan enemmän operatiivisen tason muutosta. Operatiivisen tason muutuskartoituksen tuleekin olla mahdollisimman monipuolinen ja kokonaisuuden huomioon ottava. Kartoitusta varten pitää tehdä paneeli, jonka tehtävänä on tuoda lisää näkökulmia varsinkin myymälän näkökulmasta. Myymälän näkökulma

on erittäin tärkeä, sillä myymälätasolla tietojärjestelmien toimivuus testataan. Tietojärjestelmän pitää olla mahdollisimman helppo operoida ja oppia, sekä mahdollisesti valvoa ja kouluttaa asiakkaille. Kartoituksen pitääkin tapahtua ottamalla huomioon kaikkien muutokseen osallistuvien mielipiteet; tärkeimpiä ryhmiä ovat konsernijohto, myymäläjohto, myymälähenkilökunta, mahdollinen järjestelmätoimittaja sekä asiakas, mikäli asiakas on osallisena tietojärjestelmän käytössä. Näistä viidestä pitää koostaa paneeli, joka käy läpi tärkeimmät käyttöönoton muutosjohtajuus toiminnan kuten viestinnän, aikataulutuksen ja koulutuksen.

Strategisessa johdossa oltiin tarkkana siitä, että kartoitusta tehdään taloudellisesta perspektiivistä. Muutenkin johdossa haluttiin olla varmoja, että tälle teknologiselle muutokselle on taloudellista pohjaa. Siksi johdossa oltiin erittäin kiinnostuneita maailmalta tulevasta informaatiosta. Muita kartoituksen aiheita olivat resursointi, helppo monistaminen ja liiketoimintamallin toimivuus. Operatiivinen johto kartoittaisi järjestelmän moitteettoman toiminnan myymälätasolla ja halusivat myös tietoa siitä, miten ulkomailla vastaavien järjestelmien kanssa on toimittu. Henkilöstön osalta pitää kartoittaa, miten viestintä ja koulutus voidaan suorittaa parhaimmalla mahdollisella tavalla.

#### *5.5.2. Viestintä ja kommunikaatio*

Konsernin pitää koko ajan olla tietojohdaja ja sillä pitää olla valmiina vastaukset kaikkiin tietojärjestelmään ja tietojärjestelmämuutokseen esitettyihin kysymyksiin. Viestintä pitää tapahtua vahvasti kolmella eri osa-alueella lähes samanaikaisesti. Nämä osa-alueet ovat: koko konsernin henkilökunta ja mahdollisesti media sekä asiakkaat.

Henkilökunnan viestinnän pitää tapahtua ennen kuin tieto muutoksesta kerrotaan julkisuuteen. Viestinnän pitää olla asiallista ja rehellistä, ja siinä tulee kertoa perustelut ja hyödyt. Näin saadaan aikaiseksi positiivinen ja luotettava asenne muutokseen. Henkilökunnan työpaikkojen turvaaminen pitää olla tarkkaan käsitelty, jotta siinä ei jää varaa spekulointiin. Myymälähenkilöstöä ei tarvitse rasittaa kaikella informaatiolla, jota johdolle annetaan, mutta siihen pitäisi kuitenkin tarjota mahdollisuuksia, jotta muutos pysyy avoimena ja sama koskee myös tiedotuksen aikataulutusta. On myös pidettävä

huoli siitä, että organisaatiolle tarjotaan informaatiota hieman aikaisemmin kuin muille tiedotettaville, varsinkin kun puhutaan muutoksen aloittamispäätöksestä.

Mahdollinen viestintä medialle pitää tapahtua lähes yhtäaikaisesti ensimmäisen oman viestinnän kanssa, mikä menee koko organisaatiolle. Median pitää kuulla tulevasta muutoksesta konsernin virallisia viestintäkanavia pitkin eikä välikäsien kautta. Medialla pitää tarvittaessa olla organisaation toimittamaa materiaalia, jotta sen ei tarvitse kehittää omia näkemyksiä tai kommentoida muiden näkemyksiä. Medialle viestintä pitää pohjautua sisäisen viestinnän tietoihin, sillä jos media saa käsiinsä tietoa, jota ei ole heille tarjottu, organisaation imago saattaa kärsiä tiedon pimittämisestä. Asiakkaille viestintä tapahtuu median ja organisaation oman viestinnänvälineiden kautta. Asiakaslehti ja internet-sivut ovat viestimistä helpoimmat. Myymälöissä tapahtuvaa viestintää pitää tehdä varsinkin niissä myymälöissä, joissa tietojärjestelmää pilotoidaan tai otetaan käyttöön. Viestinnän kannattaa olla jatkuvaa ja ajallisesti tasaisesti jaettu, jotta käyttöönotto ei tule yllätyksenä asiakkaalle, taikka henkilökunnallekaan. Viestinnän herpaantuminen voi aiheuttaa maine ongelmia ja siksi viestintään pitää suhtautua vakavasti koko käyttöönottoprojektin ajan.

Operatiivinen johto haluaa viestintää mahdollisimman aikaisin muutokseen liittyen, sillä heidän toimintansa tehokkuus ja taloudellisen kannattavuuden ylläpitäminen perustuu johdon ja myymäläpäälliköiden väliseen kommunikaatioon. Henkilökunta toivoikin, että he saavat paikkansa pitävää, avointa ja rehellistä tiedotusta. Henkilökunnankannalta parasta olisi pitää yhteinen tilaisuus, jossa asiasta kerrotaan virallisesti ja hyvässä hengessä. Tämän jälkeen kerrotaan mistä tietoa saa. Informaatiota ei tarvitse koko ajan syöttää henkilökunnalle vaan ennemminkin tarjotaan paikka mistä tietoa voi saada. Silloin kun aikaisemmin annettu tieto muuttuu, viestintä muuttuneesta tiedosta pitää hoitaa nopeasti koko organisaatiolle ja siinä tulee kertoa mikä muuttuu, miksi muuttuu ja miten siitä jatketaan.

Kommunikaation parantaminen käytännön tasolla tuo luotettavuutta muutokseen. Eräs kommunikaation parantamiskeino on palautteeseen reagoiminen. Haastatteluista oli havaittavissa, että henkilöstö tuntee itsensä arvostetummaksi ja kokevat viestin

menneen perille kun annetulle palautteelle annetaan palautetta. Palaute pitää siis ottaa tosissaan ja organisaation pitäisi ottaa uusi tapa nopeasti palautteeseen reagoimiseen; hyvään kommunikaatioon.

### 5.5.3. *Koulutus*

Koulutuksen yksi tärkeimmistä tehtävistä on hälventää jännitystä ja epätietoisuutta, joka liittyy muutokseen. Viestintä ja koulutus ovat tässä tapauksessa muutosjohtajuuden tärkeimpiä keinoja. Koulutuksella on kuitenkin oma operatiivinen tehtävänsä. Koulutuksen tehtävänä on saada henkilökunta luontevasti käyttämään uutta tietojärjestelmää. Koulutus voi koostua monista erilaisista koulutusmuodoista, jotka täydentävät toisiaan. Erilaisia koulutusmetodeja ovat kummitoiminta, koulutusmatka, verkkokoulutus, esittelyaineisto, perehdytys ja pienryhmä koulutus.

Haastatteluissa esille tullut kummitoiminta on osa koulutusta ja viestintää. Organisaatio määrittää jokaiselle muutettavalle myymälälle kummin, mieluusti strategisesta johdosta, joka auttaa myymälän muutoksessa. Sama henkilö voi toimia kummina monelle eri myymälälle, mutta tulee olla valmis panostamaan kaikkiin muutosjohtajan tehtäviin, sillä kummiin tullaan varmasti liittämään muutosjohtajan leima. Kummitoiminnassa muutokselle saadaan inhimillisemmät piirteet, ja siten muutoksesta tulee lähestyttävämpi. Kummin tulisi pyrkiä käymään myymälässä varsinkin kriittisimpien hetkien kohdalla. Kriittisimmät pisteet myymälälle ovat silloin, kun tietojärjestelmän käyttöönotosta myymälään on saatu täysi varmuus ja siellä pidetään ensimmäistä koulutusseminaaria. Toinen kriittinen piste on silloin, kun tietojärjestelmä asennetaan myymälään.

Verkkokoulutus ja esittelyaineisto luovat pohjaa tietojärjestelmän käyttöön. Verkkokoulutuksesta voidaan tehdä, tietojärjestelmää vastaava koulutusohjelma ja näin päästään esimerkiksi pienryhmissä harjoittelemaan rennosti ja ilman turhia paineita. Mikäli myymälään on mahdollista saada tietojärjestelmästä toimiva malliversio, niin se auttaa henkilöstöä hahmottamaan järjestelmän toiminnot vielä paremmin. Pienryhmissä henkilökunta pääsee oppimaan toisiltaan ja opettamaan toisilleen tietojärjestelmän käyttöä. Eräs ihanteellisin tilanne on, että muutama myymälän vakiohenkilö saa

koulutusta asiaan ennen muita ja kouluttaa sen jälkeen myymälän muun väen. Tämä on muutosagenttien hyödyntämistä myymälä ympäristössä. Vaihtoehtona on myös toisen myymälän henkilöstön käyttöä tietojärjestelmän opastajina. Pilottien kohdalla, tämä ei ole aina mahdollista, sillä silloin on todennäköistä, että ainoastaan tietojärjestelmän valmistajalla on tarvittavaa kokemusta käytöstä ja täten kouluttaja tulisi myymälän ulkopuolelta. Olisi silti järkevää harkita, mikäli joku myymälän henkilöstöstä saisi koulutusta tietojärjestelmävalmistajalta etukäteen, niin silloin päästään taas lähemmäksi käyttäjän kokemusmaailmaa.

Opintomatkoja voidaan käyttää, kun ryhdytään tekemään laajempaa tietojärjestelmän levitystä. Henkilöstö voi käydä pilottikohteissa tutustumassa tietojärjestelmään, mutta pilottimyymälät sen sijaan voivat tehdä tutustumiskäyntejä esimerkiksi tietojärjestelmätoimittajan tiloissa mikäli mahdollista.

Koulutuksessa suuri huomio pitää antaa asiakkaan koulutukselle, jos sille on tarvetta. Henkilökunta huomioi, että heidän on osattava kouluttaa myös asiakkaat uuteen tietojärjestelmään. Siksi koulutuksessa on erityisesti huomioitava, miten autetaan ja koulutetaan tietojärjestelmän käytössä. Asiakkaan ensimmäinen tietojärjestelmän käyttökerta on oltava erittäin jouheva, jotta asiakas käyttää mielellään uudestaan tietojärjestelmää. Koko organisaatio oli varma koulutuksen onnistumisesta, mutta silti henkilökunta oli varuillaan mahdollisesta asiakkaiden kouluttamisesta ja oppimisesta sekä siitä, kuinka helposti asiakkaat omaksuvat uuden tietojärjestelmän.

Operatiivinen johto näki yleisellä tasolla, että heille pitäisi myös kertoa tarkemmin, miten koulutus tulisi suorittaa, kun kyse on pienemmistä muutoksista. Resurssien hallinnan kannalta on helpompaa lähettää ohjeistus sähköpostitse ja antaa myymälöiden hoitaa nämä asiat itse ilman suurempaa strategisen johdon osallistumista. Tämä ei ole mitenkään poissuljettu vaihtoehto, mutta pitää tiedostaa tämän johtamistavan henkilöttömyys ja heikkoudet. Jos päädytään joiltain koulutuksen osa-alueilta sähköpostilla annettavaan perehdytykseen, samaan posttiin pitäisi kerätä operatiiviselle johdolle kunnollinen tieto, miten koulutus olisi parhaiten toteutettavissa ja

kommunikoitavissa. Tämä helpottaa muutoksen nopeutta ja antaa operatiiviselle johdolle paremman tunteen strategisen johdon tuesta.

#### *5.5.4. Pilotti*

Pilotin rooli käyttöönotossa on suuri. Tässä vaiheessa päästään testaamaan, miten aikaisemmin tehty suunnitelma on onnistunut. Pilotoinnissa on myös muistettava, että pilotti ei ole vain esiaskel lopulliseen käyttöönottoon, vaan tässä vaiheessa pitää uskaltaa kyseenalaistaa koko konseptin toiminta. Pilotointi kertoo, kuinka vankalla pohjalla tietojärjestelmä sekä muutoskonsepti ovat. Jos konsepti ei onnistu lunastamaan sille määriteltyä mallia, se on joko uudistettava tai hyllytettävä. Teknisessä mielessä pilotoinnin aikana hiotaan viimeiset ongelmat ja epä johdonmukaisuudet pois. Muutosjohtajuuden kannalta tarkastellaan, miten muutokseen reagoitiin, varsinkin viestintäkeinojen ja koulutusmetodien osalta.

Varma ja tehokas pilotointi tarkoittaa, että jokaisen tietojärjestelmän käyttäjäosapuolta huomioidaan ja tarkkaillaan. Tämän tarkkailun kautta muodostetaan kehitystoimenpiteitä, jotka parantavat tietojärjestelmän seuraavia käyttökertoja ja tätä kautta varsinaista levitysvaihetta. Myymälätasolla konkreettisen toiminnan näkemisen kautta pystytään sovittamaan tietojärjestelmä ja siihen käytettävät teknologiat yhteen henkilökunnan kanssa sekä tietysti mahdolliset asiakkaiden tarpeet. Pilotin tarkkailu antaa tarkemman toimintamallin varsinaista laajempaa käyttöönottovaihetta varten, joten se on tehtävä huolella.

Kommunikaatio on huomioitava pilotoinnin aikana hyvin, sillä kommunikaatiolla on suuri vastuu pilotin onnistumisesta ja varsinkin annetun palautteen eteenpäin viemisestä. Palautteen antamisen pitää sujua moitteettomasti, niin konsernin sisällä kuin sen ulkopuolellakin. Pilotoinnin aikana kerätyn informaation ja huomioiden tulee kulkea johdolle jouhevasti myymälän henkilökunnalta, päälliköltä kuin asiakkaaltakin. Erityisesti koulutuksen ja tietojärjestelmän asentamista varten saadaan tarkennettuja toimintamalleja juuri pilotoinnin aikana.

### 5.5.5. Aikataulu

Aikataulun varmuus on hyvin herkkä käsite, sillä aikataulumuutoksia tulee erittäin helposti, mutta tietojärjestelmien kohdalla pitää pyrkiä aikataulun tarkkaan noudattamiseen, jotta muutos pysyy selkeänä. Aikataulussa pitää antaa tarpeeksi aikaa johdon ja henkilöstön orientoitumiseen ja myymälässä tapahtuviin muutoksiin.

Haastattelussa tehtyjen havaintojen pohjalta isomman tietojärjestelmän käyttöönotto vaatii vähintään vuoden, ennen kun voidaan lähteä valtakunnalliseen levitykseen. Tätä ennen pitää olla tarkka suunnitelma ja yhteiset näkemykset muutoksesta. Aikataulu ei kuitenkaan anna periksi suurempaa tietojärjestelmäkonseptin muutosta. Aikataulutuksessa on otettava huomioon myös laitevalmistajan kyvykkyys toimittaa tietojärjestelmä aikataulun mukaisesti. Aikataulun toimivuus onkin syytä tarkistaa laitevalmistajan kanssa ja mahdollisesti kehittää aikataulua yhdessä.

Muutoksessa voi olla joustava aikataulu ensimmäisten suunnitteluprosessien aikana ja ennen ensimmäistä virallista tiedostusta muutoksesta. Näin voidaan rauhassa käyttää muutoksen suunnitteluun aikaa. Suunnitteluun on tietysti syytä pistää virstan pylviä ja tiettyä aikataulu painetta. Operatiivinen johto halusi vähintään vuoden varoitusaajan ennen suuria tietojärjestelmämuutoksia, jotta valmistautuminen voidaan aloittaa hyvissä ajoin. Mikäli tietojärjestelmämuutos aiheuttaa muutoksia henkilöstössä, niin siihen varautumiseen tarvitaan huomattavasti enemmän aikaa, sillä henkilöstömuutoksia ei voi tehdä yhden illan aikana. Myös koulutukseen pitää olla varattu oma aikansa, sillä henkilökunnan pitää oppia tietojärjestelmä huolella.

Henkilöstö on omasta mielestään jo oppinut ja tottunut muutoksiin, joita myymälätasolla tapahtuu ja siksi henkilöstö onkin valmis ottamaan tietojärjestelmiä käyttöön, jopa muutaman kuukauden varoitusaajalla. Tämä kuitenkin tarkoittaa vain koulutukseen käytettävää aikaa eikä aikaa, jota tarvitaan kokonaisuudessa muutokseen sopeutumisessa. Henkilöstö on hyvin realistinen omien vaikutus mahdollisuuksiensa suhteen, kun puhutaan aikataulutuksesta ja ymmärtää, että sille usein sanellaan, mitä seuraavaksi tapahtuu. Vaikka henkilöstö ymmärtääkin tosiasiat, ei ole tarkoituksen



mukaista turhaan altistaa henkilökuntaa nopean ja mahdollisesti stressipitoisen muutoksen kouriin.

Henkilöstölle voidaan siis tuoda tietojärjestelmiä nopeallakin aikataululla ja tämä nopeampi muutoshyväksyntä kannattaa käyttää hyväksi pilottimyymälöiden osalta. Pilottimyymälöihin voidaan siis tuoda jopa muutaman kuukauden sisällä laitteet testattavaksi. Pilotoinnissa on syytä myös tarkastella, miten henkilökunta reagoi nopeaan muutokseen ja kuinka nopeasti henkilökunta omaksuu tietojärjestelmän käytön. Henkilökunta uskoi sopeutuvansa tilanteeseen hyvinkin nopeasti ja oppimisen tapahtuvan viikoissa. Nopea koulutus kuitenkin aiheuttaa resursointipaineita operatiiviseen johtoon, kun henkilökuntaa joudutaan tiukalla tahdilla kouluttamaan, ja se on pois päivittäisestä työskentelystä. Henkilöstö on tottunut uusien tietojärjestelmien tulemiseen ja opettelemiseen, mutta he kuitenkin tarvitsevat tarkkaa tietoa ja varman aikataulun, jotta muutos voidaan hyväksyä.

Seuraavassa aikataulumallissa käsitellään tietojärjestelmämuutoksen aikataulua yleisellä tasolla ja aikaa lasketaan aina seuraavaan virstanpylvääseen muutoksen sisällä.

*Taulukko 3. Tietojärjestelmämuutoksen aikataulu*

<i>Tarvittava aika</i>	Tehdään kattava kartoitus tietojärjestelmästä, jota tullaan mahdollisesti käyttämään. Tämän kartoituksen suorittaa strateginen johto resurssien säästämiseksi.
<i>Tarvittava aika</i>	Tehdään tietojärjestelmämuutossuunnitelma. Suunnitelmien tekemiseen tulee käyttää koko organisaation näkemystä esim. pienryhmien kautta. Valmistellaan myös viestintä- ja koulutusmateriaalit, henkilökunnalle sekä tarvittaessa asiakkaille ja medialle. Valmistaudutaan pilotointiin kertomalla pilottimyymälän johdolle sekä henkilökunnalle, mitä on tulossa ja millä aikataululla.
<i>4kk ennen pilottia</i>	Kerrotaan muutoksesta koko organisaatiolle ja muille sidosryhmille ja viimeistellään pilotointiin valmistautuminen. Ilmoitetaan medialle tulevasta pilotista ja viestitään asiakkaita. Kerrotaan operatiiviselle johdolle, mikä on tuleva aikataulu laajemmalle

	käyttöönnotolle ja miten siihen tulee valmistautua, mikäli pilotti on onnistunut.
3 kk ”	Pidetään yllä viestintää tietojärjestelmästä, mikäli nähdään aiheelliseksi Koulutetaan pilottimyymälän henkilökuntaa.
2 kk ”	Tehdään myymäläkohtaiset muutokset liittyen tietojärjestelmämuutokseen. Jatketaan pilottimyymälän henkilökunnan koulutusta
1 kk	Tarkastellaan median ja asiakkaiden reaktioita ja pyritään antamaan mahdollisimman paljon tietoa. Viimeistellään pilotoinnin aloitus ja tarkastetaan kommunikaation toimivuutta ja tietojärjestelmien sovittamista myymälään.
<b>Pilotti alkaa</b>	Tarkastellaan tietojärjestelmän toimivuutta ja tehdään tarvittavia muutoksia. Pidetään huolta palautekanavien ja kommunikaation toiminnasta.
<i>Tarvittava aika</i>	Pidetään yllä viestintää pilotin etenemisestä niin median kuin oman henkilökunnan suuntaan, varsinkin operatiiviselle johdolle, tarpeellisin väliajoin. Tarkastetaan tietojärjestelmän toimintaa ja tehdään siihen tarvittavat muutokset. Tarkastellaan, miten muutosjohtajan toiminta on edistänyt pilottia: kuinka luotettavaksi toiminta koetaan, mitkä aihealueet ovat nostaneet vastarintaa, mitkä ovat tietojärjestelmän mielletyt ominaisuudet henkilökunnan keskuudessa, ja mitkä asiat toimivat viestinnän ja koulutuksen osalta.
<b>Pilotti valmistuu</b>	Varmennetaan tietojärjestelmän toimivuus organisaation toimintaan ja tehdään lopullinen päätös käyttöönotosta, projektin lykkäämisestä, projektin muuttamisesta tai sen hylkäämisestä. Jos tietojärjestelmä hyväksytään, niin silloin valmistaudutaan laajempaan tietojärjestelmämuutokseen. Viimeistellään tarkka koulutusmateriaali ja kommunikaatio suunnitelma käyttöönottoon.
6 kk <i>ennen laajempaa käyttöönottoa</i>	Ilmoitetaan seuraavaksi uudistettavat myymälät ja viestitään tietojärjestelmämuutoksesta suunnitelmien mukaisesti. Esitellään myymälän kummi, joka vastaa myymälän hyvinvoinnista, ja esitellään palautekanava.

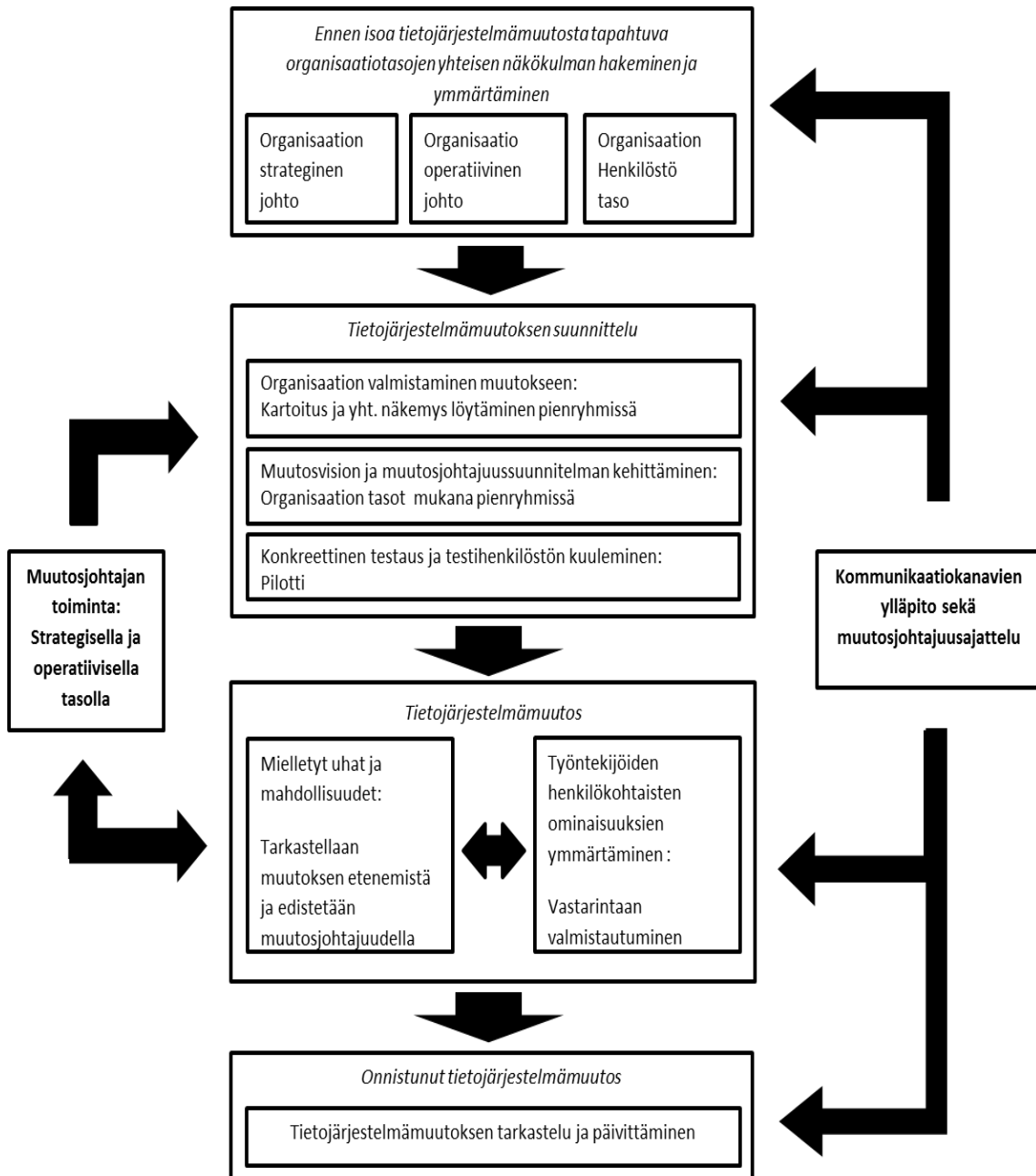
4 kk „	Viestitään ja keskustellaan muutoksesta. Pyritään löytämään luottamus ja innostus muutokseen ja sen tuomiin etuihin, niin henkilökunnan kuin asiakkaan puolesta.
3 kk „	Ensimmäisen koulutusmateriaalin jako ja koulutustilaisuus Keskustellaan aikataulusta ja jatketaan henkilökunnan koulutusta mahdollisilla verkkoympäristösovelluksilla.
2 kk	Uudistettavat myymälät tekevät koulutusmatkoja pilottikohteisiin ja tutustuvat uuteen järjestelmään. Tietojärjestelmän malli tuodaan nähtäväksi ja mikäli mahdollista asennetaan harjoittelua vasten joko myymälän eteen tai taakse.
1kk	Tietojärjestelmä asennetaan ja testataan toimivaksi. Harjoitellaan asennetuilla tietojärjestelmillä.
<b>Käyttöönotto</b>	Varmennetaan kummitoiminnan, muutosjohtajan sekä kouluttajien avulla sujuva muutos.

## 5.6. Empiirisesti parannettu muutoksen johtamismalli

Tietojärjestelmämuutos on kokonaisuus, jonka yhtäkään osaa ei saisi unohtaa. Muutoksen aikana on otettava huomioon mitä muutoksella halutaan saada aikaan ja ketkä kaikki ovat mukana muutoksessa. Muutosjohtaminen on pidettävä läsnä kaikissa muutoksen osissa, vaikka muutoksen osa ei varsinaisesti olisi muutosjohtamisen keino, sillä kaikki muutoksen prosessit hyötyvät ajattelumallissa jossa pohditaan, miten muutosjohtajuus vaikuttaa vastarintaa ja muutoksen sujuvuuteen.

Teorian ja empirian kautta päädyttiin seuraavaan viitekehykseen, jossa pyritään löytämään mahdollisimman paljon yhtenäistä tarttumapintaa organisaation eri tasojen välille.

Kuva 2. Empirisesti parannettu muutosmalli



Nyt tehdyn empirian kautta päästiin havainnoimaan selkeitä näkemyseroja ennen tietojärjestelmämuutosta ja tästä syystä, yllä esitetystä muutosmallista ehdotetaan vastaavantyyppistä tutkimusta aina ennen, kuin tehdään organisaation kannalta suuria muutoksia. Nyt tehty tutkimus on siis omalta osaltaan tarpeellinen elementti aina, kun tehdään suuria tietojärjestelmämuutoksia. Tutkimus voidaan suorittaa organisaation monella eri tapaa, mutta tärkeintä on saada alustava ymmärrys näkemyseroista ja yhteneväisyyksistä.

Tietojärjestelmämuutoksen suunnittelu on suurissa sekä pienissä muutoksissa muutoksen tärkeimpiä vaiheita. Price ja Chahalin (2006) mallia mukailleen päästään tilanteeseen, jossa huomioidaan koko organisaation näkemys pienryhmissä aina muutokseen valmistautumisesta, jossa haetaan edelleen tarkennettua yhteistä näkemystä, muutosjohtajuuden käytännön suunnitelmiin. Tästä päästään eteenpäin pilotointiin, jossa kuunnellaan uudestaan käyttäjien näkemykset, niin suunniteltuihin muutosjohtamisteknikoihin kuin varsinaiseen tietojärjestelmään.

Siirryttäessä muutoksessa taas eteenpäin päästään laajempaan tietojärjestelmän käyttöönottoon myymälätasolla. Myymälätasolla edetään Quadahin (2008) esittämää mallia soveltaen ja tarkastellen henkilökunnan mieltämiä uhkia ja mahdollisuuksia sekä varautuen vastarintaan, joka kumpuaa henkilökunnan henkilökohtaisten ominaisuuksien kautta. Vastarintaan valmistautuminen ja siihen reagoiminen ovat käyttöönotossa selkeimpiä ja tärkeimpiä tehtäviä, ja niihin on allokoitava aikaa (Rivard & Lapointe 2012).

Kun laajamittainen käyttöönotto on takana onnistuneesti, on syytä pitää huoli muutoksen pysyvyydestä (Marler et al. 2009). Henkilöstön mielipide aikaisemmasta ja nykyisestä käytännöstä antaa indikaatiota, miten muutos asettui organisaatioon. Tärkeää on myös huomata, kuinka tietojärjestelmä toimii suuressa mittakaavassa liiketoimintamalliin nähden, ja kuinka tietojärjestelmän päivittäminen voisi tehostaa toimintaa. Tarkastelu tulisi tehdä selkein väliajoin kuitenkin aina tarkastellen mahdollisia palautteita organisaatiolta ja mahdollisesti aikaistaen päivityksiä tai huoltotoimenpiteitä, jos organisaation henkilökunta näin vaatii.

Muutosjohtajan toiminta on erittäin suuressa roolissa, sillä hän toimii suunnittelun ja käytännön linkkinä edistäen muutosta ja tehden muutoksia tietojärjestelmämuutoksen suunnitelmiin. Muutosjohtaja on se voima, joka voi vaikuttaa laajemman levityksen sujuvuuteen omalla toiminnallaan ja vuoropuhelulla myymälätason käyttäjien kanssa (Quadahi 2008).

Kommunikaation ja muutosjohtajamaisen ajattelun voidaan nähdä koskevan kaikkea muutoksessa tapahtuvaa. Monessa Quadahin (2008) mallin osa-alueessa muutosjohtajamainen ajattelu helpottaa muutoksen edistämistä. Oikea asennoituminen muutoksen edistämiseen, inhimillinen ajattelu ja tiedon eteenpäin vieminen tekevät muutoksesta luotettavan ja selkeän koko organisaatiolle koko muutosprosessin ajaksi.

## 6. YHTEENVETO

Tutkimuksessa oli tarkoitus selvittää, millaisia näkemyseroja muutoksesta ja muutoksen johtamisesta on organisaation sisällä. Tässä kappaleessa käydään läpi tämän tutkimuksen löydökset ja vedetään yhteen tutkimuskysymysten implikaatioita. Seuraavaksi käydään läpi teoreettisia johtopäätöksiä, joita tutkimuksesta nousi esille. Tämän jälkeen tarkastellaan, mitä liikkeenjohdollisia kysymyksiä ja ratkaisuja tutkimuksen liittyen tuli esille. Lopuksi tarkastellaan, millaisia jatkotutkimuksia tähän aiheeseen liittyen olisi mahdollista tehdä, ja miten se hyödyttäisi teoriaa ja käytäntöä.

### 6.1. Löydösten yhteenveto

Tutkielman alussa esitettiin kysymyksiä ja joihin vastaaminen edellytti selvittämistä, miten muutoksen johtaminen ja tietojärjestelmämuutos voidaan nähdä eri tavalla organisaation sisällä. Tämän kautta selvitettiin myös millaisia implikaatioita siitä tulee ja millaisia ratkaisuja olisi tarjolla muutoksen edistämiseksi. Teorioiden kautta huomattiin, että muutoksissa on korkeat riskit epäonnistumiselle ja muutokset pitävät sisällään paljon erilaisia osatekijöitä. Muutos sisältää myös paljon vaihtelevia näkemyksiä aina muutoksen vastarinnasta sen kannustamiseen.

Teorian kautta voitiin ymmärtää, että näkemyseroja syntyy koska vanhaa muutetaan ja uutta luodaan. Teoria antoi viitteitä siitä, millaisia näkemyseroja organisaation sisällä tapahtuu muutoksen aikana ja huomattiin, että erityyppiset näkemykset muodostavat esimerkiksi muutospelkoa. Empirian kautta todennettiin, että muutoksen näkemyserot syntyvät pitkälti erityyppisten työtehtävien kautta sekä siitä, miten muutos vaikuttaa juuri kyseiseen henkilöön. Muutokseen reagoiminen oli kuitenkin täysin samansuuntaista, kuin teorioissa oli aikaisemmin viitattu. Huomattiin, että muutoksen tuleminen voi aiheuttaa pelkoa ja vastarintaa. Teorioiden ja empirian tutkimisen tuloksena syntyi malli, jossa voidaan nähdä eri teoreettisia malleja sekä huomioita empiriasta. Tässä tutkimuksessa tehtyyn muutoksen johtamismalliin hyödynnettiin eri teorioita sekä tutkimusorganisaation yhteisiä näkemyksiä muutoksen edistämisestä. Mallissa pidetään muutosjohtajuutta selkeästi ja tiiviisti osana muutoksen kaikkia

vaiheita, mutta erityisesti suunnittelu- ja käyttöönottovaihetta. Teoriassa annettiin malleja ja viitekehyksiä myös siihen, miten muutosjohtamisella voidaan parantaa muutoksen etenemistä, ja miten henkilökunta ja organisaatio suhtautuvat muutokseen. Empirian kautta nähtiin, että suurimmassa osassa aikaisemmat mallit olivat täysin paikkansapitäviä ja niiden avulla voidaan luoda muutoksen suuntaviivat. Tässä tapauksessa kuitenkin tarkennettiin katsetta organisaation eri näkemyksiin ja muutosjohtamisen näkemyksiin, ja näitä asioita haluttiin sisällyttää aikaisempiin malleihin muutoksen etenemisestä. Empirian kautta muokattu malli tuo esille niitä kohtia, joihin organisaation tulisi tulevaisuudessa kiinnittää yhä enemmän huomioita.

Kommunikaatio nostettiin teoriassa esille, kuten myös erittäin selkeästi empiriassa, ja siitä syystä kommunikaation merkitys tutkielman tuloksena tulleeseen malliin on huomattava. Tuloksena tullut malli pyrkii edistämään kommunikaatiota kokonaisuutena organisaatiossa tapahtuvissa muutoksissa ja varsinkin tietojärjestelmämuutoksissa. Kommunikaatio on selkeästi yksi tehokkaimmista muutosjohtamisen työkaluista.

Tärkeälle huomiolle tulee myös muutosjohtajuusajattelutapa, jossa pyritään huomioimaan ja sisällyttämään organisaatio kokonaisuutena muutokseen. Organisaation näkemysten sisällyttäminen suunnitelmiin ja henkilöstön tahtotilaan reagoiminen kiteytyvät muutosjohtajuusajattelutavan.

## **6.2. Liikkeenjohdon johtopäätökset**

Tutkielman tuloksena tulleella muutoksen mallilla pyritään lieventämään koko muutoksen aikana tapahtuvia näkemyseroja. Tämä malli antaa järkevän perustan tietojärjestelmämuutoksen edistämiseksi. Teoriassa aiheeseen liittyen pystyttiin näkemään, että suuret linjat ovat kohdalla, ja että niiden suuntaisesti on syytä mennä jokaisessa muutoksessa. Empirian kautta tarkastelu keskittyi yhä tarkempiin aiheisiin ja siihen, miten henkilöstö näkee asiat eri tavalla. Liikkeenjohdon on siis syytä valmistautua muutokseen aina huolella ja ymmärtää, että henkilöstölle tulee eri näkemyksiä ja niiden kautta muodostuu vastarintaa.



Eri näkemykset ja vastarinta eivät kuitenkaan ole aina vain negatiivinen asia, vaan niitä voidaan hyödyntää ja niistä voidaan oppia. Tutkimus eri näkemyksistä ennen muutosta on järkevä toimintatapa jokaiseen muutokseen. Ryhmät, jotka todentavat keskenään eri näkemyksiä ja hyödyntävät niitä muutoksessa ovat korvaamattomia. Tutkimuksen ei tarvitse olla kovinkaan raskas, mutta isompien muutosten kohdalla on hyvä panostaa yhteiseen ymmärrykseen ja yhteisen näkemyksen synnyttämiseen. Yhteisen näkemyksen synnyttäminen muutokseen onkin tärkeää, sillä sitä kautta luodaan luottamusta ja edistetään muutosta. Myös kommunikaation parantaminen muutoksen aikana antaa mahdollisuuksia juuri näihin edellä mainittuihin seikkoihin.

Johdon on syytä ymmärtää, että muutos ei missään nimessä ole kuitenkaan staattinen prosessi vaan tietojärjestelmämuutos itsessään voi vaikuttaa suunnitelmiin ja suunnitelmien muutos vaikuttaa edelleen tietojärjestelmämuutokseen. Nämä muuttuvat osat ovat enemmänkin muutosjohtamisen osa-alueita, joiden avulla pyritään muokkaamaan muutosta inhimillisemmäksi. Muutoksen inhimilliseksi tekeminen onnistuu kommunikaation ja koulutuksen kautta. Mikäli alkuperäinen suunnitelma kommunikaatiosta tai koulutuksesta ei toimi, niin silloin on syytä tehdä nopea muutos. Staattisempiin muutoksen alueisiin, varsinkin varsinaisessa käyttöönottovaiheessa, kuten aikataululle ja tietojärjestelmälle, olisi syytä antaa tietynasteinen muuttumismahdollisuus. Jouheva muutos tosin saattaa vaatia staattisemmankin osan muuttumista. Johdolle tärkeää onkin ymmärtää, mitä kaikki osa-alueet olisi syytä pitää mahdollisimman muuttumattomina luoden muutokselle turvallisuuden tunnetta ja mitkä kaikki osa-alueet voivat muuttua nopeasti. Nopeasti muutettavat muutoksen osat auttavat muutosta mukautumaan, niin että se kohtaisi mahdollisemman vähän hidastavia ja muutosta tyrehtyttäviä voimia. On hyvä pitää mielessä, että tarkasti johdetussa muutosprosessissa muutos voi tuoda mukanaan enemmän etuja kuin pelkän suunnitellun muutoksen.

### **6.3. Jatkotutkimusaiheet**

Tässä tutkimuksessa haluttiin nähdä, millaisia erilaisia näkemyksiä muutoksesta ja muutosjohtajuudesta tulee tietojärjestelmämuutokseen liittyen ja miten niiden kanssa

tulisi toimia. Jatkotutkimuksia ajatellen tietojärjestelmämuutokseen on vielä paljon tutkittavaa. Myös erilaisten näkemysten tarkastelu toisissa ympäristöissä voisi olla hedelmällinen tutkimusaihe.

Yksi vaihtoehto uusia tutkimuksia ajatellen on ajallisesti muutoksen jälkeen tehtävä tutkimus. Tapaustutkimuksen kannalta olisi hyvä tietää, miten henkilöstö ja organisaatio ovat jälkikäteen kokeneet varsinaisen käyttöönoton. Kun muutos on käyty läpi, olisi syytä tarkastaa, miten heidän ennen muutosta ja muutoksen jälkeiset näkemykset eroavat toisistaan. Jos muutos oli onnistunut, organisaation näkemykset saattaisivat olla yhtenäisemmät tietojärjestelmämuutokseen ja sen läpivientiin liittyen.

Toinen ajallisesti myöhemmin tapahtuva tutkimus, samaan aiheeseen liittyen, olisi tarkastella, miten henkilöstö suhtautuu sillä hetkellä muutosta ylläpitäviin voimiin. Muutoksen ylläpitäminen muutosjohtamisen tasolla ja tietotekniikan tasolla, sisältäen mahdolliset päivitysten johtaminen, antaisi tietoa siitä, miten muutos pidetään pysyvänä. Myös muutosjohtamisen teorioissa pidettiin muutoksen jälkeisen ajan tarkkailua ja tutkimista organisaatiotasolla tärkeänä (Marler et al. 2009). Muutoksen jälkeisessä tarkasteluvaiheessa painotus olisi ennemminkin tietojärjestelmäpäivitysten sekä muutoksen ylläpito muutosjohtajuuden keinoin, mitä tässä tutkimuksessa ei pystytä syvemmin tarkastelemaan.

Liikkeenjohdon ja organisaation kannalta tärkeät jatkotutkimukset olisivat muutosjohtamisen edistämiseen liittyvät tutkimukset. Tällaisia voisivat olla kommunikaatiokanavien tehostamisen tutkiminen sekä miten yhteistä näkemystä saadaan vahvistettua. Kommunikaatio oli tutkielmassa tärkeä osatekijä kaikkien organisaatiotasojen kesken ja tämän aihealueen tarkastelu hyödyttäisi koko organisaatiota. Organisaation olisikin hyvä miettiä, miten koko organisaatiota kattavan viestintärakenteen parantaminen olisi mahdollista. Muutoksiin liittyen olisi hyvä myös ymmärtää, miten voidaan parantaa yhteistä näkemystä. Tutkimusta keinoihin, joilla ennen muutosta saadaan rakennettua selkeä ja hyvä yhteinen näkemys organisaatiossa, olisi myös varteenotettava vaihtoehto.

## LÄHTEET

- Bovey, Wayne H. & Hede, Andy, 2001. Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective process. *Leadership & Organizational Development Journal*, 22, s. 372-382.
- Burns, Michael., 2008. Managing change the right way. *CA Magazine*, 141(3), s. 14.
- Cutcher, Leanne, 2009. Resisting change from within and without the organization. *Journal of Organizational Change Management*, 22(3), s. 275-289.
- Davis, Fred D., 1989. Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), s. 319-340.
- Ford, Jeffrey D.; Ford, Laurie W. & D'Amelio, Angelo, 2008. Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review*, 33(2), s. 362-377.
- Gebhardt, Gary F.; Carpenter, Gregory S. & Sherry, John. F. Jr., 2006. Creating a Market Orientation: A Longitudinal, Multifirm, Grounded Analysis of Cultural Transformation. *Journal of Marketing*, 70, s. 37-55.
- Gordon, Judith R. & Whelan-Berry, Karen S., 2000. Effective organizational Change: New Insights from Multi-level Analysis of the Organizational Change Process. *Academy of Management 2000 Annual Meeting Best Paper Proceedings*.
- Hesse-Biber, Sharlene N., 2010. *Mixed Method Research: Merging Theory with Practise*. The Guilford Press: New York London.
- Higgs, Malcolm & Rowland, Deborah, 2005. All Changes Great and Small: Exploring Approaches to Change and its Leadership. *Journal of Change Management*, 5(2), s. 121-151.

- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena, 2000. *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*, Helsinki University Press: Helsinki.
- Huy, Quy, 1998. Change Navigation Styles and Corporate Revitalization. *Academy of Management Proceedings & Membership Directory*.
- Joseph, Rhoda C., 2010. Individual resistance to IT Innovations. *Communications of the acm*, 53(4).
- Karahanna, Elena; Straub, Detmar, W. & Chervany, Norman L., 1999. Information technology adaption Across Time: A Cross Sectional Comparison of Pre-Adoption and Post-Adoption Beliefs. *MIS Quarterly*, 23(2), s. 183-213.
- Kautto, Matti; Lindblom, Arto & Mitronen, Lasse, 2007. Keskustelua vähittäiskaupan strategisista valinnoista ja käytännöistä osaamisperustaisen kilpailun teorian valossa. *Liiketaloudellinen aikakauskirja 2007*, 1, s. 84-96.
- Kurupparachchi, Palitha R.; Mandal, Purnendu & Smith, Ross, 2002. IT project implementation strategies for effective changes: a critical review. *Logistics Information Management*, 15(1/2), s. 126d.
- Lamberg, Juha-Antti & Tikkanen, Henriikki, 2006. Changing sources of competitive advantage: cognition and path dependence in the Finnish retail industry 1945–1995. *Industrial and Corporate Change*, 15(5), s. 811-846. [Online] Saatavilla osoitteesta: <http://icc.oxfordjournals.org/content/15/5/811.abstract>. Luettu 04.05.2013.
- Marler, Janet H.; Fisher, Sandra L. & Ke, Weiling, 2009. Employee self-service technology acceptance: a comparison of pre-implementation and post-implementation relationships. *Personnel Psychology*, 62(2), s. 327-358.

- Maurer, Rick, 2011. How to Avoid the Pitfalls of Change. *The Journal for Quality and Participation*, 34(1), s. 12-15.
- Murthy, C. S. V., 2007. *Change Management*, Himalaya Publishing House: Mumbai.
- Ouadahi, Jamal, 2008. A Qualitative Analysis of Factors Associated with User Acceptance and Rejection of a New Workplace Information System in the Public Sector: A Conceptual Model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, s. 201-213.
- Rivard, Suzanne & Lapointe, Liette, 2012. Information Technology Implementers' Responses to User Resistanc: Nature and Effects. *MIS Quarterly*, 36(3), s.897-920.
- Shin, Namchul & Edington, Barbara H., 2007. An Integrative Framework for Contextual Factors Affecting Information Technology Implementation. *Journal of Information Technology Theory and Application (JITTA)*, 8(4), s. 21-38.
- Stake, Robert E., 1994. Qualitative Case Studies. Teoksessa: Denzin, Norman K. & Lincoln, Yvonna S., editoijat. 2005. *The SAGE Handbook of Qualitative Research*, Sage Publications: Thousand Oaks.
- Venkatesh, Viswanath, 2000. Determinants of perceived Ease of use: Integrating control, intrinsic motivation, and emotion into the technology acceptance model. *Information systems research*, 11(4), s. 342-365.
- Van Dijk, Rebecca & Van Dick, Rolf, 2009. Navigating Organizational Change: Change Leaders, Employee Resistance and Work-based Identities. *Journal of Change Management*, 9(2), s. 143–163.
- Yin, Robert K., 2009. *Case Study Research: Design and Methods*. 3rd ed, Thousand Oaks: Sage.

## LIITTEET

### *Liite 1: Haastateltu henkilöstö*

#### **Strateginen johto**

Strateginen johto 1		HELSINKI	1.11.2010
Strateginen johto 2		HELSINKI	4.11.2010
Strateginen johto 3		LAHTI	11.11.2010
Strateginen johto 4		TAMPERE	15.11.2010

#### **Operatiivinen johto**

Operatiivinen johto 1		HELSINKI	4.11.2010
Operatiivinen johto 2		SALO	9.11.2010
Operatiivinen johto 3		JYVÄSKYLÄ	10.11.2010
Operatiivinen johto 4		TAMPERE	15.11.2010

#### **Operatiivinen henkilöstö**

Operatiivinen henkilöstö 1	Isompi myymälä	HELSINKI	1.11.2010
Operatiivinen henkilöstö 2	Isompi myymälä	SALO	9.11.2010
Operatiivinen henkilöstö 3	Pienempi myymälä	LAHTI	11.11.2010
Operatiivinen henkilöstö 4	Pienempi myymälä	JYVÄSKYLÄ	17.11.2010

## *Liite 2: Haastattelukysymykset*

Haastatteluissa käytettiin kolmea eri ryhmää: ylempää johtoa, alempaa johtoa ja henkilöstön luottamusmiehiä. Ylemmän johdon ja alemman johdon haastattelukysymykset olivat lähes identtiset. Luottamushenkilöille tehty haastattelu erosi eniten kahdesta muusta varsinkin sanamuotojen kohdalta.

### Kysymyksiä ylemmälle johdolle

- Mitä tietojärjestelmän (TJ) käyttöönottoja olet tehnyt aikaisemmin?
- Mitkä ovat tärkeimmät vaiheet TJ käyttöönotossa sinun mielestäsi?
- Mitkä ovat suurimmat haasteet uuden TJ käyttöönotto projektissa?
  - Miten haasteita käsitellään?
  
- Mitä riskejä TJ käyttöönotossa tulee huomioida?
- Mitkä riskit vaikuttavat TJ käyttöönotossa?
- Millaista muutos vastarintaa TJ käyttöönotossa esiintyy?
- Miten vastarintaa voidaan vähentää tai poistaa?
- 
- Mitkä ovat tärkeimmät vaiheet uuden TJ käyttöönotossa?
- Miten organisaation on ottanut vastaan uusia TJ?
- 
- Miten TJ käyttöönoton erivaiheista ja etenemisestä kommunikoidaan koko organisaatiolle?
- Miten projekti ryhmä voi parantaa organisaation hyväksyntää uutta TJ kohtaan?
- Miten projekti ryhmä käsittelee organisaation antamaa palautetta ja kritiikkiä?
- Miten organisaatio pystyy kommentoimaan uutta TJ projektia?
- Miten uusi TJ esitellään organisaatiolle.?
- Miten vanhoja TJ projekteja hyödynnetään uudessa projektissa?
- 
- Miten johto voi avustaa TJ projekteissa?

- Mikä on TJ palveluntuottajan vastuu projektissa?
- 
- Kuinka usein TJ suunnitelmat muuttuvat?
- Miksi suunnitelmat muuttuvat?
- 
- Mitä opit viimeisimmästä TJ käyttöön otosta?
- Mitä ymmärrät muutosjohtajuudella?
- 
- Mitä ominaisuuksia uuden TJ-projektijohtajalta haetaan/vaaditaan?
- Mitä ominaisuuksia uuden TJ-projektiryhmältä haetaan/vaaditaan?

#### Kysymyksiä keskijohdolle

- Mitä TJ käyttöönottoja olet tehnyt aikaisemmin?
- Mitkä ovat tärkeimmät vaiheet TJ käyttöönotossa sinun mielestäsi?
- Mitkä ovat suurimmat haasteet uuden TJ käyttöönotto projektissa?
  - Miten haasteita käsitellään?
- Mitä riskejä TJ käyttöönotossa tulee huomioida?
- Mitkä riskit vaikuttavat TJ käyttöönotossa?
- Millaista muutos vastarintaa TJ käyttöönotossa esiintyy?
- Miten vastarintaa voidaan vähentää tai poistaa?
- 
- Mitkä ovat tärkeimmät vaiheet uuden TJ käyttöönotossa?
- Miten organisaation on ottanut vastaan uusia TJ?
- 
- Miten TJ käyttöönoton erivaiheista ja etenemisestä kommunikoidaan koko organisaatiolle?
- Miten projekti ryhmä voi parantaa organisaation hyväksyntää uutta TJ kohtaan?
- Miten projekti ryhmä käsittelee organisaation antamaa palautetta ja kritiikkiä?



- Miten organisaatio pystyy kommentoimaan uutta TJ projektia?
- Miten uusi TJ esitellään organisaatiolle.?
- Miten vanhoja TJ projekteja hyödynnetään uudessa projektissa?
- 
- Miten johto voi avustaa TJ projekteissa?
  - Kuinka johto on viimeksi avustanut TJ projektissa?
- Mikä on TJ palveluntuottajan vastuu projektissa?
- 
- Kuinka usein TJ suunnitelmat muuttuvat?
- Miksi suunnitelmat muuttuvat?
- 
- Mitä opit viimeisimmästä TJ käyttöön otosta?
- Mitä ymmärrät muutosjohtajuudella?
- 
- Mitä ominaisuuksia uuden TJ-projektijohtajalta haetaan/vaaditaan?
- Mitä ominaisuuksia uuden TJ-projektiryhmältä haetaan/vaaditaan?

#### Kysymyksiä työntekijöiden luottamushenkilöille

- Mitä TJ on otettu käyttöön sinä aikana kun olet ollut luottamusmies/ työntekijä?
- Mitkä ovat tärkeimmät vaiheet TJ käyttöönotossa sinun mielestäsi?
- Mitkä ovat suurimmat haasteet uuden TJ käyttöönotto projektissa?
  - Miten haasteita käsitellään?
- Mitä riskejä TJ käyttöönottoa tulee huomioida?
- Mitkä riskit vaikuttavat TJ käyttöön ottoon?
- 
- Millaista muutos vastarintaa TJ käyttöönotossa esiintyy?
- Miten vastarintaa voidaan vähentää tai poistaa?
-

- Miten TJ käyttöönoton erivaiheista ja etenemisestä kommunikoidaan koko työntekijöille?
- Miten projektiryhmä voi parantaa työntekijöiden hyväksyntää uutta TJ kohtaan?
- Ottaako projektiryhmä huomioon työntekijöiden antamaa palautetta ja kritiikkiä?
- Pystyvätkö työntekijät kommentoimaan tai antamaan palautetta uudesta TJ projektista?
- 
- Mitkä ovat tärkeimmät vaiheet uuden TJ käyttöönotossa?
- Miten työntekijät ovat ottaneet vastaan uusia TJ?
- 
- Miten uusi TJ esitellään työntekijöille?
  - Miten esittelyä voisi parantaa?
- Miten vanhoja TJ projekteja hyödynnetään uusissa projekteissa?
  - Opitaanko vanhoista virheistä?
- 
- Miten johto voi avustaa TJ projekteissa?
- Mikä on TJ palveluntuottajan vastuu projektissa?
- 
- Mitä ominaisuuksia uudelta TJ-projektijohtajalta haetaan/vaaditaan?
- Mitä ominaisuuksia uudelta TJ-projektiryhmältä haetaan/vaaditaan?