

LAPPEENRANNAN-LAHDEN TEKNILLINEN YLIOPISTO LUT  
School of Engineering Science  
Tuotantotalous

*Joonatan Luhtaniemi*

**MUUTOSJOHTAMISEN JA -JOHTAJUUDEN TYÖKALUT  
JÄRJESTELMÄKÄYTTÖÖNOTOSSA**

Tarkastajat:

Professori Tuomo Uotila  
TkT Mirva Hyypiä

## TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT  
School of Engineering Science  
Tuotantotalouden koulutusohjelma

Joonatan Luhtaniemi

### **Muutosjohtamisen ja -johtajuuden työkalut järjestelmäkäyttöönnotossa**

2019

91 sivua, 2 kuvaa, 1 taulukko ja 3 liitettä

Tarkastajat: Professori Tuomo Uotila ja TkT Mirva Hyypiä

Hakusanat: Muutosjohtaminen, Muutosjohtajuus, Organisaatiomuutos, Implementointi, Järjestelmäkäyttöönnotto, Muutoksen johtaminen, Toimintatutkimus

Tutkimus käsittelee järjestelmäkäyttöönnoton aiheuttamaa muutosta kohdeorganisaatiossa. Kohdeorganisaatio on liiketoiminnallinen tulosityksikkö suuressa pörssiyrityksessä. Implementointiprojekti ei ollut edennyt toivotusti ja tähän haluttiin suunnanmuutosta.

Työn tavoitteena oli tunnistaa toimenpiteitä tilanteen parantamiseksi ja toteuttaa ne. Tutkimusote työssä on laadullinen ja tutkimusstrategiana on toimintatutkimus. Toimintatutkimuksen tavoitteena on muuttaa ihmisten toimintaa ja ominaista sille on tutkijan vaikuttaminen tutkimuskohteeseen. Teoreettisena viitekehyksenä ovat järjestelmäkäyttöönnotot, muutos ja sen johtaminen. Ilmiötä tarkastellaan muutosjohtamisen ja -johtajuuden kontekstissa.

Järjestelmäimplementoinnin ja muutoshankkeiden kriittisiksi tekijöiksi teoriasta nousivat järjestelmäkäyttöönnoton luonne muutoksen aiheuttajana, johdon sitoutumisen merkitys, muutosjohtamisen ja viestinnän tärkeys sekä henkilöstön osallistaminen ja muutosvastarinta. Alkukartoituksen perusteella teoriassa käsiteltyjä haasteita havaittiin myös kohdeorganisaatiossa. Toimenpiteitä tutkimus haki muutos- ja muutoksenjohtamisen teoriasta.

Käyttöönottoprojekti transformoitiin muutoshankkeeksi. Johdon syvällisempää sitouttamista haettiin interventioilla. Muita toimenpiteitä olivat: tavoitteen määrittäminen, muutosviestintä, osallistaminen sekä muutosvastarinnan käsittely. Toimenpiteet pyrittiin toteuttamaan tunteisiin vaikuttavalla tavalla. Muutosteoriat korostavat ihmisten ja tunteiden merkitystä muutoksissa.

Tutkimus tarkasteli toimenpiteiden toteutusta ja niiden välittömiä vaikutuksia. Käyttöönottoprojektin suunta muuttui tavoitellusti ja tutkimusongelma ratkaistiin. Teorian esittämät keinot ja työkalut toimivat käytännössä. Muutostilanteet aiheuttavat vahvoja tunnereaktioita ihmisissä. Teoria osoittaa tunteiden olevan ihmisen toiminnan vahvin vaikutin. Ensisijaista muutoksissa on huomioida inhimilliset tunteet ja keskittyä ihmisten johtamiseen. Jatkoimenpiteiksi työ tunnistaa organisaation tukiverkon vahvistamisen ja pidemmälle aikavälille muutosvalmiuksien kasvattamisen.

## **ABSTRACT**

Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT  
School of Engineering Science  
Degree Programme in Industrial Engineering and Management

Joonatan Luhtaniemi

### **Change Management and Change Leadership tools in Software Implementation**

Master's thesis

2019

91 pages, 2 figures, 1 table and 3 appendices

Examiners: Professor Tuomo Uotila and D.Sc. (Tech.) Mirva Hyypiä

**Keywords:** Change management, Change Leadership, Organizational Change, Implementation, Software Implementation, Leading Change, Participative Action Research

The subject of this research is organizational change as a consequence of software implementation. Case organization is a division of a large public listed corporate. Progress of the project didn't meet its expectations. There was a will to change the direction of implementation.

The aim of the study was to identify actions needed to change the course of the implementation and execute the acts. Methodological approach is qualitative and research strategy is participatory action research. The purpose of action research is generate change in human behavior. Author's role as an active influencer to the phenomenon is distinctive for participative action research. Theoretical frame is IT- implementations, organizational change and leading change. Phenomenon is explored through Change Management and Change Leadership.

Preliminary literature review of IT-implementation and Organizational change theories recognized as the most critical factors: the characteristic nature of software implementation as an originator of organizational change, management's commitment, importance of change management and communication, involvement of personnel and change resistance. Survey in the beginning implicated that issues above mentioned occurred in case organization. Actions were constructed from change management theories.

Implementation project was transformed as change project. Interventions were conducted to achieve gut-level commitment for management group. Other actions were: defining clear target, change communication, participation and proper handling of change resistance. Operations were conducted aiming to influence emotional level. The significance of people and emotions were emphasized in theories of organizational change.

Study also explored execution of actions and their immediate consequences. The direction of implementation project changed as aimed and research problem was solved. Theory was proven to be functional on practice. Changes bring up strong emotional reactions. Theories point out that emotions are the strongest driver for human behavior. On occasion of change the first priority is people and their emotions and focus on Change Leadership. Study suggest to focus to strengthen the internal support and in the long perspective to improve change readiness.

## ALKUSANAT

Opinnot Lappeenrannan teknillisellä yliopistolla aloittaessani en olisi mitenkään uskonut, jos joku olisi kertonut diplomityön valmistumishetkeen olevan 15 vuotta. Tarkalleen ottaen hieman yli ja lisännyt vielä matkalla mukaan tarttuvan yhden AMK-insinööritutkinnon, 'natsat intistä', muutaman vuoden yrittäjyyttä ja 15 vuoden verran työkokemusta. En olisi, koska logiikan ja matematiikan perusaritmetiikkaan vannovana yhtälö ei toimi. Maailma opettaa ettei se ole mustavalkoinen ja asioita mitataan sillä, mitä saa aikaan – tuloksilla tai tunteina. Maailma opettaa 15 vuodessa, että asiat tapahtuvat ja toteutuvat sitkeällä työllä. Onnella, lahjakkuudella, hienoilla suunnitelmilla, hyvällä tarkoituksella eikä monella muulla ole merkitystä; tuloksia tuo kova työ ja tavoitteille uhraaminen. Tunneilla ja tuloksilla mitaten nämä suoritukset mahtuvat 15 vuoteen.

Vuonna 2019 oli töissä edessä suuri muutosprojekti, jonka ohessa diplomityön kirjoitus tapahtui. Muutokset vaativat valtavaa energiaa tapahtuakseen ja niin vaati tämäkin muutos. Diplomityön tekemistä ei myöskään helpottanut pikainen muutto uuteen kaupunkiin, uusi työpaikka ja sen tuoma lomapäivätön vuosi. Mahdollista on tehdä molemmat, se vaatii vain erittäin suurta määrää työtä – 'grindaamista'. Käytännössä vaaditaan suurta tuntimäärää, oikeastaan lähes kaikki valveillaolotunnit, unesta tinkimistä, läheisten laiminlyömistä sekä jopa oman terveyden uhraamista. Suoritus on mahdollista, mutta en suosittele kenellekään. Tärkeä huomio on, ettei mikään onnistu yksin – työmäärästä huolimatta.

Haluan kiittää tämän diplomityön valmistumisesta ohjaajiani Tuomo Uotilaa ja Mirva Hyypiää. Ilman teidän ohjausta ja venymistä lopussa tämä ei olisi onnistunut. Kiitokset työnantajalleni mahdollisuudesta tehdä diplomityö yritykseen. Kiitän etenkin esimiestäni työn ohjauksesta, sparraamisesta, mahdollistamisesta ja tuesta. Kiitokseni haluan osoittaa myös Tarulle, koska tiesit mikä haasteena tämän tekemiselle oli, ja juuri se osoittautuikin suurimmaksi väisteltäväksi esteeksi. Vaikutuksestasi tämä kuitenkin valmistui ja muu kulkee matkassa lopun elämän.

Vanhemmilleni kuuluu kiitos loputtomasta uskosta siihen, että vielä jokin päivä diplomityöni valmistuu. Tietäen sen kuitenkin olevan merkityksetöntä, vaikka ei valmistuisikaan. Etenkin näin itsenäisyyspäivänä mainitsen myös isoisäni, jotka molemmat olisivat suuresti arvostaneet tätä suoritusta.

Suurin kiitos kuuluu Elinalle, ilman tukeasi ja apuasi diplomityö ei varmasti olisi valmistunut.

*"Ne jotka ovat tarpeeksi hulluja uskoakseen, että voivat muuttaa maailman, vielä tekevät sen".*

- Steve Jobs

Helsinki, 6.12.2019

Joonatan Luhtaniemi

## SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO .....	6
1.1 Tausta .....	6
1.2 Tavoitteet ja rajaukset.....	8
1.3 Tutkimusstrategia, tutkimuksen toteutus.....	11
1.4 Raportin rakenne .....	22
2. JÄRJESTELMÄKÄYTTÖÖNOTOT JA MUUTOKSET .....	25
2.1 Tutkimuksen ilmiöön liittyvät teoreettiset käsitteet .....	26
2.2 Järjestelmäkäyttöönottojen menestystekijät .....	30
2.3 Muutosten menestystekijät .....	33
3. MUUTOKSEN JOHTAMINEN JA JOHTAJUUS .....	42
3.1 Muutosjohtamisen tunnetuimmat mallit.....	42
3.2 Muutosjohtajuuden ja -johtamisen työkalut .....	45
3.3 Ihmisten tunteet muutoksessa ja niihin vaikuttaminen.....	51
4. SYKLI 1: ALKUKARTOITUS ONGELMIEN TUNNISTAMISEKSI .....	56
4.1 Kohdeorganisaatio ja projektinhallintaohjelmiston käyttöönotto .....	57
4.2 Ongelmien määrittely ja priorisointi .....	62
5. SYKLI 2: TOIMENPITEET SUUNNAN MUUTTAMISEKSI .....	70
5.1 Konkreettiset toimet ja työkalut ongelmien ratkaisemiseksi.....	70
5.2 Toimenpiteiden vaikutusten analysointi ja tarkastelu .....	76
6. JOHTOPÄÄTÖKSET.....	78
6.1 Työn keskeiset tulokset .....	78
6.2 Tulosten arviointi ja työn vaikutukset käytännön kannalta.....	84
6.3 Jatkotoimenpiteet ja suositukset .....	86
7. YHTEENVETO.....	88
LÄHTEET .....	92
LIITTEET	

## 1. JOHDANTO

Muutoksista puhutaan ja kirjoitetaan enemmän kuin paljon; näin on ollut myös historiassa ja tulee olemaan tulevassakin. Konsensus yritysjohtajilla sekä tutkijoilla on, että muutosvauhti vain kiihtyy.

*”On ilmeistä, että muutos on liiketoiminnassa nykyään jatkuvaa. Klisee voi kuitenkin pitää paikkansa – tämä on sellainen.”* Thomas Davenport (2000, s. 23).

Muutosta on myös tutkittu paljon ja tutkitaan edelleen; syynä voi olla suuri määrä epäonnistuneita muutoksia tai kärsimys, jonka muutos ihmiselle aiheuttaa. Yhtä varmaa muutosten kanssa on teknologian lisääntyminen kaikessa. Uusia teknologioita tulee jatkuvasti ja jokainen törmää työelämässä hyvin säännöllisesti uusiin järjestelmiin. Uudet ohjelmistot aiheuttavat usein tuskaa käyttäjilleen, koska uusi järjestelmä ei toimi; ei ainakaan samoin kuin se vanha tuttu. Toisaalta tuska on myös johdolla, järjestelmä täytyy saada käyttöön ja saavuttaa hyötyjä, muuten investointiyhtälön tulos on huono.

Kuinka järjestelmien käyttöönotto ja muutos liittyvät toisiinsa? Miksi ne epäonnistuvat niin usein ja miksi ne ovat niin vaikeita? On ilmeistä, että molempia kohdataan yhä useammin, joten kuinka niissä onnistuisi useammin? Opinnäyte lähtee tarkastelemaan tätä teorian valossa ja testaa ratkaisuvaihtoehtoja käytännössä.

### 1.1 Tausta

Työn kirjoittajan työnantaja vaihtui edellisenä vuonna. Keskustelu opinnäytetyöstä käynnistettiin kirjoittajan esimiehen kanssa jo ennen töiden varsinaista aloitusta uudessa yrityksessä, myöhemmin case-yritys, kohdeyritys tai toimeksiantaja. Kohdeyrityksessä oli vuonna 2014 valittu kaikille liiketoiminnoille yhteinen

projektinhallintajärjestelmä, joka korvaisi vanhan järjestelmän. Uusi järjestelmä otettaisiin käyttöön vaiheittain kaikissa liiketoiminta-alueissa ja useat liiketoiminta-alueet käyttivät jo sitä.

Toimeksiantajan suosittama aiheaihe liittyi käynnissä olevaan projektinhallintaohjelmiston käyttöönottoon kirjoittajan omassa organisaatiossa, myöhemmin case-organisaatio tai kohdeorganisaatio. Käyttöönottoprojekti kohdeorganisaatiossa oli ollut meneillään kaksi vuotta, mutta se ei ollut sujunut halutulla tavalla. Projektinhallintaohjelmistoon ja sen implementointiin liittyi vahva pessimistinen suhtautuminen ja negatiivinen keskusteluilmapiiri laajasti case-organisaatiossa. Järjestelmän käyttöönotto tulisi laajenemaan 2019 koskemaan koko case-organisaatiota ja sen kaikkia projekteja. Vallitsevassa tilanteessa se vaikutti haastavalta ja epäonnistumisella olisi kauaskantoisia negatiivisia vaikutuksia.

Kirjoittajan vastuista ja työtehtävistä tärkein vuoden 2019 aikana tulisi olemaan juuri projektinhallintaohjelmiston käyttöönotto. Case-organisaation johtajan kanssa päädyttiin molempia osapuolia palvelevaksi ratkaisuksi tutkia opinnäytetyössä projektinhallintaohjelmiston käyttöönottoa. Työtehtävät olisivat tiiviisti tutkimuksen aihepiirin parissa, joka loisi edellytykset sujuvalle aineiston keräämiselle. Työn kirjoittajan olisi jo roolinsa puolesta selvittävää useita käyttöönottoprojektiin liittyviä asioita. Nykytilanteen ongelmat tulisi ainakin selvittää sekä ratkaisujen ja korjausten etsiminen olisi oleellista. Työnantaja halusi nykytilaan nopeaa muutosta, jotta käyttöönottoa olisi mahdollista laajentaa suunnitellusti.

Työelämän aiemman käytännön kokemuksen lisäksi työn kirjoittaja oli tutustunut järjestelmäkäyttöönottoihin, niiden ongelmiin ja liitännäisilmiöihin opinnoissa sekä valmennuksissa. Työkokemuksen ja alustavan tietopohjan lisäksi kiinnostus uusien teknologioiden käyttöönottojen ja muutosten tuki aiheen valintaa. Eskola ja Suoranta (1998, s. 27) pitävät suositeltavana, ettei aihe olisi liian läheinen, mutta

kuitenkin kiinnostava. Heidän mukaansa se mahdollistaa monipuolisen tarkastelun säilyttäen objektiivisuuden, jota voi lisätä tutkimusmenetelmien kautta. (Eskola & Suoranta 1998, s. 27).

## 1.2 Tavoitteet ja rajaukset

Toimeksiantaja määritteli tavoitteen opinnäytteelle, joka liittyi hyvin läheisesti kirjoittajan tavoitteisiin työroolissa. Työn keskeisimmäksi tavoitteeksi määritettiin:

**Tunnistaa ne konkreettisia toimenpiteitä, joita case-organisaatio voi nopealla aikataululla toteuttaa tai käynnistää käyttöönottoprojektin nykytilanteen ongelmien ratkaisemiseksi ja suunnan muuttamiseksi.**

Työn toissijaisina tavoitteina olivat:

- Tunnistettujen toimenpiteiden toteuttaminen tai käynnistäminen.
- Arvioida toimenpiteiden vaikutuksia jatkotoimenpiteitä varten.
- Tunnistaa jatkotoimenpiteitä käyttöönottoprojektin onnistumisen varmistamiseksi.

Näiden tavoitteiden onnistumista arvioidaan seuraavilla mittareilla:

- Tunnistettiinkö toimenpiteitä, joita organisaatio voi toteuttaa tai käynnistää?
- Toteutettiinkö, tai käynnistettiinkö, tunnistettuja toimenpiteitä?
- Tunnistettiinkö jatkotoimenpiteitä?
- Tapahtuiko haluttua suunnanmuutosta lyhyellä aikavälillä?



Tutkija on aiemmissa työtehtävissään vastannut järjestelmäkäyttöönotoista sekä niihin liittyvästä muutosjohtamisesta. Lisäksi käyttöönottoprojekteista kokemusta oli loppukäyttäjänä, keskijohdossa normaalin roolin lisäksi muutosagenttina sekä linjajohtovastuusta järjestelmäimplementaation ajalta. Kokemukset liittyivät valtaosin samaan toimialaan ja liiketoimintaan, osan ollessa eri toimialoilta ja liiketoiminnoista kuitenkin rakennusteollisuudesta. Tutkimuksen kohteena oleva aihe, ilmiö, oli tutkijalle empiirisesti tuttu. Käytännön kokemuksen lisäksi kirjoittaja perehtyi aluksi aihepiirin klassikkokirjallisuuteen ja aiheeseen liittyviin aiempiin tutkimuksiin, jotta tutkimusongelma, -kysymykset ja rajaukset oli mahdollista määrittellä. Eskola ja Suoranta (1998, s. 27) kehottavat perehtymään tutkimusaiheen kirjallisuuteen ja klassikoihin, koska nämä auttavat onnistuneen tutkimusongelman määrittelyssä.

Toimeksiantajan määrittämän keskeisen tavoitteen kirjoittaja muokkasi tutkimusongelmaksi, joka ohjaisi tutkimusta. Tutkimusongelmaksi määritettiin:

**Miten aikaansaada muutos käyttöönottoprojektin suunnassa toimenpiteillä, jotka kohdeorganisaatio voi itse toteuttaa lyhyessä ajassa?**

Tutkimusongelman kirjoittaja jalosti edelleen tutkimuskysymyksiksi, jotta tutkimuksen tavoitteisiin voidaan päästä vastaamalla tutkimusongelmaan. Tutkimuskysymyksiksi valittiin:

- Millaisia ongelmia teoria tunnistaa järjestelmäkäyttöönotoissa?
- Kuinka havaintoaineisto suhtautuu teoriaan?
- Mitä toimenpiteitä ja työkaluja teoria tarjoaa ongelmien ratkaisemiksi?

Kriteeri kvalitatiivisen tutkimuksen teoreettiselle kattavuudelle on teoreettinen kiinnostavuus valitun tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa teoreettinen kattavuus määrittää aineiston rajaamista. Jäsennely teoreettinen viitekehys ohjaa aineiston keräämistä. (Eskola & Suoranta 1998, s. 49).

Havaintoja ilmiöstä tehdään haastattelujen, havainnoinnin ja kyselyjen avulla. Lisäksi tarkastellaan teoreettista viitekehystä kerättyjen empiiristen havaintojen valossa. Syitä ja edellytyksiä etsitään case-organisaation sisältä ja teoreettisesta viitekehystä, koska ohjelmistokäyttöönnotto kohdeyrityksessä on vastuutettu case-organisaatiolle itselleen. Ei ole myöskään syytä olettaa, etteivät aiemmasta tutkimustiedosta johdetut deduktiiviset päätelmät olisi päteviä tutkittavassa kohteessa.

Tässä työssä ei käsitellä yritystasoisia, liiketoiminta-alueen päätöksiä tai valintoja. Niihin ei olisi mahdollista vaikuttaa sekä tutkimuksen alkaessa yritys- ja liiketoiminta-alueen päätökset olivat jo tehty. Ongelmien tai ratkaisujen osoittaminen kohdeorganisaation ulkopuolelle ei ratkaisisi tutkimuskysymyksiä eikä -ongelmaa. Tutkimuksessa ei myöskään käsitellä itse projektinhallintaohjelmistoa tai sen teknisiä ominaisuuksia. Järjestelmään viitataan, koska sillä on periaatteellisia vaikutuksia sen käyttöönottoon sekä toimiin ja edellytyksiin sen käyttämiseksi tuotannossa. Itse ohjelmistoon tai teknisiin ominaisuuksiin ei voitaisi kohdeorganisaatiossa vaikuttaa. Lisäksi ohjelmistoa tästä näkökulmasta oli jo kohdeyrityksessä tutkittu muutamassa toisessa opinnäytetyössä. Pois rajataan myös konsernitason käyttöönotto ja koko yrityksen tasolla tapahtunut fuusio. Case-organisaation osalta fuusiota ei voida täysin rajata pois, mutta sitä sivutaan vain käyttöönottoprojektin ja sen muutosjohtamisen kontekstissa. Eskolan ja Suorannan (1998, s. 15, 49) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto on ehtymätöntä, jolloin aineiston rajaaminen on kriittistä varmistamaan sen analysoinnin järkevyyden sekä mielekkyyden. Aluksi voi rakentaa mahdollisimman eheän tulkinnan hyvinkin rajatusta aineistosta. Välttääkseen rajatun ja valitun aineiston satunnaisuudet on kriittisen tärkeää tuntea oma aineisto erittäin kattavasti. (Eskola & Suoranta 1998, s. 15, 49).

Lähellä tutkijan omaa kulttuuria, organisaatiota tai substanssia olevasta tutkimuksen kohteesta voi olla haastavaa tunnistaa miksi-kysymyksiä, koska ne vaikuttavat ovat näyttäytyvät niin ilmeisinä tai itsestään selvinä. Laadullisen

tutkimuksen tavoitteena on aina tunnistaa aineistosta paradokseja, epäjohdonmukaisia tai järjettömiltä vaikuttavia asioita. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole kyse tutkimussuunnitelmassa määritettyjen hypoteesien testaamisesta. Tutkimuksen yleinen laajempi ongelmanasettelu esitetään tutkimussuunnitelmassa ja yksilöidyt miksi-kysymykset löytyvät vasta aineistoa kerätessä ja analysoitaessa. Alustavat kysymykset monesti osoittautuvat aineiston perusteella triviaaleiksi tai mahdottomiksi vastata, jolloin on tarpeen nostaa aineiston perusteella erilaisia ongelmia ja ihmetyksen aiheita. Näitä ei olisi voinut todennäköisesti tunnistaa ilman aineistoon ja tutkittavaan ilmiöön perehtymistä. (Alasuutari 2011, s. 169).

### **1.3 Tutkimusstrategia, tutkimuksen toteutus**

Tutkimusote (lähestymistapa) sisältää aineistonkeruun, analysoinnin ja tulkinnan menetelmät, jotka ovat tyypillisiä juuri tälle tutkimusotteelle. Tutkimusotteesta riippuu tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät. Tutkimusongelma vaikuttaa valittavaan tutkimusotteeseen. Tutkimusongelma ratkaistaan tutkimusmenetelmillä, eli menettelytavoilla tai keinoilla, joilla ongelman ratkaisu aikaansaadaan. Lähestymistavat, tutkimusotteet, jaotellaan laadulliseen ja määrälliseen tutkimukseen. Toimintatutkimus on tutkimusstrategia, ei erillinen menetelmäkokonaisuus. (Kananen 2015, 64 - 67). Tutkimusotteen ja tutkimusstrategian valinnassa painoivat tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymys. Suuri painoarvo todettiin olevan myös aikaikkunalla, jossa käytännössä havaittavia ensimmäisiä tuloksia tuli saavuttaa.

#### **Laadullinen tutkimusote**

Ensisijaisiin päämääriin sopivimmaksi todettiin kvalitatiivinen tutkimusote. Se mahdollistaisi erilaisia aineiston hankinta- ja analysointimenetelmiä sekä nopeitakin etenemistapoja. Laadullinen lähestymistapa soveltui, koska kyseessä oli tietty tapaus ja ilmiö rajatussa organisaatiossa eikä tuloksien yleistäminen tai uuden

teorian luominen ollut tavoitteena. Alasuutarin (2011, s. 62 - 63) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa teoreettinen viitekehys määrittää, millaista aineistoa on kannattava kerätä, sekä mitä menetelmää analyysissä käytetään Hän toteaa, että tutkimusmetodin on oltava yhteydessä tutkimuksen teoreettiseen viitekehukseen. Haastavaksi kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimusmenetelmän valinnan tekee sen kauaskantoiset vaikutukset. Juuri kvalitatiiviselle tutkimukselle luonteenomaista on ilmiön katseleminen ja kääntelemisen useasta näkökulmasta. Siksi on tarpeen voida vaihtaa näkökulmaa tai katseluetäisyyttä sekä kerätä aineistoa, joka tekee useat eri tarkastelut mahdollisiksi. (Alasuutari 2011, s. 62 - 63).

Objektiivisuuden tavoitteena voidaan pitää olemista mahdollisimman objektiivinen sekoittamatta omia asenteita, uskomuksia tai arvoja tutkimuksen kohteeseen. Objektiivisuuden maksimoimiseksi on tärkeää tunnistaa omat uskomukset ja esioletukset. Suurimman mahdollisen objektiivisuuden voi saavuttaa tunnistamalla ja tiedostamalla oman subjektiivisuutensa. (Eskola & Suoranta 1998, s. 14 - 15).

### **Tutkitusstrategia ja tutkimusmenetelmät**

Tutkimusmetodilla tarkoitetaan niitä toimintoja ja menetelmiä, joilla havaintoja tuotetaan. Tutkimusmenetelmät käsittävät myös ne raamit ja säännöt, joiden mukaan aineistoa tulkitaan, muokataan sekä arvioidaan. (Alasuutari 2011, s. 62). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa tulkitaan koko tutkimuksen ajan, sekä tutkimussuunnitelma voi elää tutkimusprosessin mukana. Laadullisessa tutkimuksessa voi joutua tarkastelemaan jopa tutkimusongelmaa aineistonkeruun aikana. (Eskola & Suoranta 1998, s. 13).

Muutos ja tutkimus ovat toisissaan kiinteästi sidoksissa toimintatutkimuksessa. Toiminnan muuttaminen perustuu osallistujien reflektointiin ja muutos on suuressa määrin osallistujien aktivointia. Tutkijan rooli toimintatutkimuksessa on olla osa tutkimuskohdetta. (Eskola ja Suoranta 1998, s. 93). Tämän työn tutkimusstrategiana on toimintatutkimus. Tutkimuksen tavoitteena on muutos ihmisten toiminnassa ja kirjoittaja toimii aktiivisesti case-organisaatiossa tutkimuksen aikana. Tutkija ei

pelkästään toimi kohdeorganisaatiossa, vaan tavoitteellisesti vaikuttaa tutkittavaan ilmiöön. Tavoitteena on saada aikaan muutosta ja kehitystä. Pääosin tutkimusmenetelmät ovat kvalitatiivisia, mutta myös kvantitatiivisia metodeja hyödynnetään objektiivisuuden säilyttämiseksi ja luotettavuuden lisäämiseksi.

Aineistonkeruu laadullisessa tutkimuksessa voi tarkoittaa mm. havainnointia, haastatteluja ja tekstiä (Eskola ja Suoranta 1998, s. 13). Kuvaillessaan aineistonkeruumenetelmiä Eskola ja Suoranta (1998, s. 63) toteavat toimintatutkimuksen käsittävän haastatteluja, havainnointia ja valmiiden aineistojen käyttöä. He jatkavat määrittelemällä, että haastattelu on vuorovaikutustilanne haastateltavan ajatusten selvittämiseksi ja yleisin tapa kerätä aineistoa kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Aineistonkeruumenetelmät ovat tutkimuksen sivuroolissa. Kuitenkin on suositeltavaa kertoa informatiivisesti, mutta lyhyesti aineistosta ja sen hankinnasta. Perehtyneisyys näkyy kuinka kertoo käytetyistä menetelmistä suhteessa tutkimuksen aiheeseen. (Eskola & Suoranta 1998, s. 63).

Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, havainnointi ja kysely. Tutkimuksen alussa, nykytilannetta kartoitettaessa, nojataan vahvimmin haastatteluista saatuihin havaintoihin, koska havainnoinnin kautta ei ehditä saada riittävää määrää aineistoa. Kananen (2015, s. 143) kuvaa haastattelua soveltuvaksi, kun tutkitaan tutkimushetken ilmiötä. Lisäksi hänen mukaansa haastatteluilla voidaan täydentää havainnoilla kerättyä aineistoa ja varmistaa sen tulkintaa. Haastattelu sopii menetelmäksi kun tutkitaan esimerkiksi mielipiteitä (mukailen Boycea & Nealea), tutkimushetken ilmiötä, ja lisäksi täydentämään havainnoinnilla koottua aineistoa ja varmistamaan sen tulkintaa. (Kananen 2015, s. 143).

Eskola ja Suoranta (1998, s. 65) toteavat tutkimusongelman ohjaavan haastattelutyypin valintaa. He kertovat teemahaastattelun mahdollistavan haastateltavien esittää omia tulkintoja suhteessa tarkkaan määriteltyyn strukturoituun haastatteluun. Alasuutarin (2011, s. 113) mukaan lähellä luonnollista

keskustelutilannetta on vapaamuotoinen teemahaastattelu, jolloin haastattelija toimii samantyyllisesti kuin keskustelussa tuttavien kanssa. Kananen (2015, s. 151) toteaa haastattelukysymysten voivan olla avoimia tai suljettuja. Avoimissa kysytään haastateltavilta selittämistä vaativia kysymyksiä kuten miksi ja mitä. (Kananen 2015, s. 151). Avoimet tuottavat laajempaa tietoa kuin suljetut kysymykset, joihin vastataan kyllä tai ei. (Kananen 2017, s. 92, 98). Miksi - kysymyksillä voidaan päästä sisälle ongelman ytimeen (Kananen 2017, s. 107). Teemahaastattelu on ennalta tarkemmin rajattu kuin avoin haastattelu, joka on vahvasti vuorovaikutteinen ja siten voimakkaasti riippuvainen haastattelijasta (Eskola & Suoranta 1998, s. 65). Tässä tutkimuksessa avoimia haastatteluja ei käytetä, jotta haastattelija, tutkija, ei voisi haastattelutilanteessa ohjata tai vaikuttaa haastateltavien tulkintoihin tai näkemyksiin. Tutkimuksen haastattelutyypinä oli teemahaastattelu.

Kananen (2017, s. 88) määrittelee teemahaastattelun olevan kahden henkilön välinen keskustelu, jossa puhutaan etukäteen päätetyistä teemoista aihe kerrallaan. Eskola ja Suoranta (1998, s. 64) toteavat, että aiheet ja teemat ovat etukäteen päätetyt, mutta kysymysten muoto, laajuus ja järjestys voivat vaihdella. Kananen (2015, s. 149 - 150) kertoo teemahaastattelun avulla pyrittävän ilmiön ymmärtämiseen laajasti eri kulmilla ja haastattelun etenevän yleisestä yksityiseen. Teemat valitaan tutkijalla olevan ennakkotiedon perusteella ilmiöstä. Teemat voivat sisältää tarkentavia kysymyksiä, joita kaikkia ei voi ennalta määrittää sillä vastausten perusteella voi ilmetä jatkokysymyksiä (Kananen 2015, s. 149 - 150). Teemahaastattelun pohjaksi tehdään haastattelurunko, joka sisältää keskusteltavat teemat kirjattuna ylös (Kananen 2017, s. 97). Alkukartoituksessa käytetty haastattelurunko on esitetty liitteessä 1 ja toisessa vaiheessa käytetyt teemat liitteessä 2.

Eskola ja Suoranta (1998, s. 50) mainitsevat suositeltaviksi haastateltavien valinnan kriteereiksi suhteellisen samankaltaisen kokemusmaailman, tietoisuuden tutkimusongelmasta ja kiinnostuksen tutkimuksesta. Kananen (2015, s. 145 - 146)

mukaan haastateltaviksi tulisi valita joukko, jotka liittyvät tutkittavaan ilmiöön tai tietävät asiasta eniten. Hän lisää haastateltavien määrän riippuvan tutkittavasta ilmiöstä ja siihen liittyvien henkilöiden määrä voi olla niin vähäinen, että jokainen voidaan haastatella. Haastateltaviksi valittiin kohdeorganisaation johtoa, käyttöönottoprojektin avainhenkilöitä ja yksittäisiä projektiorganisaation henkilöitä. Osaa henkilöistä haastateltiin kahdesti. Haastatteluja käytiin kahdessa vaiheessa: valtaosa alkukartoituksessa ja toisessa vaiheessa porrastetusti 3 – 7 kuukautta alkukartoituksen jälkeen. Toinen vaihe haastatteluista oli enemmän havaintoaineistoa laajentava ja tutkimusongelman käytännön ratkaisuja sekä vaikutuksia tarkasteleva, kuin edellytys tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Toisessa vaiheessa haastateltiin myös roolimutosten vuoksi aiemmin kyseissä avainroolissa toiminut henkilö sekä tehtävässä toimiva uusi henkilö. Tavoitteena toisen vaiheen haastatteluaineistosta haettiin myös vahvistusta ehdotettaville jatkotoimenpiteille. Haastatteluja pidettiin yhteensä kuudelle eri henkilölle ja kaikkiaan yhdeksän kappaletta. Tutkimuksen alussa haastatteluja suunniteltiin pidettäväksi enemmän, mutta tämä osoittautui käytännössä haasteelliseksi eikä alkuvaiheen haastatteluissa noussut uusia asioita alkukartoituksessa kolmen haastattelun jälkeen. Loput täydensivät ja vahvistivat aiempia etenkin haastateltavan erilaisen roolin vuoksi.

Laadullista aineistoa tarkastellaan yleensä kokonaisuutena, koska tilastolliset todennäköisyydet eivät ole todisteita kvalitatiivisessa analyysissä (Alasuutari 2011, s. 31). Laadullisessa tutkimuksessa voidaan katsoa aineistoa olevan riittävästi, kun uutta tietoa ei enää voida tuottaa uusilla tapauksilla. Saturaation saavuttamiseksi on oleellista tietää mitä aineistosta haetaan. Toisaalta saturaatiopistettä ei ole välttämätöntä määrittää etukäteen, vaan sitä voi tarkkailla tehdessään tutkimusta; milloin aineistoista alkaa löytyä jotakin kiinnostavaa ja milloin havaitut erot tai yhtäläisyydet nousevat esille tietyn teorian kontekstissa. (Eskola & Suoranta 1998, s. 46).

Havainnointi on kohdeilmion toiminnan seuraamista, jota voidaan käyttää esimerkiksi ihmisiin liittyvissä prosesseissa. Havainnointia voidaan käyttää haastattelun lisänä lisätäkseen tietoa ja ymmärrystä ilmiöstä, kun tietoa ei ennalta ole paljoa. Havainnoinnilla voidaan saada esille myös ”hiljainen tieto.” (Kananen 2015, s. 135 - 136). Havainnoinnin alkuvaihe tutustuttaa tutkijan ilmiöön ja lisää ymmärrystä sen kontekstista, jonka jälkeen voi keskittyä tutkimuskysymyksen kannalta relevantteihin asioihin (Kananen 2017, s. 184). Havainnointi on valikoivaa ja subjektiivista toimintaa, eikä tutkija voi havaita kaikkea (Eskola & Suoranta 1998, s. 75). He painottavat oleelliseksi tunnistaa tutkijan vaikuttavan havainnoitavaan kohteeseen ja ilmiöön. Havainnoijan aiemmat kokemukset ja opit muodostavat ennako-odotuksia, jotka vaikuttavat havainnointiin – jokin merkityksellinen jää huomaamatta ja jokin toinen saa arvoaan suuremman merkityksen. (Eskola & Suoranta 1998, s. 75).

Eskolan ja Suorannan (1998, s. 74) mukaan on oleellista määritellä ennakkoon mitä havainnoidaan ja miten havainnot kirjataan. He mainitsevat yhdeksi vaihtoehdoksi tarkasti noudatettavan suunnitelman ja toiseksi malliksi tilanneohjautuvuuden, jolloin tutkimustilanne määrittää kysymykset ja havainnot. Havainnointi on arkielämän tärkeimpiä, mutta tutkimuksissa vähän käytetty aineistonkeruumenetelmä Kanasen (2015, s. 134-136, 139) mukaan. Havainnointi tehdään luonnollisessa kontekstissa, reaaliajassa. Tutkija saa täten muuntumatonta tietoa, mutta tutkijan tulkinta voi vaikuttaa ilmiön tulkintaan. Strukturoimattomassa havainnoinnissa tutkija kirjaa ylös laajasti kaikkea ilmiöön liittyvää, ei vain ennalta määritettyjä asioita. (Kananen 2015, s. 134 - 136, 139).

Havainnoinnin muotoja ovat suoran ja piilohavainnon lisäksi osallistuva ja osallistava havainnointi (Kananen 2015, s. 137). Eskolan ja Suorannan (1998, s. 72) määrittelyn mukaan *osallistuva havainnointi* tarkoittaa tutkijan osallistumista tutkittavan organisaation toimintaan. He toteavat *osallistuvan havainnoinnin* poikkeavan normaalista työarjen tarkkailusta usein eri tavoin. Oleellisimpana he mainitsevat havaintojen järjestelmällisen taltioimisen tutkijan toimesta sekä



tutkijan kyvyn analysoida ja havainnoida. Kanasen (2017, s. 85) mukaan osallistavan havainnoinnin kautta pyritään saamaan yhteisössä aikaan muutos, joka voi jatkaa tutkimuksen jälkeen ollen näin pysyvää. Eskola ja Suoranta (1998, s. 73) pohtivat, että selkeää rajausta *osallistuvan havainnoinnin ja osallistavan havainnoinnin* välille on haastavaa tehdä, koska toimintatutkimus tarkoittaa *osallistavaa havainnointia*.

Tutkija toimi itse muutosagenttina organisaatiossa ja on kohdeorganisaation johtoryhmän jäsen. Kaiken havainnoinnin voitiin katsoa olevan enemmän tai vähemmän *osallistavaa*, vaikka se ei olisi ollut tarkoituksellista. Osallistaminen havainnoinnissa ei monissakaan tilanteissa ollut varsinaisena tavoitteena, mutta kirjoittajan läsnäolo on voinut vaikuttaa tilanteen dynamiikkaan. Tutkimuksen havaintoaineiston havainnoinnin osalta katsottiin olevan osallistavalla menetelmällä kerättyä, koska tutkija oli voinut vaikuttaa tietämättään absoluuttiseen havaintoon, kuin myös siitä tehtyyn tulkintaan. Havainnoinnin avulla saatua aineistoa, havaintoja, kerättiin koko tutkimuksen ajan havaintopäiväkirjaan. Havainnointi toteutettiin strukturoimattomana, vaikka alkukartoituksen ja tarkemman teoriakatsauksen jälkeen olisi mahdollistunut myös ennalta määritelty strukturoitu havainnointi. Käytännössä havainnointi toteutettiin merkitsemällä havaintoja muistiin tietokoneen muistiotyökaluilla, käsin kirjoittaen tabletille tai muistikirjaan sekä nauhoittaen puhelimen sanelusovellukseen. Havaintoihin kirjattiin ajankohta, keskustelu tai tilaisuus sekä osallistuja ja asiayhteys. Lähes kaikki havaintomateriaali purettiin tekstiksi yhteismitallistamista varten. Muutamia merkintöjä hylättiin puutteellisten viitetietojen vuoksi tai suorana tulkintana itse alkuperäisen havainnon puuttuessa.

Kananen (2017, s. 155, 178) määrittelee monimenetelmäisen tutkimusstrategian, eli triangulaation, kasvattavan tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimustuloksia voidaan pitää luotettavina, jos eri lähteistä saadaan samanlaisia tuloksia tai tukea tulkinnoille. Triangulaatio on yksinkertaisin tutkimustulosten luotettavuuden osoittamisen keino; sen pitävämpi tulkinta, mitä useampi todiste eri lähteistä

vahvistaa esitettyjä väitteitä. (Kananen 2017, s. 155, 178). Tutkimus ei käytä varsinaisena tutkimusstrategiana triangulaatiota, vaan tavoittelee monimenetelmäisyyttä hyödyntämällä korkeampaa luotettavuutta. Haastattelujen ja havainnoin lisäksi tutkimuksessa toistettiin sama strukturoitu kysely kahdesti samoille vastaajille. Kyselyt toteutettiin keskijohdolle suunnatuissa koulutuksissa, koska tilaisuuksien ajankohdat olivat tutkimuksellisesti sopivat kartoittaa keskijohdon näkemyksiä käyttöönottoprojektin tilasta. Vastaaminen tapahtui paperiselle lomakkeelle anonyminä; ensimmäisen tilaisuuden alussa ja toisen koulutuksen lopussa. Kyselylomake on esitetty liitteessä 3. Vakioidut, eli standardoidut, monivalintakysymykset antavat vastaajille valmiit vastausvaihtoehdot (Hirsjärvi & Hurme 2015, s. 69). Keskeiset käsitteet ja teoreettinen viitekehys tulee olla määriteltynä ennen kyselylomakkeen käyttämistä. Laajempi perehtyneisyys ilmiöön liittyvään kirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin on kannattavaa ennen kyselylomakkeen suunnittelua. Erittäin tärkeää on kyselylomakkeiden teoreettisten käsitteiden selkeys ja ymmärrettävyys vastaajille. (Hirsjärvi & Hurme 2015, s. 66). Työelämässä hyödyllistä muutosta havainnollistavaa tutkimustietoa saadaan toistamalla kysely samalla lomakkeella jonkin ajan kuluttua (Hirsjärvi & Hurme 2015, s. 70).

Tutkimusongelman ratkaiseminen kvalitatiivisessa tutkimuksessa Alasuutarin (2011, s. 35) mukaan tarkoittaa merkitystulkinta ilmiöstä, joka tehdään havaintojen ja todisteiden perusteella. Merkitystulkintaa reflektoidaan teoriaan tutkimusongelmaa ratkaistaessa. Kvalitatiivisen tutkimuksen ongelmanratkaisussa voidaan hyödyntää myös laadullisesta aineistosta saatuja tilastollisia yhteyksiä.

### **Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi**

Laadullisen tutkimuksen aineisto voi olla haastatteluja, dokumentteja tai tekstiaineistoa tehdystä havainnoinnista, joita tutkijan tulee kuunnella ja lukea ja poimien tutkimuskysymysten kannalta kaikista olennaisimmat asiat. Aineistoa voidaan esimerkiksi litteroida, luokitella, tiivistää ja tulkita. (Kananen 2015, s. 160). Kerätty aineisto analysoidaan, esimerkiksi lukemalla aineistoa toistuvasti,

jotta selviää mikä on aineiston sanoma ja mitä tulkinnan avulla ilmiöstä nousee esiin. (Kananen 2015, s. 161, 163).

Litterointi tarkoittaa haastattelutallenteiden muuttamista tekstiksi, jolloin aineistoa voidaan käsitellä eri analysointimenetelmillä. Tutkija ratkaisee, mitä aineistosta litteroidaan. Sekä aineistonkeruu että analyysi ovat laadullisessa tutkimuksessa kokoaikainen prosessi. Vasta tutkimuksen lopussa saattaa selvitä mitä raporttiin otetaan mukaan. (Kananen 2015, 160 - 161). Litterointia voi tehdä käyttäen siinä eri tarkkuustasoja, kuten sanatarkka tai yleiskielinen litterointi. Tutkija voi kirjata vain ydinsanomaa. (Kananen 2015, s. 161). Litterointitekniikka- ja tarkkuus ovat riippuvaisia siitä, mihin tutkija keskittyy analyysissä; myös se, muutetaanko murteet yleiskielelle tai siistitäänkö kuinka paljon puhekieleen liittyvää toistoa ja epäröintiä (Alasuutari 2011, s. 65).

Alkuvaiheessa haastattelumateriaalit litteroitiin sanatarkasti. Tässä vaiheessa tutkija ei vielä tuntenut haastateltavia, eikä heidän käyttämäänsä terminologiaa tai vertauskuvia. Lisäksi ilmiöön liittyvä toinen teoriakatsaus syventäisi käsitystä aineistosta. Ensimmäisiin haastatteluihin tultaisiin myös palaamaan suhteellisen pitkän ajan kuluttua, jolloin kirjoittaja tuntisi haastateltavat henkilöt paremmin ja näin aineiston yhteismitallistaminen sekä objektiivisuus olisivat parempia. Kananen (2015, s. 138) mukaan reaktiivisuus eli tutkijan vaikutus tutkimustuloksiin voi vähentää tutkimuksen objektiivisuutta. Myöhemmät teemahaastattelut litteroitiin referoivasti. Tässä vaiheessa kirjoittaja oli tuntenut haastateltavat keskimäärin puoli vuotta. Referoiva litterointi oli riittävä tutkimuksellisesti, koska myöhempien haastattelujen käyttötarkoitus oli toinen. Lisäksi tutkijan ja haastateltavan vuorovaikutussuhde sekä haastateltavien tietämys tutkimuksesta vaikutti selvästi, eikä jälkimmäisten haastatteluaineistojen luotettavuutta tai objektiivisuutta voida katsoa yhtä korkeaksi. Myöhempisiin haastatteluihin palattiin raportin kirjoitusvaiheessa ja sieltä poimittiin muutamia sitaatteja.

Kananen (2015, s. 163, 166) toteaa teemahaastattelujen voivan sisältää paljon aineistoa, jolloin olennainen ydinviesti voi peittyä tekstimassaan. Hän kehottaa tutkijaa poimimaan relevantit asiat materiaalia tiivistämällä kuten etsimällä eri asiasisältöjä eli segmenttejä, jotka nimetään. Segmentit voi jakaa alatasoihin ja asiakokonaisuuksista voidaan rakentaa uusia asiasisältöjä samalla tekstiä tiivistäen (Kananen 2015, s. 163, 166). Aineiston analysoimiseksi sitä voidaan Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 79) mukaan litteroinnin ja koodauksen lisäksi luokitella, teemoitella ja tyypitellä. Luokittelussa aineistoa jäsennellään, esimerkiksi jakaen luokkiin, joiden esiintyvyyttä tarkastellaan. Silloin aineiston voi esitellä taulukon muodossa. Teemoittelu ryhmittelee aineistoa eri aiheisiin, eli teemoihin, joiden esiintyvyyttä voidaan vertailla. Materiaalista poimitaan eri teemoja kuvaavia näkemyksiä. Tyypittely ryhmittelee tutkimusaineiston eri tyypeiksi tiivistämällä teemoihin liittyviä näkemyksiä. Löydetyistä yhteisistä näkemyksistä luodaan tyyppiesimerkki eli yleistys näkemyksistä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, s. 79).

Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 78) toteavat sisällönanalyysin olevan laadullisen tutkimuksen yleinen analyysimenetelmä, joka voi olla joko metodi tai useisiin analyysikokonaisuuksiin liittyvä teoreettinen viitekehys. Suurin osa laadullisen tutkimuksen eri analyysimenetelmistä voidaan heidän mukaan katsoa perustuvan sisällönanalyysiin teoreettisena viitekehyksenä, kun siihen luetaan erilaisten kirjoitettujen, nähtyjen ja kuultujen aineistojen analysointi. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 86) määrittelevät sisällönanalyysilla eli tekstianalyysilla analysoitavan objektiivisesti kaikkia tutkimuksen dokumentteja, kuten haastatteluja, keskusteluja tai puhetta, jotka on muutettu kirjalliseen muotoon. Heidän mukaan menetelmän avulla on tavoitteena saada tiivistetty kuvaus tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Vastaavasti (Tuomi & Sarajärvi 2018, s. 89) sisällön erittely merkitsee dokumenttien analysointia kvantitatiivisesti sisältöä kuvaamalla ja sisällönanalyysi dokumenttien sisällön sanallista kuvaamista. Heidän mukaansa sisällönanalyysin tukena voidaan käyttää kvantifiointia.

## **Luotettavuus ja objektiivisuus**

Tutkimusmenetelmien luotettavuuden arvioinnissa käytetään useimmiten käsitteitä validiteetti (onko tutkittu mitä piti) ja reliabiliteetti (tulosten toistettavuus). Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen menetelmien tarkoituksenmukaisuutta ja reliabiliteetilla tulosten toistettavuutta. Käsitteet ovat luotu yhteydessä määrälliseen tutkimukseen ja laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen liittyen näiden käsitteiden hylkäämistä on ehdotettu eri oppaissa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, s. 119).

Alasuutarin (2011, s. 111) mukaan teemahaastatteluilla, sekä muilla aineiston keräämisen muodoilla, hankittua aineistoa tulee tarkastella luotettavuuden ja epäluotettavuuden kannalta. Hän suosittelee esittämään arvion siitä, kuinka paljon tutkija on vaikuttanut saadun tiedon luotettavuuteen tai luonteeseen. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 118 - 119) toteavat, että objektiivisuuden tarkasteluun liittyy totuuskysymyksen lisäksi tutkijan havaintojen luotettavuus ja puolueettomuus. Heidän mukaansa puolueettomuuteen liittyy, vaikuttaako tutkijaan itseensä liittyvät seikat siihen, miten hän havainnoi tiedonantajia. Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 118 - 119) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tämä vaikutus on, sillä tutkija luo tutkimukselle asetelman ja tulkitsee sitä. He toteavat, että puolueettomuusnäkökulma tulee ottaa huomioon luotettavuutta pohdittaessa.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 119 - 122) listaavat alueita, joita tutkimuksen luotettavuuden ja sisällön arvioinnissa on hyvä huomioida. Näitä ovat tutkimuksen kohde ja tavoite, tutkijan omistautuneisuus tutkijan roolissa, tutkimusmateriaalien hankinta, tutkimuksen tiedonantajat, tutkijan suhde tutkittaviin, tutkimuksen kesto, aineiston analysointi, tutkimuksen luotettavuus ja tutkimuksen raportointi. Triangulaatiota käyttämällä voidaan parantaa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta, vaikka sen käyttämisessä on omat haasteensa (Tuomi & Sarajärvi 2018, s. 124). Aiemmin todettiin, että monimenetelmäisyyttä tuotiin tähän tutkimukseen luotettavuuden parantamiseksi. Haastattelujen ja havainnoinnin lisäksi empiirinen tutkimus käsitti kyselyn, joka toistettiin saman sisältöisenä

samoilla vastaajilla. Tällä tavoiteltiin luotettavuuden parantamista ja menetelmää, jolla toimintatutkimuksen tavoittelemaa muutosta voisi tarkastella objektiivisesti.

## **1.4 Raportin rakenne**

Tässä luvussa on avattu tutkimuksen taustoja, sen kohde ja aihe. Johdannossa on esitelty myös työn tavoitteet, jotka eroavat hieman tutkimuksen tavoitteista. Erityistä huomiota on kiinnitetty tutkimusmetodien esittelyyn luotettavuuden lisäämiseksi. Eskola ja Suoranta (1998, s. 176) toteavat tutkimusraporttien yleensä sisältävän ainakin teoriaa, aiempia tutkimusten tuloksia, tutkijan omia tuloksia ja pohdintaa. Nämä ovat perinteisesti erotettu selkeästi omiksi luvuiksi. Laadulliseen tutkimusraporttiin ei ole yhtä ainoaa oikeaa mallia, joka olisi vakiintunut. Tutkimusraporttia voidaan muotoilla persoonallisempaan esitysmuotoon, huomioiden kenelle tutkimus on tarkoitettu, looginen asioiden esitysjärjestys ja tutkimuksen pääasiallinen tarkoitus. (Eskola & Suoranta 1998, s. 176).

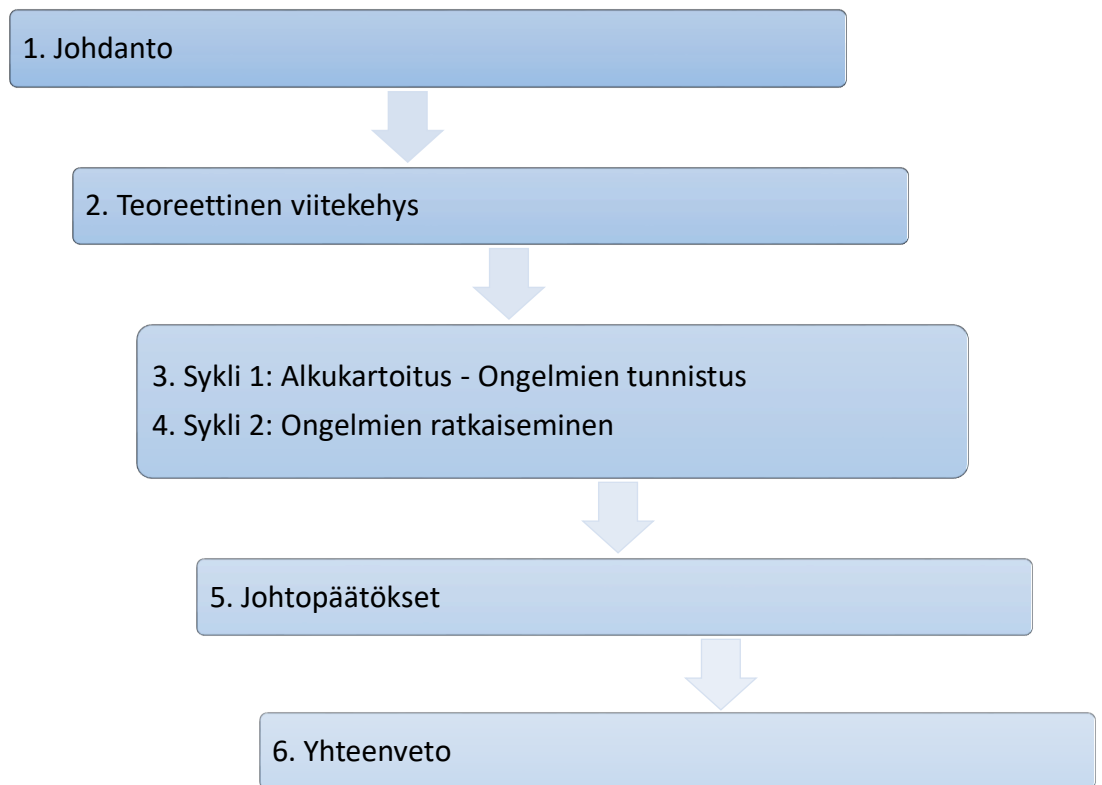
Toisessa luvussa, teoreettisessa viitekehyksessä, kuvataan lyhyesti järjestelmäkäyttöönottojen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. muutoksen ja muutosjohtamisen menestystekijöitä sekä menetelmiä. Erityisesti keskitytään muutoshankkeiden onnistumiseen ja epäonnistumiseen vaikuttaviin tekijöihin ja muutoksen johtamisen työkaluihin. Ilmiöön liittyvää kirjallisuutta, tutkimusartikkeleita ja aiempia tutkimuksia käytiin tämän tutkimuksen aikana laajamittaisesti läpi. Tämä oli välttämätöntä tutkimuksen alkuvaiheessa ratkaisujen löytämiseksi ja kokonaiskuvan muodostamiseksi. Kuitenkaan sen esitleminen laajasti ei ole oleellista tutkimuksen tavoitteiden eikä tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Näin tutkimusraportti saadaan myös pidettyä kohtuullisessa mitassa sekä raportin osa-alueet tasapainoisina.

Teoreettisen viitekehyksen jälkeen ensimmäisessä soveltavassa luvussa kuvataan case-yrityksen ja -organisaation tilannetta sekä toimintaympäristöä. Tässä osiossa kuvataan case-organisaation projektinhallintaohjelmiston käyttöönottoprojektin nykytila ja sen ongelmat havaintoaineiston perusteella. Ongelmien tunnistamisessa havaintoja peilataan teoreettiseen viitekehykseen. Näin mahdollistetaan ongelmien ratkaisemisen tutkimuksen tulosten avulla. Eskola ja Suoranta (1998, s. 175) toteavat että, tärkein osa laadullisen tutkimuksen raportin kokonaiskuvaa on empiirisen aineiston analyysi. Heidän mukaan tulokset laadullisessa tutkimuksessa ovat oikeastaan kuvaukset, jotka ovat esitetty raportin empiirisessä osassa.

Luvussa 4 esitellään ratkaisuja ja toimenpiteitä tunnistettujen ongelmien ratkaisemiseksi. Ratkaisut kehitetään ja etsitään teoriasta huomioiden toimintaympäristön, tavoitteet ja aikaikkuna rajoitukset sekä mahdollisuudet. Ratkaisut esitetään toimenpiteinä, jotka toteutetaan tai käynnistetään. Raportin empiirisessä osassa, luvuissa 3 ja 4, tuodaan lyhyesti teoriaa keskustelemaan Eskola ja Suoranta (1998, s. 174) suosittelevat laadullisessa tutkimusraportissa käytettävän empirian ja teorian vuoropuhelua. Silloin teorian kautta pyritään tulkitsemaan empiirisiä havaintoja. Kyseisessä raportointimallissa empirian ja teorian välinen yhteys on selkeämmin esillä kuin yleisesti tutkimuksessa. Vuoropuhelussa joko tuodaan ensin esille teoreettinen tulkinta ja tuodaan vierelle keskustelemaan havaintoja aineistosta, tai vaihtoehtoisesti toisinpäin. (Eskola & Suoranta 1998, s. 175).

Tutkimuksen tuloksia käsitellään luvussa 5. Johtopäätökset. Teorian ja havaintoaineiston perusteella vastataan tutkimuskysymyksiin sekä tarkastellaan ratkaisua tutkimusongelmaan. Lisäksi arvioidaan työn tulosten merkityksiä ja vaikutuksia käytännön kannalta. Tulosten perusteella esitetään myös jatkotoimenpiteitä, jotka ovat yksi työn tavoitteista.

Yhteenvedossa kerrataan työn vaiheet alusta loppuun ja kiteytetään työn teoreettiset sekä käytännön tulokset. Tässä viimeisessä osiossa tullaan myös esittelemään työn keskeiset havainnot. Tutkimusraportin rakenne on havainnollistettu *kuvassa 1*.



**Kuva 1** Raportin rakenne



## 2. JÄRJESTELMÄKÄYTTÖNOTOT JA MUUTOKSET

Alasuutari (2011, s. 60) määrittelee teoreettisen viitekehysten selkeästi kuvatuksi näkökulmaksi, jonka kautta empiirisiä havaintoja tarkastellaan. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on organisaatiomuutos ja muutosjohtaminen järjestelmäkäyttöönnotossa. Syvimmälle teorian tarkastelu kohdennetaan muutoksen johtamiseen ja muutosjohtamisen teorioiden esittelemiin työkaluihin ja menetelmiin. Teoriatarkastelu aloitetaan katsauksella järjestelmäkäyttöönottojen onnistumisiin ja epäonnistumisiin vaikuttaneisiin tekijöihin. Eskolan ja Suorannan (1998, s. 61) mukaan teorian hyödyntäminen tutkimusta edistävänä tekijänä tarkoittaa teorian käyttämistä keinona. Teoreettinen viitekehys tässä tutkimuksessa on keino edistää tutkimusta tavoitteisiin pääsemiseksi eikä uuden teorian kehittämistä tavoitella.

Aluksi perehdyttiin teoreettiseen viitekehukseen kirjallisuuden ja tutkimusartikkeleiden klassikoiden kautta. Nämä olivat osin jo tuttuja opiskeluista, työelämän valmennuksista tai työhön liittyvän oman perehtymisen kautta. Eskola ja Suoranta (1998, s. 59) toteavat hyvän tutkimuksen lähtevän liikkeelle teoriasta ja palaavan siihen. Yleisen tason teoriasta johdetaan deduktiivisesti tapauskohtaisia ongelmia ja vastaukset näihin kysymyksiin hankitaan empirialla, jonka jälkeen takaisin teoriaan voidaan palata vastausten perusteella. Eskola ja Suoranta (1998, s. 60) lainaavat Sulkusta ja Kekäläistä (1992), joiden mukaan kvalitatiivinen tutkimus tarvitsee taustateoriaa, jota vasten aineistoa analysoidaan. Lisäksi tutkija tarvitsee tulkintateoriaa, joka ohjaa valintoja ja auttaa tunnistamaan ne kysymykset joihin etsitään vastauksia aineistosta (Eskola ja Suoranta 1998, s. 61). Ensimmäisen syklin lopulla teoriaan palattiin takaisin ja teoreettista viitekehystä syvennettiin sekä laajennettiin.

Eskola ja Suoranta (1998, s. 62) toteavat, että laadullisessa tutkimuksessa teorian ei tarvitse olla oma laaja päälukunsa. He jatkavat kertomalla laadullisen tutkimuksen raportin olevan enemmän empirian ja teorian vuoropuhelua. Tässä tutkimuksessa

esitetään kuitenkin oma luku teoreettisen viitekehyksen osalta mukailleen ohjaavan tahon ohjeistusta diplomitöistä. Tutkimuksen empiirisessä osassa esitellään hieman lisää teoriaa osana perusteluita.

Eskola ja Suoranta (1998, s. 62) korostavat teoreettisten käsitteiden merkitystä ja hyötyä kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Heidän mukaansa teoreettiset käsitteet hyödyttävät kvalitatiivista tutkimusta useammin, kuin varsinaiset teoriat. Seuraavassa kappaleessa täsmennetään joitakin keskeisiä ilmiöön liittyviä käsitteitä ja sitä, kuinka käsitteitä ymmärretään tai käytetään synonyymeinä tässä tutkimuksessa. Syvempi perehtyminen teoriaan osoitti, etteivät yleisesti tutkimuskirjallisuudessa käytetyt termit ole yksiselitteisiä, vaan ne vaihtelevat tutkijoista ja kontekstisidonnaisuudesta riippuen. Toinen syy käsitteiden täsmentämiseen on tutkimusraportin tarkoitus palvella työelämän tarpeita. Osalle käsitteistä ei ole vakiintuneita vastineita yleiskielessä. Esimerkiksi *Leadership* ja *Management*; suomeksi molemmista käytetään yleiskielessä pääosin termiä *johtaminen*, vaikka valtaosa tiedostaa alkuperäisten käsitteiden eron. Toisaalta yleiskielessä usein organisaatiomuutoksella viitataan muutoksiin organisaatorakenteissa, esimerkiksi johtamis- ja linjavastuiden muutoksina. Teoriassa käsite voi tarkoittaa myös tätä, mutta myös suuria muutoksia, joilla ei ole ollenkaan vaikutuksia organisaatorakenteisiin.

## 2.1 Tutkimuksen ilmiöön liittyvät teoreettiset käsitteet

*”Johtajuus (Leadership) tuottaa muutosta. Se on sen päätehtävä.”* (Kotter 1995).

Tässä kappaleessa määritellään lyhyesti ilmiöön liittyvät keskeiset käsitteet. Termi, tai käsitteet, esitetään *kursivoituna* ja perään (*suluissa*) tutkimuskirjallisuuden yleisesti käyttämä englanninkielinen vastine. Tieteellistä puritaanisuutta ei tavoitella, joten aihepiirin teorian alkuperäistä englanninkielistä käsitettä ei pyritä selittämään mahdollisimman tarkasti. Ensisijaisesti luodaan yhteys käsitteen ja

tämän tutkimuksen tapaan ymmärtää termi. Edellä mainittiin myös tarve selkeyttää mahdollista tieteellistä monitulkintaisuutta ja määrittely pyrkii myös tarkentamaan ilmiön rajausta. Tarkoituksena on myös helpottaa lukijaa. Määritelmien lopuksi täsmennetään tämän tutkimuksen tapa ymmärtää tai käyttää käsitteitä sekä mitä termejä käytetään synonyymeinä. Myöhemmin raportissa näitä käsitteitä ei enää kursivoida.

*Organisaatiomuutos, muutos (Organizational Change)*: Organisaatiomuutoksella tarkoitetaan käytännössä havaittavaa *muutosta* organisaatiossa; toiminnassa, ajattelussa tai toimintatavoissa. Termillä voidaan kuvata myös organisaation sopeutumista ympäristöön tai suorituskyvyn parantumista. (Pardo-del-Val et al. 2012, s. 1845). Tässä tutkimuksessa *organisaatiomuutos* ja *muutos* käsitetään synonyymeinä. Raportin teoriaosassa käytetään käsitteenä enemmän *organisaatiomuutosmuutosta*, jolloin se yhdistyy paremmin tutkimuskirjallisuuteen ja empiirisessä osassa *muutosta*, koska tutkimusmateriaalissa esiintyy pääosin vain sitä termiä.

*Muutosjohtaminen (Change Management)*: on ensisijaisesti muutoksen projektointia (Aro et al. 2018). Bansalin (2018, s. 58) mukaan muutosjohtaminen lähtökohtaisesti käsittelee ihmisten muutoksen johtamista projektinhallinnan keinojen ja prosessien avulla. Aaltonen et al. (2014, s. 327) määrittelevät, että kyseessä ”*muutoksen hallintakehikko*”. Tässä tutkimusraportissa *muutosjohtaminen*, *muutoksen johtaminen* ja *johtaminen muutoksessa* tarkoittavat samaa.

Lämsä ja Hautala (2005, s. 207) toteavat teorioiden usein erottavan *johtajuuden (leadership)* eli ihmisten johtamisen ja asioiden johtamisen (*management*). Heidän mukaansa eron yleisesti katsotaan olevan näkökulma muutokseen. Asioiden johtamisen päämääränä on staattisuus, kun johtajuudelle ominaista on oivaltaminen, kehittyminen sekä muutokseen kannustaminen - dynaamisuus.

*Muutosjohtajuus (Change Leadership):* Yleisesti *change leadershipillä* tarkoitetaan ihmisten johtamista muutoksessa. *Muutosjohtajuus* innostaa ihmisiä muutokseen ja kohtaa heidän epäilyksensä sekä psykologiset tarpeensa. Tärkeimpänä se vastaa kysymykseen ”miksi?”. (Aro et al. 2018) Tässä tutkimuksessa synonyymina käytetään myös: *johtajuus muutoksessa* ja *muutoksen vaatima johtajuus*.

*Johtajuus (Leadership):* tarkoittaa sitä, että saa toiset toimimaan tietyllä tavalla omasta tahdostaan (Haslam et al. 2012, s. 13). Johtajuus eli ihmisten johtaminen on yksinkertaisimmillaan vaikuttamista toisten ihmisten käyttäytymiseen (Lämsä & Hautala 2005, s. 206).

*Transformationaalinen johtajuus (Leadership):* Aaltonen et al. (2014, s. 327) määrittelevät mukaillen toisia tutkijoita (Kouzes & Posner 1987; Avolion & Bass 1988) *transformationaalisen johtajuuden* koostuvan useista osa-alueista, joita ovat visioiminen, osallistaminen, inspiroiminen, palkitseminen, karisma, yksilöllinen kohtaaminen, haastaminen ja kannustaminen ajatteluun sekä esimerkillä johtaminen. Käsitettä ei raportissa käytetä, vaan synonyymina käytetään termiä *johtajuus*, jonka katsotaan muutoksen kontekstissa olevan *transformationaalista*.

Lämsä ja Hautala (2005, s. 242) muistuttavat ettei muutosjohtajuus ole pelkästään transformationaalista, vaan osin myös transaktiojohtajuutta. He kuitenkin painottavat ”*aidon muutosjohtajuuden olevan enemmän transformationaalista kuin transaktionaalista.*”.

*Transaktionaalinen johtaminen (Management):* Lämsä ja Hautala (2005, s. 207) toteavat *transaktionaalisen johtamisen* kohdentuvan asioihin ja pitävän tärkeinä toimintasuunnitelmia, struktuureja ja ennakoitavuutta. He jatkavat sen hyödyntävän hierarkista käskyvaltaa ja käyttävän ulkoisten motivaatiotekijöiden kannustimia. Termiä ei käytetä raportissa, vaan synonyymina muutoksen kontekstissa pidetään käsitettä *johtaminen*. Myös Lämsän ja Hautalan (2005, s. 242) mukaan

*transaktionaalinen johtaminen* painottuu muutoksen toimeenpanemisen menettelyihin eikä niinkään tavoitteeseen ja merkityksiin.

*Liiketoimintaprosessin muutos (business process re-engineering, BPR)*: Tässä tutkimuksessa käsite *muutos* sisältää myös *liiketoimintaprosessien muutoksen*, eikä sitä käsitellä erillisenä, vaikka tutkimuskirjallisuus erottelee sen. Liiketoimintaprosessien muutoksella (BPR) tarkoitetaan suunniteltua systemaattista prosessiuudistusta parannusten (tehokkuus, kannattavuus) aikaan saamiseksi.

*Implementointi, käyttöönotto (Implementation)*: Työssä käyttöönotolla ja implementoinnilla viitataan järjestelmän *käyttöönottamiseen*, tietokoneohjelmiston *implementointiin* osaksi toimintaa. Kirjallisuus käsittää myös esimerkiksi prosessien käyttöönottamista ja muutoksen implementointia, mutta raportissa näillä viitataan vain järjestelmän käyttöönottoon.

*Järjestelmä, ohjelmisto*: Molemmilla termeillä tarkoitetaan raportissa samaa, johon viitataan myös käsitteellä *projektinhallintaohjelmisto* tai *-järjestelmä*. Järjestelmäkäyttöönottoja käsittelevä tutkimus käsittelee paljon toiminnanohjausjärjestelmiä (ERP). Niitä kohdellaan tässä työssä *järjestelminä*, eikä eroa muihin *ohjelmistoihin* tehdä.

*Johto, ylin johto (Leaders, Senior Management)*: tarkoittaa tutkimusraportissa tutkittavan kohdeorganisaation johtoryhmää, johon kuuluvat organisaation johtaja, 3 linjajohtajaa, sekä business controlleria ja tukifunktiosta vastaava.

*Keskijohto (Middle Management)*: tarkoittaa tässä tutkimuksessa case-organisaation keskijohtoa, johon viitataan myös termillä *projektipäälliköt*. Kohdeorganisaation rakenne esitetään luvussa 3, *kuvassa 2*.

## 2.2 Järjestelmäkäyttöönottojen menestystekijät

Kokemusperäinen havainto ennen teoriaan syventymistä oli, että projektinhallintaohjelmistojen tai toiminnanohjausjärjestelmien käyttöönotot aiheuttavat suuria järjestyksiä organisaation toimintaan. Täysimittaisen toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotosta (*ERP, Enterprise Resource Planning*), joka yhdistää yrityksen kaikki toiminnot, ei kokemusta tai tietopohjaa ollut. Osa projektinhallintaohjelmistoiksi rakennusteollisuudessa yleiskielessä kutsuttavista järjestelmistä sisältää elementtejä ERP-järjestelmistä ja ovat samoin vahvasti integroituneita muihin yrityksen järjestelmiin.

Merkittävä osa järjestelmäkäyttöönotoista epäonnistuu (Lim et al. 2011, s. 375). Markus (2004, s. 5) toteaa kolmen muutoksen neljästä epäonnistuvan, kun siihen liittyy teknologiaa. Tutkijat toteavat tämän laajasti (Davenport 2000; Ehie & Madsen 2005; Fearon et al. 2013) viimeisen 25 vuoden ajalta. Tutkijoilla valtaosin on yhtenevä näkemys, että käyttöönottoprojekti todennäköisemmin epäonnistuu kuin menestyy. Osa tosin haastaa tätä pohtimalla, millä mittareilla ja mistä näkökulmasta onnistuminen todennetaan.

Lim et al. (2011, s. 376 - 378) mukaan järjestelmähankkeet ja -käyttöönotot kaatuvat useimmin ihmisiin ja ihmisten vuorovaikutuksiin liittyviin tekijöihin. Järjestelmäkäyttöönottojen epäonnistuminen liittyy yleensä ihmisiin eikä niinkään teknologiaan (Ranjan et al. 2016, s. 389 - 390). Järjestelmien käyttöönotto edellyttää sen vaikutusten huomioimista organisaatiossa, sen ihmisissä ja prosesseissa (Mattia 2011, s. 13, 17; Fearon et al. 2013, s. 148). Samoin Welch ja Kordysh (2007, s. 43) toteavat yleisimpien ongelmien liittyvän käyttöönottamisesta johtuvien vaikutusten huomioisen laiminlyöntiin; muutokset rooleissa, prosesseissa ja toimintamalleissa on huomioitava. Skok ja Legge (2002, s. 78) painottavat järjestelmäkäyttöönottojen ongelmien liittyvän ensisijaisesti ihmisten suhtautumiseen käyttöönotosta johtuvaan muutokseen. Mattian (2011, s. 11)

mukaan ei voida keskustella vain järjestelmistä ja jättää huomioimatta niiden vaikutuksia ihmiseen ja organisaatioon.

Mattian (2011, s. 11) mukaan tekninen muutos aiheuttaa lähes aina organisaatiomuutoksen. Saman johtopäätöksen aiemmin ovat tehneet muutkin tutkijat (Davenport 1998; Bingi et al. 1999; Markus 2004). Sorheller et al. (2018, s. 474) johtopäätös järjestelmäimplementointeja koskevassa kirjallisuustutkimuksessa on, että olennaisimpia tekijöitä käyttöönottoprojekteissa on organisaatiomuutos. Mattia (2011, s. 17) tulee tutkimuksessaan johtopäätöksen, että järjestelmähankkeita kohdellaan useimmiten pelkkinä teknisinä muutoksina, kuin että niitä tunnistettaisiin ohjelmistolähtöisiksi muutoksiksi. Myös Davenportin (1998, s. 122) ja Bingi et al. (1999, s. 8) mukaan järjestelmän käyttöönottoa kohdellaan usein virheellisesti vain teknisenä haasteena. Vastaavasti Aro et al. (2018) toteavat nykyisin merkittävien organisaatiomuutosten johtuvan yleisimmin liiketoimintakaupoista ja teknologiaan liittyvistä muutoksista, kuten esimerkiksi järjestelmäkäyttöönnotosta.

Eli uudet ohjelmistot ja niiden käyttöönotto aiheuttavat usein muutoksia, jopa suuriakin muutoksia organisaatiossa. Järjestelmäimplementaatio voi vaikuttaa toiminnan ja toimintatapojen lisäksi laajasti prosesseihin, johtamiseen, rooleihin ja jopa kulttuuriin. Usea tutkimus (Umble et al. 2003; Ehie & Madsen 2005) toteaaakin muutosjohtamisen roolin olevan korostunut, mikäli järjestelmäkäyttöönnotosta aiheutuu suuria muutoksia implementoivan organisaation johtamiseen, organisaatiokulttuuriin ja rakenteisiin. Toisin sanoen käyttöönotettava järjestelmä aiheuttaa muutoksen, huomiotta jättäminen aiheuttaa ongelmia. Ongelman aiheuttavat ihmiset, koska muutokset liittyvät ihmisiin ja heidän toimintaan. Teknisestä muutoksesta tai uudistuksesta johtuvalle organisaatiolliselle muutokselle on luotu kokonaan oma käsite: *techno-change*. Alunperin Markus (2004, s. 3) kuvasi tällä termillä nimenomaan IT-lähtöistä suurta muutosta. Fearon et al. (2013, s. 147) taas kuvaavat *techno-changingen* IT:n mahdollistamaksi transformationaaliseksi muutokseksi. Kriittiset tekijät *techno-changessa* ovat

ihmiset, kommunikaatio ja organisaatiomuutos (Fearon et al. 2013, s. 148). He jatkavat ongelmien järjestelmäkäyttöönnotossa liittyvän käyttäjien vastustukseen ja organisaation kykyyn käsitellä suurta muutosta. Hussain ja Hafeez (2008, s. 509) pitävät yleisenä, että järjestelmäkäyttöönotoissa havaitaan usein vahvaakin vastustusta. Tämän muutosvastarinnan Schiavone (2012, s. 784) toteaa liittyvän muutokseen, jonka uusi teknologia aiheuttaa, eikä uuteen järjestelmään itseensä. Aladwani (2001, s. 266) summaa monien järjestelmäkäyttöönottojen vaikeuksien johtuvan juuri käyttäjien vastustuksesta ja tämän allekirjoittaa myös Chen (2001, s. 375).

Nah ja Delgado (2006, s. 99) tunnistivat tutkimuksessa seitsemän kriittistä menestystekijää järjestelmäkäyttöönotoista; visio, muutosjohtaminen, viestintä, käyttöönottoitiimi, johdon tuki, projektinhallinta ja järjestelmä sekä sen tekninen käyttöönotto. Hieman tuoreemmassa tutkimuksessa Young ja Hyung (2014, s. 1067) määrittelevät kriittisiksi tekijöiksi johdon tuen ja sitoutumisen, käyttäjäkoulutuksen ja muutoksen johtamisen. Nah ja Delgado (2006, s. 101) määrittelevät johdon tuen välttämättömyydeksi järjestelmäkäyttöönoton onnistumiseksi. Heidän mukaansa käyttöönoton tulee olla selkeästi ja näkyvästi johdon korkeimpia prioriteetteja. Hieman myöhemmin Nah et al. (2007, s. 32) tulivat tulokseen, että johdon tuki ja sitoutuminen ovat kriittinen tekijä ja viitaten muihin tutkimuksiin toteavat sen ehkä olevan kaikkein tärkein yksittäinen asia. Useat tutkijat (Bingi et al. 1999; Aladwani 2001; Schniederjans & Yadav 2013) määrittelevän johdon tuen erittäin tärkeäksi ja osa tutkimuksista (Davenport 1998, Welch & Kordysh 2007) toteaa sen jopa tärkeimmäksi tekijäksi järjestelmäkäyttöönnotossa. Muutosjohtaminen esiintyy useissa tutkimuksissa ja niiden listauksissa kriittisenä menestystekijänä; lähes jokainen tässä kappaleessa aiemmin mainittu tutkimus listaa sen joko välttämättömäksi tai vähintäänkin tärkeäksi. Muita tutkimuksissa useasti esille nousseita menestystekijöitä ovat viestintä (Nah et al. 2007; Hussain & Hafeez 2008) sekä riittävä koulutus (Young & Hyung 2014), josta todetaan usein tingittävän vaikka se ei missään tapauksessa ole kannattavaa (Nah & Delgado 2006, s. 100), syynä yleisimmin on perehdytyksen ja koulutuksen vaatima pitkä aika, joka alun perin on aliarvioitu (Umble et al. 2003).



Organisaation muutosvalmiuden vaikutuksia järjestelmäkäyttöön arvioivat muun muassa Schniederjans ja Yadav (2013, s. 365), jotka toteavat muutosvastaisen kulttuurin olevan haasteellinen järjestelmäkäyttöön otolle ja Nah et al. (2007, s. 34) näkevät sen hieman neutraalimmin, todeten organisaation muutoskyvyn joko vaikeuttavan tai helpottavan käyttöönottoa.

Tutkimukset ovat tietyistä peruskulmakivistä kriittisten tekijöiden osalta huomattavan yksimielisiä. Yhteenvetohavaintona oli järjestelmien käyttöönoton edellyttävän usein suurta muutosta tai aiheuttavan sen. Yleisesti myös ohjelmistoa 'vain' otetaan käyttöön, eikä sen aiheuttamia vaikutuksia ja muutostarpeita huomioida. Muutostarpeet kohdistuvat usein ihmisiin ja ihmisten totuttuihin toimintatapoihin sekä prosesseihin. Implementoitavaa ohjelmistoa ja sen käyttämistä aletaan vastustaa, kun organisaatioon ja sen ihmisiin vaikuttavia muutoksia ei huomioida riittävästi, ja etenkin, jos ne sivuutetaan täysin. Seuraus tästä on useimmiten käyttöönoton epäonnistuminen, eikä uudella järjestelmällä saavuteta hyötyjä suurestakaan panostuksesta huolimatta. Korjauskeinoiksi ja työkaluiksi tutkijat ehdottavat muutosjohtamista, viestintää ja kokonaisuutena ihmisten huomioista. Todennäköisimmin kaikkein tärkeintä järjestelmäimplementaatiolle on johdon näkyvä sitoutuminen ja johdon vahva tuki.

Thomas Davenport tunnetuimpia tutkijoita aihealueella ja kirjassaan *Mission Critical: realizing the promise of enterprise systems*, hän toteaa (2000, s. 5):

*”Se mikä todella on merkittävää ja vaikeaa järjestelmissä, on se dramaattinen muutos, jonka ne aiheuttavat liiketoiminnolle.”*

### **2.3 Muutosten menestystekijät**

Muutosta ei voida liiketoiminnassa välttää; Asiakkaat edellyttävät muutosta, markkinat muuttuvat, liiketoimintaympäristö muuttuu. Muutosvauhti edellyttää

nopeaa reagointia tai vaihtoehtona on pelin ulkopuolelle jääminen. (Ellis & Tissen 2002, s. 91). ”*Elämme keskellä muutosta. Niin on aina ollut ja tulee olemaan*” (Russel-Jones 1995, s. 6). Maailma muuttuu yhä nopeammin ja ennakoitavuus on heikkoa (Salmela et al. 2017, s. 80). Muutostarve ei usein ole vain yksittäinen asia, vaan koko liiketoiminnan tai sen mallien on tarve muuttua (Saksi 2016, s. 132). Hän jatkaa toteamalla markkinoiden ja toimintaympäristöjen muutosten olevan yhä nopeampia; mikäli jäädään puolustamaan vanhaa, muut menevät ohi ja edelle. Yhteenvedona tiivistetään niin liike-elämän kokemusasiantuntijoiden kuin tutkijoidenkin näkemyksen olevan yhteinen: Varmaa on vain muutos ja sen kiihtyminen. Salmelan et al. (2017, s. 80) mukaan tämä johtaa vääjäämättä siihen, että kaikki työ muuttuu oppimiseksi ja uuden luomiseksi; organisaatioilta, sekä sen ihmisiltä, edellytetään joustavuutta, tulevaisuusoptimismia ja uusiutumiskykyä. Imran et al. (2017, s. 35) toteavat ainoan keinon selviytyä ja menestyä olevan mukautumisen sekä muuttumisen. Heidän mukaansa tulevassa muutoskyky ratkaisee eron mahdollisuuden ja selviytymistaistelun välillä, koska jokaisen organisaation täytyy muuttua.

Aro et al. (2018) esittelevät termin *continuous bumpy change*, suomeksi *jatkuva kuoppainen muutos*. Sillä hän viittaa nykytrendiin, jossa on varsin yleistä, että laajojakin muutoksia on käynnissä useita samanaikaisesti sekä siihen, ettei muutoksilla ole selkeitä vaiheita eikä varsinaista alkua tai loppua. Juuti (2016, s. 49) toteaa, että mikäli muutoshankkeita on meneillään samaan aikaan liian monta, kukaan ei käytännössä ehdi niitä toteuttamaan. Liian useita yhtäaikaista muutoshankkeita Juuti kuvaa termillä ”*muutosähky*”. Alahuhdan (2015, s. 30) mukaan jatkuva muutos ei ole absoluuttinen arvo – se on välttämättömyys. Salmelan et al. (2017, s. 81) mukaan organisaation menestymisen edellytys tulevaisuudessa, jopa elinehto, on sen ihmisten joustavuus ja kyky jatkuvasti sisäistää uusia taitoja sekä luoda uusia ratkaisuja.

Leppänen ja Rauhala (2012, s. 63) toteavat muutoksiin satsattavan suuresti ja pohtivat miksi ne kuitenkin epäonnistuvat. Hougaard et al. (2018, s. 139) viittaavat

tutkimukseen, jossa on todettu vain 10 prosentin organisaatiomuutosten onnistuvan, koska organisaatiokulttuuria eikä ihmisiä huomioida riittävästi (Magee et al. 2005, s. 287 - 306). Kotterin ja Cohenin (2002, s. 10) tutkimuksissa ensisijaisena johtopäätöksenä oli, ettei keskeinen ongelma ole koskaan strategia, rakenteet, kulttuuri tai järjestelmät. Heidän havaintojensa perusteella ongelman ydin koskee aina ihmisten toiminnan muuttamista. Muutoksia ja organisaatiomuutoksia käsittelevä kirjallisuus sekä tutkimus toteavat erittäin suuren osan muutoksista epäonnistuvan; noin 70 % epäonnistuu (Kotter 1995, 1996, 2002; Juuti 2016; Lyons 2019). Kuten järjestelmäimplementaatioihin liittyvä kirjallisuuskin, myös muutoksen onnistumiselle annetaan kirjallisuudessa pieni todennäköisyys. Kerrattakoon, että muutosjohtaminen, muutoksen huomioiminen ja ihmiset olivat pääasiallisia tekijöitä käyttöönottoprojektien epäonnistumisessa – tai onnistumisessa.

Suuri muutos on yleensä mahdotonta ilman henkilöstön halua osallistua hyväksyen lyhyen aikavälin menetykset (Kotter 1996, s. 9). Hän jatkaa toteamalla, ettei ihminen ole valmis uhrauksiin, ellei mahdollinen hyöty muutoksesta houkuttele ja muutoksen mahdollisuus on uskottava; siitäkin huolimatta, vaikka ihminen olisi tyytymätön vallitsevaan tilaan. Kotter (1996, s. 4) alleviivaa, että kärsimys on aina väistämätöntä, kun ihmisten on pakko muuttua. Hänen mukaansa sen vuoksi ylivoimaisesti suurin virhe muutoksissa tehdään ryntäämällä toimenpiteisiin ilman riittävän korkeaa tunnetta muutoksen tarpeesta. Jos johto ja henkilöstö eivät koe tunnetta tarvetta muutokselle, vaan ovat tyytyväisiä nykytilaan, ei tavoitteita voida saavuttaa (Kotter 1996, s. 4). Hyvin erilaisella näkökulmalla lähestyvät Leppänen ja Rauhala (2012, s. 34) ovat samaa mieltä muutosten kuormittavuudesta, mutta heidän mielestään muutoksen onnistumisen ratkaisee organisaation ja sen ihmisten psykologisen pääoman johtaminen. He määrittelevät ihmisen psykologisen pääoman muodostuvan optimismista, uskosta tulevaisuuteen, sinnikkyydestä ja itseluottamuksesta. Alahuhta (2015, s. 34) mainitsee muutosprojektille tärkeimmäksi muodostaa yhteinen ymmärrys muutoksen tarpeellisuudesta. Saksi (2016, s. 188) toteaa vastaavasti muutosta helpottavan, kun kaikki ymmärtävät pakottavan tarpeen muutokselle.

Juuri koskaan muutoksessa ei ole kysymys suoraviivaisesta ongelmien ratkaisusta tai teknisistä haasteista. Silloin vastaukset eivätkä ratkaisut ole selkeitä tai eksakteja. Useimmat nykytyöelämän haasteista ja muutoksista ovat adaptiivisia. Ne vaativat totutun ajattelun muuttamista. Mikäli ajattelutottumuksia ei kyetä kehittämään, ei muutoksia ole mahdollista toteuttaa. (Leppänen & Rauhala 2012, s. 70). Ellis ja Tissen (2002, s. 101) toteavat ettei muutoksia voi suunnata pelkästään ihmisten tekemiseen, vaan koko ajattelutapa täytyy muuttua. Harmaalan ja Jallinojan (2012, luku 4.3) mukaan muutos jää näennäiseksi, mikäli muutosjohtaminen kohdentuu vain faktoihin ja ajatteluun. Kotterin ja Cohenin (2002, s. 20) mukaan keskeinen haaste muutoksissa on aina ihmisten toiminnan muuttaminen. He toteavat kulttuurin ja strategian olevan tärkeitä, kuten monen muunkin asian muutoshankkeessa, mutta pääasiallisia haasteita ne eivät ole. Ydinongelmat heidän mielestään kiistatta ovat ihmisten toiminta ja vaadittu huomattava muutos toiminnassa. Kotter ja Cohen (2002, s. 20) alleviivaavat, että toiminnan muuttamiseksi on ratkaisevaa auttaa ihmisiä ymmärtämään totuus, joka koskettaa heidän tunteitaan. Järkiperusteet muuttavat vähemmän ihmisten toimintaa ja vaikka molemmat ovat oleellisia muutoksessa, kuitenkin muutoksen ydin on tunteissa (Kotter & Cohen 2002, s. 20). Muutoksen aikaansaamiseksi Russell-Jonesin (1995, s. 28) mukaan täytyy muuttua sekä organisaation kulttuurin että sen ihmisten. Hänen mukaansa. Lisäksi toimintatapojen ja rakenteiden tulee muuttua.

Bansal (2018, s. 58) toteaa inhimillisen käytöksen olevan pääasiallinen syy, joka vie pohjan muutoshankkeiden onnistumiselta. Hän jatkaa toteamalla ihmisen käytöksen olevan muutoksen arvaamattomin tekijä. Hiltunen (2014, s. 73 - 74) kertoo muutostilanteet koettavan usein uhkaavana ja uhkaavassa tilanteessa, vielä nykyäänkin, ei-tahdonalaisen hermoston aktivoituvan. Hän sanoo seurauksena olevan tunnereaktion, jolloin ihmiset reagoivat kolmella tavalla: pakenemalla, taistelemalla tai jähmettymällä. Perustunteista pelko on ollut ihmiselle aikojen saatossa yksi hyödyllisimmistä suojellen ihmistä vaaroilta (Hiltunen 2014, s. 89 - 90). Hän jatkaa todeten pelon olevan vahvimpia tunteita ja saavan ihmisen lamaantumaa tai taistelemaan, jolloin se on muutokselle vahingollinen ohjatessaan

tekemisen ja voimavarat väärin asioihin. Pirisen (2014) mukaan muutos voi onnistua ainoastaan ihmisten kautta. Harmaalan ja Jallinojan (2012, luku 4.3) mukaan menestyksekkäs muutosjohtaminen kohdistuu ihmisten tunteisiin; ne tulee ymmärtää ja ottaa huomioon muutoksessa. Kotter ja Cohen (2002, s. 10) osoittavat onnistuneissa muutoshankkeissa ihmisten toiminnan muutoksen tapahtuvan pääosin puhumalla ihmisten tunteille.

Hiltusen (2014, s. 107) mukaan muutoksen hallittu johtaminen sisältää seuraavat elementit, jotka eivät kohdistu ihmiseen:

- ”selkeä organisointi ja toimiva työnjako
- täsmällinen ja objektiivinen laskenta ja budjetointi
- pitävät ja loogiset aikataulut
- selkeät toimenkuvaukset
- kattava riskianalyysi”

Hiltunen (2014, s. 108) toteaa näihin yleensä panostettavan ja sivuutettavan sen oleellisen seikan, että muutosta toteuttavat ihmiset, joilla on tunteet ja arvot. Toisaalta Pentikäinen (2009) toteaa muutosprojektin johtamisen olevan verrattavissa projektin johtamiseen. Hän kuitenkin painottaa, että muutosprojektissa täytyy projektista vastaavien valmistautua pitkiin ja syväisiin keskusteluihin muutoksen perustelemiseksi. Tällä Pentikäisen (2009) mukaan saadaan muutokseen sitoutuvien joukko kasvamaan yli kriittisen pisteen, jolloin muutos hyväksytään. Ristikangas ja Ristikangas (2013) kehottavat ensisijaisesti panostamaan ihmisiin, jotka ovat muutosmyönteisiä. Heidän mukaan muutoksen puolelle asettuvien määrän ylittäessä kriittisen rajan, loput organisaatiosta etsiytyvät samaan suuntaan. Erämetsä (2003, s. 98-99) toteaa muutosvastarinnan tervetulleena kehittäjänä. Hän vertaa yksimielistä organisaatiota ”nyökyttelevään lammaslaumaan”, jossa ei todellisuudessa mikään muutu. Muutosvastarinta kertoo, että muutos kohdataan sekä sitä hiotaan ja kohennetaan paremmaksi. Silloin kritiikki palvelee ja kehittää varmistaen, ettei uudistuksia tehdä kevyin perustein.

Sopeutuminen muutoksiin ei ole suoraviivaista ja se kestää suhteellisen kauan (Hiltunen 2014, s. 107). Myös Kotter (1996, s. 11) painottaa todellisen muutoksen vievän aikaa. Hän jatkaa valtaosan ihmisistä uupuvan pitkällä muutospolulla ilman innostavia ja vaikuttavia todisteita edistyksestä. Muutoksessa oleva organisaatio tarvitsee lyhyen aikavälin näkyviä saavutuksia, koska muutoin yksilö toisensa jälkeen luovuttaa tai siirtyy muutosta vastustavien joukkoon (Kotter 1996, s. 11). Vastaavasti Pirinen (2014) painottaa konkreettisten tulosten nopeaa esille tuomista; näkyvät tulokset tuovat muutoksen hyödyt esille ja muutos saa uskottavuutta. Hiltunen (2014, s. 109) huomauttaa, että positiivisessakin muutoksessa ihmiset tarvitsevat aikaa seurausten ymmärtämiseen. Useimmilta kestää jopa viikkoja todeta onko muutos varmasti positiivinen. Ellis ja Tissen (2002, s. 98) kuvailevat positiivisienkin muutoksien haastavuutta siteeraamalla Richard Hookeria: ”*Muutosta ei saada aikaan ilman hankaluuksia, ei silloinkaan, kun se tapahtuu huonommasta parempaan*”. Myös Kotter (1996, s. 4) toteaa muutoksen haittojen olevan jossakin määrin vääjäämättömiä, ja samoin Leppänen ja Rauhala (2012, s. 67) toteavat, että muutos vie hetkellisesti asioita jopa huonompaan suuntaan. Heidän mukaansa muutostilanteissa on juuri tästä syystä oleellista saada ihmiset näkemään innostava tulevaisuudenkuva, vaikka se ei nopeasti toteutuisikaan.

Jokaisessa muutoksessa on aina sitä kannattava joukko sekä vastustava oppositio (Ristikangas & Ristikangas 2013). Imran et al. (2017, s. 35) mukaan väistämättä jokaisessa muutoksen vaiheessa kohdataan kyynisyyttä ja se tulee käsitellä. Henkilöstön kyynisyys on erityisen yleistä varsinaisen muutoksen aikana ja pessimismillä on potentiaali hidastaa, ja jopa suistaa onnistunut muutoksen läpivienti (Imran et al. 2017, s. 35). Muutosvastarinnan taustalta löytyy heikkoutta sietää epävarmuutta, pelkoa uudesta ja haluttomuutta siirtyä turvallisen tuntuiseen vanhasta epämukavuusalueelle (Leppänen & Rauhala 2012, s. 64). Heidän mukaansa muutoksen vastustamisen taustalta voi löytyä myös muita tekijöitä, joista halutaan pitää kiinni tietoisesti tai tiedostamatta. Russell-Jones (1995, s. 91) määrittelee muutosvastarinnan olevan vallitsevan olotilan puolustamista. Muutosvastarintaan vaikuttavat, kuvitellut tai todelliset, syyt ovat: epävarmuus, vallan menetys, kontrollin häviäminen, erilaisuuden pelko ja väärinkäsitykset.

Hiltunen (2014, s. 113) toteaa ihmisen perusturvallisuuden perustuvan olemassa olevaan. Mikäli muutoksen vaikutusta omaan kohtaloon ei kyetä hahmottamaan, on helpompaa vastustaa kuin edistää muutosta. Lisätieto muutosvaikutuksista omaan tulevaisuuteen alkaa lisätä turvallisuuden tunnetta ja vähentää muutosvastarintaa. Vastustusta ei vähennä pakottaminen tai väittely, vaan keskustelu ja vuorovaikutus – viestintä. (Hiltunen 2014, s. 113). Erämetsä (2003, s. 98) toteaa, että muutosvastarinta luonnollinen ja jopa tervetullutta muutoksissa. Erämetsä viittaa evoluutiossa taaksepäin aikaan, jolloin uusi oli uhka ja usein aidosti hengenvaarallinen.

Kriittinen elementti muutosprojekteissa on laadukas muutosviestintä (Aro et al. 2018). Menestyksellä muutosjohtaminen käsittää avointa viestintää ja kommunikaatiota sekä mahdollisuuden osallistua (Harmaala & Jallinoja 2012, luku 4.3). Ihmisten tunnetaso voidaan saavuttaa suurella määrällä uskottavaa viestintää (Kotter 1996, s. 9). Muutoksen onnistumiseksi sen tulee olla suuri yhteinen asia ja siitä on viestittävä taukoamatta (Alahuhta 2015, s. 47). Viestinnän merkityksen systemaattisesti totesivat lähes kaikki tutkijat järjestelmäkäyttöönottoihin liittyen, joten sen tärkeys on varmasti kiistatonta. Muutosviestintään syvennyttäen lisää omassa kappaleessa.

Juuti (2016, s. 49) mainitsee mahdolliseksi muutoksen epäonnistumisen syyksi asianosaisten toisistaan liian etäiset näkemykset tai liian monet samanaikaiset muutokset. Muutoksen läpivienti edellyttää organisaation kulttuurin vahvistamista, joka onnistuu lisäämällä yhteistä toimintaa ja lujittamalla yhteistä tunnusmerkin omaista tekemistä. Russell-Jones (1995, s. 46) toteavat muutoksen esteiden kiertämisen tai poistamisen edellyttävän organisaation kulttuurin ymmärrystä ja ihmisten saamista mukaan. Hougaard (2018, 139) määrittelee organisaation ihmisten muodostavan organisaatiokulttuurin ja kulttuurin olevan pääosin tietoisien tason alapuolella. Hän jatkaa toteamalla, että jokainen organisaation jäsen muokkaa jatkuvasti sen kulttuuria toiminnallaan ja käyttäytymisellään, josta ei kuitenkaan ole tietoinen. Organisaatiokulttuuria ei käsitellä tutkimuksessa tämän syvemmin,

koska se on oma laaja kokonaisuutensa. Se todetaan oleelliseksi muutoksessa ja sitä käsitellään organisaation ihmisten kontekstissa; se minkä todetaan liittyvän ihmisiin liittyy myös kulttuuriin. Haslam et al. (2012, s. 267) huomauttavat tutkimuksessaan, ettei ryhmäidentiteetin tärkeyttä tule muutoksen yhteydessä väheksyä.

Ratkaisevin muutoksen liikkeelle paneva voima on johtajuus. Se innoittaa yhteisöt ja organisaatiot ponnistelemaan kohti yhteistä päämäärää (Haslam et al. 2012, s. 13). Aro et al. (2018) perustelevat ainoan toimivan ratkaisun olevan muutosjohtajuudessa, ihmisten johtamisen muutoksessa, koska ihmiset tarvitsevat tukea purjehtiessaan jatkuvien muutosten valtameressä. Sharma (2008, s. 68) muistuttaa, että onnistunut muutos tarvitsee johtajuuden lisäksi rinnalleen myös johtamista. Hän suosittelee kuitenkin valitsemaan transformationalisesta ja transaktionaalisesta lähestymisestä vain toisen pääasialliseksi strategiaksi muutokseen. Jos muutos on suuri, tai vaikuttaa laajasti, ja vaikuttaa etenkin ihmisiin, vaatimus onnistumiselle on muutoksen ”*visionäärinen johtajuus*”. Kotter (1996, s. 79). on painottanut, että muutos on johtamisen päätarkoitus, vain onnistuneella motivoinnilla ihmisten energia riittää ylittämään muutoksen matkalla vastaan tulevat esteet.

Chia (2014, s. 10) esittää vahvasti valtavirrasta poikkeavan käsityksen; muutoksen annetaan vain tapahtua eikä sitä pyritä saamaan aikaan. Hän näkee muutoksen johtamisen minimaalisina interventioina, joilla vain hieman opastetaan. Chian näkemyksen mukaa kyse on enemmän esteiden purkamisesta ja itse muutos tapahtuu omalla voimallaan.

Yhteenvedona tutkijat sekä kirjallisuus näkevät muutoksen onnistumisen epätodennäköisenä ja konsensus menestystekijöistä on suhteellisen yhtenevä. Chian kaltaiset, täysin vastakkaiset näkemykset olivat selkeä vähemmistö. Kriittiset muutokseen vaikuttavat tekijät olivat vastaavia tai jopa samoja, kuin järjestelmäkäyttöönotoissa: johdon merkitys, viestintä, muutosvastarinta,



muutoksen johtaminen ja ihmiset. Muutosteoriat nostivat johtamisen rinnalle myös johtajuuden ja useissa yhteyksissä muutosjohtajuutta alleviivataan. Keskiössä erityisesti ovat ihmiset, ihmisten ajattelun muutos ja etenkin ihmisten tunteet.

### 3. MUUTOKSEN JOHTAMINEN JA JOHTAJUUS

Schein (2010, s. 299) painottaa mihin tahansa ihmisten muutokseen liittyvien periaatteellisten kulmakivien olevan peräisin Kurt Lewiniltä. Saman toteavat Wojciechowski et al. (2016, s. 1) tutkimuksessaan, jossa he tarkastelevat Lewinin 3-vaiheista mallia ja Lean-pohjaista lähestymistapaa muutoksessa. Kurt Lewinin lisäksi toinen nimekäs muutoksen ja muutosjohtamisen pioneeri on John P. Kotter. Hän on esitellyt tunnetun 8-askeleen muutosmallin 1995, jolloin se pohjautui hänen havaitsemiinsa yleisimpiin suuriin virheisiin muutoshankkeissa (Kotter 1995, s. 6). Nämä muutoksen johtamisen mallit kuvataan lyhyesti tässä luvussa, vaikka malleja teorioissa on huomattavasti enemmän. Lisäksi tarkastellaan mitä työkaluja muutosjohtamisen ja -johtajuuden teoreettinen viitekehys esittää tukemaan ihmisten ja ihmisten ajattelun muuttamisen tueksi. Lopuksi käsitellään lyhyesti ihmistä ja ihmisen tunteita muutostilanteissa.

#### 3.1 Muutosjohtamisen tunnetuimmat mallit

Kurt Lewinin 3-vaiheista muutosmallia peruslähtökohtana muutosjohtamiseen (Cummings et al. 2016, s. 68). Kurt Lewinin kolmen vaiheen muutosmalli on erittäin arvostettu muutosten kuvaamisessa, vaikka se on yli 50 vuotta vanha. Malliin viitataan edelleen tutkimuksissa. Toisaalta Lewinin mallia on myös kritisoitu liiasta yksinkertaistamisesta, vaikka juuri sen vertauskuvainnollista selkeyttä pidetään sen etuna. (Burnes 2004a, s. 313; Chia 2014, s. 11; Cummings et al. 2016, s. 33 - 34).

Lewinin muutosmallissa on kolme vaihetta: sulatus, muutos ja jäädytys. Termeissä on analogia fysiikkaan ja veden olomuotoihin. Vesi elementtinä kuvastaa yksilöä tai organisaatiota, johon vaikuttaa erilaisia voimia. Osa voimista pyrkii pitämään tilan staattisena, joko ylläpitäen vallitsevaa tilaa tai estämään sen muutosta ja

liikahtamista. Vastakkaiset voimat pyrkivät saattamaan tilan dynaamiseksi, joko horjuttamaan nykyistä olotilaa tai työntämään sen liikkeelle – muutokseen. (Wojciechowski et al. 2016, s. 1; Schein 2010, s. 301). Sulatusvaiheessa luodaan motivaatio ja valmius muutokseen. Motivaatio muuttua syntyy vain, kun nykyinen tila on riittävän epävakaa, labiili, jolloin ihmisten on mahdollista luopua vanhasta. (Burnes 2004b, s. 985; Schein 2010, s. 300 - 301). Muutosvaiheessa muovataan ja luodaan uutta. Schein (2010, s. 300) kuvaa tätä uusien standardien määrittelyksi ja uuden ihanteellisen roolimallin imitoimiseksi. Jäädymällä tarkoitetaan vaihetta, jossa varsinainen transformaatio on tapahtunut ja uusi olomuoto stabilisoidaan.

Hänen malliaan on kritisoitu Lewinin tapaan liian yksinkertaisesti ja Kotter (1996, s. 19) on itsekin todennut yksinkertaistavansa muutosta 8-askeleen mallilla - tarkoituksella.. Aaltonen et al. (2014, s. 327) toteavat sen olevan yleisimmin tunnettu ja siteerattu muutoksen johtamisen malli. Kotterin 8-askelta onnistuneeseen muutokseen (mukaillen Aaltonen et al. 2014, s. 327; Kotter 1996, s. 1 - 8; Kotter & Cohen 2002, s. 20 - 23):

### 1 Synnyttä ymmärrys muutoksen välttämättömyydestä ja kiireellisyydestä

Suurin virhe on edetä ennen kuin johto ja henkilöstö ovat ymmärtäneet muutoksen olevan vääjäämätöntä. Usein organisaatio on tyytyväinen nykyiseen tilanteeseen, eikä tarvetta muutokselle tunnisteta; silloin ei olla valmiita muutoksen vaatimaan panostukseen. Muutoksen käynnistyminen vaatii tunteen kiireestä ja välttämättömyydestä – usein pakon – jotta riittävä paine ja voima syntyy.

### 2 Muutosta ohjaavan ryhmän perustaminen

On virheellistä kuvitella, että muutos onnistuu ilman riittävän voimakasta ja vaikutusvaltaista ydinryhmää. Pahimmassa tapauksessa vastuussa ei ole kukaan, tai vastuussa on vain yksi henkilö. Heikot työryhmät tai monimutkaiset hallintorakenteet epäonnistuvat lähes aina. Muutoksen ydinryhmään tarvitaan kokoonpano ihmisiä, joilla on vakuuttavuutta, kyvykkyyttä ja käskyvaltaa

muutoksen johtamiseen. Ohjaavan ydinryhmän tulee myös olla arvostettu, tunnettu ja uskottava, jotta heillä on voimaa muutoksen johtajuuteen.

### 3 Muutoksen vision ja strategian laatiminen

Onnistunut muutos vaatii yksinkertaisen, selkeän, ymmärrettävän ja innostavan vision. Epäonnistuneissa muutosprojekteissa tavataan tarkkoja suunnitelmia, aikatauluja ja tavoitteita tai visiota, jotka eivät ole ymmärrettäviä ja tunteita herättäviä. Parasta on mikäli muutoksen ydinryhmä luo muutosvision, koska usein muiden luoma ei toimi eikä ydintiimin sivuuttamalla visiolla ole mahdollisuuksia.

### 4 Varmista viestinnällä muutosvision hyväksyntä

Kun yhteinen suunta on määritetty, tulee muutoksen päämäärä saada kaikkien tietoisuuteen. Viestimällä muutosvisiosta kerrotaan, mihin ollaan matkalla ja miltä tavoitetila näyttää. Muutosviestinnän tulee olla selkeää ja koskettavaa, jotta se kuullaan ja ymmärretään. Viestinnän täytyy kehittää tunnetason sitoutumista. Yleisin virhe on, että viestitään aivan liian vähän tai ettei viesti tavoita. Samaa viestiä tarvitsee toistaa lukemattomia kertoja eri kanavissa.

### 5 Pohjusta ja mahdollista ihmisten toiminta kohti päämäärää

Kaikki muutosta vaikeuttavat rakenteet tai muutoksen etenemisen esteet täytyy purkaa ja poistaa. Ongelmat voivat olla hyvin konkreettisia, jotka on ratkaistava tehokkaasti, mutta usein nähdään myös kuvitteellisia esteitä tai sosiaalisten systeemien esteitä. Yksi vaarallisimmista esteistä muutoshaluttomat esimiehet.

### 6 Varmista lyhyen aikavälin edistys ja luo onnistumisia

Muutoksen tuoman labiilin tilanteen vuoksi on tärkeää kyetä osoittamaan edistymisen. Ajallisesti muutokset ovat pitkiä; puhutaan enemmän vuosista kuin kuukausista. Pitkään kestävässä epävakaa tilanteessa ihminen tarvitsee varmistuksen, että tehty työ vie eteenpäin. Edistymisen osoittaminen näkyvästi

kertoo panostusten kannattavan ja luo uskoa tulevaan – ”*momentumia*”. Onnistumisia ei tule pelkästään etsiä ja odottaa, vaan Kotter kehottaa ’luomaan’ niitä. Lyhyen aikavälin voitot osoittavat etenemistä sekä vahvistavat haluttua käytöstä ja toimintaa.

#### 7 Vakiinnuta parannukset, kehitä ja toteuta uusia

Saavutetut kehitysaskleet ja parannukset on vakiinnutettavat toimintaan. Olennaista on aloittaa tavoitetilan kanssa ristiriitaiset rakenteet ja toimintamallit sekä samalla vahvistaa muutosta luomalla uutta ja tarkentamalla tavoitetta. Osa tätä on vahvistaa muutosta edistävien, kohti vision mukaista tilaa vievien, ihmisten asemaa palkitsemalla, kouluttamalla ja ylennyksillä. Pahin virhe on julistaa muutos valmiiksi tai voitetuksi; tässä vaiheessa kaikki uusi on erittäin haavoittuvaista ja taantumisen vanhaan herkässä.

#### 8 Juurruta uudet toimintatavat, osoita muutoksen ja kehityksen yhteys:

Muutos on pysyvää vasta siinä vaiheessa, kun siitä yleisesti puhutaan talon tapana toimia. Uudet toimintatavat on juurrutettava syvälle, osaksi kulttuuria, jotta niistä tulee pysyviä ja muutosta voidaan kutsua onnistuneeksi. Olennaista on osoittaa muutoksen ja kehityksen välistä positiivista yhteyttä. Tämä edellyttää tehokasta ja taitavaa viestintää. Erityisen tärkeää on esimiesten, etenkin johdon, vision mukainen toiminta. Ylennykset ovat yksi selkeä ja tärkeä tapa osoittaa muuttunutta kulttuuria.

### **3.2 Muutosjohtajuuden ja -johtamisen työkalut**

Edellisissä kappaleissa on esitetty mitkä tekijät ja elementit ovat välttämättömiä, jotta muutoksella on mahdollisuus onnistua. Lisäksi on tunnistettu muutokselle suotuisia ja suositeltavia toimintatapoja, prosesseja ja periaatteita, joilla muutosta joko edistetään tai sen epäonnistumista ehkäistään. Toisin sanoen osa vahvistaa

positiivisia muutosvoimia ja osa vaimentaa vastustavia voimia. Näitä kutsutaan tutkimusraportissa 'työkaluiksi', 'elementeiksi' tai 'toimenpiteiksi'. Seuraavat muutosjohtajuuden ja muutoksen johtamisen elementit tunnistettiin vipuvaikutukseltaan vahvimiksi teoreettisesta viitekehystä.

### **Johdon vahva tuki sekä johdon näkyvä sitoutuminen:**

Viitekehysten teoriassa johdon tuki ja sitoutuminen korostuivat onnistumisen edellytyksenä pelkässä järjestelmäkäyttöön otossa. Muutosjohtamisen teoriassa johdon merkitys korostui entisestään. Johdon tukea ja sitoutumista painotettiin adjektiiveilla *vahva* ja *näkyvä*. Viitekehysten tutkimus ja kirjallisuus käyttävät samankaltaisia termejä. Johdon tuen ja sitoutumisen ollessa muun organisaation havaittavissa ja nähtävissä sanoissa ja teoissa, niiden voidaan katsoa esiintyvän *vahvana* ja *näkyväinä*. Näitä, tai vastaavia, termejä esiintyi myös havaintoaineistossa.

Alahuhdan (2015, s. 49) mukaan merkittävässä muutoksissa johdon on oltava henkilökohtaisesti läsnä. Lisäksi hän edellyttää johdolla olevan näkemystä sekä osaamista asioissa, joihin halutaan muutos. Alahuhta (2015, s. 49) käyttää käänteisenä vertauskuvana tilannetta, jossa urheiluvalmentaja valmentaa joukkuettaan käskemällä päästämään vähemmän maaleja ja tekemään niitä enemmän. Muutoksissa luottamus johtoon joutuu koetukselle ja ihmiset tarkkailevat johtajien lojaalisuutta (Juuti 2016, s. 25). Psykologian väitöskirjassaan Carswell (2003) käsittelee johdon sitoutumisesta muutokseen. Hänen väitöksessään johdon sitoutumisen katsotaan olevan välttämättömyys muutoksissa ja hän kohdentaa tutkimuksen siihen, kuinka johdon sitoutumiseen voidaan vaikuttaa. Lopputuloksena Carswell toteaa tehokkaimpana olevan pehmeiden keinojen (*soft strategies*), joita esimerkiksi on tunteisiin vetoaminen. Kotter (1996, s. 10) huomauttaa, että sanojen lisäksi viestintää ovat teot, jotka ovat kaikkein voimakkain viesti. Siksi hänen mukaansa kaikkein vahvimmin muutoshanketta horjuttaa, jos organisaation avainhenkilöiden toiminta on ristiriidassa sanallisen viestinnän kanssa. Harmaala ja Jallinoja (2012, luku 4.3) toteavat johdon ja esimiesten

johdonmukaisuuden edesauttavan ihmisten muuttumista. Kotter (1996, s. 10) nostaa jopa kaikkein suurimmaksi esteeksi onnistuneelle muutokselle johtajan, joka ei suostu sopeutumaan muutokseen vaan osoittaa toiminnallaan olevansa sitä vastaan.

### **Viestintä:**

Vastaavasti kuten johdon tuki ja sitoutuminen, myös viestinnän tärkeys todetaan jo pelkkään ohjelmistoinplementaatioon liittyen. Sen voitaisiin todeta olea kriittisen tärkeä jo ilmiön teknologisen puolen kautta, mutta muutosjohtamisen näkökulma painottaa sitä entisestään. Viestinnän epäonnistuminen todennäköisimmin kaataa järjestelmäkäyttöönoton ja muutoksen myös; yhdistelmän käytännössä varmasti.

Hiltunen (2014, s. 118 - 119) korostaa aktiivisen ja jatkuvan viestinnän merkitystä muutoksissa. Viestiminen seuraavista vaiheista on tärkeää, mutta kaikki kertomisen arvoinen tulee viestiä – jopa se ettei viestittävää ole. Viesti siitä, ettei viestittävää ole, kertoo ihmiselle ettei mitään uhkaavaa ole suunnitteilla. Tämä ehkäisee pelon tunteen syntymistä. Myös Juuti (2016, s. 49) korostaa säännöllisen ja avoimen viestinnän merkitystä muutoksessa. Tärkeää on kommunikoida ja toistaa muutokseen johtaneet syyt. Samoin Juuti alleviivaa, että viestiä tulee vaikei mitään uutta olisikaan. Harmaala ja Jallinoja (2012, luku 4.3) painottavatkin muutosviestinnän edellyttävän pitkämielisyyttä ja päättäväisyyttä, jotta samaa jaksaa toistaa yhä uudestaan. Alahuhdan (2015, s. 47) mukaan muutosviestinnässä olennaista on sen selkeys ja yksinkertaisuus, jotta se ymmärretään. Hän lisää, että vaikka asiat tuntuivat jo tutuilta, on välttämätöntä toistaa uudelleen ja uudelleen samoja asioita ja sanoja. Aron (2018) mukaan muutosta palvelee jatkuva tiedottaminen mitä milloinkin tapahtuu. Hän jatkaa olennaisinta ihmiselle olevan ymmärrys siitä, miksi muutosta toteutetaan, ja siitä, mitä muutos juuri hänelle tarkoittaa.

Pirinen (2014) korostaa muutosviestinnässä käytettävää kieltä. Hänen mukaansa jos sanoja ei käsitetä, se koetaan vain johdon puheeksi ja silloin muutoksen ei tunneta

koskettavan. Pirinen (2014) muistuttaa, että sitoutuminen voi muodostua vain meille merkityksellisiin ja ymmärrettäviin asioihin. Hussain ja Hafeez (2008, s. 491, 509) tutkivat metaforien käyttöä IT-liitännäisessä muutoksessa ja päätyvät johtopäätökseen, että vertauskuvainnollinen kommunikaatio vaikuttaa positiivisesti. He selittävät sen auttavan ymmärtämään komplekseja kokonaisuuksia oman organisaation kontekstissa. Aro et al. (2018) mainitsee, että muutosjohtajuutta voi toteuttaa tarinan kerronnan avulla. Muutostarinan alku voi esimerkiksi kuvata tilannetta, jossa nykyisyys on hyvin vastenmielinen. Tehokkainta on kuvata tunnelma, jossa kieriskellään lohduttomalta vaikuttavassa tilanteessa siten, että jää vain mahdollisuus päätelmään vanhan tavan johtamisesta dystopiaan. (Aro et al. 2018).

Harmaala ja Jallinoja (2012, luku 4.3) muistuttavat, että muutosviestinnässä perinteisten tiedotteiden lisäksi merkittävä tekijä ovat myös koulutukset, työpajat ja muut työstämiseen liitännäiset tilaisuudet. Hussain ja Hafeez (2008, s. 509) suosittelevat, että vertauskuvia kannattaa käyttää muutostarpeen kuvaamiseen, viestinnässä yleisesti sekä päivittäisessä kommunikoinnissa. Pirinen (2014) huomauttaa, että luovat ja hauskat tavat viestinnässä toimivat usein paremmin. Hänen mukaansa se korostuu muutoksissa ja osallistaa paremmin yhteiseen keskusteluun. Vuorovaikutteisuus ja elämyksellisyys tekevät viestistä merkityksellisemmän ja mieleen painuvamman. Pirinen (2014) korostaa ettei pelkällä tiedon välityksellä saavuteta mitään, vaan arvo viestille muodostuu vasta kun se on sovellettu käytäntöön. Hän muistuttaa luovan ja elämyksellisen viestinnän olevan henkilökohtaista sekä persoonallista.

### **Muutoksen johtaminen huomioimalla ihmiset:**

Samoin kuten johdon sitoutuminen ja viestintä, jo järjestelmäkäyttöönottojen teorit painottivat muutosjohtamista. Varsinaisesti ihmisten johtamista muutoksessa ne eivät nostaneet niin merkittäväksi, mutta totesivat suurimpien ongelmien liittyvän ihmisiin sekä ihmisten huomioimisen tärkeäksi. Yhdistämällä muutosjohtamisen teorit, on ilmeistä, että muutosta tulee johtaa ihmiset keskiössä.



Toisin sanoen muutosjohtajuus, ihmisten johtaminen muutoksessa, on avain. Aron (2018) mukaan pelkkä muutoksen johtaminen ei riitä, vaan tarvitaan muutosjohtajuutta, koska se motivoi muutokseen ja kohtaa ihmisen psykologiset tarpeet. Onnistuneessa muutoksessa 70-90% on johtajuutta (Kotter 1996, s. 23).

Ihmisten kohtaaminen henkilökohtaisesti vahvistaa muutoksen etenemistä. Jokaisen organisaation jäsenen kanssa on käytävä läpi mitä muutos tarkoittaa juuri hänelle. Vaikka tekniikka mahdollistaa erilaisia yhteydenpitokeinoja, ei kasvoitusten tapahtuvaa vuorovaikutusta voi korvata. (Alahuhta 2015, s. 44, 49). Valitettavan usein muutostarve ainoastaan ilmoitetaan, eikä sitä perustella tai käsitellä (Aro et al. 2018).

#### **Yhteinen päämäärä ja visio:**

Muutoksen onnistumisen edellytys on yhteinen näkemys. Selkeä määrittely muutoksen suunnasta ja päämäärästä saavat yhteisen näkemyksen ymmärrettäväksi kaikille (Russell-Jones 1995, s. 37). Kaikkein tärkeimmäksi edellytykseksi muutoksen onnistumiselle ymmärrettävän ja tunteita herättävän vision nostaa Kotter (1996, s. 7 - 8). Hän painottaa vision olevan muutoksessa avainasemassa innostamaan, linjaamaan ja ohjaamaan ihmisiä. Ilman visiota jokaista päätöstä arvioidaan ja pienetkin päätökset voivat johtaa kiivaisiin yhteenottoihin. Useissa epäonnistuneissa muutoshankkeissa on määritely hyvinkin tarkkaan säännöt, toimintatavat, ohjeet ja tavoitteet, mutta ei selkeää ja innostavaa visiota (Kotter 1996, s. 7 - 8). Pirinen (2014) painottaa yhteisen ymmärryksen merkitystä; kun se löytyy, on edessä yhteinen tulevaisuus. Haslam et al. (2012, s. 267) mukaan vision osoitukseksi siitä, että uusi maailma on mahdollinen.

#### **Sitouttaminen ja osallistaminen:**

Alahuhta (2015, s. 37) alleviivaa, että onnistuneeseen muutokseen tarvitaan koko henkilöstö – pelkkä johdon innostus ei riitä. Samalla linjalla on Russell-Jones (1995, s. 29), joka määrittelee onnistuneen muutoksen johtamisen tarkoittavan

ihmisten mukaan saamista muutoksen, koska ilman koko organisaation ihmisten sitoutumista muutokseen se on tuomittu epäonnistumaan. Juuti (2016, s. 49) toteaa osallistamisen ja ymmärtävän vuorovaikutuksen olevan muutoksen ratkaisevat avaimet. Hän määrittelee ymmärtävän vuorovaikutuksen olevan halua kuulla ihmisten viesti sekä esitettyjen näkemysten syvällistä punnitsemista. Alahuhta (2015, s. 48) painottaa osallistamisen voimaa ja huomauttaa, että vaikka se on ajallisesti hidasta, osallistamisen avulla tulokset ovat parempi. Hän perustelee, sitoutuminen muutokseen edellyttää osallistumista muutosprosessiin. Harmaala ja Jallinoja (2012, luku 4.3) mukaan osallistaminen myötävaikuttaa vahvasti muutoksen tapahtumiseen. Saksi (2016, s. 110) toteaa että, osallistamalla ihmiset luomaan uutta toimintatapaa rakennetaan lisäksi luottamusta ja edistetään muutosta. Pirinen (2014) uskoo etenkin muutoksissa ihmisten kaipaavan työpajojen ja ideapalaverien tyyppisiä yhteisiä luovia keskustelutilaisuuksia; mahdollisuutta osallistua, vaikuttaa ja jakaa yhteisiä kokemuksia.

### **Muutosvastarinnan käsitteleminen:**

Schiavonen (2012, s. 786) mukaan muutosvastarinta teknologioita kohtaan on vahvasti sosiaalinen ja sosioekonominen prosessi. Hänen mukaansa vastustus ei niinkään kohdistu uuteen, vaan sen seurauksena tuleviin muutoksiin, jotka heikentävät vastustajien sosiaalista asemaa. Suuri osa muutosvastarinnasta ja muutoksen vastustamisesta johtuu Bansalin (2018, s. 58) mukaan ihmisten tuntemuksista muutosta ja sen vaikutuksia kohtaan. Hän jatkaa toteamalla nykyisin tuntemuksien, kokemusten, suunnittelua huomioitavan paljon ja painottaa varsinaisen tuntemuksen sisältävän aina tunneperäisen vaikutuksen. Hougaard et al. (2018, s. 100) toteavat konfliktien ja ristiriitojen useimmiten liittyvän ihmisten tunnetiloihin eikä niinkään itse varsinaiseen asiaan. Terveen muutosvastarinnan Erämetsä 2003 100 luokittelee *myönteiseksi* ja *puhdistavaksi* eikä se myrkytä koko organisaatiota pelolla. *Myönteisyydellä* hän tarkoittaa sitä, ettei asenne muutokseen ole periaatteellisesti kieltävä. *Puhdistavalla* Erämetsä viittaa muutokseen vapautuvia voimavaroja, kun asiat paranevat ja selkeytyvät.

Salmela et al. (2017, s. 179) huomauttavat, että ihminen ei koe tarvetta asettua muutosvastarintaan jos hänellä on valinnan varaa. Schiavone (2012, 789 - 790) korostaa organisaation mielipidejohtajiin vaikuttamisen tärkeyttä; ovatko he vastaan vai puolesta.

### **3.3 Ihmisten tunteet muutoksessa ja niihin vaikuttaminen**

*”Ihmiset eivät muista, mitä olet sanonut. Ihmiset eivät muista, mitä olet tehnyt. Mutta ihmiset muistavat tunteen, jonka olet heissä saanut aikaan.”* - Maya Angelou (Rantanen 2018, s. 1)

Tiedostettua enemmän ihmisten käyttäytymiseen töissä vaikuttaa tunteet. Reaktioiden ja ajattelun kuvitellaan olevan rationaalista ja tähän haluamme kaikki uskoa, mutta se ei ole totuus. Etenkin stressaavissa tilanteissa on tyypillistä ihmisille toimia voimakkaasti vaikuttavien tunteiden, ahdistuksen ja pelon, ajamina. (Hougaard et al. 2018, s. 99) Myös Hiltunen (2014, s. 66) toteaa tunteiden olevan vahvemmin läsnä useissa työpaikan johtamistilanteissa, kuin johto yleensä ymmärtää. Esimerkkinä Hiltunen (2014, s. 71) käyttää kannustinpalkkioita, jotka perustuvat rationaaliseen ajatteluun ja oletukseen, että ihminen toimisi siten kuin on järkevää. Maxwell (1998, s. 65) muotoilee johtajuuden edellyttävän ihmisen sydämen valloittamista: ei ole mahdollista motivoida ihmisiä toimimaan ellei ensin kosketa heidän tunteitaan.

Tunteista viisi on tunnistettu universaaleiksi: pelko, inho, ilo, viha ja suru (Hougaard et al. 2018, s. 102). Perustunteet ovat nykyisin tutkijoidenkin keskuudessa suhteellisen yksimielisesti tunnistettu; esimerkiksi häpeä on korkeamman tason tunne, joka on osittain opittua (Hiltunen 2014, s. 86). Hougaard et al. (2018, s. 102) toteavat tunteiden perustan olevan evolutionäärinen ja esimerkiksi pelon saavan meidät vaaran uhatessa pakenemaan tai taistelemaan. Hiltunen (2014, s. 72) mainitsee, että ihmisen puolustusjärjestelmä perustuu

tunteisiin ja tunneperäiset reaktiot ovat peräisin aivojen varhaimmin kehittyneistä osista, koska vaistot ja tunnereaktiot ovat olleet selviytymisen ehto ihmisen evoluution alkuaikoina. Tunteiden säätely tietoisesti on erittäin vaikeaa nykyihmisellekin, kun taas henkeä uhkaavia tilanteita nykyihminen ei oikeastaan kohtaa (Hiltunen 2014, s. 72).

Hiltunen (2014, s. 108) muistuttaa ihmisten olevan itse halukkaita hakeutumaan muutoksiin ja käyttää esimerkkinä asunnon vaihtamista isompaan. Muutoksiin hakeudutaan mielellään, kun ihminen saa suunnitella sen itse ja arvioida rauhassa vaikutuksia omaan elämään. Työssä useimmiten on kyse siitä, että yksilön elämä muuttuu jonkun toisen päätöksellä ilman mahdollisuutta valmistautua siihen. Tämän muutoksen suurin osa ihmisistä kokee uhkatilanteena. Samoin Ellis ja Tissen (2002, s. 97) toteavat muutoksien tapahtuvan olosuhteissa, joissa on uhka on läsnä. Jopa silloin kun muutos on liiketoiminnan elossapysymisen edellytys.

Hougaard ja al. (2018, s. 102) toteavat, että tiedostettu käytöksemme on vahvasti säädeltyä, mutta tiedostamattomassa ilmaisussa tunteet näkyvät mikroilmeinä, joiden hallitseminen on erittäin haastavaa. Toiset havaitsevat nämä mikroilmeet ja ne vaikuttavat useimmiten tiedostamattomalla tasolla. Ympärillä olevien ihmisten mieliala vaikuttaa omaamme työpaikalla, vaikka emme tiedostaisi sitä. (Hougaard et al. 2018, s. 102). Leppänen ja Rauhala (2012, s. 38) selittävät, että tunteet tarttuvat yksilöstä ympärillä oleviin ja esimerkiksi psykologinen pääoma tarttuu esimiehistä alaisiin, tiedostettiin se tai ei.

Ihminen pitää omia perususkomuksiaan todellisuutena, eikä niitä yleensä tunnisteta. Muutoksissa uskomukset täytyy haastaa, koska toiminta ja tekeminen muuttuvat. Jos ajatukset eivät muutu tekemisen ja toiminnan taustalla, ei toiminta todella muutu. Jos uskomukset eivät muutu, eivät ajatuksetkaan muutu. Uskomukset on ensin tunnistettava ja tehtävä näkyviksi, jotta niihin voidaan vaikuttaa. (Leppänen & Rauhala 2012, s. 63). Yuval (2017, s. 173) kuvaa vaikuttamisen muuttavan jotakin; yksilöä, organisaatiota, asennetta ja niin edelleen.

Ihmiset joilla on korkea psykologinen pääoma, ovat joustavampia muutoksissa. Psykologinen pääoma on yhteydessä suorituskykyyn; esimerkiksi optimistisemmat esimiehet johtavat projekteja paremmin ja onnistuvat useammin. Korkeamman tulevaisuususkon ryhmät keksivät parempia ratkaisuja ongelmiin ja tekevät parempaa taloudellista tulosta. (Leppänen & Rauhala 2012, s. 34). Muutoksessa on paljon apua erityisesti sinnikkyudesta ja sisusta. Sisussa onkin paljon kyse muutoskyvykkyydestä ja palautumiskyvystä. Sinnikkyys on kyky jatkaa huolimatta epäonnistumisista. Muutokseen sopeutuvaisuuden lisäksi sinnikkäät ihmiset tarttuvat tekemiseen. (Leppänen & Rauhala 2012, s. 44).

Optimismi on kyky ajatella ratkaisukeskeisesti ja nähdä mahdollisuuksia kaikkialla, sielläkin missä muut eivät niitä näe. Optimisti kohtaa vastoinkäymisiä ja epäonnistumisia siinä missä pessimistikin, mutta suhtautuminen tapahtumiin on erilainen. Optimistinen ihminen ajattelee ratkaisukeskeisesti ja pyrkii oppimaan epäonnistumisista. (Leppänen & Rauhala 2012, s. 41). Alahuhan (2015, s. 194) mukaan positiivisuus ja innostus tarttuvat. Positiivisuus edistää positiivisuutta ja antaa aina uutta perspektiiviä. Kun negatiiviset ihmiset näkevät vain ongelmia, näkevät positiiviset samoissa yhteyksissä ratkaisuja. Positiiviset ihmiset selvittävät vaikeudet eivätkä jää voivottelemaan niihin. (Alahuhta 2015, s. 194). Pessimistinen yksilö suhtautuu tunneperäisesti ja kieltää asiat, pakenee tilanteesta tai vatvoo asiaa tappiomielialalla. Muihin organisaatioissa tämä vaikuttaa negatiivisesti ja energiaa syövästi. (Leppänen & Rauhala 2012, s. 44). Hiltunen (2014, s. 115) huomauttaa olevan ihmisiä, jotka ovat katkeroituneita eivätkä näe mitään positiivista uudessa tilanteessa. Nämä yksilöt välittävät ympäristöönsä katkeroitumistaan ja myrkyttävät työilmapiiriin, koska heillä on jäänyt vastustamisen vaihe päälle. Liiallisesta pessimismistä kärsii suurin osa organisaatioista (Leppänen & Rauhala 2012, s. 44). Tarpeeton vatvominen ja negatiivisuus syövät energiaa (Alahuhta 2015, s. 142).

Pelon tunteiden hälvetessä ihminen kykenee vastaanottamaan tietoa muutokseen liittyvästä viestinnästä ja hyväksymään tosiasian muutoksesta. Positiivisten puolien

havaitseminen alkaa kun sopeutuminen käynnistyy. Tilanne kääntyy voiton puolelle, kun ihminen ensimmäisen kerran ilmaisee muutoksessa olevan jotakin hyvää. Tämä uudelleenorientoituminen osuu usein vaiheeseen, jossa jokin konkreettinen vaihe tulee päätökseen. (Hiltunen 2014, s. 117 - 118). Myös Juuti (2016, s. 49 - 50) toteaa muutoksien aiheuttavan pelon ja ahdistuksen tunteita. Avoimella ja kattavalla kommunikaatiolla voidaan hälventää näitä tunteita. Muutoshankkeissa on tärkeää hyväksyä erilaisten tunteiden ja niiden näyttäminen. Pelon tunne, joka on luonnollinen ja yleinen muutoksessa, saa ihmisen käyttäytymään arvaamattomasti ja reaktiot ovat yliampuvia. Näissä hetkissä esimiesten ja muutosten johtajien on tärkeää hillitä mielensä ja olla kärsivällisiä. Tunnetilojen ilmenemistä voi johtaa muutoshankkeeseen liittyvällä tarinan kerronnalla. (Juuti 2016, s. 49 - 50).

Suru tunteena on reaktio menetykseen. Menettämiseen liittyy henkinen kärsimys, jonka ihminen käsittelee suruna. Muutoksessa on aina kyse myös jonkin menettämisestä, esimerkiksi aiemman toimintatavan. Muutoksen realiteetit hyväksyessä ihminen tunnistaa menetykset ja silloin alkaa sureminen. Tämä surutyön aloittaminen näkyy notkahduksena muutoksessa. Surutyö vie aikansa mutta, pysyvä sopeutuminen muutokseen edellyttää, että se on tehty. Tämän nopeuttamiseksi ja vaikutusten keventämiseksi toimii ainoastaan empaattinen ja asiallinen vuorovaikutus. (Hiltunen 2014, s. 119). Erämetsä (2003, s. 100) painottaa, että muutosvastarinta tulee havaita ja tiedostaa. Hän toteaa, että se on kuitenkin hyväksyttävä, koska muutoksen aiheuttamat tunteet on hyväksyttävä. Tunteita ei voida kieltää, mutta niihin voi vaikuttaa kuuntelemalla, ymmärtämällä ja keskustelemalla.

Ihmisen käsitellessä muutosta, jossa tilanne ei ole täysin selvä ja seuraukset epävarmoja, seuraa pelon tunne. Keskeisintä pelon tunteessa on ajatus siitä, mitä minulle nyt tapahtuu. Luontaisesti ihminen etsii muutosviesteistä johtolankoja omaan kohtaloon liittyen ja pyrkii hahmottamaan vaikutuksia omaan tulevaisuuteen. Pelon vallatessa ajattelun ei ole mahdollista ajatella organisaation

etua vaan vain omaa parasta. Muutostilanteissa paras perustelu ei ole koko organisaation etu tai kannattavuus yritystasolla. Muutoksessa päästään eteenpäin kun tunne pelosta helpottaa. (Hiltunen 2014, s. 108-109). Vastaavasti Ellis ja Tissen (2002, s. 97) kysyvät voiko henkilöstö olla motivoitua kun pelko on päällimmäinen tunne. Muutos saattaa romuttaa yrityksen suorituskyvyn ja moraalin. Gill (2003, s. 308) toteaa tunnetasolta löytyvän vahvimmat vastavoimat muutokselle. Gill (2003, s. 311) painottaa muutosjohtajuuden tehoa, joka on tunteisiin vetoavaa ja innostavaa, motivoiden näin ihmiset muutokseen.

Hougaard et al. (2018, s. 100) kertovat konfliktien ja ristiriitojen useimmiten liittyvän ihmisten tunnetiloihin eikä niinkään itse varsinaiseen asiaan. Ongelmia yhteistyössä syntyy etenkin paineen alaisissa tilanteissa. Schiavonen (2012, 796) huomauttaa kuinka niukasti muutosta kohtaavan organisaation ihmisten tunteisiin on kiinnitetty huomiota, vaikka ne on useissa tutkimuksissa todettu merkittävimpinä tekijöinä muutosvastarintaan liittyen. Kotter ja Cohen (2002, s. 10) toteavat, että erittäin onnistuneissa muutoksissa ihmiset auttavat toisiaan ymmärtämään ongelman tai ratkaisun tavalla, joka vaikuttaa tunteisiin, ei pelkästään ajatuksiin. Vastaavasti vähemmän onnistuneissa muutoksissa tätä oivaltamisen, tuntemisen ja muuttumisen ketjua havaitaan vain vähän tai ei ollenkaan. Kotter ja Cohen (2002, s. 21) painottavat, että erot tunteiden ja ajattelun sekä oivaltamisen ja tiedostamisen välillä ovat kriittisiä, koska yleensä käytämme järkiperusteisia useammin, pätevämmiin ja mutkattomampiin. (Kotter & Cohen 2002, 10, 21).

#### **4. SYKLI 1: ALKUKARTOITUS ONGELMIEN TUNNISTAMISEKSI**

Case-yritys on yksi pohjoismaiden suurimmista rakennusyrittäjistä. Yritys on noin satavuotias pörssiyritys. Liikevaihto on kokoluokassa 2 - 5 miljardia euroa ja henkilöstöä yrityksessä on kaikkiaan noin 10000. Yrityksen liiketoimintoja ovat lähes kaikki rakennusteollisuuden päätoimialat. (Kohdeyrityksen verkkosivut) Yritys fuusioitui 2018 toisen suuren rakennusyrittäjän kanssa. Tutkimus katsoi rajausten mukaisesti case-yritystä yhtenä kokonaisuutena ja tarkasteli fuusioita vain tutkimuksen aiheen kontekstissa. Organisatorisesti case-yritys on jakautunut liiketoiminta-alueisiin rakentamisen päätoimialoittain. Liiketoiminta-alueet jakautuvat edelleen divisiooniin joko toimialoittain tai maantieteellisesti. Yrityksen organisaatiomalli on linjaorganisaatio ja valtaosa liiketoiminnasta on projektiluonteista rakentamista. (Kohdeyrityksen intranet, vuosikertomus 2018).

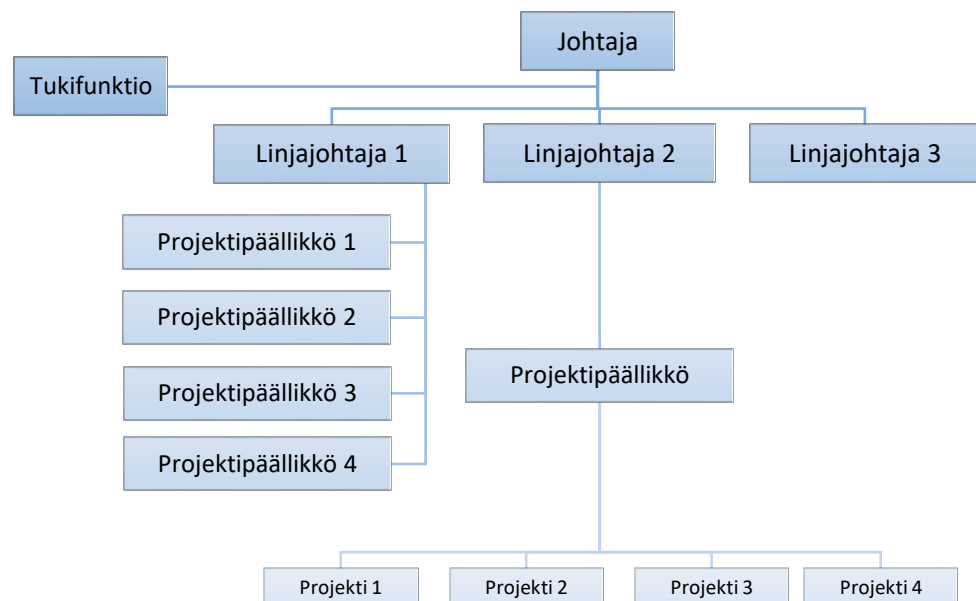
Kohdeyritys oli maininnut yhdeksi merkittävimmäksi riskeistään projektin hallinnan. Toimenpiteiksi tämän riskin hallitsemiseksi yritys nimesi muun muassa projektinhallintaosaamisen parantamisen, projektihenkilöstön riittävän osaamisen, yhtenäiset päätöksentekoprosessit, jatkuvan kannattavuuden seurannan sekä läpinäkyvyyden mahdollistavat projektinhallintajärjestelmät. (Kohdeyrityksen vuosikertomus 2018, 2017, 2016, 2015, 2014).

Tutkimuksen käsittelemää projektinhallintaohjelmistoa case-yritys oli alkanut käyttöönottaa 2015 (Toimintakertomus 2014, s. 46; Haastattelut). Vuonna 2016 oli tehty periaatepäätös, että kaikki uudet projektit koko yrityksessä siirtyy käyttämään uutta projektinhallintaohjelmistoa. (Haastattelut).



## 4.1 Kohdeorganisaatio ja projektinhallintaohjelmiston käyttöönotto

Case-organisaatio on oma divisioona toimialaperusteisesti. Organisaatio toimii vain Suomessa, mutta koko maanlaajuisesti. Henkilöstöä tutkimuksen kohteena olevassa divisioonassa oli noin 150 henkilöä. Valtaosa henkilöstöstä on toimihenkilöitä ja vain viidennes on suorittavaa työtä tekeviä työntekijöitä. Kohdeorganisaatio jakautuu kolmeen yksikköön, joita jokaista johtaa yksi *linjajohtaja*. Yksiköissä toimii useita projektipäälliköitä, joilla jokaisella on vastuullaan useita projekteja. Case-organisaation rakenne on esitetty *kuvassa 2*.



**Kuva 2.** Kohdeorganisaation rakenne.

Case-organisaation toimiala on pääosin palveluliiketoimintaa, joka poikkeaa yrityksen kaikille muille liiketoiminnoille ja toimialoille tyypillisestä projektiliiketoiminasta. Tarkasteltavan organisaation liiketoimintatyyppin eroaminen merkittävästi muista vaikutti lähes kaikessa ja oli haastavaa nimetä, mihin se ei vaikuttaisi. Se vaikutti liiketoiminnan johtamiseen, talouslukujen

tarkastelemiseen, tuotantoon, prosesseihin, hankintaan ja järjestelmiin. Tutkimuksen kohteena oleva divisioona sijoittui liiketoiminta-alueeseen, joka liikevaihdollisesti ja henkilöstömäärällisesti oli pienin. Lisäksi case-organisaatio oli samoilla mittareilla liiketoiminta-alueessaan vähemmistöä. (Haastattelut, havainnointi)

Vuoden 2018 aikana toteutunut yritystason fuusio oli vasta takana. Yhdistymisen jäljet näkyivät ulkopuolelta tulevalle ilmiselvästi ja vaikuttivat arjessa päivittäiseen tekemiseen. Yritysten yhdistyminen vaikutti vahvasti kohdeorganisaatioon. Voitiin katsoa sen noin puolitoistakertaistaneen henkilöstön ja projektien määrän. Yritysfuusio oli luonnollisesti kuormittanut case-organisaation avainhenkilöitä. (Haastattelut, Havainnointi).

Fuusion vaikutuksia järjestelmäkäyttöön ottoon ei rajausten mukaisesti käsitellä, vain todetaan tutkimuksen lähtötilanne. Yhdistyneessä organisaatiossa oli kahdet eri toimintamallit ja -tavat, eri käytännöt ja erilaiset normit. Käytännössä elettiin kahdessa eri johtamisjärjestelmässä ja neljässä eri projektinhallintajärjestelmässä. Useita muitakin järjestelmiä oli vielä kahdessa eri ohjelmistossa eikä yhteisiä toimintamalleja tai -tapoja ollut. Kohdeorganisaation johto ymmärsi tilanteen vakavuuden fuusion aikana. Neljässä projektinhallintajärjestelmässä ei voisi elää kovinkaan kauan. (Haastattelut, Havainnointi).

Alasuutari (2011, s. 59) vertaa tieteellisen tutkimuksen merkkien ja havaintojen tekemistä ihmisten väliseen vuorovaikutukseen alkavan romanssin hetkellä; vihjeistä ja merkeistä tehdään tulkintoja sekä päätelmiä, vaikka mitään varsinaista ei ole nähtävissä 'paljain silmin'. Empiiriset havainnot eivät sellaisenaan ole koskaan tuloksia tieteellisessä tutkimuksessa. Ne ovat merkkejä tai todisteita, joita tulkitseamalla voidaan saavuttaa tieteellisiä tuloksia. Tutkimustulokset ja havainnot aineistosta ovat kaksi eri asiaa. (Alasuutari 2011, s. 59 – 60).

Ensimmäiset havainnot olivat jo työhaastattelusta marraskuulta 2018, jossa case-organisaation johtaja kuvaili työn kirjoittajan tulevaa roolia ja päätavoitteita. Tärkein tavoite oli projektinhallintaohjelmiston käyttöönoton toteuttaminen onnistuneesti. Case-organisaation johtajan vastaus kysymykseen optimaalisesta saavutuksesta vuoden aikana oli: ”Projektinhallintaohjelmisto on otettu käyttöön koko organisaatiossa.” (Työhaastattelu 2018). Tutkimuksen empiirisen osion voitiin katsoa alkaneen tästä. Tätä seurasivat havainnointi ja haastattelut.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa erot ihmisten tai havaintojen välillä ovat tärkeitä, koska niiden perusteella voidaan tulkita mistä jokin johtuu. Lisäksi Alasuutari (2011, s. 34) toteaa raakahavaintojen pelkistämisen suppeaksi joukoksi oleellista kvalitatiivisessa analyysissä. Haastattelujen suhteen tämä ei tarkoita sitä, että haastateltavien ei uskottaisi puhuvan totta, eikä vastausta esimerkiksi hyvin tutkimusongelman kaltaiseen kysymykseen voida pitää tutkimustuloksena sellaisenaan (Alasuutari 2011, s. 62). Alkukartoitus kuvaa tämän toimintatutkimuksen ensimmäistä sykliä, jossa haastattelujen ja havainnoin perusteella kerättiin aineistoa. Litteroidusta havaintoaineistosta kategorisoitiin teoreettisen viitekehyksen mukaisesti käyttöönoton nykytilaan vaikuttaneita tekijöitä.

Case-organisaatiossa projektinhallintaohjelmiston käyttöönotto oli varmistunut 2016 ja käyttöönotto tuotannossa oli aloitettu loppuvuodesta 2016. Samalla kohdeorganisaatio oli nimennyt yhden henkilön uuden projektinhallintajärjestelmän pääkäyttäjäksi, jotta myös muiden projektien järjestelmäkäyttöönotto olisi mahdollista aloittaa. (Haastattelut) Raportissa käytetään termiä pääkäyttäjä kuvaamaan tutkimuksen kohteena olevan organisaation projektinhallintaohjelmiston vastuuhenkilöä. Tämä yhteismitallistaa, sekä anonymisoi roolissa toimineet henkilöt, jotka havaintoaineistossa esiintyivät pääosin henkilöiden etunimillä. Pääkäyttäjänä kohdeorganisaatiossa oli ehtinyt toimia kolme eri henkilöä. Raportissa tätä kuvataan numerolla kronologisesti; esimerkiksi *pääkäyttäjä 2* tarkoittaa henkilöä, joka toimi roolissa toisena.

Tutkimuksen kohteena oleva järjestelmäkäyttöönotto oli aloitettu case-organisaatiossa yhdellä pilottiprojektilla 2016. Tavoitteena pilotoinnissa oli saada kokemuksia ja näkemyksiä, joiden perusteella tehtäisiin hienosäätöjä muita käyttöönottoja varten. Pilotoinnin ensihavainnot olivat, ettei käyttöönotto onnistunut suunnitellulla tavalla. Kohdeorganisaation erilainen liiketoiminta edellytti vahvaa soveltamista periaatteisiin, joilla muut järjestelmää käyttivät. Implementointiin perustettiin työryhmä, jossa oli ensimmäisen pääkäyttäjän lisäksi projektipäälliköitä, henkilöitä pilottiprojektilta sekä johdon edustaja. Työryhmän tulosten perusteella tehtiin parannuksia ja ne otettiin käyttöön 2017 alkaneilla projekteilla, jotka ottivat uuden projektinhallintaohjelmiston käyttöön. Samaan aikaan pääkäyttäjä 2 aloitti roolissa, ensimmäisen siirtyessä tuotantoon. Pian havaittiin ettei yhteistä näkemystä ollut, vaan jokaisella projektilla oli erilaisia tarpeita mitä työryhmässä oli tunnistettu. 2017 lopussa alkoivat fuusion valmistelut ja käytännössä 2018 alkupuoli meni johdon osalta siihen. Kesällä 2018 johto tarkasteli käyttöönoton tilannetta uudestaan, mutta fuusion myötä kohdeorganisaatiossa oli aiemman kahden projektinhallintajärjestelmän sijaan neljä. (Haastattelut)

*”Sitte tosiaan sillon kesällä 2018 kun ymmärrettiin, että meillä on 4 projektinhallintajärjestelmää ja 2 kirjanpitojärjestelmää, niin et ei pystytä elää yksinkertasesi. Et johtamisen kannalta on ihan mahdoton tilanne, että ei voi olla.”*

Tutkimusraportissa esitetään myös suoria haastattelulainauksia anonyymeinä esimerkkeinä. Sitaatit esitetään anonyymeinä, joten lähdeviittausta ei niiden osalta käytetä eikä toistuvasti todeta lähteeksi ”haastattelu”. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 22) kannustavat harkitsemaan sitaattien käyttämisen tarkoituksenmukaisuuden kvalitatiivisen tutkimuksen raportissa. He jatkavat toteamalla, etteivät lainaukset itsessään vähennä tai hyödytä mitään, vaan soveltuvuuden olevan perusteltua tutkimuksen päättelyanalyysin luotettavuuden osoittamiseksi. Alkuperäinen ilmaus tulee olla aina ennen omaa tulkintaa tai heti sen jälkeen (Tuomi & Sarajärvi 2018, s. 22) Raportissa käytettävät alkuperäiset sitaatit valittiin ilmentämään logiikkaa, jolla tutkija käsitti ja tulkitse haastatteluaineistoa. Raportissa tällä pyritään esimerkkien kautta havainnollistamaan analyysiperusteita sekä osoittamaan

tutkimuksen tulkintojen luotettavuus. Osa suorista sitaattiotteiden koonneista pyrkii osoittamaan oikeaksi jonkin tutkijan päätelmän tai tulkinnan.

*”Tuskaa lisäs tässä ymmärrys siitä, et me ei voida elää kovin pitkään siten et meillä on 4 järjestelmää. Et me ei vaan voida elää siinä et meil on monta järjestelmää. Sit kun tää tilanne oli edessä, et nyt se on pakko muuttaa, ja sit meillä oli vielä paljon enemmän projekteja.”*

Johto teki päätöksen, että projekteja alettaisiin siirtää uuteen järjestelmään niiden ollessa käynnissä. Muita vaihtoehtoja ei ollut. Syksyllä 2018 ensimmäisiä käynnissä olevia projekteja siirrettiin vanhasta projektinhallintaohjelmistosta uuteen. Siirrot eivät sujuneet suunnitellusti ja ne yllättivät vaikeuden sekä työllistävyyden osalta. (Haastattelut, Havainnointi)

*”Mut sit ne migraatiot oli jotain ihan muuta kuin oltiin kuviteltu, kukaan ei ollu ymmärtäny kuinka paljon ne työllistää.”*

Kesällä 2018 kohdeorganisaation johto oli tunnistanut lisäresurssitarpeen, joka kiteytyi syksyn 2018 siirtoihin ja seuraavan vuoden koulutustarpeisiin (Haastattelut).

*”Me päädyttiin siihen, et me rekrytoidaan ihminen.”*

*”Todettiin et me tarvitaan joku johtamaan myös käyttöönottoa, et pääkäyttäjä ei riitä, et se vaatii enemmän voimia.”*

Tässä kohtaa käyttöönottoprojektin aikajanalla päädytään tutkimuksen alkuvaiheeseen. Aluksi havaintoja oli mahdollista kerätä ulkopuolisena tarkkailijana, koska työn kirjoittaja oli vasta aloittanut työt kohdeyrityksessä. Tämä osoittautui arvokkaaksi voimavaraksi alkukartoituksessa. Toisaalta toimialan substanssi, luonne sekä historia olivat kuitenkin kirjoittajalle tuttuja. Näin alkuvaiheen havainnot olivat kuin organisaation ulkopuolisen silmin tehtyjä. Myöhemmin tehty havainnointi olisi väistämättä vähemmän objektiivista.

Tässä vaiheessa tutkija käsitteli kerätyn tutkimusmateriaalin ja peilasi havaintoaineistoa teoriaan; jo aiemmin tarkasteltuun sekä samalla syvensi teoriatarkastelua enemmän muutosjohtamisen puolelle.

## 4.2 Ongelmien määrittely ja priorisointi

Tutkimuksellisista syistä käyttöönottoprojektin onnistumista vaikeuttaneita, estäneitä tai hidastaneita tekijöitä kuvataan raportissa *ongelmina*. Kyseessä on aiemmin teoriassa tunnistettuja kriittisiä tekijöitä implementoinnin onnistumiselle; jotkin ovat ongelmia sanan varsinaisessa merkityksessä, jokin taas suuri hidaste ja sellaisenaan aiheuttaisi ongelman myöhemmin. Tutkimuksen tavoitteen huomioiden erittely ei tuonut lisäarvoa, joten raporttikin käsittelee niitä *ongelmina*. Tällä painotetaan myös sitä, että *ongelmia* ja niiden esiintymistä havainnoidaan ja tuodaan esiin vain ohjelmistokäyttöönnoton ja muutoksen kontekstissa.

Aineiston perusteella tilanne oli haasteellinen eikä ongelmien tunnistaminen muodostunut haastavaksi. Useat ongelmat olivat merkittäviä ja ne täytyisi ratkaista ennemmin tai myöhemmin. Tutkimuksessa fokus kohdennettiin niihin ongelmiin, jotka olivat tavoitteiden kannalta kaikkein kriittisimpiä, eli ne jotka/joihin

- kohdeorganisaatio itse voisi itse ratkaista
- ratkaisun löytäminen olisi kriittistä
- on mahdollista ratkaista nopeasti tai lyhyellä aikavälillä
- toimenpiteitä voisi toteuttaa mahdollisimman nopeasti
- olemassa oleva teoria ja tutkimus tarjoaisi ratkaisuja

Tämä rajasi tutkimusaineistosta tunnistettuja ongelmia. Ongelmat luokiteltiin osaluokiksi *ajan*, *vaikutuksen* ja *vaikeuden* mukaan. *Aika* tarkoitti arviota siitä, olisiko ongelma mahdollista ratkaista nopeasti ja vaikuttaisiko sen ratkaiseminen lyhyellä

aikavälillä. Toisin sanoen, jos jokin toimenpide olisi helppo ja nopea toteuttaa, mutta sen vaikutukset näkyisivät vasta esimerkiksi vuoden kuluttua, saisi tällainen ongelma arvioksi suuren arvon. *Vaikutuksella* arvioitiin, oliko ongelman ratkaiseminen ehdoton edellytys suunnan muuttamiselle tai toisen ongelman ratkaisemiseksi. *Vaikeudella* kuvattiin ratkaisujen löytymistä teoriasta, eli tarjosiko teoriatieto toimenpiteitä ongelmanratkaisuun. Vaikeus kuvasi myös toimintaympäristön edellytyksiä, rajoitteita ja mahdollisuuksia, eli sitä oliko ongelma kohdeorganisaation itsensä ratkaistavissa vallitsevissa olosuhteissa. Ongelman prioriteetti muodostettiin näiden osa-alueiden yhdistelmästä; kolme pientä arvoa tarkoitti korkeaa prioriteettia ongelmalle. Ongelmien luokittelu on esitelty *taulukossa 1*.

Ongelmien luokittelu perustui tutkimusaineistoon, teoriaan sekä tutkijan kokemuksiin ja näkemyksiin. Luokittelussa hyödynnettiin apuna myös *Stream-analyysia*, joka on Jeremy Porrasin kehittämä analyysityökalu muutostilanteisiin. Stream-analyysissä käytetään hieman vastaavia luokitteluja, vaikka se ensisijaisesti perustuu kausaliteettisuhteisiin. Sitä ei kuitenkaan toteutettu täysimittaisesti tai oikeaoppisesti, joten Stream-analyysia ei esitellä raportissa, eikä sitä voida pitää tutkimusmenetelmänä.

**Taulukko 1** Ratkaistavien ongelmien luokittelu

Nro	Ongelma	Vaikeus	Vaikuttavuus	Aika
1	Järjestelmäimplementointi aiheuttaa merkittävän muutoksen, jota ei ole huomioitu	1	1	1
2	Johdon näkyvä sitoutuminen, johdon tuki	2	1	2
3	Viestintä	3	2-3	1
4	Suunnan ja toimintamallien puuttuminen	4	2	5
5	Sitouttaminen ja osallistaminen	5	2	4
6	Negatiivisuus, pessimismi, - muutostavastarinta	6	2-3	3

## 1. Implementoidaan järjestelmää, eikä huomioida sen edellyttämää muutosta

Useat järjestelmäkäyttöönottoja koskevat tutkimukset (Mattia 2011, s. 11; Markus 2004, s. 4). ovat yksimielisiä siitä, että ohjelmiston implementointi usein aiheuttaa muutoksen tai edellyttää muutosta. Welch ja Kordysh (2007, s. 45) toteavat järjestelmäkäyttöönottojen säännönmukaisesti aiheuttavan muutoksia prosesseihin, toimintamalleihin ja rooleihin. Teoreettisen viitekehyksen perusteella vaikutti varsin yleiseltä, ettei tätä oltu otettu huomioon käyttöönottoprojektissa ainakaan riittävästi. Tämä myös oli yksi yleisimmistä ongelmista, jotka johtivat käyttöönottoprojektin epäonnistumiseen (Welch & Kordych 2007; Fearon et al. 2013). Havaintoaineiston perusteella kohdeorganisaatiossa ilmiötä oli lähestytty ja kohdeltu pelkkänä järjestelmäkäyttöönottona, vaikka ohjelmiston käyttöönottaminen ja käyttäminen edellyttäisivät merkittäviä muutoksia.

*”Me tiedettiin et case-ohjelmisto tulee ole se järjestelmä. Ei ole muita vaihtoehtoja. Mut ehkä sit se mikä havaittiin vast myöhemmin ni oli se et semmosta selkeätä läpileikkausta, pysähtymistä johdon kesken ei tehty, et ihan oikeesti mikä meidän status on. Et onks täs niinkun realistiset mahdollisuudet onnistuu tällä? Onks tää järjestelmän käyttöönoton hankaluus vai mikä?”*

*”Se on menny järjestelmä edellä ja yksittäiset projektit edellä.”*

Organisaatiossa ei oltu tunnistettu riittävällä tasolla, että uuden projektinhallintaohjelmiston käyttöönotto edellytti laajaa toimintatapojen ja -mallien muutosta. Nopeasti havaittiin, että pelkkä uuden toimintatavan käyttöönotto ja sen kouluttaminen eivät riittäisi, vaan koko vanha ajattelutapa täytyisi muuttaa. Järjestelmän käyttöönottamisen sijaan kyseessä olisi ihmisten toiminnan, toimintatapojen ja jopa ajattelun muutos. Tämä edellyttäisi myös organisatoristen toimintamallien sekä -tapojen muutosta. Luonnollisesti järjestelmä täytyisi ottaa myös käyttöön. Ongelma edellytti, että käyttöönottoprojektia kohdeltaisiin muutoksena. Ongelman ratkaisu vaati lähestymistavan muutoksen koko implementointiprojektiin. Tavoitteena oli muuttaa näkemys siitä, minkä kanssa oltiin tekemisissä ja alkaa kunnioittamaan käyttöönottoa muutoshankkeena. Se antaisi mahdollisuuden muutoksen johtamiseen ja johtajuuteen.



## 2. Johdon näkyvä sitoutuminen

Johdon sitoutuminen ja näkyvä puolesta puhuminen olivat teoreettisen viitekehyksen perusteella suurennuslasin alla, koska ne olivat kirjallisuudessa systemaattisesti mainittu kriittisinä tekijöinä. Havaintoaineiston perusteella varsinaisia ongelmia sitoutumisen suhteen ei ollut. Sitoutuminen ei kuitenkaan ollut näkyvää, jota muutos edellyttäisi. Haastatteluissa myös säännönmukaisesti korostettiin johdon sitoutumisen, tekemisen ja tuen merkitystä.

*”Tällanenha ei oikeesti lähe, jos esimerkiksi se isoin johtaja ei jollain tavalla toimi muutosagenttina, niin se homma ei vaan lähde.”*

*”Se sitoutuminen tavallaan oli jo olemassa, mut sit se oikeesti sellanen et sen puolesta puhuminen ihan koko johtoryhmän tasolla ois tapahtunu, niin sitä ei ehkä ihan ollut.”*

*”Ei tässä meidän divarissakaan johto kovin aktiivisesti vienyt sitä, eikä pystynytäkään niiden akuuttien fuusiokuvioiden takia.”*

Hougaard et al. (2018, s. 139) mukaan johdolta, henkilöiltä jotka vaikuttavat olevan vastuussa tai vallassa, etsitään malleja ja vihjeitä käyttäytymiseen. Hougaard et al. (2018, s. 139) alleviivaavat johdon roolia siteeraamalla Daniel Golemania (2001): *”eniten vaikutusta on johtajan teoilla ja käyttäytymisellä, sillä jokainen seuraa pomoa.”* Näkyvä sitoutuminen olisi välttämätöntä käyttöönottoprojektin ja muutoksen onnistumiselle. Ongelma vaati johdon, etenkin linjajohdon, saamista puhumaan muutoksesta ja muutoksen puolesta. Lisäksi edellytyksenä oli johdon asettuminen muutosprojektin edistäjäksi ja tukijaksi. Ongelman 2 ratkaisu vaatisi johdon syvempää sitoutumista, joka edellyttää tunnetasoista sitoutumista, totuuden oivaltamista sekä potentiaalisen tavoitteen näkemistä. Totuuden näkeminen ja oivaltaminen ovat Kotterin ja Cohenin (2002, s. 4, 20) mukaan merkittävimmät tekijät onnistuneissa muutoshankkeissa.

## 3. Viestintä

Haastattelujen ja havaintojen perusteella ilmiöstä oli viestitty, mutta sitä ei kuultu tai jos kuultiin, viestin sanomaa ei oltu hyväksytty tai ymmärretty. Eli viesti ei ollut

tavoittanut kohdeorganisaation henkilöstöä tavalla, joka edistäisi käyttöönottoprojektia.

*”Tosta muuten viel tost viestinnästä sen verran täytyy sanoa että tätähän on viestitty.”*

*”On viestitty että case-järjestelmä tulee ja se on meillä pakko.”*

*”Niin, olihan siitä tiedotusta, ja ollu esillä... ehkä ei oo ollut tarpeeksi.”*

*”On ollu jotain, mut ainaki tosi monille epäselvää, eikä, tai et, ei kuitenkaan sit sillee et ihan oikeesti tiedettäis, tai ettei haluta tietää.”*

Kotterin (1996, s. 12) neljäs askel on viestintä ja Kotter ja Cohen (2002, s. 23) toteavat epäonnistuneissa muutoksissa vaikuttavaa viestintää olevan selkeästi liian vähän, tai ettei kuultua sanomaa hyväksyty. Yllättävän usein heidän mukaansa viestitään jatkuvasti väärin, huonosti tai liian vähän, tunnistamatta virhettä ollenkaan: viestinnän tulee olla selkeää ja koskettavaa. Hiltusen (2014, s. 110) mukaan on hyvin merkittävää kuka muutoksesta viestii. Oman esimiehen rauhoittava ja positiivinen viesti ei ole yhtä merkittävä, kuin johdon vastaava viesti. Johdon viestintä muutoksessa on uskottavinta ja rooli muutosviestinnässä kriittisen tärkeä. (Hiltunen 2014, s. 110).

#### **4. Suunnan ja yhteisen päämäärän puuttuminen**

Alkukartoituksen tutkimusaineiston perusteella ilmeni, ettei yhteistä suuntaa tai päämäärää oltu selkeästi määritelty. Jälkimmäinen sitaatti on myöhemmistä haastatteluista.

*”Et ne oli semmosia niinku, ehkä irrallisia päätöksiä jos, jos tämmösiä tehtiin et ne ei ollu niinku osa kokonaisuutta.”*

*”Oikeesti katonu, vaikka sitä katottiin, mut niinku vielä paremmin syventyny ja tehny niitä linjan vetoja nimenomaan toimintamalleissa ja toimintatavoissa. Sitähän ei tehty, vaan se meni järjestelmä edellä.”*

Ymmärrettävä, yksinkertainen ja selkeä visio määrittelee tavoitetilän, johon pyritään. Se auttaa ymmärtämään mihin ollaan pyrkimässä. Näin ihmisille voidaan

viestiä mikä on tavoitteena, päämääränä. (Kotter & Cohen 2002, s. 23; Kotter 2007, s. 98). Ongelma vaatisi realistisen tavoitteen ja suunnan määrittelyn. Tavoitteena olisi innostavan vision määrittely, joka johdattaisi kohti pidemmän ajan tavoitteita.

## **5. Sitouttaminen ja osallistaminen.**

Muutos täytyy perustella ihmisille, ilman sitä se ei voi tapahtua. Muutoksen tarve on ymmärrettävä ja ensin on vastattava kysymyksiin miksi ja miten tulee muuttua. Ihmisten kohtaaminen henkilökohtaisesti vahvistaa muutoksen etenemistä. Jokaisen organisaation jäsenen kanssa on käytävä läpi mitä muutos tarkoittaa juuri hänelle. Vaikka tekniikka mahdollistaa erilaisia yhteydenpitokeinoja, ei kasvotusten tapahtuvaa vuorovaikutusta voi korvata. (Alahuhta 2015, s. 44, 46, 49). Haastatteluissa ilmeni ettei henkilöstö ollut sitoutunut käyttöönottoprojektiin. Varsinaista sitouttamista tai osallistamista ei oltu tietoisesti toteutettu, vaan osallistuminen oli tullut eteen enemmän pakon kautta.

Ongelman ratkaiseminen vaatisi ongelmien 1 – 4 ratkaisua ainakin osittain ja niiden ratkeamisen tulos olisi tämän solmun aukeaminen. Tämän jälkeen voitaisiin tavoitella henkilöstön sitouttamista osallistamalla mahdollisimman laajaa joukkoa. Kohdennettuja täsmäinterventioita olisi mahdollista tavoitella lyhyellä aikavälillä.

## **6. Negatiivisuus, pessimismi - muutosvastarinta**

Havaintojen sekä haastatteluiden perusteella kohdeorganisaatiossa vallitsi laajamittainen negatiivinen suhtautuminen käyttöönottoprojektiin ja järjestelmään. Teoreettista viitekehystä vasten voitiin todeta muutosvastarintaa esiintyneen oppikirjamaisesti. Erämetsä (2003, s. 101) toteaa muutosvastarinnan usein yllättävän johdon, koska muutosta on käsitelty vain järkipäisesti ja paino on ollut loogisessa tarkastelussa.

*”Puhuttiin vaikka jostain ihan muusta aiheesta, ja siihen joku, että no kun meillä on tämä järjestelmä niin kaikki aika menee siihen. Tähän muut alkaa komppaamaan ’että niin meilläkin’ ja ’eihän sitä vaan tule meille’. Et se meni sellaseen luuppiin mikä ei johda mihinkään.”*

*”Sitä oli kaks vuotta jauhettu ja vieläkin kuuli sitä viestiä et tää on vaikee ja et ei tätä opi.”*

*”Se keskustelu oli menny ihan yleiseksi länkyttämiseksi.”*

Henkilöstön kyynisyys kuvataan vastarinnan määränä ja henkilöstön antipatia organisaatiota kohtaan. Tyypillisesti tämä näkyy toivottomuutena, pettymyksenä ja turhautumisena. Pessimismiä esiintyy usein, kun henkilöstö joutuu epämurkuvuusalueelle. Onnistunut muutoksen toteutus vaatii henkilöstön kyynisyyden aiheuttaman haitan poistamista tai vähentämistä. (Imran et al. 2017, s. 36).

### **Muut havaitut ongelmat**

Alkukartoituksessa tunnistettiin muitakin ongelmia, kuin edellä esitetyt, mutta ne luokiteltiin tutkimuksen kannalta toissijaisiksi. Myös näihin muihin ongelmiin tulisi löytää ratkaisu pidemmällä aikavälillä, jotta käyttöönottoprojektilla ja muutoksella olisi mahdollisuudet onnistua.

*”Ei siitä meinaa tulla mitään, et menee pahasti pieleen jos ei jotain tapahdu. Monia risoo ja kohta vielä useempia ja enempi”.*

Tutkimusaineiston perusteella toisen tyyppiseen liiketoimintaan suunnitellun järjestelmän soveltaminen oli ongelmallista kohdeorganisaatiossa. Siitäkin huolimatta, että haastatteluissa tuotiin esille aiemmin juuri keskittymisen olleen teknisissä ratkaisuissa. Havainnoissa alusta asti kävi ilmi, että *”helpotuksia”* pyydettiin laajasti. Pidemmän aikavälin tavoitteisiin pääsemiseksi täytyisi löytää soveltava tapa käyttää järjestelmää. Lyhyellä aikavälillä kriittisten ongelmien ratkaisemista helpottaisi, kun käyttäjien pyyntöön voitaisiin vastata. Etenkin muutosvastarinnan osalta tällä olisi todennäköisesti vaikutuksia.

Tutkimusaineiston perusteella iso ongelma, joka oli yllättänyt laajasti, oli siirto vanhasta järjestelmästä uuteen projektin ollessa käynnissä. Tämä ei ainoastaan ollut työllistävä ja aikaa vievä, vaan myös toi negatiivisia kokemuksia henkilöstölle ja aiheutti lisää muutosvastarintaa. Ongelma vaatisi ratkaisun, mutta seuraavat siirrot tapahtuisivat vasta syksyllä 2019, joten ratkaisua ehdittiin kehittää rauhassa.

Nevalainen (2007, s. 140) esittää vaiheet, kuinka ihmiset yleensä kohtaavat muutoksen:

- ”Sokkivaihe
- Taantumisen ja avuttomuus
- Viha ja suuttuminen
- Suru
- Hyväksyminen
- Muutos otetaan haasteena”

## 5. SYKLI 2: TOIMENPITEET SUUNNAN MUUTTAMISEKSI

Ongelmien priorisointi edellytti jo toimenpiteiden suunnittelua ja tarkastelua teoreettisesta viitekehystä. Ongelmien määrittelyssä tutkimusaineistosta hyödynnettiin teoriaa, jonka avulla johdettiin vaatimukset ja tavoitteet niiden ratkaisemiseksi. Edelleen teoriaan palaamalla kehitettiin ja rakennettiin ratkaisut ongelmiin huomioiden työn tavoitteet sekä käytännön asettamat rajoitteet. Lisäksi tutkimuksellisesti huomioitiin tutkimuskysymykset ja rajaukset. Tässä luvussa esitellään tutkimuksen toisen syklin toiminnallista vaihetta. Valittuihin ongelmiin kohdennettiin teoreettisesta viitekehystä tunnistettuja toimenpiteitä, jotka esitellään ongelma kerrallaan.

### 5.1 Konkreettiset toimet ja työkalut ongelmien ratkaisemiseksi

Paine oli jo kasvanut suhteellisen suureksi kirjoittajan aloittaessa työt kohdeorganisaatiossa vuosien 2018 ja 2019 vaihteessa. Johdossa oli tunnistettu pakottava tarve toimia. Kiireellisyyden ja välttämättömyyden tunne oli olemassa organisaation johdossa. Tämä tuli ilmi useissa alkuhaastatteluissa sekä havainnoinnissa.

*”Ensin sydän, sitten pää.”* - John Maxwell (1998, s. 65)

Ihmiset muuttavat toimintaansa enemmän, kun heille oivallutetaan totuus, joka vaikuttaa heidän tunteisiinsa. Ihmisten toiminta muuttuu vähemmän antamalla rationaalisia perusteita, joka muuttaa heidän ajatteluaan. (Kotter & Cohen 2002, s. 19). Ratkaisu ongelmaan oli interventio, jossa ilmiön todellinen luonne ”näytettäisiin” kohdeorganisaation johdolle. Konkreettinen toimenpide oli käyttöönoton kriisikokous. Tavoitteina oli saada muut näkemään ilmiön todellinen luonne; ettei kyse ollut vain järjestelmäkäyttönotosta, vaan muutoksesta ja suuresta sellaisesta. Johdon tulisi oivaltaa ongelman ydin. Tämä antaisi heille myös

vastauksen kysymykseen: miksi käyttöönotto ei sellaisenaan ollut edennyt halutusti.

Käyttöönottoprojektin kriisikokous järjestettiin erittäin nopealla aikataululla. Siihen osallistuivat kohdeorganisaation johtoryhmän lisäksi pääkäyttäjät 1 ja 2, sekä alkuperäisen yritystason käyttöönotossa mukana ollut henkilö. Pääkäyttäjien tehtävä oli tuoda kohdatut ongelmat pöytään sellaisenaan, riisumattomana karuna totuutena. Lisäksi heidän mukanaan olivat ehdotukset, mitä heidän mielestään olisi tärkeintä tehdä. Yritystason käyttöönotossa olleen henkilön tehtävä oli kertoa muilla ilmenneistä ongelmista, niiden syistä ja ratkaisuista. Kokouksessa pääkäyttäjät toivat mukanaan totuuden. Yritystason edustaja totesi muilla olleen vastaavia ongelmia ja ratkaisujen edellyttäneen muutoksia toimintamalleissa asti. Työn kirjoittaja toi näkemyksensä tarinan kerronnallisessa muodossa korostaen kokemusta siitä, että oli nähnyt vastaavan tilanteen aiemminkin ja onnistuminen olisi mahdollista. (Havainnot)

*”Se oli silmiäavaava kokous siinä mielessä, et siel tuli ihan oikeesti ekaa kertaa se että tää ongelma ei ole todellakaan niinku järjestelmätekniistä. Vaan se oli niinku useella eri alueella, monest suunnasta oli tullu viestiä et se onki enemmän toimintatapajuttu.”*

Hiltusen (2014, s. 208) mukaan muutosjohtamisen keskeisimmät virheet ovat taipumuksia luulla muiden kuin johdon:

- olevan tietoisia muutoksen taustoista
- olevan tietoisia muutoksen nykytilasta
- olevan yhtä sitoutuneita muutokseen
- näkevän maailman samoin
- arvostavan samoja asioita

### **Johto puolesta puhujana**

Merkittävässä muutoksissa johdon on oltava henkilökohtaisesti läsnä sekä lisäksi johdolla on oltava näkemys sekä osaaminen asioissa, joihin halutaan muutos

(Alahuhta 2015, s. 49). Hän jatkaa vertaamalla tilanteeseen, jossa urheiluvalmentaja valmentaa joukkuettaan käskemällä päästämään vähemmän maaleja ja tekemään niitä enemmän.

Johdolle tuli saada näkymä siitä, että onnistuminen ylipäättään oli mahdollista. Lisäksi olennaista oli kyetä *näyttämään* tavoitetilan positiiviset puolet, eli hahmotelma visiosta. Toisaalta myös käytännön tuominen riittävän lähelle, eli perehtyminen käyttöönotettavaan järjestelmään, antaisi mahdollisuuden sitoutua siihen. Tämä toisi johdon yhdessä pohtimaan ja keskustelemaan aiheesta, jolloin yhteisen näkemyksen muodostumiselle luotaisiin tilaisuus. Onnistuessaan kaikki tämä tekisi johdosta sitoutuneita ja *näkyviä puolesta puhujia*.

Konkreettiset toimenpiteet johdon syvemmäksi sitouttamiseksi olivat osaltaan jo edellisen kohdan *kriisikokous*, mutta ennen kaikkea johdon koulutustilaisuudet. Johdolle järjestettiin kaksi ”järjestelmäkoulutusta”; lainausmerkeillä esitetään sitä, että vaikka osin kyseessä oli tekninen koulutus, se oli sisällöltään suunnitellusti varsin erilainen kuin tavanomainen peruskoulutus. Tutkija suunnitteli koulutussisällön pääkäyttäjä 2:n kanssa ja sisältö kohdennettiin perustoimintojen lisäksi mahdollisuuksiin, joita voitaisiin saavuttaa. Lisäksi johdolle luotiin harjoitustehtäviä, joiden kautta he pääsivät tutustumaan niihin asioihin, joihin heidän myös pian tulisi antaa periaatteellisia linjauksia.

*”Linjajohto heräs ekassa joryn koulutuksessa et täältäähän saa vaikka mitä tietoja, oikeestaan kaikki ne mitä tarviin.”*

*”Ehkä tuli ymmärrys siitä, että tarvitaan prosesseja, tarvitaan linjauksia ihan eri tavalla. Siinä tuli aika paljon kaikille sitoutumista ja ymmärrystä myös siihen, että ei ole kysymys siitä, mitä viestiä tulee järjestelmän vaikeudesta. Se oli hyvä startti.”*

### **Vaikuttava viestintä**

Muutosviestinnän ensimmäinen syvempi keino Alahuhdan (2015, s. 37) mukaan on saada avainhenkilöt sisäistämään muutos ja sitoutumaan siihen. Toisena olennaisena toimenä on muutosagenttien valinta. Muutosagentin tulee olla



energinen ja vuorovaikutustaitoinen henkilö. Kolmantena muutosviestinnän välineenä on perinteinen viestintä; kertoa tiedottamalla tilanteesta ja onnistumisista. Tätä viestiä tulee välittää useissa kanavissa ja kertoa pienistäkin edistymisistä. Kun muutoksesta tehdään suuri ja positiivinen asia, se alkaa muodostua konkreettiseksi ihmisille. Onnistumiset ja edistysaskeleet rohkaisevat ja luovat myönteisen ilmapiirin muutokselle. (Alahuhta 2015, s. 37).

Viestintää eivät ole pelkät kuukausitiedotteet ja puheenvuorot kokouksissa; tilanne edellytti muutakin kuin perinteisesti viestintänä ajatellut keinot. Koska perinteisille viestintäkeinoille olisi luonnolliset rajoitteensa, olisi hyödynnettävä edellä mainittuja Alahuhdan *syvempiä keinoja*. Viestinnän tavoitteena oli saada aikaan ymmärrystä ja kehittää tunnetason sitoutumista, jotka olivat teoreettisen viitekehyksen perusteella avaimet muutoksen onnistumiseen. Hussain ja Hafeez (2008, s. 491) alleviivaavat, että vertauskuvilla vaikutetaan ihmisten käytökseen ja toimintaan, kun puhutaan kielellä, joka kuullaan. Leppäsen ja Rauhalan (2012, s. 71) mukaan on tärkeää näyttää myös, että muutosta vaikeammistakin asioista on selvitty.

Konkreettiset toimenpiteet olivat viestinnän lisääminen ja muodon muuttaminen. Perinteisen viestinnän määrän lisääminen ei ollut mahdollista, joten ratkaisuna olivat *viestinnän syvemmät keinot*. Johdon sitoutumisen näkyminen vuorovaikutuksessa olivat ensimmäinen. Muutosagenteiksi tässä kontekstissa katsottiin pääkäyttäjät 2 sekä tutkija itse. Kolmantena eli perinteisenä keinona lisättiin kuukausittaisiin kokouksiin sekä tiedotteeseen kokonaan oma osio käyttöönottoprojektille. Viestinnän sisältöön tuotiin voimakkaita vertauskuvia ja niitä toistettiin. Esimerkkinä mainittakoon meemit. Lisäksi narratiiveja hyödynnettiin koulutustilaisuuksissa, kohtaamisissa ja puheenvuoroissa.

### **Yhteiseen suuntaan**

Päämäärää ja tavoitetta ei oltu määritetty riittävän kirkkaasti. Tämä tulisi ehdottomasti tehdä mahdollisimman selkeästi. Yhdessä johdon kanssa määritettiin käyttöönottoprojektin seuraavan kalenterivuoden tavoite, joka asetettiin tulostavoitteeksi. Järjestelmä ei pelkästään olisi otettu käyttöön, vaan sitä tulisi myös *aktiivisesti käyttää*. Tämän tavoitteena oli osoittaa osaltaan johdon sitoutuminen, sekä sitouttaa johtoa, mutta ensisijaisesti osoittaa selkeä tavoitetilä tiettyyn tarkastelupisteeseen. Ei riittäisi, että järjestelmä on teknisesti otettu käyttöön, vaan projekteilla tulisi myös käyttää sitä *aktiivisesti*. Empiirinen kokemus tasapainotettujen tulokorttien ohjausvaikutuksesta oli, että jos tavoitellaan ”jonkin käyttöönottoa”, se ei takaisi haluttua tulosta. Vaikka jokin on otettu käyttöön, varsinkin ohjelmistojen tapauksessa, se ei tarkoita, että sitä käytetään. Kettunen ja Kantola (2005, s. 263, 270, 272) osoittavat tasapainotettua tulokorttia (BSC) käsittelevässä tutkimuksessa, että tulokortti on toimiva tapa osoittaa uuden järjestelmän käyttöönottamisen tärkeys.

*”Aiemmin oli keskitytty siihen järjestelmän kouluttamiseen ja kustannusrakenteisiin, ei siihen mitä siinä viedään, miksi näin tehdään tai miksi me halutaan tällaista.”*

### **Sitouttaminen ja osallistaminen**

Fearon et al. (2013, s. 155) korostavat kommunikaation ja osallistamisen merkitystä. Samoin Aladwani (2001, s. 1760) mainitsee nämä muutosjohtamisen työkaluina järjestelmän käyttöönottoprojekteissa.

Muutoksen onnistuminen, sen hyväksyminen, edellyttäisi henkilöstön laajaa sitoutumista. Sitoutumista tapahtuu, kun on mahdollisuus vaikuttaa, eli osallistua. Osallistamisen avulla saavutetaan sitoutuminen. Konkreettisina toimenpiteinä olivat keskijohdon koulutustilaisuudet, jotka olivat luonteeltaan enemmän työpajoja, kuin perinteisiä koulutuksia. Tilaisuuksissa ei pelkästään koulutettu, vaan ratkottiin yhdessä ongelmia ja suunniteltiin parhaita käytäntöjä ja menettelyjä tulevaan. Toinen merkittävä tekijä on keskijohdon rooli esimiehenä suurelle

joukolle. Pirinen (2014, s. 61) painottaa esimiehillä olevan aina erityistä vastuuta muutoksissa: esimerkillisyys ja sitoutuminen muutokseen, jotta voi kannustaa ja tukea alaisiaan muutoksessa.

*”Se vaikutti hyvältä kun kävin siinä projektipäälliköiden koulutuksessa et ihmiset oli skarppina paikalla ja aidosti opettelemassa asiaa. Et ei vaan pakolla istumassa kun tää tulee meille, et vaikutti tosi hyvältä. Et nyt yhdessä mietitään miten tätä juttua lähdetään tekemään ja kehittämään.”*

*”Kuitenkin käyttöönotossa tulee tosi tärkeeksi sitoutuminen ja organisaation alempien tasojen sitouttaminen. Ei oo hirveesti mitään oikoteitä tarjolla. Et se ketju pettää heti jos linjajohto vaikka olis sitoutunut, mut et jos joku projektipäällikkö ei oo sitoutunut, niin hänestä eteenpäin ei sit toimita niiden toimintatapojen mukaan.”*

Havaintopäiväkirjamerkintä (keskijohdon koulutustilaisuus, tilaisuuden lopussa):  
Projektipäällikkö: *”Elä huoli, kyllä me tehhään tämä juttu.”*

### **Muutosvastarinnan kitkeminen optimismilla**

*”No oli aika raskasta kun melkei niinku kaikki oli et ei kai se tuu meille.”*

*”Sitä valitusta ja itkua oli joka yhteydessä.”*

Teoreettinen viitekehys nimeää useat edelle esitellyistä ongelmista liittäneiksi muutosvastarintaan tai niiden ratkaisemisen lääkkeeksi muutosvastarintaan. Johdon sitouttaminen, viestintä, osallistaminen ja tavoitteen määrittely olivatkin työkaluja muutosvastarintaan. Kuitenkin tutkimuksessa halutaan mainita yksi tekijä, joka oikeastaan on osaelementti kaikkia edellä mainittuja.

Leppänen ja Rauhala (2012, s. 128) jakavat ihmiset kahteen ryhmään; myönteistä energiaa jakaviin ja negatiivista energiaa jakaviin. Positiivista energiaa jakavat yksilöt ovat vitaaleja organisaatioille. Keski- ja alajohdon organisaatioihin verrattuna huippusuorittavista organisaatioista löytyy kolminkertainen määrä myönteistä energiaa jakavia yksilöitä. Näillä yksilöillä on psykologista pääomaa, eli he ovat

sinnikkäitä ja optimistisia. Heidän optimismi ja innostus tarttuu muihin organisaation jäseniin. (Leppänen & Rauhala 2012, s. 128).

Viestintään, koulutuksiin, puheenvuoroihin ja kommunikointiin tuotiin tarkoituksellisesti optimismia - *ylioptimismia*. Aiemmin esiteltyjen toimenpiteiden lisäksi konkreettinen toimenpide muutosvastarinnan kitkemiseen oli tarkoituksellinen ylioptimismi. Russel-Jones (1995, s. 62 - 63) käsittelee asenteita muutoksessa, joita ovat muun muassa toiveikas realismi ja tietävä optimismi. Tässä tapauksessa tavoiteltiin korostuneen toiveikasta optimismia ja sen peilivaikutusta muihin.

*”Ja sit on ollu hyviä kommentteja, kuten sieltä yhdeltä projektilta missä on ne muualta tulleet pari uutta tyyppiä, et kun ne oli tehnyt ekan raportoinnin niin oli sanonut vaan et tää on järjestelmä siinä niinkuin muutkin.”*

Aiemmin teoriassa todettiin tunteiden ja käyttäytymisen tiedostamaton vaikutus sekä siirtyminen ympärillä oleviin ihmisiin. Leppänen ja Rauhala (2012, s. 41) määrittävät, että optimistinen ihminen ajattelee ratkaisukeskeisesti ja pyrkii oppimaan epäonnistumisista.

## **5.2 Toimenpiteiden vaikutusten analysointi ja tarkastelu**

Vaikutuksien analysoiminen osoittautui ongelmalliseksi; joko kausaliteetin tai objektiivisuuden suhteen. Myöhemmissä haastatteluisissa ja havainnoinnissa esiintyy paljon vaikutuksiin liittyviä havaintoja, mutta luotettavasti ei voida osoittaa jonkin tietyn toimenpiteen vaikuttaneen tiettyyn ongelmaan. Toisaalta vaikka se olisi hyvin suoraviivaisesti mainittu haastattelumateriaalissa, on siihen tutkimuksellisesti suhtauduttava kriittisesti luotettavuuden osalta, koska tutkija on ollut vaikuttamassa ilmiön keskiössä. Luotettavasti voidaan kuitenkin todeta, että kokonaisuutena vaikutuksia toimenpiteillä oli ja pääosin ne olivat positiivisia.

*”Et sithän me pidettiin se yhteinen tilaisuus, mikä toimi vähän niinkun kick offina, et nyt aletaan itse tekee tätä juttua paremmin.”*

*”Ja seki aika paljon kirkasti myös sitä että nyt on muutosjohtamiskysymys et tää ei oo enää niinku pelkästään sitä että ei ois koulutusta riittävästi tai ei ois niinku mahdollisuus oppia. Nyt on kysymys halutaanko oppia, halutaanko omaksua, ja ymmärretäänkö mitä pitäisi tehdä.”*

*”Eli se oli, se oli se alkuvuoden tota ni oivallus eli sitoutumista tuli enemmän johdolta, ymmärrystä tuli siihen et mikä tää käyttöönottoprojekti on.”*

*”Projektipäälliköitä on osallistettu, ja saatu sitä kautta niinku feedbackia myös ymmärrystä sinne projektipäällikkökenttään, et mitä täs pitäis tehdä.”*

Toimenpiteiden vaikutuksia tarkastellaan laajemmin seuraavassa luvussa. Johtopäätöksissä toimenpiteiden vaikutuksia analysoidaan työn tavoitteiden ja mittareiden kautta.

*”Kyl mun mielestä tässä on nyt ihan erilainen meininki kun viime vuonna. Et on kyl hyvä alku tälle vuodelle.”*

*”Et kyl kannattaa jatkaa suunnitelmallista kouluttamista ja sitä käyttöönoton helpottamista.”*

*”Mä näkisin niinkun täs kaiken kaikkiaan täs muutoksessa se isoin asia on se et toimintaprosessit ja ne ajetaan uuteen malliin me tiedetään mitä me halutaan. Sithän se on vaan järjestelmä joka pistetään toimimaan, tukemaan sit toimintaa. Nyt on niinku se muutos, muutos on enemmän siin toimintamalleissa.”*

## 6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Lähtötilanne tutkimuksen alussa oli useilla mittareilla haastava. Tämä asetti erittäin pragmaattiset tavoitteet konkreettiseen tekemiseen antaen samalla hedelmällisen maaperän tutkimukselle. Valitut välittömät toimenpiteet toivat haluttuja tuloksia. Lopputarkastelun mukaan teoriassa esitetyt tärkeimmät toimenpiteet ovat juuri ne kriittiset myös käytännössä; ainakin tässä tapauksessa.

*”Positiivista on se et siel on niinku tosissaan niitä hyviä kokemuksia käyttöönotosta tai semmosia niinku valonpilkahduksia. Ja ne tietysti ruokkii sitä muutoksen nopeuttamista, Että sais noita tota onnistumisia enemmänkin sieltä matkalta”*

*”Et on iso muutos tapahtunut asenteissa ihan kaikilla, johdonkin asenteissa, et ihan eri tavalla on esillä, et on tullu hyvä herääminen tässä.”*

### 6.1 Työn keskeiset tulokset

Keskeiset tulokset arvioidaan ensin tarkastelemalla niitä suhteessa tutkimuksen alussa määritettyihin mittareihin, tavoitteisiin, tutkimuskysymyksiin ja -ongelmaan. Tavoitteiden toteutumista oli päätetty arvioida seuraavin mittarein:

#### **Tunnistettiin toimenpiteitä, joita organisaatio voi toteuttaa tai käynnistää?**

Luvuissa 5 on esitelty tunnistetut toimenpiteet tarkemmin, jotka kaikki toteutettiin. Toimenpiteet tunnistettiin alkukartoituksella, jonka empiirisiä havaintoja peilattiin muutosjohtamisen ja -johtajuuden teorioihin. Toimenpiteiden kohteena olivat ihmiset ja työkalu toimenpiteissä oli tunteisiin vaikuttaminen.

#### **Toteutettiin, tai käynnistettiin, tunnistettuja toimenpiteitä?**

Kaikkia raportissa mainittuja toimenpiteitä toteutettiin laajemmin kuin raportissa on mahdollista esitellä. Tavoite katsotaan täyttyneeksi havaintojen perusteella.

*”Siihen on oikeesti käytetty aikaa myös siihen että ollaan käyty keskusteluja, ollaan mietitty porukalla et miten tää pitäis olla, mitä täs pitäis tehdä.”*

*”Nyt me mennään pikkasen, aika paljonki erilaisella kulmalla, nyt me mennään niinku toimintatapamuutoskärjellä enemmän kuin se että näppistekniikan kärjellä.”*

*”Mää sanoisin et tää viestintä on ollu erilaista, se ei oo ollu sellast niinku informatiivista viestintää et meil on tämmönen järjestelmä vaan tää on nyt semmost, semmost erilaista.”*

### **Tapahtuiko haluttua suunnanmuutosta lyhyellä aikavälillä?**

Suunnanmuutoksen voidaan tutkimusaineiston perusteella katsoa tapahtuneen, mutta suoraa kausaliiteettia yksittäisiin toimenpiteisiin ei voida luotettavasti osoittaa. Tämä johtuu toimintatutkimuksen luonteesta, mutta toisaalta tärkeintä oli saada suunnanmuutos, joka toteutui. Kokonaisuutena toimenpiteet vaikuttivat ja käänsivät projektin parempaan suuntaan.

*”Et kyl meillä se käännekohta on nyt ollut.”*

*”Mä uskon, että me on tehty harppaus tässä.”*

*”Suunta on selkeesti ollut koko tän vuoden ylöspäin, et ei oo mikään kyllä mennyt huonompaan suuntaa.”*

*”Kyl oon huomannu ja toivon et se asenne myös pysyy sellasena, et ei enää koko ajan toivota et saatas perua se käyttöönottopäätös. Et enemmän sitä et lähetään viemään sitä eteepäin.”*

### **Tunnistettiin jatkotoimenpiteitä?**

Jatkotoimenpiteitä tunnistettiin laajasti, eikä niissä enää ollut välttämätöntä rajoittua tutkimuksen rajauksiin ja tavoitteisiin. Jatkotoimenpiteistä useat käynnistettiin. Yksi merkittävistä jatkotoimenpiteistä oli *super-userit*, eli organisaation sisäiset muutoksen *lipunkantajat*. Käytännössä tämä nähtiin, että kyseessä ovat tekniset tukihenkilöt, joka on osa heidän rooliaan, mutta toinen osa on vähintään yhtä merkittävä. Schiavonen (2012, s. 795) tutkimustulos painottaa

muutosagenttien tärkeyttä, jotka vähentävät usealla tavalla myös muutosvastarintaa.

*”Löydetään ne lähitukihenkilöt, ja et ne alottaa mahdollisimman nopeesti, oli niit sit yks kappale tai kolme kappaletta, mut niit voi ottaa matkaa mukaa lisää. Mut että ei jäädä odottamaan, koska ilman niitä se muutos ei tuu menemään tuol kentällä niin nopeasti.”*

*”Nyt ollaan tosi riippuvaisia yksittäisistä henkilöistä. Et sen tiedon jakaminen laajemmalle porukalle.”*

*”Se on hyvä idea et olis tukiverkostoja missä jaetaan tietoa tai se alueellinen tukiresurssi. Et sen käynnistäminen, kun sit meillä olis useita henkilöitä jotka tietäis sen homman edes jotenkin. Ni sit ei oo niin kriittistä jos joku lähtee talosta.”*

Oleellisena havaittiin myös, että käyttöönottoprojektin lisäksi muitakin muutoksia ja lisää ohjelmistokäyttöönottoja tulisi lähitulevassa olemaan useita. Aiemmin teoriassa todettiin erään ongelman olevan liian monet samanaikaiset muutokset. Jatkotoimena oli myös siirtää muita muutoksia, kehityshankkeita, käyttöönottoja, myöhemmäksi. Osin tämä edellyttäisi aktiivisia toimia huomioiden kohdeorganisaation olevan osa suurta yritystä.

*”Tää on jo iso muutos ja sit jos viel muuta tulee paljon sellasta viel monimutkasta niin se ei tietysti oo hyvä tän muutoksen kannalta, et pystys keskittyy olennaiseen, olennaiseen jokainen, se on ehkä semmonen yks havainto mitä täs on noussu kanssa.”*

Yksi luonnollinen jatkotoimi oli dokumentoida ohjeet, prosessi, toimintamalli toiminnan ja käyttäjien tueksi. Valittu tulokulma oli enemmän transformationaalinen ja säännönmukaisesti sitä tutkijat painottivat, mutta he myös muistuttivat transaktionaalisten muutosjohtamisen toimien tärkeydestä; myös asioiden johtamisen kokonaisuus tulisi olla kunnossa, jotta tulevaisuudessa muutoksen voisi vakiinnuttaa.



*”Et ne on ihan varmasti ne päätökset kristallin kirkkaina, varsinkin linjavastuullisille. Joka keskustelus kun tulee päätökseen liittyvä kysymys tai joku vastaava, niin linjavastuulliset pystyy ulkomuistista sanoo, et ’tällee me on päätetty, et näin me mennään’.”*

Yksittäinen jatkotoimenpide oli muun muassa vanhasta järjestelmästä luopuminen symbolisilla ”hautajaisilla”. Teoria kuvasi muutoksissa esiintyvän pelon lisäksi myös surua, joka nousee kun vanhasta luovutaan. Havainnoissa tuli esille vitsin muodossa, että *”vanha ohjelmisto pitäisi haudata”*. Tähän tartuttiin ja hautajaisia alettiin suunnitella hyvissä ajoin ja seremonia pidettiin koko organisaation yhteisessä tilaisuudessa. Juuti (2016, s. 50) ehdottaa muutokseen liittyviä tunteita helpottavaksi ja ohjaavaksi toimenpiteeksi symboliset seremoniat, käytännöt ja puheet. Esimerkiksi symboliset hautajaiset ja hautajaispuhe vanhalle toimintatavalle, joka muutoksen myötä jää taakse.

Mittareiden ja tulosten valossa työn tavoitteet voidaan katsoa toteutuneiksi. Tavoitteina oli tunnistaa toimenpiteitä, joita kohdeorganisaatio voi itse nopeasti toteuttaa, toteuttaa näitä toimenpiteitä tai käynnistää niitä, sekä analysoida niiden vaikutuksia jatkotoimenpiteiden määrittämistä varten. Ensisijainen tavoitteena oli saada aikaan muutos projektinhallintaohjelmiston käyttöönottoprojektissa ratkaisemalla nykytilanteen ongelmia. Myöhempi analysointi havaintojen perusteella osoitti, että suunta oli kääntynyt parempaa kohti. Tavoitteen voidaan katsoa toteutuneen. Tutkimuksen alkuvaiheessa asetetut ensimmäiset tutkimuskysymykset jäivät triviaaleiksi tavoitteiden valossa, jonka toimintatutkimusta käsitelleet tutkimusteoretikot ennustivat (mm. Alasuutari, Kananen). Niitä muovattiin hieman, mutta silti ne jäävät sivuosaan. Tutkimusongelmiin vastataan lyhyesti.

### **Millaisia ongelmia teoria tunnistaa järjestelmäkäyttöönotoissa?**

#### **Kuinka havaintoaineisto suhtautuu teoriaan?**

Järjestelmäkäyttöönottojen teorit säännönmukaisesti näkivät ongelmien liittyvän muutokseen joka implementoinnista aiheutuu ja toisaalta ihmisiin. Havaintoaineistosta tunnistettiin teorian perusteella ongelmia, jotka olivat:

- Implementoidaan järjestelmää, vaikka kyseessä on suuri muutos
- Johdon näkyvä sitoutuminen ja vahva tuki
- Viestintä
- Yhteinen tavoite ja päämäärä
- Sitouttaminen ja osallistaminen
- Muutosvastarinta

Näiden lisäksi implementointiteoriat mainitsevat muutosjohtamisen, se ei ole listattuna, koska metodologinen ratkaisu yllä mainittuihin ongelmiin on juuri se.

#### **Mitä toimenpiteitä ja työkaluja teoria tarjoaa ongelmien ratkaisemiksi?**

Teoria tarjosi tunnistettuihin ongelmiin laajasti työkaluja, jotka osaltaan ovat sidoksissa toisiinsa, eli yhden ongelman ratkaiseminen voi olla toisen toimenpide. Järjestelmäkäyttöönottojen tutkimusteoriat totesivat yleiseksi, ettei käyttöönottoprojekteissa huomioida muutoksia, johdeta muutoksia ja huomioida ihmisiä. Toimenpiteenä oli siten muuttaa käyttöönottoprojekti muutoshankkeeksi, tuoda muutokseen johtaminen ja johtajuutta huomioimaan ihmiset. Johdon sitouttamisen syventämisessä, kuten monessa muussakin ongelmassa, taustalla oli tunteisiin vetoaminen ja vaikuttaminen. Esimerkiksi viestinnän voidaan todeta olevan viestintää, vaikka toimenpiteenä käytettiin viestimistä perinteistä näkökulmaa laajemmin, mutta oleellista oli tuoda tunteisiin vaikuttava elementti mukaan. Yhteisen tavoitteen määrittelyyn muutosvisiona teoria ottaa paljon kantaa, mutta tarjoaa niukasti toimenpiteitä. Pohdinnan arvoista on tietysti, voiko visiosta esittääkään konkretiaa. Muutosvisiota ei määritely, mutta tavoite vuoden päähän osoitettiin tasapainotetun tuloskortin kautta. Sitouttamisen teoria pääsääntöisesti

toteaa tulevan viestinnän, vision, johtamisen ja osallistamisen kautta. Tässä toimenpiteenä oli osallistaa organisaation avainhenkilöitä ja sitouttaa heidät sen kautta. Muutosvastarintaan teoreettinen viitekehys esittää useita ratkaisuja, joista useat ovat muiden ongelmien ratkaisuja. Huomionarvoista on kuitenkin, että yhä useampi tutkimus toteaa muutosvastarinnan olevan luonnollista eikä pelkästään merkki epäonnistumisesta. Muutosvastarinta on toisin sanoen tunteiden käsittelyä ja purkamista.

**Miten aikaansaada muutos käyttöönottoprojektin suunnassa toimenpiteillä, jotka kohdeorganisaatio voi itse toteuttaa lyhyessä ajassa?**

Päätutkimuskysymykseen on vastattu edellä laajemmin. Yhteenvedona todetaan, että käyttöönottoprojektiin kannattaa suhtautua muutoksena. Tutkimus osoitti säännönmukaisesti meneteltävän päinvastoin ja seurauksena oli epäonnistuminen. Kun kunnioittaa jotakin ilmiötä muutoksena, on helpompi hyväksyä sen olevan vaikeaa ja toimia muutoksen edellyttämällä tavalla. Muutos edellyttää sen johtajuutta ja johtamista, tavoitetilan kuvaamista, suuren määrän kommunikaatiota ja vuorovaikutusta, dynaamisen ydinryhmän sekä muita muutosteorioiden kuvaamia elementtejä. Ensisijainen painopiste täytyy olla ihmisissä ja ihmisten tunteissa.

Jonkin muuttaminen toimenpiteillä nopeasti on todennäköisintä teorian ja tulosten perusteella saavuttaa johdon kautta, vaikuttamalla johtoon, johdon sitoutumisella. Toisaalta ilman johdon tukea ja sitoutumista, epäonnistuu varmasti.

*”Kaikki lähtee johtamisesta. Et jos johto ei oo sitoutunut, ni ei, ei onnistu.”*

## 6.2 Tulosten arviointi ja työn vaikutukset käytännön kannalta

Käytännössä saatiin aikaan toivotun suuntaisia tuloksia, joista edelleen teoriaankin nojaten useat vaativat aktiivisia toimenpiteitä jatkuvasti. Tutkimuksen tulokset ovat osaksi laadukkaita ja luotettavia, mutta osittain niitä ei voida pitää objektiivisina eikä valideina.

Ensimmäisen syklin, ongelmien määrittely havaintoaineiston ja teorian perusteella, voidaan todeta luotettavaksi sekä validiksi. Tässä vaiheessa tutkijan vaikutukset tutkittavaan ilmiöön olivat vähäisiä, tutkijan suhde tutkittaviin ja asema kohdeorganisaatiossa vähemmän merkittävä sekä objektiivisuus luonnollisesti korkeampi. Havaintoaineiston ja teorian yhteys oli vahva myös kvantitatiivisesti; havaintoja tarkasteltiin myös määrällisten osumien perusteella. Määrällisen analyysinkin perusteella tarkasteltuna, tiedonantajien keskuudessa oli korkea yksimielisyys, mikä on tärkeintä. Siten ensimmäisen syklin perusteella saadut tulokset voidaan katsoa myös valideiksi. Toinen sykli, jossa toimenpiteet määriteltiin ja toteutettiin, on luotettavuuden sekä validiteetin suhteen kyseenalainen. Toimenpiteet ja ongelmien ratkaisu ovat keskinäisessä kausaliiteettisuhteessa, eikä voida luotettavasti osoittaa, mikä tarkalleen vaikutti mihinkin. Huomautettakoon, että myös Stream-analyysia koskeva teoria tunnistaa tämän ongelman. Tulokset sellaisenaan tarkasteltuna toisen syklin osalta on katsottava luotettavuuden osalta vähäisiksi. Validiteettia ei arvioida, koska rajatun organisaation, tietyn ajanhetken tilanteeseen kohdennetut eksaktit toimenpiteet, eivät ole siirrettävissä tai toistettavissa; eivät ajallisesti eivätkä toisissa olosuhteissa. Objektiivisuuden osalta toinen sykli on myös kyseenalainen. Tutkija on tavoitellut parannuksia ja muutoksia tietyillä toimenpiteillä, joten on luonnollista, että tiedostamattaan hakee sellaisia havaintoja, jotka vahvistavat työn tuottaneen tulosta. Huomioiden tutkimuksen aluksi tunnistettu mahdollinen haaste vahvistusharhasta sekä tietoinen pyrkimys objektiivisuuteen, ei voida luotettavasti osoittaa ettei niin olisi tapahtunut.

Tulosten perusteella voidaan todeta työn ensisijaisen tavoitteen, muutoksen aikaan saamisen, kuitenkin toteutuneen. Se voidaan todeta kohtuullisen luotettavasti haastatteluaineiston perusteella, jossa selkeästi ja suoraviivaisesti on havaittu positiivinen muutos. Myös toistettu kysely antoi systemaattisesti viitteitä muutoksesta parempaan sen hajonnan ollessa pieni. Muuta ei kyselystä voida luotettavasti todeta. Kyselyn vastaajamäärät olivat vähäiset: ensimmäisessä 11 ja jälkimmäisessä 10 vastaajaa. Ensimmäisellä kerralla vastauksista voitiin tehdä kohtuullisen luotettavia tulkintoja toimenpiteiden hienosäätöä varten. Toisella kerralla samaan kyselyyn pyydettiin vastaamaan tilaisuuden päätteeksi. Nyt vastaajien ja tutkijan vuorovaikutussuhde oli muuttunut, vastaajat tiesivät enemmän tutkimuksesta ja kyselyn tarkoituksesta. Lisäksi kysely liittyi tilaisuudessa esillä olleisiin teemoihin, joten ajankohta sekä tilanteen dynamiikka ovat voineet vaikuttaa vastauksiin. Ei ole mitään syytä olettaa kuitenkaan, että vastaukset olisivat epärehellisiä. Kokonaisuutena verraten ensimmäiseen kyselyyn tilanne oli muuttunut, se oli parempi ja näkemys tästä oli kohtuullisen yhdenmukainen.

Tutkimusstrategiana toimintatutkimus oli työn tavoitteiden osalta palveleva, mutta akateemisena opinnäytteenä erittäin haastava. Tapaustutkimus ei olisi parantanut tulosten luotettavuutta. Toisaalta kvantitatiivinen tutkimus ei olisi aidosti objektiivinen vaihtoehto, koska tutkija olisi edelleen vaikuttanut organisaatiossa tutkittavaan ilmiöön.

Työn tavoitteissa todettiin, ettei uutta teoriaa tavoitella, vaan tavoitteet ovat käytännöllisiä. Uutta teoriaa ei myöskään syntynyt. Tutkimusteoriat esittivät varoituksen objektiivisuudesta, mikäli tutkijalla olisi aiempaa empiiristä tietoa ilmiöstä. Testitilaisuus syntyy kun teorian tieto esittää jotakin, jota aiemmat empiiriset kokemukset eivät tue tai ilmiö käyttää aiemmasta poikkeavalla tavalla. Vähintään on jätettävä aidosti tilaa uusille näkemyksille ja kyettävä muuttamaan aiempaa näkemystä paremman tiedon valossa. Objektiivisuus tietoisella tasolla ei aiheuttanut haasteita, mutta tiedostamattomalla tasolla tutkimuksen kannalta väistämättä mieli on subjektiivinen. Käytännössä aiemmasta empiirisestä tiedosta

oli hyötyä, eikä vanhaan kuitenkaan takerruttu vaan sen, tutkimuksen edetessä karttuneen tiedon ja uusien havaintojen pohjalta kehitettiin uutta.

Teoreettinen viitekehys, sekä muutoksen johtamisen, että järjestelmäprojektien osalta vannoni ihmisten olevan keskiössä. Syvempi tarkastelu osoitti, että ihmiset toimivat pääosin tunteidensa pohjalta, vaikka muuta itselleen uskottelisivat. Kirjallisuus huomautti logiikan korostamisen olevan ongelma useaan työelämään liittyvässä ilmiössä. Mikäli ihmisten toiminnassa tavoittelee muutosta, oli teorian mukaan ensisijaisesti vaikutettava ihmisten tunteisiin. Tutkimuksessa etsittiin nopeimmin ja tehokkaimmin vaikuttavia keinoja ja sellainen oli teorian perusteella tunteisiin vaikuttaminen.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta teorian ja käytännön yhteys; mikäli teoriatieto laajasti tunnistaa jonkin ongelman, sen löytyminen käytännöstä on erittäin todennäköistä. Myös toisinpäin kytkös on olemassa; esimerkiksi muutosvastarinnan osalta näkyvimmit ihmisen käytöksen merkit saattavat osua tutkimustietoon tarkkuudella, jota voidaan kutsua oppikirjan mukaiseksi toiminnaksi.

### **6.3 Jatkotoimenpiteet ja suositukset**

Jatkotoimenpiteistä lyhyellä aikavälillä tunnistettiin ensisijaiseksi organisaation sisäisten super-usereiden, sitouttamisen ja kouluttamisen. Vapaaehtoiset henkilöt saisivat muita enemmän koulutusta ja tukisivat vertaisiaan organisaatiossa. Super-usereiden, muutosagenttien, kautta vietäisiin uusia parannuksia ja toimintatapoja käytäntöön. Fearon et al. (2013, s. 153, 155) mainitsevat super-userit tärkeänä osana järjestelmäkäyttöönnottoa.

*”Varmaan tärkeimpiä on se et sen osaamisen jakaminen ja dokumentointi. Se on se iso tema.”*

Lisäksi yhteisen päämäärän, vision, tarkentaminen olisi tarpeellista. Tämä näkyy käytännössä yhteisten uusien toimintatapojen ja -mallien määrittelynä, johon osallistetaan laajasti organisaatiota. Viestinnän hieman tutkimuksen alkuvaiheen jälkeen painuttua hiillokselle, tulee siihen puhaltua uudestaan, jotta eteneminen muutosmatkalla jatkuu. Tämä luo sopivan tilaisuuden tuoda lyhyen aikavälin voittoja näkyväksi, jotta motivaatio säilyy.

*”Käytännössä se uusien projektien alkaminen, se on se kriittinen kohta. Kun siirrot tehdään niin siinä on se iso vaaranpaikka. Et jos se ryysitään niin siinä on iso riski et se negatiivisuus tulee helposti takaisin jos se menee pieleen. Ja moni asia on sit paljon vaikeampaa sen jälkeen. Et riittävä tuki siihen vaiheeseen.”*

Pitkän aikavälin tärkeimpänä toimenpiteenä on ehdottomasti systemaattinen muutosvalmiuden ja -kyvykkyyden kasvattaminen kohdeorganisaatiossa. Toimenpiteitä tähän on jo aloitettu ja niitä tulee järjestelmällisesti edistää, koska tulevassa varmaa on vain muutos. Muutosvalmius on ratkaiseva tekijä muutoksen toteutuksessa (Imran et al. 2017, s. 35). Organisaation muutosvalmiuden ollessa heikko tai kulttuurin olevan tottumaton muutoksiin, on se aina hidastava ja vaikeuttava tekijä muutoksissa (Fearon et al. 2013, s. 153).

## 7. YHTEENVETO

Tutkimus tarkasteli rakennusyrityksen yhden divisioonan projektinhallintaohjelmiston käyttöönotossa ilmenneitä haasteita. Niihin etsittiin ratkaisuja teoreettisen viitekehyksen ja empirian pohjalta, sekä arvioi tutkimuksen aikana toteutettujen toimenpiteiden vaikutuksia. Tutkimus tarkasteli ilmiönä järjestelmäimplementaatiota muutoksen, muutosjohtamisen ja -johtajuuden näkökulmasta. Teoreettisena viitekehyksenä tutkimuksessa oli muutosjohtaminen järjestelmäkäyttöönotossa. Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena, koska tavoitteena oli saada aikaan muutosta ja tutkijan oli tarkoitus vaikuttaa kohteena olevaan organisaatioon sekä ilmiöön.

Kohdeorganisaatio oli 2018 laajentunut merkittävästi yritystasaisen fuusion myötä. Tutkimuksen alkaessa käyttöönottoprojekti oli kestänyt jo kaksi vuotta. Eteneminen oli hidasta ja työlästä, vaikka organisaatio panosti käyttöönottoon. Hyötyjä ei saavutettu ja 2018 syksyllä projektinhallintaohjelmiston käyttöönottoa laajennettiin entistä useammille projekteille, jotka siirtyivät kesken projektin vanhasta ohjelmistosta. Siirrot eivät onnistuneet halutusti ja ne yllättivät vaikeudella ja työllistävyydellä. Kohdeorganisaatiossa suhtautuminen ohjelmistoa ja käyttöönottoprojektia kohtaan oli laajamittaisesti negatiivista ja pessimististä. Fuusion jälkeen organisaatiossa oli käytössä neljä eri projektinhallintajärjestelmää. Organisaation johto tunnisti tilanteen olevan kestämaton. Uusi projektinhallintaohjelmisto olisi saatava käyttöön laajasti mahdollisimman nopeasti. Toisaalta uuden järjestelmän implementointi käynnissä oleville projekteille edellytti siirtoja, joista oli huonoja kokemuksia. Lisäksi vaikeudet järjestelmäsiirroissa aiheuttivat vahvaa vastustusta uutta ohjelmistoa kohtaan. Johto näki tilanteen sietämättömänä.

Tutkimuksen empiirinen osa aloitettiin kartoittamalla nykytilanne ja toimintaympäristö. Laajamittaisiin ja -kestoiin haastattelukierroksiin ei ollut mahdollisuutta aikataulun takia. Havainnointi ja haastattelut olivat tutkimukselliset



työkalut selvittää nykytilanteen haasteet ja ongelmat. Lähtötilanne käytännössä oli haasteellinen, eikä ongelmien löytäminen ollut vaikeaa. Enemmän haastetta loi alkuvaiheen nopea aikataulu, koska ensimmäiset ratkaisuehdotukset ongelmiin tuli löytää nopeasti. Lisäksi tunnistetut toimenpiteet tuli toteuttaa tai käynnistää. Toimenpiteillä onnistuessaan voisi olla pitkäaikaisia positiivisia vaikutuksia ja päinvastaisessa tilanteessa tehdä käyttöönottoprojektista entistäkin haasteellisemmän.

Laadullinen tutkimus lähestymistapana antoi riittävän nopeat ja laajat työkalut tutkimukselle. Toteutus toimintatutkimuksena oli toimiva ja todellisuutta kuvaava, koska tutkijan tehtävänä oli vaikuttaa sisältä päin tutkittavaan ilmiöön. Toimintatutkimuksellisia syklejä muodostui vain kaksi. Ensimmäinen sykli oli teoriaan perehtyminen, alkukartoitus ja takaisin teoriaan, jotta ongelmat voitaisiin tunnistaa ja priorisoida. Toinen sykli lähti jälleen liikkeelle teoriasta, josta haettiin muutosjohtamisen ja muutosjohtajuuden työkaluja sekä menetelmiä, joilla valittuja ongelmia voitaisiin ratkaista. Näistä sovellettiin toimintaympäristöön ja vallitsevaan tilanteeseen sopivia toimenpiteitä, jotka käynnistettiin välittömästi. Toinen sykli käsitti myös toimenpiteiden aikaista havainnointia ja analysointia siitä, millaisia välittömät vaikutukset olivat.

Alkukartoituksessa ongelmien juurisyyksi tunnistettiin kamppailu väärän vihollisen kanssa; kohdeorganisaatio oli toteuttanut järjestelmäkäyttöönottoa, vaikka käytännössä ohjelmiston käyttöönottoaminen ja sen käyttäminen edellyttivät muutosta. Projektinhallintaohjelmiston käyttöönottoaminen edellytti kokonaan uusia toimintamalleja ja prosesseja, totutusta poikkeavia toimintatapoja ja vanhoista menettelyistä luopumista, sekä kokonaan uusien taitojen opettelua ja ajattelutavan uudistamista. Toisin sanoen projektinhallintaohjelmiston käyttöönottoprojekti aiheutti muutostarpeen.

Kirjailija James Baldwin on lausunut: ”*Emme voi muuttaa kaikkea kohtaamaamme. Mutta emme voi muuttaa mitään ennen kuin olemme kohdanneet sen.*” Hyvin

nopeasti järjestettiin interventionistinen kokous case-organisaation johdon ja käyttöönottoprojektin avainhenkilöiden kesken. Projektinhallintaohjelmiston käyttöönoton todellinen luonne oivallettiin kohdeorganisaation johdossa. Silloin muut tunnistetut ongelmat ja haasteet olivat ratkaistavissa.

Toisena ongelmana oli tunnistettu johdon näkyvä puolesta puhuminen. Johto oli sitoutunutta, mutta ei niin syvällisesti, että se olisi havaittu riittävän näkyvästi ja vahvasti organisaatiossa. Interventiot olivat konkreettinen toimenpide ja tunteisiin vetoaminen oli keino synnyttää korkean tason sitoutuminen implementointiprojektiin. Ilman johdon tukea ja sitoutumista pelkkä järjestelmäkäyttöönotto on lähes mahdotonta. Nyt puhuttiin suuresta perustavanlaatuisesta muutoksesta toiminnan ja ajattelun suhteen. Pelkkä johdon tuki ja sitoutuminen eivät riitä, vaan sitoutumisen tuli näkyä sanojen lisäksi kaikessa tekemisessä.

Muut tunnistetut ongelmat ja ratkaisut niihin ovat tyypillistä muutosjohtamisen kirjallisuuden ja teorian esimerkkejä: Viestintä, yhteinen päämäärä ja suunta (visio), sitouttaminen ja osallistaminen sekä muutosvastarinnan käsitteleminen. Toisaalta samoja osa-alueita painottavat myös järjestelmäkäyttöönottoja koskeva tutkimus sekä johtamisen ja esimiestyön kirjallisuus. Nämä samat elementit esiintyvät teoriassa ja tutkimustuloksissa systemaattisesti; joko menestystekijöinä tai epäonnistumisen aiheuttajina.

Tutkimuksessa ei syvennytty *transformationaaliseen johtamiseen*, joka yleisesti käsitetään valmentavana ja innostavana ihmisten johtamisena. Se on lähisukua *johtajuudelle*, joka voidaan ajatella käännöksenä sanasta *leadership*. Muutoksen johtamisen kokonaisuus käsittää muutosjohtamisen ja muutosjohtajuuden, joista ensin mainittu on verrattavissa projektijohtamiseen ja luonteeltaan *transaktionaalista johtamista*. Johtajuus muutoksessa on transformationaalista johtamista, eli ihmisten johtamista muutoksessa. Englanniksi käytetään suhteellisen selkeästi erotellen käsitteitä Change Management ja Change Leadership.

Muutosjohtajuuden ja transformationaalisen johtamisen yhteyttä on tutkittu ja yhteys on tulosten mukaan olemassa, joissakin tutkimuksissa jopa hyvin vahva.

Tutkimuksessa tunnistettiin käyttöönottoprojektin ongelmat ja teoriasta löydettiin toimivia työkaluja niiden ratkaisemiseksi, jotka otettiin käyttöön. Lopulta ohjelmistoinplementointi oli transformoitunut muutoshankkeeksi, jolle oli määritetty välitavoite suuntaa antamaan. Johto sitoutui havaittavasti, käyttöönottoprojekti oli jatkuvasti esillä ja organisaatio yhdessä etsi ratkaisuja sekä uusia toimintamalleja. Kriittisimmät solmut saatiin avattua, eli ongelmat ratkaistiin kokonaan, tai riittävässä määrin, jotta suunnanmuutos käyttöönottoprojektissa tapahtui. Aineiston ja empirian perusteella voitiin todeta tavoitteet saavutetuksi sekä tutkimusongelman tulleen ratkaistuksi.

Muutoksessa oleellisinta ovat ihmiset ja ihmisten toiminta. Voimakkaimmin ihmisten toimintaan vaikuttaa tunteisiin vetoaminen. Tunteisiin vaikuttaminen nousi tutkimuksessa tehokkaimmaksi ja vahvimmaksi työkaluksi muutoksissa.

*”Muutoksen ydin on tunteissa.”* (Kotter & Cohen 2002, s. 20)

## LÄHTEET

Aaltonen, T., Kirjavainen, P. & Pitkänen, E. 2014. Kutsumusjohtaja. Helsinki: Talentum. 359 s. ISBN 978-952-14-2118-1.

Aladwani, A. 2001. Change management strategies for successful ERP implementation. *Business Process management journal*. [Online-tietokanta]. Vol. 7:3. s. 266–275. [Viitattu 2.2.2019]. ISSN 1758-4116. Saatavissa: <https://doi.org/10.1108/14637150110392764>

Alahuhta, M., Häikiö, M. & Seppänen, P. 2014. Johtajuus: Kirkas suunta ja ihmisten voima. 3. painos. Jyväskylä: Docendo. 206 s. ISBN 978-952-291-202-2.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Adobe Digital Editions version [E-kirja]. Tampere, Vastapaino. [Viitattu 2.10.2019]. ISBN 978-951-768-503-0. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-768-385-2>

Aro, A., Aho, J., Kedonpää, K., Lappi, T. & Rämö, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. [Verkkokirja]. Helsinki: Alma Talent. [Viitattu 5.11.2019]. ISBN 978-952-14-3327-6 Saatavissa: Alma Talent Verkkokirjahylly <ezproxy.cc.lut.fi/teos/HACBDXDTEB>

Bansal, K. 2018. Driving Change Through Employee Insighting. *Human Capital*. [Verkkosivu]. Vol. 22:7. s. 58-61. [Viitattu 10.5.2019]. Saatavissa: <https://humancapitalonline.com/HR-&-Business/details/362/Driving-Change-Through-Employee-Insighting>.

Bingi, P., Godla, J. & Bingi, P. 1999. Critical issues affecting an ERP implementation. [Verkkoartikkeli]. *Information Systems Management*. Vol. 16:3, s. 7-14. [Viitattu 4.5.2019]. ISSN 1058-0530 Saatavilla: doi:[10.1201/1078/43197.16.3.19990601/31310.2](https://doi.org/10.1201/1078/43197.16.3.19990601/31310.2)

Burnes, B. 2004a. Kurt Lewin and complexity theories: back to the future? *Journal of change management*. [Online-tietokanta]. Vol. 4:4. s. 309–325. [Viitattu 13.9.2019]. ISSN 1469-7017. Saatavissa: doi:[10.1080/1469701042000303811](https://doi.org/10.1080/1469701042000303811).

Burnes, B. 2004b. Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*. [Online-tietokanta]. Vol. 41:6, s. 977-1002. [Viitattu 13.9.2019]. ISSN 1467-6486 Saatavissa: doi:[10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x)

Carswell, J. 2004. Securing Senior Management Commitment to Organizational Change: The Role of Influence Strategies. [Verkkoaineisto]. Väitöskirja. Faculty of Graduate Studies The University of Western Ontario, Graduate Program in Psychology. Ontario, Canada. 295 s. [Viitattu 15.4.2019]. ISBN 978-0-612-96802-2. Saatavissa: <https://ezproxy.cc.lut.fi/docview/305063740?accountid=27292>

Chen, I. 2001. Planning for ERP systems: Analysis and future trend. [Online-tietokanta]. *Business Process Management Journal*. Vol. 7:5, s. 374-386. [Viitattu 27.4.2019]. ISSN 1758-4116 Saatavissa: <https://doi-org.ezproxy.cc.lut.fi/10.1108/14637150110406768>

Chia, R. 2014. Reflections: In praise of silent transformation – Allowing change through ‘letting happen’. [E-artikkeli]. *Journal of Change Management*. Vol 14:1, s. 8–27. [Viitattu 27.10.2019]. ISSN 1479-1811 Saatavissa: <https://doi.org/10.1080/14697017.2013.841006>

Cummings, S., Bridgman, T. & Brown, K. 2016. Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. [Online-tietokanta]. *Human Relations*. Vol. 69:1, s. 33-60. [Viitattu 3.10.2019]. ISSN 1741-282X Saatavissa: <https://doi-org.ezproxy.cc.lut.fi/10.1177%2F0018726715577707>

Davenport, T. 1998. Putting the enterprise into the enterprise system. [Online-tietokanta]. *Harvard business review*. Vol. 76:4, s. 121. [Viitattu 3.5.2019]. ISSN 0017-8012 Saatavissa: <http://search.ebscohost.com.ezproxy.cc.lut.fi/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=780261&site=ehost-live>

Davenport, T. 2000. *Mission Critical: Realizing the Promise of Enterprise Systems*. 4. painos. Boston: Harvard Business School Press. 333 s. ISBN 0-87584-906-5

- Ehie, I. C. & Madsen, M. 2005. Identifying critical issues in enterprise resource planning (ERP) implementation. [Online-tietokanta]. *Computers in Industry*. Vol. 56:6, s. 545-557. [Viitattu 26.4.2019]. ISSN 1872-6194 Saatavissa: <https://doi-org.ezproxy.cc.lut.fi/10.1016/j.compind.2005.02.006>
- Ellis, J. & Tissen, R. 2002. Yritysjohdon seitsemän kuoleman syntiä. Helsinki: Rastor. 177 s. ISBN 952-5024-45-8
- Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Helsinki: Tammi. 256 s. ISBN 951-26-4906-3
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Adobe Digital Editions version [E-kirja]. Tampere, Vastapaino. 197 s. [Viitattu 24.4.2019]. ISBN 978-951-768-504-7. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/978-951-768-035-6>
- Fearon, C., Manship, S. & McLaughlin, H. 2013. Making the case for “techno-change alignment”: A processual approach for understanding technology-enabled organisational change. *European Business Review*. [Online-tietokanta]. Vol. 25:2. s. 147-162. [Viitattu 16.3.2019]. ISSN 1758-7107. Saatavissa: <https://doi-org.ezproxy.cc.lut.fi/10.1108/09555341311302648>
- Gill, R. 2003. Change management - Or change leadership? *Journal of Change Management*. [Online-tietokanta]. Vol. 3:4, s. 307-318. [Viitattu 16.5.2019]. ISSN 1469-7017 Saatavilla: <https://doi.org/10.1080/714023845>
- Harmaala, M. & Jallinoja, N. 2012. Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta. [Verkkokirja]. Helsinki: Talentum Media. [Viitattu 4.10.2019]. ISBN 978-952-63-1745-8 Saatavissa: Alma Talent Verkkokirjahylly <ezproxy.cc.lut.fi/teos/FABBIXGTFE>
- Haslam, S. & Reicher, S. & Platow, M. 2012. Uusi johtamisen psykologia. [Alkuperäinen teos: *The New Psychology of Leadership. Identity, Influence and Power*, 2011.] Suom. Satu Kontinen. 314 s. Helsinki: Gaudeamus. ISBN 978-952-495-211-8
- Hiltunen, A. 2014. Johtamisen taito. 4. painos. Helsinki: Talentum. 307 s. ISBN 978-952-291-202-2.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Adobe Digital Editions version [E-kirja]. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. 152 s. [Viitattu 20.4.2019]. ISBN 978-952-495-886-8. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789524958868>.

Hougaard, R., Kalajo, T. & Ora, H. 2018. Ajatteleva johtaja. 1. painos. Helsinki: Alma Talent. 280 s. Ajatteleva johtaja Suomessa (osa IV) -sarja. ISBN 978-952-14-3679-6.

Hussain, Z. & Hafeez, K. 2008. Changing Attitudes and Behavior of Stakeholders During an Information Systems-Led Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*. [Online-tietokanta]. Vol. 44:4. s. 490-513. [Viitattu 18.4.2019]. ISSN 1552-6879 Saatavissa: doi: [10.1177/0021886308326564](https://doi.org/10.1177/0021886308326564)

Imran, M., Bilal, A., Aslam, U. & Rahman, U. 2017. Knowledge management strategy: an organizational change prospective. *Journal of Enterprise Information Management*. [Online-tietokanta]. Vol. 30:2, s. 335-351. [Viitattu 18.5.2019]. ISSN 1758-7409 Saatavissa: <https://doi-org.ezproxy.cc.lut.fi/10.1108/JEIM-10-2015-0095>

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus. 98 s. ISBN 978-952-451-740-9

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. [Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja – sarja.] Jyväskylän ammattikorkeakoulu. 391 s. ISBN 978-951-830-387-2

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. [Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja – sarja.] Jyväskylän ammattikorkeakoulu. 213 s. ISBN 978-951-830-387-2

Kettunen, J. & Kantola, I. 2005. Management information system based on the balanced scorecard. [Online-tietokanta]. *Campus – Wide Information Systems*. Vol. 22:5, s. 263-274. [Viitattu 18.4.2019]. ISSN 2054-5576 Saatavilla: <https://doi.org/10.1108/10650740510632181>

Kotter, J. 1990. A Force For Change. How Leadership Differs from Management. New York, The Free Press Divison of Maxwell Macmillan. 180 s. ISBN 0-02-918465-7

Kotter, J. 1995. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. s. 59-67 [Artikkelikokoelma] HBR's Must Reads On Change Management. Boston: Harvard Business School Press. 201 s. ISBN 978-1-4221-5800-5

Kotter, J. 1996. Leading Change. Boston, Harvard Business School Press. 187 s. ISBN 0-87584-747-1

Kotter, J. & Cohen, D. 2002. The Heart of Change. 5. painos Boston: Harvard Business School Press. 208 s. ISBN 1-57851-254-9

Lim, W., Sia, S. & Yeow, A. 2011. Managing Risk in a Failing IT Project: A Social Constructionist View\*. [Online-tietokanta]. *Journal of the Association for Information Systems*. Vol. 12:6, s. 374-400. [Viitattu 3.5.2019]. ISSN 1536-9323 Saatavissa: <https://ezproxy.cc.lut.fi/docview/876278470?accountid=27292>

Lyons, T. 2019. Change management in the face of technical disruption. [Verkkolehti] *Governance Directions*. Vol. 71:3, s. 159-162. [Viitattu 14.6.2019]. ISSN 2203-4749 Saatavissa: <http://search.ebscohost.com.ezproxy.cc.lut.fi/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=135786811&site=ehost-live>

Lämsä, A. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttötymisen perusteet. Helsinki, Edita Publishing Oy. 1. painos. 264 s. ISBN 951-37-4081-1

Markus, M. 2004. Technochange management: using IT to drive organizational change. [Verkkolehti] *Journal of Information Technology*. Vol. 19:1, s. 4–20. [Viitattu 16.4.2019]. ISSN 1466-4437 Saatavissa: doi: [10.1057/palgrave.jit.2000002](https://doi.org/10.1057/palgrave.jit.2000002)

Mattia, A. 2011. A Multi-Dimensional View Of Socio-Technical Information Systems Research And Technologue. [Online-tietokanta]. *Review of Business Information Systems*. Vol. 15:4, s. 11-18. [Viitattu 1.5.2019]. ISSN 1534-665X Saatavissa: <https://ezproxy.cc.lut.fi/login?url=https://search.proquest.com/docview/900720334>

Maxwell, J. 1998. The 21 Irrefutable Laws of Leadership. Nashville: Thomas Nelson. 135 s. ISBN 0-7852-7431-6



Nah, F. & Delgado, S. 2006. Critical Success Factors for Enterprise Resource Planning Implementation and Upgrade. [Online-tietokanta]. *The Journal of Computer Information Systems*. Vol. 46:5, s. 99-113. [Viitattu 1.5.2019]. ISSN 0887-4417 Saatavissa: <https://ezproxy.cc.lut.fi/docview/232576557?accountid=27292>

Nah, F., Islam, Z. & Tan, M. 2007. Empirical Assessment of factors Influencing Success of Enterprise Resource Planning Implementations. [Online-tietokanta]. *Journal of Database Management*. Vol. 18:4, s. 26-50. [Viitattu 18.4.2019]. ISSN 1533-8010 Saatavissa: <https://ezproxy.cc.lut.fi/docview/35484375?accountid=27292>

Nevalainen, V. 2007. Ihminen ja työ: Työelämässä voi selvitä hengissä. 1. painos. Helsinki: Edita Publishing. ISBN 978-951-37-4972-9

Pardo-Del-Val, M., Martínez-Fuentes, C. & Roig-Dobón, S. 2012. Participative management and its influence on organizational change. *Management Decision*. [Online-tietokanta]. Vol. 50:10, s. 1843-1860. [Viitattu 18.4.2019]. ISSN 1758-6070 Saatavissa: doi: <https://doi-org.ezproxy.cc.lut.fi/10.1108/00251741211279639>

Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. 1. painos. [Verkkokirja]. 168 s. [Viitattu 15.8.2019]. ISBN 978-952-63-2217-9 Saatavissa: Alma Talent Verkkokirjahylly [ezproxy.cc.lut.fi/teos/DAEBCXJTFE](https://ezproxy.cc.lut.fi/teos/DAEBCXJTFE)

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. [Verkkokirja]. [Viitattu 27.9.2019]. ISBN 978-952-63-2224-7 Saatavissa: Alma Talent Verkkokirjahylly [ezproxy.cc.lut.fi/teos/BAXBBXAUCGBJXAB](https://ezproxy.cc.lut.fi/teos/BAXBBXAUCGBJXAB)

Ranjan, S. & Pal, P. 2016. Literature review on ERP implementation challenges. [Online-tietokanta]. *International Journal of Business Information Systems*. Vol. 21:3, s. 388-402. [Viitattu 22.4.2019]. ISSN 1746-0980 Saatavissa: doi:[10.1504/IJBIS.2016.074766](https://doi.org/10.1504/IJBIS.2016.074766)

Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. 3. painos. [Verkkokirja]. Helsinki: WSOY. 299 s. [Viitattu 26.9.2019]. ISBN 978-952-63-2224-7 Saatavissa: Alma Talent Verkkokirjahylly [ezproxy.cc.lut.fi/teos/CAGBCXJTFE](https://ezproxy.cc.lut.fi/teos/CAGBCXJTFE)

Saksi, J. 2016. Johtaja on media! 1. painos. Helsinki: Kauppakamari. 308 s. ISBN 978-952-246-412-5

Salmela-Aro, K. & Nurmi, J. (toim). 2017. Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet. 3. painos. Adobe Digital Editions version [E-kirja]. Jyväskylä: PS-Kustannus. 252 s. [Viitattu 23.5.2019]. ISSB 978-952-451-796-6 Saatavilla: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-451-796-6>

Schein, E. 2010. Organizational Culture and Leadership. 4. painos. San Francisco: Jossey-Bass. 436 s. ISBN 978-0-470-18586-5

Schiavone, F. 2012. Resistance to industry technological change in communities of practice. [Onlinearkisto]. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 25:6, s. 784-797. [Viitattu 21.4.2019]. ISSN 1758-7816 Saatavilla: <https://doi-org.ezproxy.cc.lut.fi/10.1108/09534811211280564>

Schniederjans, D. & Yadav, S. 2013. Successful ERP implementation: an integrative model. [Onlinearkisto]. *Business Process Management Journal*. Vol. 19:2, s. 364-398. [Viitattu 15.3.2019]. ISSN 1463-7154 Saatavilla: <https://doi-org.ezproxy.cc.lut.fi/10.1108/14637151311308358>

Skok, W. & Legge, M. 2002. Evaluating enterprise resource planning (ERP) systems using an interpretive approach. [Onlinearkisto]. *Knowledge and Process Management*. Vol. 9:2, s. 72-82. [Viitattu 11.4.2019]. ISSN 1099-1441 Saatavilla: <https://doi-org.ezproxy.cc.lut.fi/10.1002/kpm.138>

Sorheller, V., Hovik, E., Hustad, E. & Vassilakopoulou, P. 2018. Implementing cloud ERP solutions: a review of sociotechnical concerns. [Onlinearkisto]. *Procedia Computer Science*. Vol. 138, s. 470-477. [Viitattu 22.4.2019]. ISSN 1877-0509 Saatavilla: <https://doi-org.ezproxy.cc.lut.fi/10.1016/j.procs.2018.10.065>

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Adobe Digital Editions version [E-kirja]. Helsinki: Tammi. Uudistettu laitos. 156 s. [Viitattu 10.6.2019]. ISBN 978-952-04-0011-8 Saatavilla: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789520400118>

Umble, E. J. & Umble, M. M. 2000. Avoiding ERP implementation failure. [Onlinearkisto]. *Industrial Management*. Vol. 44:1, s. 25-33. [Viitattu 26.4.2019]. ISSN 0019-8471 Saatavilla: <https://ezproxy.cc.lut.fi/docview/211618492?accountid=27292>

Young, M. & Hyung, A. 2014. Factors affecting the performance of Enterprise Resource Planning (ERP) systems in the post-implementation stage. [Onlinearkisto]. *Behaviour & Information Technology*. Vol. 33:10, s. 1065–1081. [Viitattu 18.4.2019]. ISSN 1362-3001 Saatavilla: <http://dx.doi.org/10.1080/0144929X.2013.799229>

Yuval, O. 2017. An examination of evaluation users' preferences for program- and actor-oriented theories of change. [Onlinearkisto]. *Evaluation*. Vol. 23:2, 172-191. [Viitattu 3.5.2019]. ISSN 1356-3890 Saatavilla: <https://doi-org.ezproxy.cc.lut.fi/10.1177%2F1356389017699544>

Welch, J. & Kordysh, D. 2007. Seven Keys to ERP succes. [Onlinearkisto]. *Strategic Finance*. Vol. 89:3, s. 40-47, 61. [Viitattu 10.4.2019]. ISSN 1524-833X Saatavilla: <https://ezproxy.cc.lut.fi/docview/229821567?accountid=27292>

Wojciechowski, E., Murphy, P., Pearsall, T. & French, E. 2016. A Case Review: Integrating Lewin's Theory with Lean's System Approach for Change. [Onlinearkisto]. *The Online Journal of Issues in Nursing*. Vol. 21:2, s. 1-13. [Viitattu 28.9.2019]. ISSN 1091-3734 Saatavilla: <http://dx.doi.org.ezproxy.cc.lut.fi/10.3912/OJIN.Vol21No02Man04>

LIITE 1: Teemahaastattelurunko (alkukartoitus)

## **Rooli ja vastualue, oma työhistoria lyhyesti**

### **Projektinhallintaohjelmiston käyttöönotto**

Käyttöönoton tausta, aiemmin tapahtunut

Lähihistoria yleensä (mm. fuusio)

Käyttöönoton status kohdeorganisaatiossa

Käyttöönotto konsernissa

Vastuut ja avainhenkilöt kohdeorganisaatiossa

Viestintä projektiin liittyen ja yleensä

Johdon rooli

Keskijohto ja projekti

Toimintatavat ja kulttuuri

Käyttöönottoon liittyvä koulutus ja tuki

Käyttöönottoprojektiin, ohjelmistoon liittyen

Hyvää?

Huonoa?

Yllättävää / Ennustettua

Mikä mielestäsi on kaikkein tärkeintä käyttöönoton kannalta:

Nyt?

Ei oleellista nyt, mutta tulee olemaan?

Muut mieleen nousevat

LIITE 2: Teemahaastattelurunko (myöhempi)

Case-ohjelman käyttöönotossa tapahtunutta

Käyttöönoton status

Miksi tilanne on tämä?

Mikä on samoin kuin 2018 lopussa, mikä on eri tavalla

Mikä on paremmin, mikä on huonommin

Kuinka se näkyy?

Muutos

Muutokseen suhtautuminen

Viestintä

Muutosagentit, muutosjohtaminen, muutoksen tavoite

Muutosvalmius

Mikä on käyttöönoton suurin hidaste tai este?

Mikä edistää käyttöönottoa?

Mikä on tärkeintä: 2019 ajatellen

Mikä on tärkeintä: 3-5 vuoden päähän katsoen

\*Tärkeysjärjestys case-ohjelman käyttöönottoa ja muutosta ajatellen:

Järjestelmäosaaminen

Yhteiset toimintatavat

Johtaminen

Projektinhallintaosaaminen

\*Kysymys ei tarkoituksellisesti mukana haastattelupohjassa, kysytty sanallisesti

LIITE 3: Kyselylomake

**Kysely *Järjestelmän\** käyttöönotosta**

Kysely tehdään kehitystä ja parantamista varten, mutta kyselyä hyödynnetään myös diplomityössä. Vastauksia hyödynnetään antamaan tilastollisia yhteyksiä. Vastaukset käsitellään anonyymeinä.

Osaan käyttää *Järjestelmää*: 1 en oikeastaan ... 5 erinomaisesti

1            2            3            4            5

Olen saanut koulutuksen *Järjestelmän* käyttöön: kyllä ( )            en ( )

Tiedän mitä *Järjestelmällä* pitäisi tehdä: 1 En ole varma    2 Ehkä    3 En    4 Kyllä

Tiedän mitä projektin pitäisi *Järjestelmällä* tehdä: 1 EOY    2 Ehkä    3 En    4 Kyllä

Olen tietoinen miksi otamme *Järjestelmän* käyttöön: 1 EOS    2 Ehkä    3 En    4 Kyllä

Käyttöönotosta on viestitty: 1 heikosti ... 5 erinomaisesti

1            2            3            4            5

On ollut mahdollista osallistua / vaikuttaa muutokseen: 1 heikosti ... 5 erinomaisesti

1            2            3            4            5

Mikä käyttöönotossa / muutoksessa on onnistunut? Miksi?

Mikä käyttöönotossa / muutoksessa on epäonnistunut? Miksi?

\*) Alkuperäisen lomakkeen käyttöönotettava ohjelmisto on korvattu *järjestelmällä*.