

Pro Gradu -tutkielma

Anna-Kaisa Mytty

2020

LAPPEENRANNAN-LAHDEN TEKNILLINEN YLIOPISTO LUT

Kauppätieteiden koulutusohjelma

Tietojohtaminen ja johtajuus

Anna-Kaisa Mytty

TEKNOLOGIAN OMAKSUMISEN TUKEMINEN

MUUTOSJOHTAJUUDEN KEINAIN

Pro gradu -tutkielma 2020

Työn ohjaaja ja tarkastaja: Professori Kirsimarja Blomqvist

TIIVISTELMÄ:

| | |
|------------------------------|---|
| Tekijä: | Anna-Kaisa Mytty |
| Tutkielman nimi: | Teknologian omaksumisen tukeminen muutosjohtajuuden keinoin |
| Tiedekunta: | Kauppätieteiden koulutusohjelma |
| Koulutusohjelma: | Tietojohtamisen ja johtajuuden maisteriohjelma |
| Valmistumisvuosi: | 2020 |
| Pro gradu -tutkielma: | Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT 67 sivua, 6 kuviota, 1 taulukkoa, 1 liite |
| Tarkastaja : | Professori Kirsimarja Blomqvist |
| Avainsanat: | teknologian omaksuminen, TAM, muutosjohtaminen, muutosprosessi |

Tässä tutkimuksessa on selvitetty, miten uuden teknologian omaksumista voidaan tukea muutosjohtajuuden keinoin. Teoreettisena viitekehyksenä on teknologian omaksumismallit: TAM, TAM2 ja TAM3 -teoriat sekä muutosjohtajuuden teoria. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena ja siihen haastateltiin viittä henkilöä ICT-alalla toimivasta organisaatiosta.

Tutkimus osoitti, että muutosjohtajuuden keinoin voidaan tukea uuden teknologian omaksumista. Muutosprosessin eri vaiheissa tulee huomioida uuden teknologian omaksumiseen vaikuttavia tekijöitä ja niistä tulee keskustella.

Tärkein havainto oli, että tutkimuskohteena olevassa organisaatiossa yleisellä tasolla muutosprosessi oli tutkittavan ilmiön näkökulmasta suunniteltu ja toteutettu hyvällä tasolla. Haastattelujen perusteella kehityskohteeksi nousi erityisesti yksilö- ja tiimitason huomioiminen. Muutosprosessi on jatkuvaa ja tutkimuksessa nousi esille, että teknologian omaksumista kannattaa tukea vielä hyvin pitkään teknologian käyttöönoton ajankohdan jälkeenkin. Lisäksi omaksumiseen vaikuttaa organisaatiossa vallitseva kulttuuri.

ABSTRACT:

| | |
|----------------------------|---|
| Author: | Anna-Kaisa Mytty |
| Title: | Supporting technology adopting with change management |
| Faculty: | School of Business and Management |
| Major | Knowledge Management and Leadership |
| Year of graduation: | 2020 |
| Master's thesis: | Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT 67 pages, 6 figures, 1 table |
| Supervisor: | Professor Kirsimarja Blomqvist |
| Keywords:: | technology acceptance, TAM, change management, change process |

This study has explored how the acceptance of new technology can be supported through change management. The theoretical framework of this study consists of the technology acceptance models: TAM, TAM2 and TAM3 theories and the theory of change management. The study was conducted as a qualitative case study and for this study has been interviewed five persons from an ICT organization.

The study showed that change management can support the acceptance of new technologies. At different stages of the change process, the factors influencing the acceptance of new technology should be considered and discussed.

The most important observation of this study is that in the case organization the change process was planned and implemented at the general well. Based on the interviews, the focus of further development should be on the individual and team level. The process of change is continuous, and the study revealed that the acceptance of technology should be supported for a very long time even after the time of technology implementation. In addition, acceptance is influenced by the prevailing culture in the organization.

ALKUSANAT

Saadessani vuonna 2016 hyväksymiskirjeen opiskelemaan Tietojohtamisen ja johtajuuden maisteriohjelmaan, ajattelin, että rohkeutta (ja hulluutta) on tehdä unelmista totta. Nyt tasan neljä vuotta myöhemmin on aika sulkea ympyrä. Tähän päättyy myös kymmenen vuotta kestänyt töiden ohella opiskelu. Tätä tutkimusta olen kantanut mukanani kolme pitkää vuotta, joihin on mahtunut paljon elämää.

Sovittaessani tutkimuksen tekemistä omiin työkiireisiini ja lapsiperheen hulinaan, nykyinen maailmantilanne – globaali COVID-19 pandemia – on konkreettinen muistutus siitä, että tuskin koskaan on täydellistä hetkeä syventyä kirjoitustyöhön. Lopulta kyse on silkasta tahdosta, organisointikyvystä ja periksiantamattomuudesta. Työn tekeminen on välillä ollut tuskastuttavan hidasta, mutta olen huojentunut ja kiitollinen siitä, että työ on nyt valmis.

Opiskelujeni aikana sain kunnian tutustua innostaviin ja osaaviin ihmisiin, erityisen kiitoksen haluan osoittaa Saaralle, Tuomolle ja Tatulle. Tukenne oli korvaamaton ja innostavat keskustelumme kannustivat pohtimaan asioita monista eri näkökulmista. Kiitän myös nykyistä esimiestäni Katjaa, osaat aina löytää ne oikeat narut joita vetämällä ongelmat ratkeavat.

Kiitos ystäväilleni, jaksoitte tukea ja kuunnella ja kannatella matkan varrella. Suurimman kiitoksen ansaitsee kuitenkin perheeni. Kiitos Veli-Matti, että jaksoit tukea, kun valvoin lukuisina iltoina yömyöhään opintojeni kanssa ja uhrasin monen monta viikonloppua matkatessani Lappeenrantaan. Kiitos rakkaimpani Elsa ja Väinö, te kasvoitte opintojeni aikana taaperoista koululaisiksi. Nyt on teidän vuoronne katsoa maailmaa innostunein ja tutkivin silmin. Voitte aina luottaa, että kannustan teitä ja iloitsen kanssanne uusista tiedoista ja taidoista, joita elämä teille antaa.

Anna-Kaisa Mytty

Lahti 13.4.2020

Sisällysluettelo

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | JOHDANTO | 3 |
| 1.1 | Tutkimuksen tausta | 3 |
| 1.2 | Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset | 7 |
| 1.3 | Teoreettinen viitekehys | 8 |
| 1.4 | Tutkimuksen rakenne ja rajaus..... | 8 |
| 2 | UUDEN TEKNOLOGIAN OMAKSUMINEN | 10 |
| 2.1 | Teknologian omaksumismalli (Technology Acceptance Model, TAM) | 10 |
| 2.2 | TAM 2 | 11 |
| 2.3 | TAM3 | 13 |
| 2.4 | Yhteenveto TAM-teorioista..... | 15 |
| 3 | MUUTOSJOHTAMINEN | 16 |
| 3.1 | Muutosjohtamisen pääperiaatteet | 16 |
| 3.2 | Muutos prosessina | 18 |
| 3.2.1 | Tabrizin viisivaiheinen prosessi..... | 18 |
| 3.2.2 | Kurt Lewinin kolmivaiheinen prosessi..... | 19 |
| 3.2.3 | Åhmanin kuusiportainen malli..... | 20 |
| 3.2.4 | Kotterin kahdeksanvaiheinen malli | 21 |
| 3.3 | Mikrotasolta makrotasolle..... | 23 |
| 3.4 | Yhteenveto muutosjohtaminen | 23 |
| 4 | TUTKIMUSMENETELMÄT..... | 24 |
| 4.1 | Tutkimusstrategia..... | 24 |
| 4.2 | Tiedonhankinnan strategia | 24 |
| 4.3 | Aineiston kerääminen..... | 26 |
| 4.4 | Aineiston käsittely ja analysointi | 27 |
| 4.5 | Tutkimuksen luotettavuuden arviointi | 28 |
| 5 | TUTKIMUSTULOKSET | 29 |

| | | |
|-----|---|----|
| 5.1 | Taustaa tutkimuksen kohteena olevista organisaatioista | 29 |
| 5.2 | TAM mallin vastaukset | 29 |
| 5.3 | Muutosjohtajuus osana uuden teknologian omaksumista..... | 32 |
| 6 | POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET | 40 |
| 6.1 | Uuden teknologian omaksuminen TAM-malleista johdettuna | 40 |
| 6.2 | Muutosjohtajuuden rooli uuden teknologian käyttöönotossa..... | 43 |
| 6.3 | Tulosten yleistettävyys ja käytännön suositukset..... | 48 |
| 6.4 | Johtopäätökset..... | 51 |
| 6.5 | Rajoitteet ja jatkotutkimuskohteet..... | 52 |
| 6.6 | Yhteenveto..... | 52 |
| | LÄHDELUETTELO..... | 54 |

LIITTEET

Liite 1. Haastattelulomake

1 JOHDANTO

Tämän tutkimuksen aiheena on tutkia, miten muutosjohtajuuden keinoilla voidaan tukea uuden teknologian omaksumista. Tässä tutkimuksessa fokus on yksilötasolla. Tavoitteena on selvittää, löytyykö geneerisiä tekijöitä, joihin keskittymällä voidaan edistää teknologian omaksumista. Lähestyn aihetta teoreettisesti Technology Acceptance Model (TAM)-mallien, sekä muutosjohtajuuden näkökulmasta.

Tätä tekstiä kirjoittaessani maailmaan ravistelee globaali COVID-19 pandemia, joka pakotti organisaatiot ympäri maailman täysin uudenlaisen haasteen eteen. Vanhat ja totut työntekomallit oli pakko muuttaa yön yli, puhumattakaan kriisitilanteen aiheuttamista muista haasteista yksilöiden ja arjen hallintaan.

Tämä Pro Gradu -tutkielma on siis erittäin ajankohtainen, sillä monissa organisaatioissa on jouduttu täysin yllättäen pakotetusta ottamaan käyttöön uusia teknologioita, joiden avulla pyritään mahdollistamaan organisaatioiden toiminta uusissa muuttuneissa olosuhteissa – joihin varmastikaan yksikään organisaatio ei ole osannut ennakolta varautua.

Olen urani aikana seurannut yli 10 vuoden ajan eri organisaatioiden haasteita ja onnistumisia teknologian omaksumisen näkökulmasta. Joukossa on monia onnistuneita projekteja, mutta silti usein asiat olisi voinut tehdä paremminkin. Keskiössä tulisi aina olla ihminen, teknologian tehtävä on mahdollistaa ja edistää liiketoiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttaminen, mutta arvoa ei synny, jos loppukäyttäjä ei aidosti omaksu uusia toimintamalleja.

1.1 Tutkimuksen tausta

Tutkimuksen aihe on kiinnostanut minua jo kauan, sillä olen työurani aikana seurannut useamman organisaation tuskailuja uuden teknologian käyttöönotossa. Olen yhä vain vakuuttuneempi siitä, että lopputulokseen ei vaikuta niinkään teknologian erinomaisuus, vaan se miten käyttöönottoprosessi sujuu ja miten hyvin teknologian loppukäyttäjät sitoutuvat muutokseen.

Käytännön kokemuksen perusteella hyvin usein painopiste on ollut teknisen asennuksen onnistumisessa. Toisaalta teknisestä näkökulmasta osaamista löytyy varmasti, mutta haasteena onkin löytää osaamista muutosjohtajuuteen, jota uuden teknologian käyttöönotto edellyttää.

Teknisestä näkökulmasta uusien teknologioiden käyttöönottoon on saatavilla usein hyvin tukea. Teknologioiden omaksuminen yksilötasolla vaatii enemmän, kuin teknisen mahdollistamisen. Omaksuminen edellyttää muutosta prosesseihin ja operatiiviseen toimintaan, jotka edellyttävät muutoksia myös yksilötasolla. Kokemukseni mukaan on edelleen tarvetta osaajille, jotka pystyvät yhdistämään strategisesti liiketoiminnan sekä teknologian ja tuomaan tämän yhteyden näkyväksi ja ymmärrettäväksi myös yksilötasolle.

Teknologiat tarjoavat mahdollisuuksia tehokkaisiin hyötyihin ja asiakkaiden läheisyyteen, mutta jos ihmisiltä puuttuu oikea näkökulma muuttua ja organisationaaliset käytännöt ovat virheellisiä, digitaalinen muutos yksinkertaisesti korostaa virheitä. (Tabrizi, Lam, Gerard & Irvin, 2019, 2)

Toivon, että tästä tutkimuksesta on hyötyä jatkossa, sillä uusien teknologioiden käyttöönotto on osa digitalisaatiota ja lähes arkipäivää toimialasta riippumatta. Digitalisaatio ei ole vain työn automatisointia, vaan se on prosessien täydelleen uudelleenajattelua, teknologian valjastamista ihmisen avuksi.

Digitalisaation hallittuun ja ketterään edistämiseen tarvitaan yhä edelleen lisää tietoa ja hyviä käytäntöjä, jotta sen edut saadaan hyödynnettyä. Lähes kaikissa organisaatioissa on käynnissä digitalisaatioon liittyviä projekteja ja kaikki taistelevat aikaa vastaan. Mitä nopeammin muutokset saadaan vietyä läpi, sitä nopeammin saadaan tuloksia aikaiseksi. Kehittymisen tulee olla jatkuvaa.

Henretta & Chopra-McGowan (2017, 3-5) esittävät viisi keinoa, joilla voidaan helpottaa työntekijöitä pysymään mukana digitaalisessa muutoksessa: 1) Ylimmän johdon sitoutuminen, 2) työntekijöille tulee antaa suora yhteys asiakkaisiin, 3) työntekijöiden tukeminen ketteryyden omaksumisessa, 4) investoiminen työntekijäkokemuksen designiin ja 5) investoiminen elinikäiseen oppimiseen. Digitalisaatio ei ole pelkästään teknologiaa. Tavalla, jolla yritys viestii työntekijöidensä kanssa, organisoii ja

”uudelleentaidottaa” heidät, on keskeinen rooli sen kyvyssä hyödyntää uudesta kuluttajatuotteiden maiseman paradigmasta.

Libert, Beck & Wind (2016, 3-4) puolestaan esittävät kuusi kysymystä, joiden avulla voidaan luoda laajempaa organisationaalista valmiutta: 1) onko kyseessä digitaalinen päivitys vai transformaatio 2) oletko todella ostanut ajatuksen – ja onko tiimisi myös, 3) oletko valmistautunut jakamaan arvon luomista asiakkaidesi kanssa 4) oletko laittanut digitaalisen tiimisi ympärille seinät 5) tiedätkö miten mitata arvoa jota aiot luoda 6) oletko valmis tekemään kovia päätöksiä tiimisi suhteen 6) oletko valmis spin-offaamaan digitaalisen liiketoimintasi. Molemmissa esitetyissä kysymyspattereissa on viitteitä teknologian omaksumisen ja muutosjohtajuuden rooliin.

McConnell (2015, 3) nostaa esille yrityksen kulttuurin digitaalisessa transformaatiossa. Useiden tutkimusten perusteella hän nostaa esille neljä estettä muutokselle: hidas tai pysähtynyt päätöksenteko, kyvyttömyys todistaa liiketoiminta-arvo, liika huomio teknologiaan, ymmärryksen puute operationaalisista haasteista, pelko hallinnan menettämisestä. Työkulttuurit voivat joko korostaa tai lievittää näitä esteitä. Keinoja lieventämiseen ovat vahva ja yhteinen tarkoituksen tunne, vapaus kokeilla, hajautettu päätöksenteko ja organisaation kyky vastata ulkoisen maailman vaatimuksiin,



Kuvio1. Muutoksen esteiden lieventämisen keinot McConnellin (2015, 3) mukaan

McConnell ehdottaa, että jos jokin edellä kuvatuista esteistä päätyy yrityksen digitaaliseen kehitykseen esteeksi, tulee arvioida miten esteet korreloivat työn kulttuurien kanssa, sitten tulee löytää tapoja muokata kulttuuria käyttämällä digitaalisuutta vipuna. (McConnell 2015, 4)

Teknologian omaksuminen on oleellinen osa teknologian arvoa. Tässä tutkimuksessa käsite teknologia liittyy teknologisiin ratkaisuihin, joita loppukäyttäjät käyttävät ja hyödyntävät. Teknologialla ei ole itseisarvoa, vaan arvo voidaan nähdä muodostuvan, kun loppukäyttäjät hyödyntävät teknologiaan.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää erityisesti, miten muutosjohtajuuden keinoilla voidaan tukea uuden teknologian omaksumista. Edelleen tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa, mihin tekijöihin keskittymällä omaksumista voidaan vauhdittaa.

Prosessi on monen tekijän ja osapuolen toiminnan tulos ja tässä tutkimuksessa pyritään tunnistamaan hyviä käytäntöjä sekä selvittämään kriittisiä tekijöitä ja sidosryhmiä. Teoriakatsauksessa perehdytään ensin teknologian omaksumisteorioihin, jotta voidaan luoda ymmärrys prosessista ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Sen jälkeen perehdytään johtajuuteen, johtajan rooleihin ja muutosjohtajuuteen.

Tutkimuksen tutkimusongelma on muutosjohtajuuden keinojen hyödyntäminen uuden teknologian omaksumisessa.

Tutkimusongelma on alustavien taustatietojen valossa asetettu seuraavan tutkimuskysymyksen muotoon (päättökysymys): Miten muutosjohtajuuden keinoilla voidaan tukea uuden teknologian omaksumista?

Tutkimuksessa vastataan myös kahteen alatutkimuskysymykseen, joiden avulla on tarkoitus avata tutkimusongelmaa ja saada vastauksia pääkysymykseen hieman eri näkökulmista.

Miten teknologian omaksumista voidaan edistää?

Mitkä tekijät vaikuttavat yksilötasolla teknologian omaksumiseen?

Tämän tutkimuksen oletukset ovat:

Lähtöoletus: Muutosjohtajuudella on vahva rooli uuden teknologian omaksumisen läpiviennissä.

Vastaoletus: Muutosjohtajuudella ei ole roolia uuden teknologian omaksumisen läpiviennissä.

1.3 Teorettinen viitekehys

Tämän tutkimuksen teoreettisena viitekehysenä toimivat teoriat uuden teknologian omaksumisesta ja muutosjohtajuudesta. Teoreettisessa viitekehyksessä perehdytään ensin uuden teknologian omaksumismalleihin. Seuraavaksi käsitellään muutosjohtajuutta, perehtyen ensin muutosjohtajuuteen yleisellä tasolla ja muutokseen prosessina. Muutosjohtajuuden näkökulmasta tarkastellaan muutosjohtajuutta yleisellä tasolla, muutosta prosessina ja muutosstrategiaa.

1.4 Tutkimuksen rakenne ja rajaus

Tämä tutkielma sisältää kuusi osaa: johdannon, kaksi teoriaosaa, tutkimusmenetelmäosan, sekä tulokset ja johtopäätökset. Johdannossa käsitellään tutkimuksen taustaa, tutkimuksen tavoitetta ja tutkimuskysymyksiä, teoreettista viitekehystä ja tutkimuksen rakennetta sekä rajausta.

Luvussa kaksi esitellään uuden teknologian omaksumisen teoreettista viitekehystä. Ensiksi esitellään teknologian omaksumismalli (technology acceptance model, TAM ja sitten syvennetään kyseisestä teoriasta johdettuihin syventäviin malleihin TAM2 ja TAM.

Luvussa kolme tarkastellaan Muutosjohtajuuden teoreettista viitekehystä. Ensin käsitellään muutosjohtamista yleisellä tasolla. Seuraavaksi kerrotaan muutoksesta prosessina. Lopuksi esitellään vielä teorioiden tiivis yhteenveto.

Luvussa neljä esitellään tutkimusmenetelmiä. Käsiteltävät osa-alueet ovat: tutkimusmenetelmät, tutkimusstrategia, tiedonhankinnan strategia, aineiston kerääminen, aineiston käsittely, tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja aineiston analysointi.

Viidennessä luvussa esitellään ja analysoidaan tutkimustulokset ja taustatietoja tutkimuksen kohteena olevasta organisaatiosta. Lisäksi käsitellään tutkimuksen keskeiset havainnot ja tulokset teoreettiseen viitekehukseen verraten.

Luku kuusi eli yhteenveto ja johtopäätökset -osio sisältää tutkimuksen keskeiset havainnot, tulokset ja johtopäätökset, joita pyritään katsomaan teoreettisen

viitekehysten valossa. Lopuksi esitetään tulosten yleistettävyys ja käytännön suositukset sekä rajoitteet ja jatkotutkimuskohteet. Viimeiseksi on tiivis yhteenveto tutkimuksesta.

Tutkimusta tehdessäni havaitsin, että uuden teknologian omaksumisesta ei ole vielä tarjolla kovin laajaa teoriapohjaa, joten sen osalta haasteena ei ollut rajaaminen, päinvastoin riittävän taustamateriaalin löytäminen. Muutosjohtajuudesta löytyy hyvin laajasti tutkimuksia, joten sen osalta rajausta piti tehdä hyvin konkreettisella tasolla.

2 UUDEN TEKNOLOGIAN OMAKSUMINEN

Tässä kappaleessa käydään läpi teknologian omaksumismalli (Technology Acceptance Model) TAM ja siitä myöhemmin kehitetyt laajennukset TAM 2 ja TAM3. Psykologisesta teoriasta, joka perustuu perusteltuun toimintaan ja suunniteltuun käyttäytymiseen alkunsa saanut TAM on kehittynyt keskeiseksi malliksi, kun pyritään ymmärtämään yksilön käyttäytymistä teknologian mahdollisessa hyväksymisessä tai hylkäämisessä (Marangunic´ & Granic 2014, 81).

Kaikki yritykset ovat nykyään digitaalisia, tai hyvin nopeasti muuttumassa sellaisiksi. Organisaatioiden tulee sopeutua jatkuvasti muuttuviin ympäristöolosuhteisiin ja sen tukena teknologialla on olennainen rooli. Teknologian hyödyntämisen tavoitteena on usein kilpailuedun luominen. (Bonnet 2014, 1)

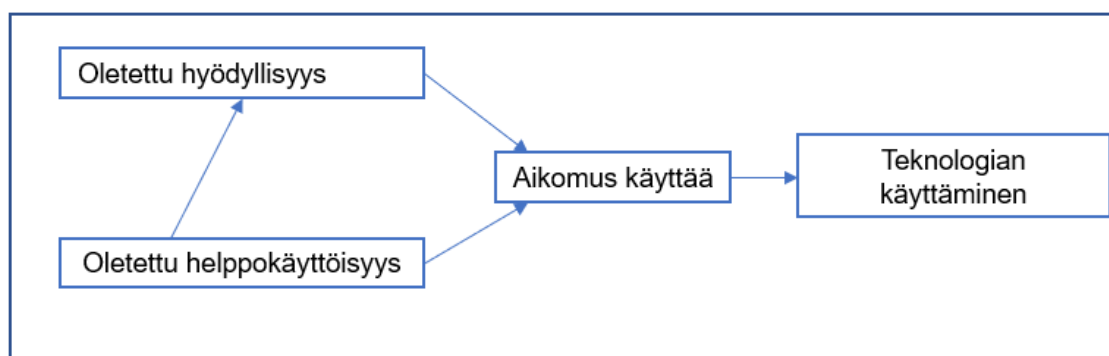
Kun digitaaliset alustat on esitelty, keskitytään liian usein levitykseen, ei omaksumiseen. Todellinen hyöty digitaalisesta transformaatiosta tulee uusien käytäntöjen sulauttamisesta prosesseihin ja kulttuuriin. Nähdäkseen todellisen hyödyn investoinnista teknologiaan, ihmisten tulee muuttaa ajatusmallejaan, käyttäytymistään ja tätä muutosta tulee johtaa. (Bonnet 2014, 1)

2.1 Teknologian omaksumismalli (Technology Acceptance Model, TAM)

TAMin kehitti Fred Davis vuonna 1989. Teorian perusteena on oletettu hyödyllisyys, oletettu helppokäyttöisyys ja informaatioteknologian hyväksyntä käyttäjän näkökulmasta. Taustalla on havainto siitä, että informaatioteknologian hyödyt jäävät saavuttamatta, mikäli käyttäjät eivät hyväksy ja käytä saatavilla olevia järjestelmiä. Davisin tutkimuksen tavoitteena oli kehittää parempia toimenpiteitä käytön ennustamiseksi ja selittämiseksi. (Davis 1989, 319 - 320)

Davisin mukaan ihmiset käyttävät sovellusta siinä määrin, kuin he uskovat sen edistävän heidän työssä suoriutumistaan. **Oletettu helppokäyttöisyys** tarkoittaa sitä, että vaikka käyttäjät uskoisivat, että sovellus on hyödyllinen, he saattavat samanaikaisesti ajatella, että järjestelmä on liian vaikea käyttää ja että sovelluksen käyttöön panostettu vaiva on suurempi kuin siitä saatu hyöty.

Oletettu hyödyllisyys voidaan määritellä tasona, jolla käyttäjä uskoo tietyn järjestelmän käytön edistävän hänen suorituskykyään, eli käyttökelpoisuutta edullisesti. Davis väittää, että mitä helppokäyttöisempi järjestelmä on, sitä helpompi sen käyttö on omaksua. Teorian mukaan oletettuun hyödyllisyyteen vaikuttaa myös helppokäyttöisyys. Mitä helpompi systeemiä on käyttää, sen hyödyllisempi se voi olla. (Davis 1989, 320)

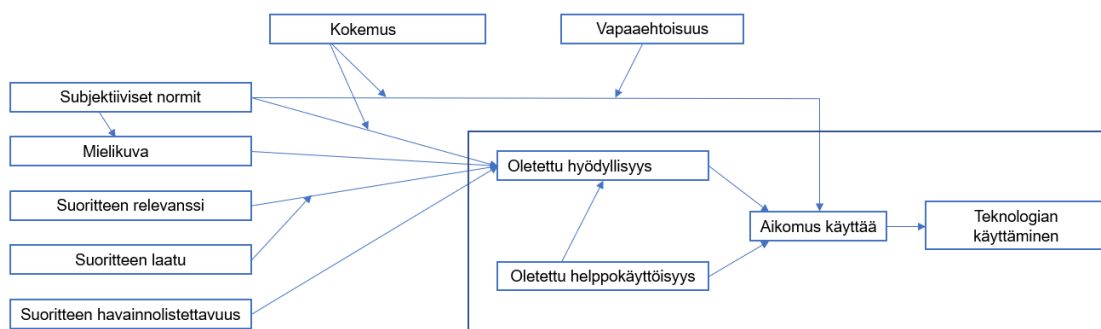


Kuvio2. TAM

TAMista on muodostunut yleinen teoreettinen viitekehys teknologian omaksumisen alueella ja useat tutkimukset ovatkin osoittaneet vahvaa empiiristä tukea teorialle (Ogrezeanu 2015, 58). Toisaalta TAM on liian yksinkertainen ja jättää huomioimatta tärkeitä muuttujia ja prosesseja. Esimerkkinä tästä ovat ryhmä, kulttuuriset tai sosiaaliset aspektit päätöksenteossa (Bagozzi 2007, 243).

2.2 TAM 2

Venkatesh ja Davis julkaisivat vuonna 2000 TAMista laajennetun mallin, TAM2, joka huomioi myös sosiaalisen vaikuttamisen prosessit sekä kognitiiviset instrumentaaliset prosessit. Sosiaaliseen vaikuttamiseen liittyvät subjektiiviset normit, vapaaehtoisuus ja imago. Kognitiiviseen vaikuttamiseen liittyvät työn relevanssisuus, tuotoksen laatu, tuloksen havainnollistettavuus ja oletettu helppokäyttöisyys. Sosiaaliseen ja kognitiiviseen vaikuttamiseen liittyvät normit vaikuttavat merkittävästi käyttäjän hyväksyntään. (Venkates & Davis 2000, 188).



Kuvio 3. TAM 2 (Venkatesh & Davis 2000)

Subjektiiiset normit tarkoittavat käyttäjän oletusta siitä, että käyttäjän pitäisi tai ei pitäisi toimia tietyllä tavalla. Keskiössä tässä ajatuksessa ovat henkilöt, joita käyttäjät pitää tärkeinä. Ihmiset siis saattavat valita jonkin käytösmallin, vaikka he eivät henkilökohtaisesti suosi sen seurauksia. Taustalla on uskomus siitä, että yksi tai useampi henkilö suosii mallia ja olettavat että muiden mielestä näin tulisi toimia. Tutkimuksissa on havaittu eriäviä tuloksia subjektiiivisten normien vaikutuksesta käyttäjän teknologian omaksumiseen. Teknologian käyttökontekstissa suora sääntöjen noudattamisen vaikutus subjektiiivisiin normeihin ilmenee pakollisissa mutta ei vapaaehtoisissa tilanteissa. (Venkates & Davis, 2000, 187)

TAM2 mukaan **imago** ja sosiaalinen vaikutus viittaavat siihen, että subjektiiivisten normit vaikuttavat positiivisesti imagoon. Jos käyttäjän sosiaalisessa ryhmässä tärkeiksi koetut henkilöt uskovat, että käyttäjän tulisi toimia tietyllä tavalla (esim. järjestelmän käyttäminen), toiminta nostaa käyttäjän statusta ryhmässä. Lisääntynyt valta tarjoaa pohjan paremmalle tuottavuudelle. Käyttäjä saattaa olettaa, että järjestelmän käyttö johtaa suorituskyvyn paranemiseen imagon parantuessa. (Venkates & Davis, 2000, 189)

Työn relevanssi on olennainen tekijät TAM2:ssa. Työn relevanssilla tarkoitetaan käyttäjän oletusta siitä, millä tasolla järjestelmä on sovellettavissa hänen työhönsä. Työn relevanssi on kognitiivinen arvio, joka käyttää hyväkseen suoraa vaikutusta oletetusta hyödyllisyydestä, erillään sosiaalisen vaikuttamisen prosesseista. (Venkates & Davis, 2000, 191)

TAM2 esittää, että sen lisäksi, mitä tehtäviä järjestelmä kykenee suorittamaan ja millä tasolla ne vastaavat työn tavoitteita, ihmiset ottavat huomioon, miten hyvin järjestelmä suoriutuu tehtävistä. Tällä viitataan **tuloksen laatuun**. (Venkates & Davis, 2000, 191)

Davisin ja Venkatesin mukaan jopa erinomaiset järjestelmät saattavat epäonnistua saavuttamaan käyttäjän hyväksynnän, jos käyttäjien on hankala osoittaa järjestelmät edut heidän työnsä tehokkuuteen. TAM2 mukaan **tuloksen osoitettavuudella** viitataan innovaation käyttämisen konkreettiseen hyötyyn. Yksilöt muodostavat siis positiivisen oletuksen järjestelmän hyödyllisyydestä, jos sen käyttö ja siitä koituvat positiiviset tulokset ovat havaittavissa. (Venkates & Davis, 2000, 192)

Käyttäjien **kokemus** järjestelmän käytön seurauksista – työn relevanssista – ja työn tavoitteet muodostavat pohjan aikomuksille jatkuvasta käytöstä. Jos näkemys järjestelmän toimivuudesta säilyy vahvana, Venkatesh ja Davis olettavat, että tuloksen laatu säilyy merkittävänä tekijänä suhteessa oletettuun hyödyllisyyteen ajan saatossa. (Venkates & Davis, 2000, 190)

Subjektiiivisilla normeilla on havaittu olevan merkittävä vaikutus aikomuksiin pakollisissa asetuksissa, mutta vastaavaa vaikutusta ei ole havaittu vapaaehtoisissa asetuksissa. **Vapaaehtoisuus** on siis muuttuva arvo, joka voidaan määritellä ”tasona, jolla potentiaaliset hyväksyjät olettavat käyttöpäätöksen olevan ei-pakollista”. (Venkates & Davis, 2000, 188)

2.3 TAM3

Venkatesh & Bala (2008) esittivät mallin TAM3:sta, joka on laajennus aiempiin malleihin. Heidän mukaansa organisaationaalista näkökulmasta on tärkeää ymmärtää miten johtajat tekevät päätöksiä toiminnasta, joka johtaa parempaan teknologian omaksumiseen ja hyödyntämiseen. TAM3 on yhdistelmä TAM2:sta ja oletetun

helppokäyttöisyyden malleista, se muodostaa integroidun mallin teknologian omaksumisesta. (Venkatesh & Bala 2008, 273)

TAM3 huomioi myös käyttäjien ajan mittaan kartuttaman kokemuksen ja käsittelee sen seurauksia. TAM3 mukaan käytön myötä syntynyt kokemus tasoittaa seuraavien tekijöiden välisiä suhteita 1) oletettu helppokäyttöisyys ja oletettu hyödyllisyys 2) tietokoneen käytöstä aiheutuvan tuskan ja oletetun helppokäyttöisyyden ja 3) oletetun helppokäyttöisyyden sekä toiminnan aikomukset. (Venkatesh & Bala 2008, 273)

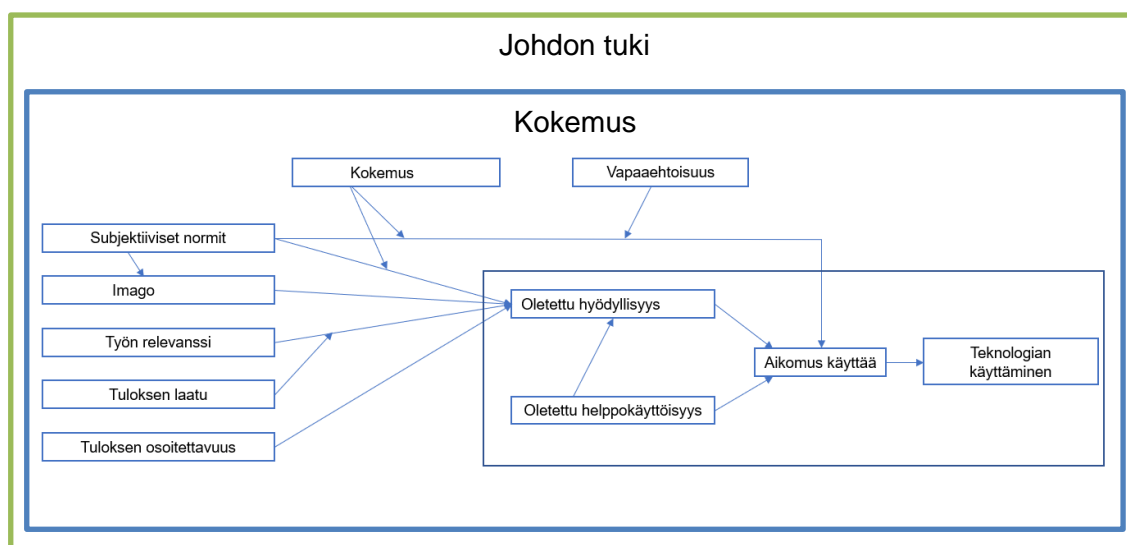
Venkatesh & Bala (2008) olettavat että järjestelmän käytöstä kerääntyneen kokemuksen myötä käyttäjällä on lisää tietoa siitä, miten helppoa järjestelmän käyttö on. Kokemuksen lisäämisen myötä oletetun helppokäyttöisyyden vaikutus (matalan tason identiteetti) oletettuun hyödyllisyyteen (korkean tason identiteetti) vahvistuu, kun käyttäjät voivat arvioida niiden todennäköisyyttä saavuttaa korkean tason tavoitteet (esim. havaittu hyödyllisyys) perustuen alhaisen tason toiminnoista saatuihin tietoihin (esim. oletettu helppokäyttöisyys). (Venkatesh & Bala 2008, 281)

Kokemus lieventää Venkatesh & Balan (2008) oletuksen mukaan oletetun helppokäyttöisyyden vaikutusta aiottuun toimintaan. Käytännössä tämä tarkoittaa, että vaikutus heikkenee kokemuksen lisäämisen myötä. Kuitenkin kun yksilöt tottuvat järjestelmään ja saavat käytännön kokemusta järjestelmästä, oletetun helppokäyttöisyyden vaikutus aiottuun toimintaan tulee hidastumaan taustalla, kun yksilöillä on enemmän tietoa siitä, miten käyttää järjestelmää. Tällöin yksilöt antavat vähemmän merkitystä oletetulle helppokäyttöisyydelle muodostaessaan toiminnan aikomuksia käyttää järjestelmää. (Venkatesh & Bala 2008, 281)

Venkatesh & Bala (2008) nostavat esille myös johdon tuen, jolla tarkoitetaan tasoa, jolla yksilö uskoo johdon olevan sitoutunut järjestelmän onnistuneeseen käyttöönottoon ja käyttöön. Johto voi puuttua epäsuorasti (esim. sponsorointi tai kampanja, resurssien tarjoaminen ja ohjeiden ja / tai toimeksiantojen antaminen) tai suoraan (esimerkiksi käyttämällä IT:n toimintoja, ohjaamalla muutoksia tai parantamalla IT-sovelluksia, kannustinrakenteita tai työtehtäviä / prosesseja) täytäntöönpanoprosessissa. (Venkatesh & Bala 2008, 296 - 297)

Suora johdon osallistuminen järjestelmän muuttamiseen, kannustinjärjestelmät, ja työprosessit vähentävät ahdistusta, jotka liittyvät järjestelmän vaikutukseen ja käyttöön ja siten vaikuttavat oletetun helppokäyttöisyyden determinantteihin, kuten käsityksiä ulkoisesta kontrollista. (Venkatesh & Bala 2008, 297)

Kuviossa 4 on kuvattu TAM2 -mallin pohjalle TAM3 huomioimat tekijät.



Kuvio 4. TAM 3 vaikutukset TAM2 -malliin

2.4 Yhteenveto TAM-teorioista

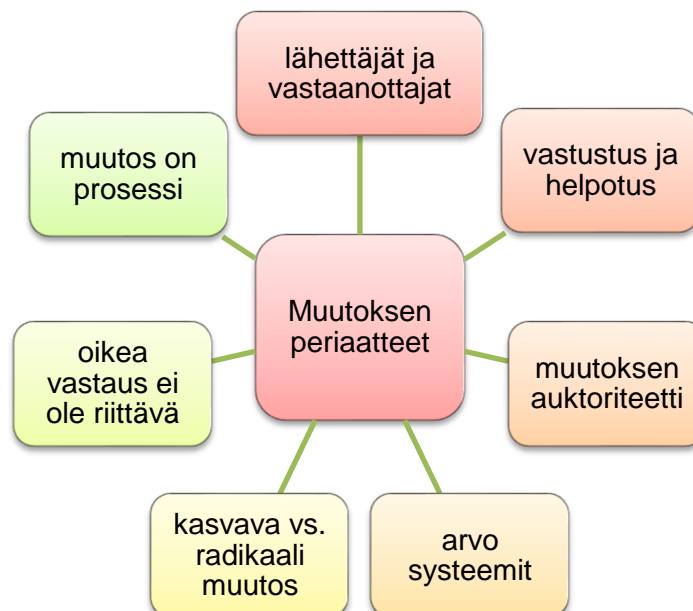
Davisin (1989) alun perin kehittämä TAM-malli on toiminut hyvänä pohjana teknologian omaksumista tarkasteltaessa. Teoriaa on ajan saatossa kritisoitu, mutta toisaalta sitä on myös myöhempien tutkimusten perusteella laajennettu ja kehitetty edelleen. Vuonna 2000 Venkatesh ja Davis julkaisivat TAM2:n, joka huomioi myös sosiaalisen vaikuttamisen prosessit sekä kognitiiviset instrumentaaliset prosessit. Vuonna 2008 Venkatesh ja Bala esittivät TAM3:n, jonka mukaan organisaation näkökulmasta on tärkeää ymmärtää miten johtajat tekevät päätöksiä toiminnasta, joka johtaa parempaan teknologian omaksumiseen ja hyödyntämiseen. Lisäksi TAM3 huomioi myös käyttäjien ajan mittaan kartuttaman kokemuksen ja käsittelee sen seurauksia.

3 MUUTOSJOHTAMINEN

Tässä kappaleessa käydään läpi ensin muutosjohtajuutta yleisellä tasolla, sen jälkeen kuvataan muutosta prosessina teorioiden näkökulmasta.

3.1 Muutosjohtamisen pääperiaatteet

Pääperiaatteet muutosjohtajuudelle ovat Hiatt & Creasey (2003, 15) mukaan on kuvattu kuviossa 5.



Kuvio 5. Muutosjohtajuuden pääperiaatteet Hiatt & Creasey (2003) mukaan

Jokainen muutos voidaan nähdä **lähettäjän** (tarjoaa tietoa muutoksesta) ja **vastaanottajan** (saa tietoa muutoksesta) näkökulmasta. Haasteena on se, että lähettäjällä ja vastaanottajalla ei ole aitoa dialogia, jolloin syntyy haasteita viestin ymmärtämisen suhteen. Muutosjohtajuuden viestintä on tehokasta ainoastaan, kun työntekijät ovat sisäistäneet muutosviestit ja voivat aloittaa muutosprosessin. (Hiatt & Creasey 2003, 19)

Luonnollinen ja normaali reaktio muutokseen on **vastustus**. Jokaisella yksilöllä oma raja-arvo, kuinka paljon he kykenevät omaksumaan muutosta, riippuen heidän aiemmista kokemuksistaan, elämäntilanteestaan, muutoksista töissä ja siitä, kuinka

paljon muutosta on meneillään. Vastustuksesta saattaa muodostua merkittävä este menestykselle. Kriittinen osa jokaista muutosjohtajuuden prosessia on ohjelma, jolla proaktiivisesti hallitaan vastustusta. (Hiatt & Creasey 2003, 20-21)

Muutoksen vastustus kasvaa sitä myötä kuin muutoksen **auktoriteetti** vähenee. Siksi voidaankin olettaa, että jos muutokselle ei ole johdon tukea, ei muutosprosessi onnistu parhaalla mahdollisella tavalla. Johdon sponsoreiden tulee ymmärtää, että he ovat vastuussa muutoksen onnistumisesta ja johtoa pitää tukea tässä. Johdon sponsoreilla on kolme yleisöä: vertaiset, keskijohto ja työntekijät. (Hiatt & Creasey 2003, 22)

Arvojärjestelmät luovat sääntöjen mukaista käytöstä ja työntekijät ymmärtävät kuinka heitä palkitaan tai rangaistaan. Liiketoimintajohdon ja projektijohtajien tulee huomioida yleinen arvomaailman muutos (muutos kysymyksestä *kuinka* kysymykseen *miksi* jotain tehdään) ja huomioida sen vaikutus muutoksen johtamiseen. Muutoksessa tulee huomioida sekä organisaation arvot että yksilön arvot. (Hiatt & Creasey 2003, 28)

Kasvava ja radikaali muutos edellyttävät erilaista muutosjohtajuutta. Radikaalissa ja dramaattisessa muutoksessa muutosjohtajuus on kriittinen menestystekijä. Ajan myötä kasvavassa muutoksessa työntekijöillä on enemmän aikaa mukautua muutokseen muutosjohtajuuden toimenpiteet ovat erilaisia. Muutosjohtajuuden prosessit ovat tehokkaimpia, kun ne ovat joustavia ja skaalautuvat liiketoiminnan tarpeisiin. (Hiatt & Creasey 2003, 28)

Muutos prosessina tarkoittaa sitä, että muutos ei tapahdu yhdessä ajankohdassa, vaan se on prosessi ja johdon tulee ymmärtää missä prosessin vaiheessa kulloinkin ollaan. Työntekijät puolestaan etenevät muutosprosessissa kukin omaan tahtiinsa. (Hiatt & Creasey 2003, 49-50)

Johtaminen edellyttää aina määrittelyä tarvittavista muutoksista ja näkemystä muutosten toteuttamisesta. Vaikka organisaatio tavoittelisi vakautta, on muutos silti välttämätöntä tavoitteiden saavuttamiselle, esimerkiksi vaihtelevuuden vähentäminen, kustannusten leikkaaminen ja ajan säästäminen. Kun organisaation tehtävät on määritelty muutoksen näkökulmasta, jatkuvasta muutoksesta voi muodostua rutiini, organisaatiosta tulee jatkuvan muutoksen koneisto. Muutos ei koskaan ole vain yksittäinen tapahtuma, vaan se on osa jokapäiväistä elämää. Johtajien tulisi nähdä muutos johtamistyön olennaisena

ytimenä. Yritysten tulisi kuvata työtään tavoitteidensa näkökulmasta, mihin ne pyrkivät seuraavan kuukauden, kvartterin tai vuoden aikana. Johtajat ovat vastuullisia jatkuvasta kehityksestä. (Schaffer 2017, 1-4)

Johtajuus edellyttää ketteryyttä kukoistaakseen turbulenssin ja muutosten aikana, digitalisaation hallitsemista ja kykyä johtaa ilman virallista valtaa. Johtajien on opittava palkitsemaan ihmisiä uusin tavoin, houkuteltava, osallistettava ja säilytettävä lahjakkuuksia koko työyhteisön kirjosta ja tunnistamalla eri johtamiskeinot. Johtajien opastaminen navigoimaan työn uudessa maailmassa edellyttää uudelleenarviointia siitä, miten johtajat hankkivat ja hyödyntävät kokemuksiaan. (Jesuthasan & Holmstrom 2016, 5)

Organisaatioiden tulisi koordinoita johtajuuden kehittämistä ja muutosjohtajuutta kokonaisuutena. Todellinen johtajuus huomioi kulttuuriset odotukset tavoilla, jotka inspiroivat muita seuraamaan. Johtajien kaikilla organisaation tasoilla on voitettava muutoksen vastustus. Muutosaloitteet ovat parhaita oppimisympäristöjä hyville johtajille johtamisvalmiuksien kehittämiseen sekä olennainen osa menestyksestä kulttuurinmuutosta. (Quinn & Quinn 2016, 1-2)

3.2 Muutos prosessina

3.2.1 Tabrizin viisivaiheinen prosessi

Tabrizin (2014, 3) mukaan muutosjohtajat ovat visionäärejä, mutta he tunnustavat, että he ja organisaatio tarvitsevat prosessia, joka auttaa heitä saavuttamaan tavoitteensa. He hyväksyvät prosessin, pitävät sitä kiinni ja innostavat muita omaksumaan sitä.

Tabrizi esittelee artikkelissaan teoksessaan Rapid Transformation esitellyt viisi vaiheisen prosessin:

1. Inspiraatio
 - johtajat omaksuvat vision ihmisten sydämen ja mielen voittamiseksi

2. Ajattelutavan vaihtaminen

- muutosjohtajat varmistavat, että he itse ovat avoimia kysymyksille ja diagnosoivat laajasti ongelmia, ja ne herättävät avoimuutta ympäröivien ihmisten keskuudessa.

3. Tulevaisuuden ennakointi ja artikulointi

- tavoitteiden asettaminen, jotka rakentavat kohti suurempaa muutosta

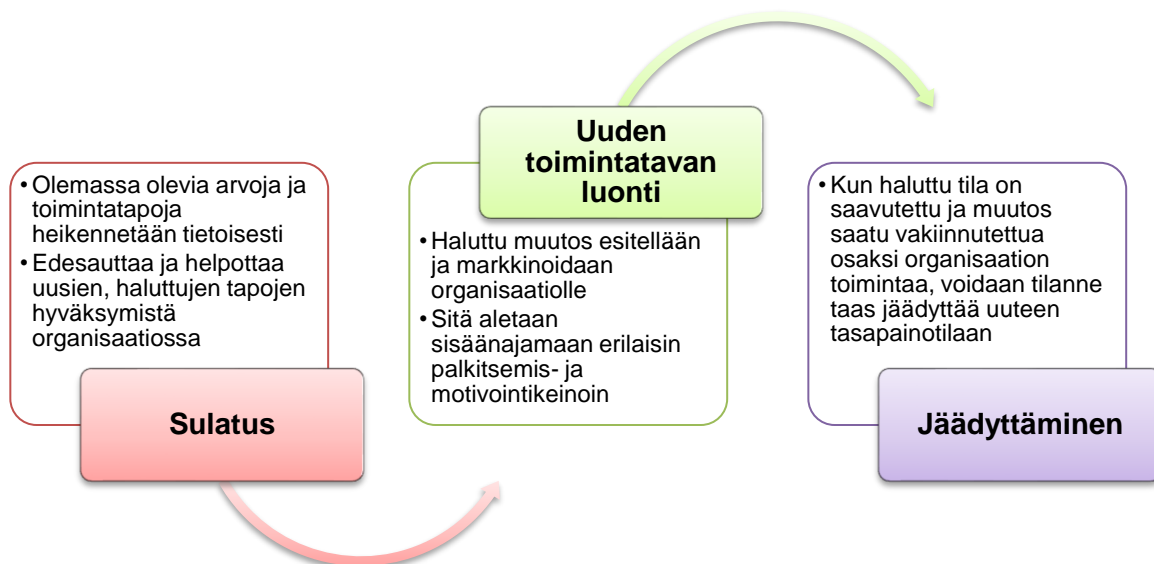
4. Muutoksen toteuttamisen suunnittelu

5. Muutoksen toteuttaminen

- monet muutosjohtajat käyttävät Six Sigmaa, Kaizenä ja Leania jatkuvan kehittämisen työkaluna. (Tabrizi 2014, 3)

3.2.2 Kurt Lewinin kolmivaiheinen prosessi

Kurt Lewinin 1900-luvun puolivälissä julkaistussa kolmivaiheisessa mallissa, joka on kuvattu kuviossa 6, muutoksen kolme vaihetta ovat sulatus (unfreezing), uuden toimintatavan luonti (moving) ja jäädyttäminen (freezing).



Kuvio 6. Muutoksen kolme vaihetta Kurt Lewinin mukaan

3.2.3 Åhmanin kuusiportainen malli

Åhmanin (2004, 81-83) mukaan onnistunut muutosprosessi voidaan kuvata kuusiportaisena mallina, jonka vaiheet ovat:

1. Muutoksen perustelut ja tavoitteet
 - fokus muutostarpeen tunteen luomisen tärkeydessä sekä siinä, että koko organisaatiolla on yhteinen visio ja ymmärrys siitä, miksi tavoitteen saavuttaminen vaatii muutoksen
2. Ihmisten mukaan ottaminen
 - muutosta koskevan henkilöstön ja sidosryhmien kannustavan mukaan ottaminen, vastarintaa aiheuttavista asenteista ja uskomuksista keskusteleminen on tärkeää.
3. Muutoksen toteutus
 - keskiössä ovat yhteinen pohdinta muutoksen tavoittamistavoista, organisointi ja vastuuhenkilöt sekä aikataulu
4. Viestintä ja keskustelu
 - tulee korostaa avoimuutta ja selkeyttä. Sidosryhmien tulee tietää prosessin status sekä saada riittävän usein väliaikatietoja
5. Henkinen ja muu tuki
 - Valmius, Vakiinnuttaminen, Omaksuminen
 - Muutoksesta keskusteleminen organisaatiossa, ja henkilöstölle esimerkkiä sekä valmennusta muutokseen. Henkinen tuki ja tynnyttely mahdollisten pelko- tai ahdistustilojen lievittämiseksi
6. Tulosten mittaaminen
 - ennalta määriteltyjä onnistumisen mittareita seurataan, sekä muutosten seurauksia arvioidaan, mitä muutoksesta opittiin ja miten opittua voi hyödyntää seuraavissa muutoksissa
 - muutosta tulee ylläpitää, jottei vanhoihin tapoihin palata

3.2.4 Kotterin kahdeksanvaiheinen malli

Myös John Kotterin (1995, 60-67) luoma kahdeksanvaiheinen muutosprosessin malli pohjautuu Kurt Lewinin muutosprosessin malliin, mutta se kuvaa prosessin vaiheita yksityiskohtaisemmin. Malli on esitelty kuviossa 7, jossa on kuvattu jokaisen vaiheen yksityiskohtaiset perustelut.

1. Muutoksen välttämättömyyden ymmärtäminen

- Muutosprosessi alkaa vasta kun henkilöstö oivaltaa, että nykytilan mukaisesti ei voi jatkaa. Käsillä oleva muutos on välttämätön. Esimiehen tehtävä on muutoksen alkuvaiheessa auttaa henkilöstöä ymmärtämään ja hyväksymään ne syyt ja perusteet, jotka pakottavat muutokseen.

2. Muutosta ohjaavan ryhmän tai tiimin perustaminen

- Muutoksen eteenpäin vieminen organisaatiossa tai työyhteisössä edellyttää sitoutunutta projektitiimiä. Tiimiä tulee kannustaa työskentelemään yhdessä.

3. Selkeän vision ja strategian laatiminen

- Päämäärän tulee olla kaikille selvä. Esimiehen tulee varmistaa, että kaikilla on samanlainen käsitys muutosprosessin tavoitteesta. Strategian tulee olla kaikille ymmärrettävä ja toteuttamiskelpoinen.

4. Muutosviestintä

- Monikanavainen viestintä muutoksesta. Esimerkkien kertominen.

5. Henkilöstön valtuuttaminen muutoksen päämäärän mukaiseen toimintaan

- Muutoksen esteiden poistaminen. Muutosta haittaavien järjestelmien ja rakenteiden muuttaminen. Rohkaiseminen uuteen ajatteluun ja toimintaan.

6. Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen

- Konkreettisten ja realististen välitavoitteiden asettaminen– niissä onnistumisen juhlistaminen.

7. Muutosten vakiinnuttaminen uudessa, saavutetussa tilanteessa

- Esimiehen kannattaa pitää jonkin aikaa uusia käytäntöjä korostetusti esillä: ”Tämä on meidän nykyinen tapamme tehdä”.

8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin.

- Käsitellään yhteisesti tehtyä matkaa: mistä lähdimme, millaiset vaiheet prosessissamme oli, mihin tulimme? Mikä meissä muuttui?

Kuvio 7. Muutosprosessin kahdeksanvaiheinen malli (mukaillen Kotter 1995, 60-67)

3.3 Mikrotasolta makrotasolle

Will ja Mueller (2020) esittelevät mikro-makro -mallin organisaationaaliselle muutokselle, jossa integroidaan vaatimukset sille

- 1) osoittamalla strategisen tason haasteet
- 2) osoittamalla, kuinka implementaatio tapahtuu tietyssä kontekstissa,
- 3) systematisoidaan työntekijöiden ja johtajien mikrotason käyttäytymistä koskevat havainnot jakamalla ne ryhmiin, joilla on alttius (kuten henkilökohtaiset motiivit) ja rajoitukset (kuten hallintorakenteet),
- 4) lopuksi osoitetaan, miten mikrotason käyttäytymisen yhdistäminen vaikuttaa yrityksen tuotokseen makrotasolla.

Mallissa huomioidaan myös, että muutosjohtajuus ei välttämättä vaikuta lopputulokseen vain toivotulla toimintatavalla, joka ilmenee, kun työntekijät osoittavat sitoutumista uuden yritysstrategian tavoitteisiin. Monimutkaisissa organisaatioissa yksilöllisen käyttäytymisen ei-aiotut seuraukset vaikuttavat myös sekä hyvillä että huonoilla seurauksilla. (Will ja Mueller, 2020, 174)

3.4 Yhteenveto muutosjohtaminen

Muutosjohtajuus on olennainen osa organisaatioiden jatkuvaa kehitystä. Tässä kappaleessa olen esitellyt muutosjohtajuuden pääperiaatteet, jotka ovat Hiatt & Creasey (2003, 19-28) mukaan lähettäjät ja vastaanottajat, vastustus ja helpotus, muutoksen auktoriteetti, arvo systeemit, muutoksen luonne (kasvava vs. radikaali), oikea vastaus ei ole riittävä eli jatkuva tiedon jakaminen sekä se, että muutos on aina prosessi.

Muutos on jatkuvaa, ja usein organisaatioissa tapahtuu samanaikaisesti useita muutosprosesseja monella eri tasolla. Muutosprosessia voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Tässä kappaleessa on esitelty neljä eri näkökulmaa muutosprosessiin.

Muutosprosessista loppuu energia, kun yritykset laiminlyövät johtajuuden kehittämisen. Jotta organisaatio liikkuu haluttuun suuntaan, johtajien ja esimiesten kaikilla tasoilla tulee ymmärtää, mitkä ajattelu- ja käyttäytymismallit vievät yrityksen kohti tavoitetta sekä huolehtia malleista niin, että työntekijät tietävät miten toimia uudessa kontekstissa. Pienikin ristiriita johtajuuden kehityksessä ja muutoksen suunnassa aiheuttaa arvон luomisen heikentymistä. (Anand & Barsoux 2017, 7-8)

4 TUTKIMUSMENETELMÄT

4.1 Tutkimusstrategia

Tämä tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tiedonhankinnan strategia oli tapaustutkimus. Aineiston hankintastrategia oli tässä tutkimuksessa haastattelu. Aineiston käsittelyn metodi oli aineistolähtöinen sisältöanalyysi ja tutkimuksen luotettavuutta on pyritty arvioimaan tutkimuksen kontekstissa.

Kohdeyritykseksi tähän tutkimukseen valikoitui monikansallinen ICT- toimialalla toimiva organisaatio. Tutkimuksen kohteena oli organisaatiossa toimiva yksikkö, josta haastateltiin yhteensä viittä henkilöä. Suurin syy kohdeorganisaation valintaan oli se, että se oli tutkijalle entuudestaan tuttu, ja siten tutkijalla oli jo ennestään ymmärrystä tutkimuksen kohteen kontekstista.

4.2 Tiedonhankinnan strategia

Tutkimuksen tiedonhankintastrategiaksi valitsin tässä tutkimuksessa tapaustutkimuksen. Tutkimuksen kohteena on yksittäinen tiimi monikansallisessa organisaatiossa. Tapaustutkimus on empiirinen tutkimustapa, jonka kohteena voi olla yksilö, ryhmä, osasto, yritys, koulu, sairaala tai lähes mikä kohde vain, josta pyritään keräämään tietoa mahdollisimman monipuolisesti. (Metsämuuronen 2011, 222). Tutkimuksen kohteena olevaa tapausta pyritään tutkimaan sen luonnollisessa ympäristössä kuvailemalla mahdollisimman tarkasti tutkittavaa ilmiötä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009).

Eriksson & Koistinen (2015) mukaan tapaustutkimuksessa tapaus tai tapaukset, joiden määrittelylle tutkimuskysymys, tutkimusasetelma ja aineistojen analyysit perustuvat, ovat keskeisessä asemassa. Eriksson & Koistinen (2015) mukaan, että lähestymistavaksi kannattaa valita tapaustutkimus, kun yksi tai useampi seuraavista ehdoista täyttyvät: 1) mitä, miten ja miksi -kysymykset ovat keskeisellä sijalla, 2) tutkijan kontrolli tapahtumiin on vähäinen, 3) aiheesta on tehty vähäisesti empiiristä tutkimusta,

4) tutkimuskohteena on jokin tämän ajan elävässä elämässä oleva ilmiö. Tässä tutkimuksessa toteutuvat edellä mainituista tekijöistä kaikki neljä ehtoa.

Erikssonin ja Koistisen (2015) mukaan tapaustutkimusprosessin keskeiset työvaiheet ovat tutkimuskysymysten muotoileminen, tutkimusasetelman jäsentäminen, tapausten määrittely ja valinta, käytettävien teoreettisten näkökulmien ja teoreettisten käsitteiden määrittely aineiston ja tutkimuskysymysten välisen vuoropuhelun logiikan hahmottaminen, aineiston analyysitapojen päättäminen ja raportointitavan päättäminen. Tämä tutkimus noudatti edellä kuvattuja vaihteita.

Tutkimuskysymys voi muuttua ja tarkentua tutkimusprosessin kuluessa, silti tutkimuskysymys on tutkimusprosessin arvokkain resurssi. Tutkimuskysymyksen puute on yleensä tutkimuksen etenemisen suurin hidaste. Tavoitteet, tutkittavan ajanjakson ja tutkimuskysymysten luonne ja tapausten lukumäärä vaikuttavat tutkimusasetelmaan. Tapausten valinnassa tulee kiinnittää huomio siihen, että tutkittava tapaus on kiinnostava ja että tapausta on mahdollista tutkia. (Eriksson ja Koistinen 2015)

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymys tarkentui jo suhteellisen alkuvaiheessa. Suurin vaikuttava tekijä tutkimuskysymyksen muotoutumiseen oli teoreettisen viitekehyksen rajaaminen. Tutkimuskysymykseen vaikutti myös alkuperäisen tutkimusasetelman muuttuminen: alun perin ajatus oli tutkia ilmiötä vertailemalla kahdesta eri organisaatiosta kerättyä aineistoa mutta tutkimuksen edetessä tutkimuskohteeksi valikoitui yksittäisen organisaation yksittäinen tiimi. Tutkimuksen laajuuden näkökulmasta tutkimuskohteen rajaaminen edesauttoi osaltaan tutkimuksen yleistä rajaamista.

Tapaustutkimuksessa on tavallista, että teoreettinen viitekehys muuttuu tutkimuksen aikana, sillä tutkittavasta tapauksesta saattaa löytyä uusia teemoja ja näkökulmia. Tutkijan tulee tutkimusprosessin aikana aktiivisesti osallistua teorioiden ja tutkittavan tapauksen peilaamiseen. Näin tapahtui tässäkin tutkimuksessa. Tapaustutkimuksen aineistolähteenä on tässä tutkimuksessa haastattelu. Aineiston analyysin tavoitteena on järjestää aineisto yhtenäiseksi kokonaisuudeksi sekä tulkita aineistoa ja analyysin tuloksia. (Eriksson ja Koistinen 2015)

4.3 Aineiston kerääminen

Laadullisen tutkimuksen tyypillisimpiä aineistohankintametojeja ovat haastattelu, havainnointi ja kirjallisen materiaalin käyttäminen (Metsämuuronen 2011, 39). Laadullisessa tutkimuksessa yleisimmät haastattelutyypit ovat avoin, strukturoitu sekä puolistrukturoitu- eli teemahaastattelu, joka on suosituin laadullisen tutkimuksen aineistohankintamenetelmä (Koskinen, Alasuutari, Peltonen, 104-105). Metsämuuronen (2008, 40) mukaan teemahaastattelua voi erityisesti käyttää tilanteissa, joissa yritetään selvittää heikosti tiedostettuja asioita, kuten arvostuksia, ihanteita ja perusteluja.

Päädyn tutkimuksessani teemahaastatteluun eli puolistrukturoituun haastatteluun. Teemahaastattelussa kysymykset liittyvät tiettyyn teemaan, mutta haastattelun aikana on mahdollista muokata kysymysten järjestystä ja muotoilua voi muokata (Metsämuuronen 2008, 41). Teemahaastattelun etuna on joustavuus ja mahdollisuus luontevaan keskusteluun haastateltavan kanssa.

Tuomi ja Sarajärvi (2017, 54) mukaan haastattelun etuna on joustavuus, koska kysymysten järjestystä voidaan muuttaa haastattelun aikana ja lisäksi tutkijalla on mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä. Lisäksi muita haastattelun etuja ovat haastattelijan mahdollisuus toimia havainnoijana, jolloin ei tarkastella pelkästään sitä mitä sanotaan, vaan kuinka sanotaan. Haastateltaviksi on mahdollista valita henkilöitä, keillä on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä.

Tämän tutkimuksen haastatteluiden aikana hyödynnettiin edellä mainittua joustavuutta. Haastattelija uudelleen muotoili kysymyksiä haastattelun aikana, jotta haastateltavalle muotoutui parempi ymmärrys kysymyksen tavoitteesta. Haastattelujen aikana painotettiin useaan otteeseen, että haastateltava saa vapaasti vastata omasta näkökulmastaan ja tuoda omaa kokemustaan rehellisesti esille.

Haastattelut voidaan suorittaa yksilö- tai ryhmähaastatteluina Koskisen et al. (2005, 104-105) mukaan. Tämän tutkimuksen teemahaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina.

Haastattelu toteutettiin videohaastatteluna Teamsin välityksellä huhtikuussa 2020. Haastatteluihin varattiin tunti aikaa, haastattelun aikana haastattelija luki haastateltaville aluksi muutaman lauseen tiivistelmän kysymykseen liittyvästä teoriasta, jotta haastateltava saisi paremman ymmärryksen temasta, jota kysymys käsittelee.

Haastatteluissa tunnelma oli avoin ja välitön. Haastateltavat itse olivat hyvin motivoituneita haastatteluun osallistumiseen.

Haastateltavat toimivat kaikki samassa tiimissä kohdeorganisaatiossa. Neljä henkilöä haastateltavista toimii asiantuntijatehtävissä. Yksi haastatelluista toimi tiimin esimiehenä.

Haastattelut litteroitiin äänitallenteelta tutkijan toimesta samana päivänä, kun haastattelu toteutettiin. Näin tutkijalla oli mahdollisuus tehdä muistiinpanoja myös haastattelun tunnelmasta ja vastaustyylistä, ei pelkästään sanatarkoista vastauksista. Litteroituja haastatteluja ei aikatauluhaasteiden vuoksi lähetetty haastateltaville. Litterointi on toteutettu sanatarkasti, mutta litteroinnista on jätetty pois kommentit, jotka sisältävät tunnistetietoja kohdeorganisaatiosta tai siellä työskentelevistä henkilöistä.

4.4 Aineiston käsittely ja analysointi

Laadullisen tutkimuksen analyysissä on tärkeää erottaa johtopäätökset yksittäisistä asioista ja muodostaa teoreettinen yleisen tason näkemys tutkimustuloksista. Tutkimusaineiston järjestämistä luotettavaan muotoon kutsutaan abstrahoinniksi. Aineisto on muutettava sellaiseen muotoon, jossa vastausten analysoiminen on mahdollista, puhtaaksi kirjoittamista kutsutaan litteroinniksi. (Metsämuuronen 2008, 47-48)

Tuomi ja Sarajärvi (2017, 66) mukaan sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä. Sisällön analyysin avulla tuotetaan ”raaka-aineet teoreettisen pohdintaan”, mutta tutkija itse vastaa pohdinnasta käyttämällä omaa ajatteluaan tulkinnassa (Metsämuuronen 2008, 48). Aineisto on käytävä hyvin huolella läpi useamman kerran, sillä jo itse aineiston lukeminen saattaa synnyttää perusteltavissa olevia tulkintoja (Koskinen et al. 2005, 241).

Laadullisen tutkimuksen analysoinnissa ongelmaksi saattaa muodostua tutkijan ennakkokäsitykset tutkittavasta aiheesta, joiden kautta tulokset saattavat vääristyä (Metsämuuronen 2008, 47). Yritin varmistaa tutkimuksen objektiivisuuden jo teemojen sekä niihin sisältyvien kysymysten laatimisvaiheessa.

Analyysin muodoksi valikoitui tässä tutkimuksessa aineistolähtöinen analyysi. Aineistolähtöisessä analyysissä pyritään luomaan tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus, käytännössä analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti. Aineistolähtöisessä analyysissä aineisto kuvataan, analysoidaan, merkityskokonaisuudet jäsenellään ja ne esitellään ja tulkitaan sekä arvioidaan niiden synteesi. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi kuvaa tutkittavien merkity maailmaa ja tavoitteena on tutkittavien toiminta- ja ajattelutapojen ymmärtäminen ja uudistaminen. (Tuomi ja Sarajärvi 2017, 69, 73 – 75)

4.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Luotettavuutta arvioitaessa tulee huomioida se, että haastateltavien määrä ei ollut kovin suuri, yhteensä viisi. Haastateltavat toimivat kaikki samassa tiimissä, joten otos ei ole kovin kattava, jos esimerkiksi tarkasteltaisiin tutkittavaa ilmiötä koko organisaation näkökulmasta. Toisaalta tämä tutkimus antaa kattavan läpileikkauksen yksittäisen tiimin näkökulmasta tutkittavaan aiheeseen.

Haastateltavat olivat tutkijalle entuudestaan tuttuja, joten he saattoivat olla vastauksissaan avoimempia. Jos tutkija olisi ollut täysin vieras, eivät haastateltavat olisi välttämättä olleet yhtä avoimia. Haastattelun luotettavuutta saattoi parantaa se, että tutkija ja haastateltavat työskentelevät samalla toimialalla, jolloin haastattelun aikana käytetty termistö ja konteksti oli molemmille osapuolille tuttu. Jos kohderyhmän, kulttuurin ja tilanteen tuntemus on heikkoa, tulkintaan saattaa jäädä aukkoja tai tulkinta vääristää tutkittavan kuvausta (Vilka 2019, 98).

Luotettavuutta arvioidessa voidaan huomioida myös tutkimuksen konteksti. Tutkimuksen kohteena olleen teknologian käyttöönotosta on haastatteluiden ajankohtana kulunut noin kaksi vuotta aikaa. Ajan mittaan haastateltavien näkemykset ovat saattaneet muuttua. Ajan saatossa esimerkiksi muutosvastarinta tasaantuu, joten jos tutkimus olisi suoritettu, vaikka puoli vuotta teknologian käyttöönoton jälkeen, olisivat vastaukset saattaneet olla kriittisempiä.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen empiirisen osan tuloksia. Ensin tarkastellaan tutkimuksen kohteena olevaa organisaatiota. Sen jälkeen tarkastellaan varsinaisia haastattelun tuloksia.

5.1 Taustaa tutkimuksen kohteena olevista organisaatioista

Tutkimus rajautui yksityisen sektorin organisaation yksittäiseen tiimiin. Organisaatiossa on otettu tarkastelun kohteena oleva uusi teknologia noin kaksi vuotta sitten käyttöön. Organisaatio toimii ICT-alalla, joten lähtökohtaisesti voisi olettaa, että tekniset valmiudet teknologian käyttöönottoon olivat hyvällä tasolla. Organisaatio on monikansallinen, joka heijastuu myös haastateltavien vastauksista, kun he pohtivat miten muutokseen vaikuttavia tekijöitä koko organisaation ja toisaalta maaorganisaation näkökulmasta.

5.2 TAM mallin vastaukset

Haastateltaville esitettiin TAM- teoriasta johdettuja väitteitä. He saivat arvioida asteikolla 1-5 miten hyvin tekijät on huomioitu (asioista on viestitty tai keskusteltu yhdessä) muutosprosessissa (1= ei ollenkaan, 5= erinomaisesti).

Oletus siitä miten pitäisi / kannattaisi toimia oli keskiarvoltaan 3. Kahdella vastaajalla oli selkeä oletus ja kahdelle oli puolestaan epäselvää, miten uuden teknologian käyttöönoton suhteen kannattaisi toimia.

Haastateltavat olettivat, että järjestelmä on hyvin sovellettavissa työhön, kaksi vastaaja antoivat arvosanaksi viisi. Myös oletettu helppokäyttöisyys eli miten työntekijä kokee panos tuotossuhteen järjestelmän käytössä, sai kohtuullisen hyvän keskiarvon 3,6. Arviossa siitä, että toiminta eli järjestelmän käyttö nostaa käyttäjän statusta ryhmässä oli hajontaa, kaksi vastaaja arvioi tason olevan neljä, kun vastaavasti kaksi vastaajaa arvioi sen olevan neljä. Kaikki vastaajat arvioivat, että järjestelmä suoriutuu tehtävistä hyvin, keskiarvon ollessa tähän 4,4.

Kaikkein pienimmän keskiarvon sai haastateltavien näkemys vapaaehtoisuudesta järjestelmän käyttöön, eli taso, jolla käyttäjät olettavat käyttöpäätöksen olevan ei-pakollista”. Jopa kolme vastaajaa kertoi käyttöpäätöksen olleen täysin pakollista. Loput kaksi vastaajaa antoivat arvosanaksi 3, perustellen arviota sillä, että alkuvaiheessa uuden teknologian käyttöönottoaminen oli vapaaehtoista, ennen kuin siitä tietyllä ajanhetkellä tuli pakollista.

Kaikki vastaajat arvioivat oletetun hyödyllisyyden hyvälle tasolle, eli että järjestelmän käyttö parantaa suorituskykyä – keskiarvo kysymykseen oli 4,2. Parhaimman keskiarvon 4,6 sai arvio siitä, seuraako järjestelmän käytöstä positiivisia tuloksia. Myös käyttäjien kokemus järjestelmän käytön seurauksista oli hyvällä tasolla, keskiarvon ollessa 4.

Yleisesti haastateltavien arvioiden välillä ei ollut huomattavaa hajontaa. Eroja voidaan tarkastella myös yksittäisten vastaajien tasolla, jolloin voidaan havaita että osalla vastaajista oli kautta linjan myönteisemmät arviot.

Taulukossa 1 on esitelty yhteenveto haastateltavien vastauksista TAM-teorian tekijöistä. Taulukon havainnollistamisen avuksi on vastaukset värikoodattu:

- 5 = vihreä
- 4 = keltainen
- 3 = vaalean oranssi
- 2 = tumman oranssi
- 1 = punainen

Lisäksi taulukkoon on laskettu keskiarvot jokaisen kysymyksen vastauksista sekä jokaisen vastaajan vastauksista.

| | Vastaaja 1 | Vastaaja 2 | Vastaaja 3 | Vastaaja 4 | Vastaaja 5 | Keski-arvo |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Oletus siitä miten pitäisi / kannattaisi toimia | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 |
| Millä tasolla oletit, että järjestelmä on sovellettavissa työhön | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| Oletettu helppokäyttöisyys eli miten työntekijä kokee panos tuotossuhteen järjestelmän käytössä | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3,6 |
| Toiminta eli järjestelmän käyttö nostaa käyttäjän statusta ryhmässä | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 3,2 |
| Miten hyvin järjestelmä suoriutuu tehtävistä | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4,4 |
| Vapaaehtoisuus järjestelmän käyttöön, eli taso, jolla käyttäjät olettavat käyttöpäätöksen olevan ei-pakollista” | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 1,8 |
| Oletettu hyödyllisyys, eli parantaako järjestelmän käyttö suorituskykyä | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4,2 |
| Seuraako järjestelmän käytöstä positiivisia tuloksia | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4,6 |
| Käyttäjien kokemus järjestelmän käytön seurauksista | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Keskiarvo | 3,1 | 3,4 | 3,4 | 4,3 | 3,9 | |

Taulukko 1: Yhteenveto vastauksista TAM-teorian tekijöistä

5.3 Muutosjohtajuus osana uuden teknologian omaksumista

Muutoksen välttämättömyyden ymmärtäminen

Haastateltavilta kysyttiin kokevatko he, että muutosprosessi on perusteltu riittävän hyvin ja onko organisaatiossa selkeää yhteistä ymmärrystä siitä, miksi muutosta tehdään. Osa haastateltavista koki, että tätä vaihetta ei oltu käsitelty riittävästi. Myöskään viestinnän ei koettu olleen selkeää:

”No mun mielestä tuo steppi jäi silloin aikanaan pois että itsellä kesti se kelkkaan hyppääminen aika kauan koska olin jumissa niissä vanhoissa jutuissa en tiennyt tarvitsevani parempia työkaluja”.

”Eikä ollut ymmärrystä kaikilla tähän muutokseen - - ei ollut tähän semmoista yhteistä tiedoksiäntoa ja vähän ryhmät aloitti sen käytön miten kukin halusi”.

Toisaalta osa haastateltavista koki jo ihan oma työnsä näkökulmasta, että muutoksen tarve oli olemassa. Kehityskohteeksi nousi ymmärryksen tuominen organisaation monille tasoille:

”Mehän elettiin aika pitkää kahden teknologian maailmassa - - ja siitä tuli vallitsevien olosuhteiden vuoksi sellainen tarve, kyllähän siinä oli sellaista natinaa ja koin itsekin tuskaa me tiimissäkin käytiin keskustelu, että siirrytään tähän uuteen teknologiaan”.

”Näkisin että aina on parempi mitä enemmän informaatiota tulee, mutta omalta kohdaltani koen, että se oli riittävä – toki ehkä tulevaisuutta ajatellen mitä enemmän tietoa tulee organisaatiossa niin sen parempi”.

Vastauksissa korostui yksittäisen työntekijän oma aktiivisuus, organisaation ylätasolla muutoksesta keskusteltiin, mutta keskustelua toivottiin konkreettisemmin myös yksilötasolle. Haastateltavat kertoivat toivoneensa ihan käytännön tason konkreettisia esimerkkejä siitä, miten muutos vaikuttaa heidän omaan työntekoonsa sekä yksilö että tiimitasolla.

”Se lähtee sieltä ihan ylhäältä että johto puhuu isolla äänellä että nyt me tarvitaan tää, ja sit ku se tulee niin ylhäältä niin se menee perille, mutta toki se on niin yksilöllistä että jos sä pystyt lukemaan niistä kaikista viesteistä tai sessioista mitä mahdollisesti on pidetty.”

”Sitä olisin nimenomaan kaivannut että joku olis kertonut tai näyttänyt mitä tää mulle mahdollistaa”.

Haastateltavilta kysyttiin näkemystä siitä, onko uuden teknologian käyttöönotossa ollut kyseessä digitaalinen päivitys vai transformaatio. Suurin osa eli neljä viidestä vastaajasta kertoi kyseessä olevan suurempi transformaatio, koska uuden teknologian käyttöönotto on vaikuttanut niin konkreettisesti tapaan tehdä työtä.

”Kyllä mä itse itse ajattelen sitä sellaisena isompana, muuttaa tapaa tehdä työtä ja se lähtee sieltä ihan omasta esimiehestä ja tiimistä muuttaa tapaa tehdä työtä”.

”Kyllähän täs ihan selkeesti niinkun kyse oli ihan niinku kunnan transformaatiosta, että tavallaan uusi tapa tehdä yhteistyötä oli kyseessä eikä pelkästään teknologiapäivitys”.

Vain yksi haastateltavista koki kyseessä olleen digitaalisen päivityksen

”koska sinänsä oli kuitenkin tuttua se käyttö, että siinä mielessä ei tullut niin radikaalia muutosta. Koin että se oli laajennus siihen mikä oli käytössä ja sitä kautta koin ehkä sen enemmän niin, että siinä tuli lisäominaisuuksia, kun saatiin tämä uusi tuote käyttöön”.

Muutosta ohjaavan ryhmän tai tiimin perustaminen

Haastateltavilta kysyttiin, oliko muutosta varten luotu sitoutunut projektitiimi ja miten tiimi toimi käytännössä. Kukaan haastateltava ei ollut tietoinen projektitiimin olemassaolosta eivätkä he siten osanneet myöskään arvioida oliko tiimi onnistunut toiminnassaan. Kaikki kuitenkin arvelivat, että korporaatiotasolla saattoi olla tiimi, mutta maatasolla sellaisen olemassaoloa ei tunnistettu.

”Luulen että meillä se on tehty varmana korporaatiotasolla se päätös, kun sitä on lähdetty rollaamaan mutta se ei ole meillä maatasolla näkyvä.”

”Täytyy sanoa että ei varmaan varsinaisesti ollut, ehkä talon sisällä oli joku tiimi mutta se ei ole itselle näkynyt niin selkeästi. Tämä tuli niin yleisellä tasolla eikä niinkään tietty projektiryhmän ohjeistamana. Varmasti on talon tasolla ollut joku projektiryhmä mutta ei itselle ole ollut niin näkyvässä roolissa.”

Maatasolla tiedettiin olleen yksittäisiä muutosagentteja. Haastateltavat kertoivat, että yksittäisillä muutosagenteilla oli muutosprosessissa merkittävä rooli. Muutosagentit innostivat omalla toiminnallaan muita mukaan muutokseen.

”Meillä se lähti yksilötasolla liikenteeseen, että sieltä haettiin niitä early-adaptereita ja niitä innokkaita teknologiafaneja, jotka halusivat lähteä eturintamassa sitä käyttämään ja hyödyntämään ja heidän hyvää pohinää on hyödynnetty organisaatiossa. Meillä oli yksittäisiä muutosagentteja joista se lähti laajenemaan.”

Selkeän vision ja strategian laatiminen

Tämän teeman osalta tutkija kysyi, oliko muutoksen tavoite ja strategia sen läpivientiin ollut haastateltavan mielestä selkeä. Suurin osa vastaajista koki tavoitteen ja strategian olleen selkeitä, mutta osa ei kokenut niitä selkeinä.

”Tavoite oli mielestäni selkeä, että saadaan uusi tuote käyttöön ja ehkä toki pidemmän aikavälin strategiakin sitä myöden, Se ei ehkä tullut siinä heti alkuun kauhean vahvasti mutta kyllä muistelin, että se oli kuitenkin selkeä se pidemmän aikavälin strategia.”

Osa haastateltavista mainitsi selkeyden johtuneen siitä, että muutos oli pakon sanelema. Vaikka muutokselle oli annettu aikaa, että sen sai alussa tehdä vapaaehtoisesti, niin haastateltavat kokivat, että siirtymä uuden teknologian käyttöön oli kuitenkin pakotettu.

”Kyllähän se tuli koko juttu sinänsä aikalailta pakotettuna että ei silloin kauheesti puhuttu mistään, vaan että nyt tää vaan tapahtuu” Toisaalta selkeyttä toivottiin lisää mm. yksilötasolle: ”Ehkä sitä voisi kyllä kirkastaa että se ei ole kovin hyvin käyty läpi, ainakaan mun kohdalla”.

Lisäksi esille nousi muutosvastarinta. Muutosvastarinnan osalta ymmärrettiin kuitenkin, että se on niin sanotusti normaali osa prosessia.

”Siirtymä ei ollut hallittua ennen kuin siitä jossain vaiheessa tuli pakotettua. Me elettiin ehkä liian pitkään 2 teknologian maailmassa joka aiheutti turhautumista. On se mikä tahansa muutos niin vastarinnan määrä on vakio ja sitten se pitää vaan käsitellä.”

Haastateltavilta tiedusteltiin myös, että olivatko he itse ja oliko heidän tiimisiinsä ostanut ajatuksen uudesta teknologiasta. Kaikki haastateltavat vastasivat tähän kysymykseen yksimielisesti kyllä.

Haastateltavilta kysyttiin, tiesivätkö he, miten mitataan arvoa, jota uuden teknologian käyttöönoton myötä aiotaan luoda. Vastausten perusteella arvo ei ollut kovin selkeä. Osa vastaajista pohti, mitä saavutettava arvo saattaisi olla. Vain yhdellä vastaajalla oli selkeä käsitys mitä arvoa uuden teknologian avulla aiotaan luoda.

Arvon luomisesta ei ollut haastateltavien mukaan keskusteltu tiimeissä konkreettisella tasolla. Osa muisteli, että jollain tasolla oli käyty vapaamuotoista keskustelua ja vinkkejä, miten uutta teknologiaa voisi käytännössä hyödyntää.

Muutosviestintä

Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan muutosviestinnän strategiaa ja arvioimaan oliko viestintä heidän mielestään riittävän avointa ja selkeää. Kaikki vastaajat kertoivat että viestinnän määrä oli hyvällä tasolla ja viestintä oli avointa ja selkeää

”No kyllä mä sanoisin, että avointa ainakin, että ei ole mitään sellaista syytä että ei voisi niinkun viestittää tästä tai en ainakaan huomaa että salailtais”. Viestintää olisi toivottu enemmän myös myöhemmille vaiheille, ei vain muutosprosessin alkuvaiheeseen.

Myös tämän osa-alueen osalta haastateltavat pohtivat, että olisivat kaivanneet enemmän yksilötason konkretiaa:

”Jälleen kerran olisi kaivannut sitä kohdennettua viestintää just minulle, että se viestinnän sisältä olis räätälöity siihen mitä minä voin tehdä erilailla tai paremmin. Määrällä on ehkä yritetty korvata laatua siinä viestinnässä”

”Kun ihmiselle tulee itselleen ahaa elämys, että vau näin mä hyödyn tästä ja saan lisäarvoa omalle tylle ja näin se helpottaa mun päivittäistä työtä niin se muutoksen läpivienti on helpompaa. Jos se ihminen ei itse ymmärrä mitä se hyötyy muutoksesta niin ei se välttämättä sitä muutosta tee. Eihän se työkalu itsessään mitään muuta vaan sun pitää muuttaa sitä sun tekemistä, sitä työkalu - - muuten se on yks työkalua muiden joukossa eikä mitään muuta.”

Henkilöstön valtuuttaminen muutoksen päämäärän mukaiseen toimintaan

Haastateltavilta tiedusteltiin heidän kokemustaan siitä, onko organisaatiossa tehty tai olisiko valmius tehdä rohkeita päätöksiä muutoksen edistämiseksi. Lisäksi kysyttiin, onko henkilöstölle tarjolla tukea uusien ajattelu- ja toimintatapojen omaksumiseen.

Vastauksissa korostui yksilön vastuu ja toiminta. Vaikka moni vastaaja koki että valmiudet pitäisi olla hyvällä tasolla organisaation näkökulmasta, niin vastauksista heijastui että yksilötasolle olisi kaivattu enemmän tukea.

”Täällä kyllä kannustetaan just sitä think outside of the box - - sitä mä en sitten tiedä että miten se valtuutus sitten tapahtuu”.

”Meidän organisaatiossamme pyritään siihen että moni aika itsenäisestikin ottaa nämä uudet asiat käyttöön. Siinä mielessä näkisin, että tapahtuu

valtuuttamista, - - on kyseessä iso organisaatio niin kyllä se olisi hyvä että sitä seurattaisi että kaikki on varmasti oppinut sen tuotteen käytön ja olisi mahdollisimman paljon tarjolla koulutusta”.

Osa vastaajista olisi kaivannut keskustelua siitä, mitä uuden teknologian omaksuminen tarkoittaa heidän käytännön työnsä näkökulmasta. Myös motivointia olisi kaivattu enemmän.

”Keskusteltiin miten se tehdään mutta ei siitä että mitä se tarkoittaa jatkossa, ei kannustettu tavallaan siihen uuteen, ei motivoitu tekemään sitä muutosta”.

Haastateltavat olivat kaikki samaa mieltä siitä, että työntekijöitä tuetaan ketteryyden omaksumisessa. Vastaajat kokivat, että osa tätä on työntekijöille tarjottu alkuvaiheen vapaus ottaa teknologia käyttöön omassa tahdissa, kunnes muutoksesta tuli pakollista. Näin käyttäjille tarjottiin mahdollisuus siirtyä uuteen teknologiaan omassa tahdissa.

Vain yhtä vastausta lukuun ottamatta haastateltavat kokivat, että organisaatiossa investoidaanko työntekijäkokemuksen designiin. Tämä näkyy haastateltavien mukaan myös tutkimustulosten valossa. Esille nousi myös yleisellä tasolla investoinnin positiiviset seuraukset.

”Jos katsoo henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksia, niin me ollaan pääsääntöisesti ylpeitä siitä missä me ollaan töissä. Ja sehän linkittyy siihen, miten me saadaan talenttia, miten me saadaan rekrytoitua uusia työntekijöitä.”

Haastateltavat kokivat kaikki, että organisaatiossa investoidaan elinikäiseen oppimiseen. Vastauksissa nousi esille, että työntekijöitä kannustetaan kehittämään itseään, opiskelemaan ja oppimaan. Koulutuksia on paljon tarjolla kautta linjan.

Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen

Tutkija kysyi tietävätkö haastateltavat mitä välitavoitteita muutokselle on asetettu ja juhlistaanko tavoitteiden saavuttamista. Yksikään vastaajista ei ollut tietoinen välitavoitteista eikä siten luonnollisestikaan ollut niitä juhlinut.

Muutosten vakiinnuttaminen uudessa, saavutetussa tilanteessa

Kaikissa vastauksissa mainittiin, että ylempällä tasolla tai isommassa mittakaavassa on jaettu, mutta olisi kaivattu vielä lisää konkretiaa käytännön tasolle.

”Ei ihan kauheasti pienemmässä mittakaavassa, jos muistan oikein, niin oli jotain uutisia etäämmältä organisaatiosta. Lähtiimeistä ei uutisoitu. Se oli ehkä sitten semmoista yleisemmän tason uutisointia”

”Kyllä kannustan, että jos tulee jotain hyviä vinkkejä niin niitä kannattaa jakaa sieltä, enemmänkin voisi jakaa”.

Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin.

Haastateltavilta kysyttiin, onko muutokselle asetettu selkeä seuranta ja mittarit sen etenemiselle. Onko muutostarpeen syyt viestitty selkeästi, niin että niihin voidaan palata / on palattu muutoksen edetessä. Kukaan haastateltavista ei ollut tietoinen mittaristosta tai sen seurannasta.

”En tiedä kuinka sitä on mitattu eri maiden tasolla, jos on jotain mitattu niin en tiedä onko sitä tietoa jaettu mihinkään, en ole nähnyt mitään mittauksia”.

Osa vastaajista arveli, että IT-osastolla on mittarit ja seuranta uuden teknologian käyttöönoton tasosta, mutta loppukäyttäjälle se ei ollut näkyvä.

Tutkija kysyi haastateltavilta, onko muutos sidottu organisaation arvojärjestelmään, eli onko määritelty, miksi muutos tehdään, ei pelkästään kuinka se tehdään. Vastauksissa nousi esille uuden teknologian yhteys yrityskulttuuriin ja se vaikutti olevan selkeä. Lisäksi esille nousi uuden teknologian mahdollistama tuottavuuden parantuminen.

”On osa yrityskulttuuria ja se arvo mitataan siinä kuinka me eletään ja hengitetään sitä meidän yrityskulttuuria.”

Haastattelun lopuksi haasteltaville annettiin mahdollisuus kertoa ajatuksia tai oivalluksia aiheeseen liittyen. Kaikki vastaajat olivat yksimielisiä siitä, että uuden teknologian käyttöön hyödyt ovat olleet selkeitä. Korostettiin yhteyttä yrityskulttuuriin.

”Ei voi ajatella vaan teknologiamuutoksena vaan sitä pitää ajatella isompana kokonaisuutena. Meillä se on osa yrityskulttuurin ilmentämistä siihen liittyvää vapautta ja vastuuta”.

Moni pohti vastauksessaan myös keinoja, joilla uusi teknologia olisi saatu vieläkin nopeammin ja tehokkaammin käyttöön: parempi jalkauttaminen, yhtenäiset tavat toimia organisaatiossa, viesti olisi kannattanut tuoda vieläkin selkeämmin loppukäyttäjille ja lisäksi edelleen kaivataan viestin kirkastusta siitä, mitä uusia toimintoja on tulossa.

6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Pohdintaosiossa käsitellään ensin aihetta tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen näkökulmasta. Tutkimuksen tuloksia arvioidaan ensin uuden teknologian omaksumisen TAM-mallien valossa ja sen jälkeen pohditaan aihetta muutosjohtajuuden näkökulmasta ja käsitellään sen roolia teknologian omaksumisessa.

Tutkija esittelee johtopäätöksensä tuloksista. Lisäksi tutkija esittelee käytännön suosituksia, joiden avulla teknologian omaksumista olisi voitu entisestään tukea muutosjohtajuuden keinoin tutkimuksen kohdeorganisaatiossa.

Tässä luvussa pohditaan myös tutkimuksen rajoituksia ja jatkotutkimuksen kohteita. Lopuksi esitellään hyvin tiivis yhteenveto tutkimuksesta.

6.1 Uuden teknologian omaksuminen TAM-malleista johdettuna

Tässä kappaleessa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia teknologian omaksumismallin (Technology Acceptance Model, TAM) ja siitä myöhemmin kehitettyjen laajennusten TAM 2 ja TAM3 -näkökulmasta.

Oletettu helppokäyttöisyys sai tässä tutkimuksessa keskiarvoksi 3,6. Haastateltavat ajattelivat siis jo alun alkaen, että uusi teknologia on helppokäyttöinen. Se osaltaan on saattanut edesauttaa teknologian käyttööottoa ja myönteistä suhtautumista.

Kaikki vastaajat arvioivat **oletetun hyödyllisyyden** hyvälle tasolle, vastausten keskiarvo oli 4,2. Voidaan siis olettaa, että haastateltavat uskoivat järjestelmän käytön edistävän heidän suorituskykyään, eli käyttökelpoisuutta edullisesti. Davis (1989, 320) arvioi, että mitä helppokäyttöisempi järjestelmä on, sitä helpompi sen käyttö on omaksua. Tämän tutkimuksen valossa voidaan arvioida, että järjestelmän käytön omaksumista on tukenut sekä sen oletettu että todellinen helppokäyttöisyys. Davisin mukaan oletettuun hyödyllisyyteen vaikuttaa myös helppokäyttöisyys sillä mitä helpompi systeemiä on käyttää, sen hyödyllisempi se voi olla. (Davis 1989, 320)

Oletus siitä miten pitäisi / kannattaisi toimia oli keskiarvoltaan 3. Kahdella vastaajalla oli selkeä oletus asiasta ja kahdelle oli puolestaan epäselvää, miten uuden teknologian

käyttöönoton suhteen kannattaisi toimia. Tämän tutkimuksen valossa ei siis voida vetää selkeää johtopäätöstä, että organisaatioissa olisi ollut havaittavissa selkeät normit, joiden perusteella ihmiset olisivat valinneet jonkin käytösmallin, vaikka he eivät henkilökohtaisesti olisi suosineet sen seurauksia. Ristiriitaiseen tulokseen saattoi vaikuttaa myös haastateltavien mainitsema suhteellisen pitkä ajanjakso, jolloin teknologian käyttöönotto oli vapaaehtoista. Uuden teknologian nopeampaan käyttöönottoon saattoi ennemminkin vaikuttaa yksittäisten ihmisten esimerkki, ei niinkään yleiset sosiaaliset normit.

Imago ja sosiaalinen vaikutus viittaavat TAM2:n mukaan siihen, että subjektiivisten normit vaikuttavat positiivisesti imagoon. Mikäli käyttäjän sosiaalisessa ryhmässä tärkeiksi koetut henkilöt uskovat, että käyttäjän tulisi käyttää järjestelmää, toiminta nostaa käyttäjän statusta ryhmässä. (Venkates & Davis, 2000, 189) Haastateltavien arvioissa oli hajontaa, kaksi vastaaja arvioi tason olevan neljä, kun vastaavasti kaksi vastaajaa arvioi sen olevan neljä. Tämän tutkimuksen perusteella ei siis voida arvioida luotettavasti, että imagolla olisi selkeää vaikutusta teknologian käyttöönottoon. Eräs haastateltava pohti, nostaako käyttäjän imagoa se, että viiteryhmässä moni muukin käyttää järjestelmää, vai lisääkö sitä se, että toimii etujoukoissa.

Työn relevanssiin liittyen haastateltavat olettivat, että järjestelmä on hyvin sovellettavissa työhön, kaksi vastaaja antoivat arvosanaksi täydet viisi. Tässä kyseessä on käyttäjän oletus siitä, millä tasolla järjestelmä on sovellettavissa hänen työhönsä (Venkates & Davis, 2000, 191). Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että järjestelmän käyttö on haastateltavien mukaan hyvin sovellettavissa työhön.

TAM2:n mukaan tuloksen laadulla tarkoitetaan mitä tehtäviä järjestelmä kykenee suorittamaan ja millä tasolla ne vastaavat työn tavoitteita, mitä ihmiset ottavat huomioon ja miten hyvin järjestelmä suoriutuu tehtävistä. Tämän tutkimuksen kaikki vastaajat arvioivat, että järjestelmä suoriutuu tehtävistä hyvin, keskiarvon ollessa tähän 4,4. Käyttäjien luottamus järjestelmän suoriutumiseen tehtävistä on ollut selkeä positiivinen tekijä, kun tarkastellaan tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet myönteisesti uuden teknologian käyttöönottamiseen. (Venkates & Davis, 2000, 191)

Davisin ja Venkatesin (2000, 192) mukaan jopa erinomaiset järjestelmät voivat epäonnistua saavuttamaan käyttäjän hyväksynnän, mikäli käyttäjien on hankala osoittaa

järjestelmän edut oman työnsä tehokkuuteen. Tässä tutkimuksessa haastateltavat arvioivat parhaalla keskiarvolla 4,6 sen, että järjestelmän käytöstä positiivisia tuloksia. Voidaan siis vetää johtopäätös, että järjestelmän käytöstä on konkreettista hyötyä. Yksilöt ovat muodostaneet positiivisen oletuksen järjestelmän hyödyllisyydestä, sillä sen käytöstä koituvat positiiviset tulokset ovat havaittavissa.

Myös käyttäjien kokemus järjestelmän käytön seurauksista oli hyvällä tasolla, keskiarvon ollessa 4, voidaan siis olettaa sen luoneen pohjan aikomuksille jatkuvasta käytöstä. Jos näkemys järjestelmän toimivuudesta säilyy vahvana, Venkatesh ja Davis (2000, 191) mukaan tuloksen laatu säilyy merkittävänä tekijänä suhteessa oletettuun hyödyllisyyteen ajan saatossa. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan olettaa, että käyttäjät olisivat jatkaneet ja kehittäneet järjestelmän käyttöä edelleen.

Vapaaehtoisuus on Venkatesin & Davisin (2000, 188) mukaan muuttuva arvo, joka voidaan määritellä ”tasona, jolla potentiaaliset hyväksyjät olettavat käyttöpäätöksen olevan ei-pakollista”. Tässä tutkimuksessa vapaaehtoisuus koettiin lähes olemattomaksi. Kolme vastaajaa kertoi käyttöpäätöksen olleen täysin pakollista. Loput kaksi vastaajaa antoivat arvosanaksi 3, perustellen arviota sillä, että alkuvaiheessa uuden teknologian käyttöönotto oli vapaaehtoista, ennen kuin siitä tietyllä ajanhetkellä tuli pakollista – tällä perusteella he kokivat, että käyttöpäätös oli ainakin alkuvaiheessa jollain tasolla vapaaehtoista.

Venkatesh & Bala (2008) olettavat että järjestelmän käytöstä kerääntyneen kokemuksen myötä käyttäjällä on lisää tietoa siitä, miten helppoa järjestelmän käyttö on, joka tuli ilmi myös tämän tutkimuksen haastatteluissa. Moni haastateltava mainitsi, että käyttöönoton alkuvaiheessa käyttäminen koettiin hankalampana, kunnes kokemus ja muiden kanssa jaetut vinkit ja kokemukset helpottivat asiaa. Kokemuksen lisäämisen myötä oletetun helppokäyttöisyyden vaikutus oletettuun hyödyllisyyteen on tämän tutkimuksen mukaan vahvistunut, kun käyttäjät ovat voineet arvioida niiden todennäköisyyttä saavuttaa korkean tason tavoitteet perustuen alhaisen tason toiminnoista saatuihin tietoihin.

Venkatesh & Bala (2008, 296) nostavat esille myös johdon tuen. Sillä tarkoitetaan tasoa, jolla yksilö uskoo johdon olevan sitoutunut järjestelmän onnistuneeseen käyttöönottoon ja käyttöön. Tässä tutkimuksessa ilmeni, että ylin johto tukee järjestelmän käyttöä – haastatteluissa nousi monesti esille, että korporaatiotasolla on varmasti olemassa

strategia, mutta edelleen olisi kaivattu monitasoista tukea. Haastateltavien mukaan maaorganisaation tasolla ei ollut kovin selkeää näkemystä tai ymmärrystä ja erityisesti tiimi- ja yksilötasoon haastateltavat olisivat toivoneet huomattavasti suurempaa panostusta. Maatason johto olisi voinut tukea epäsuorasti esimerkiksi sponsoroimalla tai kampanjoimalla, tarjoamalla resursseja ja ohjeita tai suoraan täytäntöönpanoprosessissa, esimerkiksi käyttämällä IT:n toimintoja, ohjaamalla muutoksia tai parantamalla IT-sovelluksia, kannustinrakenteita tai työtehtäviä / prosesseja.

TAM mallien näkökulmasta tarkasteltuna voidaan todeta, että vapaaehtoisuutta lukuun ottamatta kaikkien muiden vastausten keskiarvo oli tässä tutkimuksessa hyvä, eli 3 tai enemmän. Haastateltavat nostivat perusteluissaan esille yksilöllisyyden puutteen lähes kaikissa osa-alueissa, jonka avulla arvio olisi ollut vieläkin parempi.

Tarkastellessa yksittäisiä vastauksia, voidaan todeta, että kovin suurta hajontaa vastausten välillä ei ollut. Neljän vastaajan vastausten keskiarvo oli välillä 3–4. Vain yhden vastaajan keskiarvo oli yli 4.

6.2 Muutosjohtajuuden rooli uuden teknologian käyttöönotossa

Tutkimuksen perusteella tutkimuksen kohteena olevassa muutosprosessi noudattelee kuviossa 6 esiteltyä muutoksen kolmea vaihetta.

1. Sulatus

- Käytännössä sulatusvaiheessa tapahtuva olemassa olevien arvojen ja toimintatapojen heikentäminen tapahtui muun muassa siten, että vanhaan järjestelmään ei tarjottu päivityksiä eikä tukea. Siten sen käytettävyys heikkeni ja tuki kohdennettiin siirtymävaiheen aikana uuteen teknologiaan.

2. Uuden toimintatavan luonti

- Uutta toimintatapaa luotiin siten, että uutta teknologiaa esiteltiin ja markkinoitiin organisaatiolle. Tutkimuksessa ei kuitenkaan selvinnyt millaisia palkitsemis- ja motivointikeinoja käytettiin tämän vaiheen tukena.

3. Jäädättäminen

- Jäädyttäminen tapahtui muutoksen vakiinnuttamalla ja tutkimuksessa ilmeni, että muutos oli kytketty hyvin organisaation arvojärjestelmään.

Tutkimuksessa tunnistettiin monia tekijöitä uuden teknologian omaksumisessa, jotka liittyvät kiinteästi muutosjohtajuuteen ja muutosprosessiin. Muutosjohtajuuden keinoja tarkasteltaessa haastattelukysymyksissä käytettiin pohjalla Kotterin (1995, 60-67) muutosprosessin kahdeksanvaiheista mukailtua mallia, jonka pohjalta vastauksetkin on ryhmitelty.

Muutoksen välttämättömyyden ymmärtäminen

Muutosprosessi alkaa vasta kun henkilöstö oivaltaa, että nykytilan mukaisesti ei voi jatkaa. Henkilöstöllä tulee olla ymmärrys siitä, että käsillä oleva muutos on välttämätön. Esimiehen tehtävä on muutoksen alkuvaiheessa auttaa henkilöstöä ymmärtämään ja hyväksymään ne syyt ja perusteet, jotka pakottavat muutokseen. Fokus on muutostarpeen tunteen luomisen tärkeydessä sekä siinä, että koko organisaatiolla on yhteinen visio ja ymmärrys siitä, miksi tavoitteen saavuttaminen vaatii muutoksen

Osa haastateltavista koki, että muutosprosessia ei ollut käsitelty riittävästi: muutosprosessi koettiin raskaaksi ja hitaaksi. Viestintä ei ollut selkeää, käytännössä vastauksissa heijastui vastaajien tarve yksilö- ja tiimitason viestintään. Vastauksissa ilmeni, että koska yksilöillä ei ollut ymmärrystä, miten muutos vaikuttaa heidän työskentelyynsä, muutosprosessi koettiin pitkäksi ja raskaaksi. Toisaalta osa haastateltavista koki jo ihan oma työnsä näkökulmasta, että muutoksen tarve oli olemassa. Tarve kuitenkin nähtiin syntyvät teknologia edellä, ei yksilön työnteon näkökulmasta.

Suurin osa vastaajista kertoi, että muutosprosessissa oli kyseessä suurempi transformaatio, ei vain digitaalinen päivitys, koska uuden teknologian käyttöönotto on vaikuttanut niin konkreettisesti tapaan tehdä työtä. Vastauksista heijastui, että haastateltavat kokivat motivoituneensa ajan mittaan uuden teknologian käyttöön, huomattessaan siitä koituvaa hyötyä paremmin. Muutosjohtajuuden prosessit ovatkin Hiatt & Creasey (2003, 29) mukaan tehokkaimpia, kun ne ovat joustavia ja skaalautuvat liiketoiminnan tarpeisiin.

Muutosta ohjaavan ryhmän tai tiimin perustaminen

Muutoksen eteenpäin vieminen organisaatiossa tai työyhteisössä edellyttää sitoutunutta projektitiimiä. Tiimiä tulee kannustaa työskentelemään yhdessä ja olennaista on muutosta koskevan henkilöstön ja sidosryhmien kannustavan mukaan ottaminen. Vastarintaa aiheuttavista asenteista ja uskomuksista keskusteleminen on tärkeää

Jesuthasan & Holmstrom (2016, 5) mukaan johtajuus edellyttää ketteryyttä kukoistaakseen turbulenssin ja muutosten aikana, digitalisaation hallitsemista ja kykyä johtaa ilman virallista valtaa. Muutosta ohjaavilla ryhmillä ja tiimeillä on mahdollisuus edistää muutosta ilman virallista valtaa.

Haastattelun vastausten perusteella tutkittavassa organisaatiossa ei ollut hyödynnetty tätä toimintamallia tai sitä ei oltu ainakaan tuotu näkyväksi organisaatiossa. Vastausten perusteella muutosta ohjaavia tiimejä olisi toivottu maaorganisaatioon, ja tehokkainta olisikin ollut, jos tiimit olisivat vaikuttaneet organisaation eri tasoilla. Quinn & Quinn (2016, 2) mukaan todellinen johtajuus huomioi kulttuuriset odotukset tavoilla, jotka inspiroivat muita seuraamaan.

Anand & Barsoux (2017, 6) mukaan jotta organisaatio liikkuu haluttuun suuntaan, johtajien ja esimiesten kaikilla tasoilla tulee ymmärtää, mitkä ajattelu- ja käyttäytymismallit vievät yrityksen kohti tavoitetta sekä huolehtia malleista niin, että työntekijät tietävät miten toimia uudessa kontekstissa.

Selkeän vision ja strategian laatiminen

Päämäärän tulee olla kaikille selvä. Esimiehen tulee varmistaa, että kaikilla on samanlainen käsitys muutosprosessin tavoitteesta. Strategian tulee olla kaikille ymmärrettävä ja toteuttamiskelpoinen. Keskiössä ovat yhteinen pohdinta muutoksen tavoittamistavoista, organisointi ja vastuuhenkilöt sekä aikataulu.

Haastateltavista suurin osa koki tavoitteen ja strategian olleen selkeitä. Osa haastateltavista mainitsi selkeyden johtuneen siitä, että muutos oli pakon sanelema. Toisaalta selkeyttä toivottiin lisää mm. yksilötasolle.

Vastustus on Hiatt & Creasey (2003, 20) mukaan normaali reaktio muutokseen. Vastustus nousi esille myös haastateltavien vastauksissa. Vastustuksesta saattaa

muodostua merkittävä este menestykselle, kriittinen osa jokaista muutosjohtajuuden prosessia on ohjelma, jolla proaktiivisesti hallitaan vastustusta. Haastatteluissa ei kuitenkaan selvinnyt oliko organisaatiossa suunnitelmaa vastustuksen hallitsemiseksi.

Haastateltavilta kysyttiin, tiesivätkö he, miten mitataan arvoa, jota uuden teknologian käyttöönoton myötä aiotaan luoda. Vastausten perusteella arvo ei ollut kovin selkeä. Vastauksista ilmeni, että mittarointi ei ollut selkeää, eikä haastateltavilla ollut toisaalta myöskään selkeää tai yhtenäistä näkemystä mitä arvolla tarkoitetaan. Arvon luomisesta ei ollut keskusteltu tiimeissä konkreettisella tasolla. Vastausten perusteella haastateltavat olisivat kuitenkin toivoneet, että aihetta olisi käsitelty paremmin.

Muutosviestintä

Muutoksesta tulisi viestiä monikanavaisesti. Osa viestintää on esimerkkien kertominen, avoimuutta ja selkeyttä tulisi korostaa. Sidosryhmien tulee tietää prosessin status sekä saada riittävän usein väliaikatietoja Hiatt & Creasey (2003, 19-20) mukaan muutosjohtajuuden viestintä on tehokasta ainoastaan, kun työntekijät ovat sisäistäneet muutosviestit ja voivat aloittaa muutosprosessin.

Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan muutosviestinnän strategiaa ja arvioimaan oliko viestintä heidän mielestään riittävän avointa ja selkeää. Kaikki vastaajat kertoivat, että viestinnän määrä oli hyvällä tasolla ja viestintä oli avointa ja selkeää yleisellä tasolla. Kuitenkin haastateltavat kertoivat, että olisivat kaivanneet enemmän yksilötason konkretiaa.

Henkilöstön valtuuttaminen muutoksen päämäärän mukaiseen toimintaan

Tavoitteena on muutoksen esteiden poistaminen, muutosta haittaavien järjestelmien ja rakenteiden muuttaminen, rohkaiseminen uuteen ajatteluun ja toimintaan. Muutoksesta tulee keskustella organisaatiossa, ja henkilöstölle annetaan esimerkkiä sekä valmennusta muutokseen. Henkilöstöä tuetaan ja tynnytetään mahdollisten pelko- tai ahdistustilojen lievittämiseksi

Keinoja ovat mm. valtuuttaminen: käytännössä valtuuttaminen tarkoittaa sitä, että ihmisille annetaan tietoa, taitoja, mahdollisuuksia, vapautta, itseluottamusta ja resursseja johtaa itseään ja olla vastuullisia. Hiatt & Creasey (2003, 22) mukaan muutoksen vastustus kasvaa sitä myötä kuin muutoksen auktoriteetti vähenee.

Valtuuttaminen on yleensä hyvä keino vähentää muutoksen auktoriteettia, kun ihmiset voivat itse ottaa yhä enemmän itsensä johtamiseen eikä perinteiselle auktoriteetin tuomalle vallalle ole enää niin suurta tarvetta. Lisäksi tehokkaat johtajat motivoivat ja inspiroivat ihmisiä tekemään tarvittavan muutoksen eteen.

Haastateltavat kokivat, että organisaatiossa valtuutetaan henkilöstöä. Muutokseen motivoinnista ilmeni eriäviä näkemyksiä, tässäkin esille nousi yksilötason motivointi.

Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen

Osa onnistumisen varmistamisesta on konkreettisten ja realististen välitavoitteiden asettaminen ja niissä onnistumisen juhlistaminen. Yksikään vastaajista ei ollut tietoinen välitavoitteista eikä siten luonnollisestikaan ollut niitä juhlinut.

Hiatt & Creasey (2003, 34) mukaan muutos ei tapahdu yhdessä ajankohdassa, vaan se on prosessi ja johdon tulee ymmärtää missä prosessin vaiheessa kulloinkin ollaan ja työntekijät puolestaan etenevät muutosprosessissa kukin omaan tahtiinsa. Lyhyen aikavälin tavoitteita olisi kannattanut asettaa konkreettisella tasolla, koska niiden saavuttaminen tuo muutosprosessin osallisille konkretiaa siitä, että prosessi etenee.

Muutosten vakiinnuttaminen uudessa, saavutetussa tilanteessa

Esimiehen kannattaa pitää jonkin aikaa uusia käytäntöjä korostetusti esillä: ”Tämä on meidän nykyinen tapamme tehdä”. Haastateltavilta kysyttiin, jaetaanko organisaatiossa kokemuksia ja onnistumisen tarinoita muutoksesta. Vastaajat kertoivat kaivanneensa konkretiaa käytännön tasolle. (Valtiokonttori, Kaiku-palvelut 2007)

Viestintää koettiin olleen yleisemmällä tasolla hyvin, mutta mitä alemmas organisaatiotasoa tarkasteltiin, määrä ja laatu koettiin heikompana. Vaikka muutosprosessista on jo aikaa, haastateltavat kertoivat, että edelleen olisi hyvä ylläpitää viestintää uusista ominaisuuksista ja toiminnallisuuksista, sekä vinkeistä hyvistä kokemuksista käyttöön liittyen.

Vastausten perusteella muutosten vakiinnuttamista kannattaa tehdä monella tasolla ja tuoda esille eri näkökulmista mitä muutos tarkoittaa organisaatiossa, jotta viestintä koskettaisi organisaation jäseniä mahdollisimman laajasti ja syvästi.

Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin

Tässä vaiheessa käsitellään yhteisesti tehtyä matkaa: mistä lähdimme, millaiset vaiheet prosessissamme oli, mihin tulimme, mikä meissä muuttui. Ennalta määriteltyjä onnistumisen mittareita seurataan, sekä muutosten seurauksia arvioidaan, mitä muutoksesta opittiin ja miten opittua voi hyödyntää seuraavissa muutoksissa. Muutosta tulee ylläpitää, jottei vanhoihin tapoihin palata.

Kukaan haastateltavista ei ollut tietoinen mittaristosta joka muutokselle on asetettu tai sen seurannasta. Osa vastaajista arveli, että IT-osastolla on mittarit ja seuranta uuden teknologian käyttöönoton tasosta, mutta loppukäyttäjälle se ei ollut näkyvä. Yhtä lailla, kun muutokselle kannattaa asettaa välitavoitteita, kannattaa kehittää myös mittareita, joiden avulla voidaan konkretisoida muutokseen osallistuville miten muutos etenee.

Muutoksessa tulee huomioida sekä organisaation arvot että yksilön arvot Hiatt & Creasey (2003) mukaan. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään myös, onko muutos sidottu organisaation arvojärjestelmään. Käytännössä pyrittiin selvittämään, onko määritelty, miksi muutos tehdään, ei pelkästään kuinka se tehdään. Vastauksissa nousi esille uuden teknologian yhteys yrityskulttuuriin ja se vaikutti olevan selkeä.

Lisäksi esille nousi uuden teknologian mahdollistama tuottavuuden parantuminen. Voidaan siis sanoa, että organisaatiossa on yleisellä tasolla selkeät ja hyvin ymmärretyt arvot ja haastateltavilla oli selkeä ymmärrys muutoksen suhteesta niihin.

6.3 Tulosten yleistettävyys ja käytännön suositukset

Yleistettävyyteen vaikuttaa toimialalla vallitseva teknologisen kyvykkyyden taso, ei toki voida yleistää, että tietyllä toimialalla taso olisi tietyllä tasolla, mutta oletettavasti ICT-alalla kyvykkyys ja siihen vaikuttava yksilöiden motivaatio ja innokkuus ovat keskimääräistä korkeammalla tasolla.

Tämän tutkimuksen perusteella, kun tutkittavaa aihetta tarkastellaan teoreettisten viitekehysten valossa, voidaan todeta seuraavat käytännön suositukset muutosprosessin eri vaiheisiin, joiden kautta olisi voitu vielä paremmin vahvistaa uuden teknologian omaksumista:

Muutoksen välttämättömyyden ymmärtäminen

- Muutosprosessi kannattaisi kuvata ylätasolla mutta sen lisäksi tulee huomioida miten muutosprosessi vaikuttaa organisaation kaikilla tasoilla.
- Huomioimalla organisaation eri tasot voidaan vahvistaa yhteisen vision ja ymmärryksen muodostumista muutoksen suhteen.
- Esimies voi omalla toiminnallaan vahvistaa yksilöiden sitoutumista muutokseen perustelemalla muutoksen taustoja.
- Aihetta kannattaa pitää esillä muutosprosessin edetessä, ei pelkästään sen alussa.
- Tässä vaiheessa on hyvä keskustella oletuksesta siitä, miten kannattaisi toimia, jotta voidaan edistää teknologian omaksumista huomioimalla virheelliset oletukset
- Yhteisesti voidaan myös keskustella siitä, millä tasolla yksilöt ajattelevat uuden teknologian olevan sovellettavissa heidän työhönsä

Muutosta ohjaavan ryhmän tai tiimin perustaminen

- Muutosta ohjaamaan kannattaa perustaa tiimejä, jotka omalla toiminnallaan tekevät muutosta konkreettisesti organisaatiossa.
- Tiimit kannattaa muodostaa siten, että niiden toiminta vaikuttaa organisaation monilla tasoilla ja luo ymmärrystä erilaisille tiimeille.
- Tiimien jäsenet voivat toimia organisaatiossa muutosagentteina ja siten viedä muutosta hallitusti eteenpäin.
- Tiimien olemassaolo ja toiminta kannattaa tuoda organisaatiossa näkyvästi esille, jotta organisaation jäsenillä on tiedossa kenen puoleen voi kääntyä, kun tarvitsee mahdollisesti lisätietoja aiheesta.
- Muutosta ohjaavan tiimin jäsenet voivat toimia palautteen kerääjinä operatiivisella tasolla ja siten tarvittaessa ohjata muutosprosessia oikeaan suuntaan.

Selkeän vision ja strategian laatiminen

- Tiimeissä on hyvä keskustella siitä, että visio ja strategia ovat kaikille selkeät
- Viestiä tulee kirkastaa muutosprosessin edetessä ja aiheesta kannattaa keskustella matkan varrella

- Osa visiota on uuden teknologian sovellettavuuden huomioiminen työn kannalta - mitä uuden teknologian käytön omaksuminen aikaansaa organisaatiossa laajemmasta näkökulmasta tarkasteltuna ja miten se sitä myöden vaikuttaa yksilöiden tuottavuuteen ja menestymiseen

Muutosviestintä

- Viestintää kannattaa tuoda monikanavaisesti ja monitasoisesti
- Erityisesti yksilötason viestintään tuisi kiinnittää entistä enemmän huomiota
- Myös tiimitasolle kannattaa viestiä, tässä esimiesten kannattaa olla mukana selkeyttämässä viestiä oman tiiminsä näkökulmasta
- Vaikka uuden teknologian käyttöönottopäätös ei olisi vapaaehtoinen, kiinnittämällä huomiota tähän vaiheeseen ja perustelemalla muutoksen syitä, voidaan vaikuttaa vapaaehtoisuuden tunteeseen

Henkilöstön valtuuttaminen muutoksen päämäärän mukaiseen toimintaan

- Rohkaisemista uuteen ajatteluun ja toimintaan tulisi tehdä aktiivisesti ja yksilöt tulee ottaa mukaan keskusteluun
- Tulee huomioida yksilöiden kokemus siitä, miten järjestelmän käyttäminen vaikuttaa heidän imagoonsa, mikäli oletus on, että järjestelmän käyttö nostaa käyttäjän statusta organisaatiossa, on valtuuttaminenkin helpompaa

Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen

- Konkreettisia ja realistisia välitavoitteita kannattaa asettaa, sillä niiden avulla tuodaan henkilöstölle näkyväksi muutoksen etenemistä.
- Tavoitteiden juhlistaminen luo organisaatiossa yhteishenkeä ja konkretisoi muutokseen osallistumisen positiivisia vaikutuksia.
- Teknologian omaksumisen näkökulmasta kannattaa huomioida miten hyödylliseksi käyttäjät kokevat uuden teknologian käyttämisen. Hyötyjä eli onnistumisia kannattaa tuoda jatkuvasti esille ja siten luoda positiivista kierrettä ja motivoida omaksumiseen.

Muutosten vakiinnuttaminen uudessa, saavutetussa tilanteessa

- muutoksen vakiinnuttamista kannattaa tehdä monella tasolla ja tuoda esille eri näkökulmista mitä muutos tarkoittaa organisaatiossa, jotta viestintä koskettaisi organisaation jäseniä mahdollisimman laajasti ja syvästi.
- Konkreettisia esimerkkejä kannattaa kerätä ja tuoda aktiivisesti esille.
- Hyviä käytäntöjä kannattaa jakaa organisaatiossa monella eri tasolla
- Järjestelmän käytön tuloksista kannattaa keskustella, jotta voidaan myös sen kautta vakiinnuttaa käyttöä syvemmin.

Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin.

- Muutosprosessia kannattaa tuoda näkyvästi keskustellen siitä.
- Kun prosessin vaiheita kuvataan alkuvaiheista alkaen, voidaan muutosta juurruttaa yrityskulttuuriin tuomalla konkreettisesti esille mitä vaikutuksia muutos on aiheuttanut esim. tuottavuuden näkökulmasta.

6.4 Johtopäätökset

Tutkimuksen tutkimusongelmana oli muutosjohtajuuden keinojen hyödyntäminen uuden teknologian omaksumisessa. Päättökysymys oli, miten muutosjohtajuuden keinoilla voidaan tukea uuden teknologian omaksumista.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että uuden teknologian omaksumista voidaan tukea hyvinkin monipuolisesti muutosjohtajuuden keinoilla. Haastateltavien vastausten perusteella uuden teknologian omaksumista tuki muutosjohtajuuden keinot ja muutosprosessin eri osa-alueet.

Tutkimuksen tavoitteena oli vastata myös kahteen alatutkimuskysymykseen: Miten teknologian omaksumista voidaan edistää ja mitkä tekijät vaikuttavat yksilötasolla teknologian omaksumiseen. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan esittää, että teknologian omaksumista voidaan edistää hyvin muutosjohtajuuden keinoilla ja niillä on tiivis kytkös toisiinsa.

Lisäksi voidaan todeta, että TAM-mallien osa-alueet vaikuttavat yksilötasolla teknologian omaksumiseen ja ne tulisi huomioida muutosprosessissa entistä paremmin yksittäisten tiimien osalta sekä yksilötasolla.

Tämän tutkimuksen tuloksena vastaus lähtöoletukselle ”*Muutosjohtajuudella on vahva rooli uuden teknologian omaksumisen läpiviennissä*” on positiivinen. Vastaoletukselle ”*Muutosjohtajuudella ei ole roolia uuden teknologian omaksumisen läpiviennissä*” tulos on negatiivinen.

6.5 Rajoitteet ja jatkotutkimuskohteet

Tämän tutkimuksen rajoitteena on otannan pienuus. Jotta tutkittavaa aihetta voitaisiin tutkia paremmin, tulisi tutkimusta laajentaa useampaan tiimiin, jotta voitaisiin tutkia ilmiötä organisaatiotasolla.

Jatkotutkimuskohteena voisi hyvin olla organisaation eri tiimien tutkiminen, jotta voitaisiin tutkia, onko eri tiimien välillä eroja. Lisäksi voitaisiin tutkia, miten tuloksiin vaikuttaa se, millä organisaation tasolla tutkittavat työskentelevät ja miten tämä tekijä vaikuttaa tuloksiin. Vastauksissa nimittäin nousi usein esille arvelu siitä, että ehkä ylemmällä tasolla asiat ovat paremmin.

Tutkimus olisi mielenkiintoista toteuttaa myös erikokoisissa organisaatioissa. Olisi mielenkiintoista selvittää, miten organisaation koko vaikuttaa teknologian omaksumiseen ja miten eri kokoisissa organisaatioissa tulee eri tavoin tehdä painotuksia muutosjohtajuuden keinoihin.

Lopuksi jatkotutkimus voisi käsitellä toimialojen eroja. Miten eri toimialojen toiminnan erityispiirteet vaikuttavat teknologian omaksumiseen ja kuinka muutosjohtajuuden keinoja voidaan hyödyntää toimialan mukaan prosessissa. Olisi mielenkiintoista selvittää miten teknologinen kypsyys sekä toimialalta- että yksilötasolla vaikuttaa tulokseen.

6.6 Yhteenveto

Tässä tutkimuksessa on selvitetty, miten uuden teknologian omaksumista voidaan tukea muutosjohtajuuden keinoin. Teoreettisena viitekehyksenä käytettiin teknologian omaksumismalleja: TAM, TAM2 ja TAM3 -teorioita sekä muutosjohtajuuden teoriaa. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen tutkimus. Aineisto kerättiin haastattelemalla ja aineistolle tehtiin sisällönanalyysi.

Tutkimuksen tulos oli, että muutosjohtajuuden keinoin voidaan tukea uuden teknologian omaksumista. Muutosprosessin eri vaiheissa on hyvä huomioida uuden teknologian omaksumiseen vaikuttavat tekijät ja tässä tutkimuksessa on esitetty tutkimuksen perusteella havaittuja käytännön suosituksia siitä, miten teknologian omaksumista olisi voitu edistää.

Tärkein havainto oli, että tutkimuskohteena olevassa organisaatiossa yleisellä tasolla muutosprosessi oli tutkittavan ilmiön näkökulmasta suunniteltu ja toteutettu hyvällä tasolla. Haastattelujen perusteella kehityskohteeksi nousi erityisesti yksilö- ja tiimitason huomioiminen.

LÄHDELUETTELO

Anand N. & Barsoux J. (2017) What Everyone Gets Wrong About Change Management. Harvard Business Review

Bagozzi R. (2007) The Legacy of the Technology Acceptance Model and a Proposal for a Paradigm Shift. Journal of the Association for Information Systems; Atlanta Vol. 8, Iss. 4, April 2007: 243-254.

Bonnet D. (2014) Convincing Employees to Use New Technology. Harvard Business Review.

Davis F. (1989) Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. MIS Quarterly, Vol. 13, No. 3 (Sep., 1989), pp. 319-340

Eriksson P., Koistinen, K. (2015) Monenlainen tapaustutkimus. Helsinki. Kuluttajatutkimuskeskus, julkaisuja 4:2005.

Henretta D., Chopra-McGowan A. (2017) 5 Ways to Help Employees Keep Up with Digital Transformation. Harvard Business Review

Hiatt J., Creasey T. Change Management the People Side of Change. Prosci Research, USA 2003

Jesuthasan R., Holmstrom M. (2016) As Work Changes, Leadership Development Has to Keep Up. Harvard Business Review

Libert B., Beck M., Wind Y. (2016) 7 Questions to Ask Before Your Next Digital Transformation. Harvard Business Review

Koskinen, I., Alasuutari, P., Peltonen, T. (2005). Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Marangunic´ N. & Granic A. (2014) Technology acceptance model: a literature review from 1986 to 2013. Univ Access Inf Soc (2015) 14:81–95

Kotter J. (1995) Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review.

McConnell J. (2015) The Company Cultures That Help (or Hinder) Digital Transformation. Harvard Business Review.

Metsämuuronen, J. (2008). Laadullisen tutkimuksen perusteet (3. uud. p.). Helsinki: International Methelp

Metsämuuronen, J. (2011) Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 4. korjattu laitos. e-kirja 1. painos. International Methelp Oy

Oguzenau A. (2015) Models of Technology Adoption: An Integrative Approach. Network Intelligence Studies, Volume III, Issue 1 (5)

Quinn R. & Quinn R. (2016) Change Management and Leadership Development Have to Mesh. Harvard Business Review.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka A. (2009) Menetelmäopetuksen tietovaranto, KvaliMOTV, Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, Tampereen yliopisto.

Schaffer R. (2017) All Management Is Change Management. Harvard Business Review.

Tabrizi B. (2014) The Key to Change Is Middle Management. Harvard Business Review,

Tabrizi B., Lam E., Girkard K., Vernon I. (2019) Digital Transformation Is Not About Technology. Harvard Business Review.

Tuomi J & Sarajärvi A. (2017) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Venkatesh, V. & Bala H. (2008) Technology Acceptance Model 3 and a Research Agenda on Interventions, Decision Sciences, Volume 39 Number 2

Venkatesh, V. & Davis, F.D. (2000). A theoretical extension of the technology acceptance model: four longitudinal field studies. *Management Science*, 46, 2, 186-204.

Vilka H. (2019) Tutki ja kehitä. PS-kustannus.

Valtiokonttori, Kaiku-palvelut 2007. Työhyvinvointi muutoksessa. Paino Erweko Painotuote Oy, Helsinki 2007 [verkkodokumentti]. [Viitattu 10.4.2020] Saatavilla: <https://vm.fi/documents/10623/307711/Ty%C3%B6hyvinvointi+muutoksessa+kirja+2007.pdf/dcd00741-f076-48b3-b503-b98898e14cdc/Ty%C3%B6hyvinvointi+muutoksessa+kirja+2007.pdf>

Will, M.G. and Mueller, J. (2020) 'Towards a micro-foundation of organisational change: conceptual requirements for a micro-macro framework of change', *Int. J. Learning and Change*, Vol. 12, No. 2, pp.169–189.

Åhman, H. (2004) *Menestyvä johtaminen*. Porvoo: WSOY.

Liite 1. Haastattelulomake

HAASTATTELULOMAKE

Viesti haastateltaville:

Hei,

Opiskelen Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa Tietojohtajuutta ja johtamista, ja pyytäisin, että suostuisit haastateltavaksi graduani varten. Graduni aiheena on **Teknologian omaksumisen tukeminen muutosjohtajuuden keinoin**. Vastaukset käsittelen anonyymisti.

Kiitos jo etukäteen!

Ystävällisesti;

Anna-Kaisa

Tutkimusongelma on alustavien taustatietojen valossa asetettu seuraavan tutkimuskysymyksen muotoon (päättökysymys): Miten muutosjohtajuuden keinoilla voidaan tukea uuden teknologian omaksumista?

Tutkimuksessa vastataan myös kahteen alatutkimuskysymykseen, joiden avulla on tarkoitus avata tutkimusongelmaa ja saada vastauksia pääkysymykseen hieman eri näkökulmista.

Miten teknologian omaksumista voidaan edistää?

Mitkä tekijät vaikuttavat yksilötasolla teknologian omaksumiseen?

1. MUUTOKSEN VÄLTÄMÄTTÖMYYDEN YMMÄRTÄMINEN

Muutosprosessi alkaa vasta kun henkilöstö oivaltaa, että nykytilan mukaisesti ei voi jatkaa. Käsillä oleva muutos on välttämätön. Esimiehen tehtävä on muutoksen alkuvaiheessa auttaa henkilöstöä ymmärtämään ja hyväksymään ne syyt ja perusteet, jotka pakottavat muutokseen.

Fokus on muutostarpeen tunteen luomisen tärkeydessä sekä siinä, että koko organisaatiolla on yhteinen visio ja ymmärrys siitä, miksi tavoitteen saavuttaminen vaatii muutoksen

KYSYMYS 1: Koetko että muutosprosessi on perusteltu riittävän hyvin? Onko organisaatiossa selkeä yhteinen ymmärrys siitä, miksi muutosta tehdään?

- onko kyseessä digitaalinen päivitys vai transformaatio

Arvio asteikolla 1-5 miten hyvin ao. tekijät on huomioitu (asioista on viestitty tai keskusteltu yhdessä) muutosprosessissanne (1= ei ollenkaan, 5= erinomaisesti)

Oletus siitä miten pitäisi / kannattaisi toimia

1 2 3 4 5

Perustelut:

Millä tasolla oletit silloin että järjestelmä on sovellettavissa työhön

1 2 3 4 5

2. MUUTOSTA OHJAAVAN RYHMÄN TAI TIIMIN PERUSTAMINEN

Muutoksen eteenpäin vieminen organisaatiossa tai työyhteisössä edellyttää sitoutunutta projektitiimiä. Tiimiä tulee kannustaa työskentelemään yhdessä.

muutosta koskevan henkilöstön ja sidosryhmien kannustavan mukaan ottaminen, vastarintaa aiheuttavista asenteista ja uskomuksista keskusteleminen on tärkeää

KYSYMYS 2: Onko muutosta varten luotu sitoutunut projektitiimi? Miten tiimi mielestäsi toimii käytännössä?

3. SELKEÄN VISION JA STRATEGIAN LAATIMINEN

Päämäärän tulee olla kaikille selvä. Esimiehen tulee varmistaa, että kaikilla on samanlainen käsitys muutosprosessin tavoitteesta. Strategian tulee olla kaikille ymmärrettävä ja toteuttamiskelpoinen.

keskiössä ovat yhteinen pohdinta muutoksen tavoittamistavoista, organisointi ja vastuuhenkilöt sekä aikataulu

KYSYMYS 3: Onko muutoksen tavoite ja strategia sen läpivientiin mielestäsi selkeä?

- oletko itse / onko tiimisi ostanut ajatuksen
- tiedätkö miten mitataan arvoa jota aiot luoda
- keskusteltiin tiimissä arvon luomisesta

4. MUUTOSVIESTINTÄ

Monikanavainen viestintä muutoksesta. Esimerkkien kertominen.

tulee korostaa avoimuutta ja selkeyttä. Sidosryhmien tulee tietää prosessin status sekä saada riittävän usein väliaikatietoja

KYSYMYS 4: Miten kuvailisit muutosviestinnän strategiaa? Onko viestintä mielestäsi riittävän avointa ja selkeää?

5. HENKILÖSTÖN VALTUUTTAMINEN MUUTOKSEN PÄÄMÄÄRÄN MUKAISEEN TOIMINTAAN

Muutoksen esteiden poistaminen, muutosta haittaavien järjestelmien ja rakenteiden muuttaminen, rohkaiseminen uuteen ajatteluun ja toimintaan.

Muutoksesta keskusteleminen organisaatiossa, ja henkilöstölle annetaan esimerkkiä sekä valmennusta muutokseen. Henkinen tuki ja tynnyttely mahdollisten pelko- tai ahdistustilojen lievittämiseksi

- valtuuttaminen: käytännössä valtuuttaminen tarkoittaa sitä, että ihmisille annetaan tietoa, taitoja, mahdollisuuksia, vapautta, itseluottamusta ja resursseja johtaa itseään ja olla vastuullisia
- motivaatio ja inspiraatio: tehokkaat johtajat motivoivat ja inspiroivat ihmisiä tekemään tarvittava

KYSYMYS 5: Koetko että organisaatiossa on tehty / olisi valmius tehdä rohkeita päätöksiä muutoksen edistämiseksi. Onko henkilöstölle tarjolla tukea uusien ajattelu- ja toimintatapojen omaksumiseen?

- Tuetaanko työntekijöitä ketteryyden omaksumisessa? Miten?
- Investoidaanko teillä työntekijäkokemuksen designiin?
- Investoidaanko elinikäiseen oppimiseen?

Oletettu helppokäyttöisyys eli miten työntekijä kokee panos tuotossuhteen järjestelmän käytössä

1 2 3 4 5

Perustelut:

Toiminta eli järjestelmän käyttö nostaa käyttäjän statusta ryhmässä

1 2 3 4 5

Perustelut:

Miten hyvin järjestelmä suoriutuu tehtävistä

1 2 3 4 5

Perustelut:

Vapaaehtoisuus järjestelmän käyttöön, eli taso, jolla käyttäjät olettavat käyttöpäätöksen olevan ei-pakollista”

1 2 3 4 5

Perustelut

6. LYHYEN AIKAVÄLIN ONNISTUMISTEN VARMISTAMINEN

Konkreettisten ja realististen välitavoitteiden asettaminen– niissä onnistumisen juhlistaminen.

KYSYMYS 6: Tiedätkö mitä välitavoitteita muutokselle on asetettu? Juhlitaanko tavoitteiden saavuttamista?

Oletettu hyödyllisyys, eli parantaako järjestelmän käyttö suorituskykyä

1 2 3 4 5

Perustelut:

7. MUUTOSTEN VAKIINNUTTAMINEN UUDESSA, SAAVUTETUSSA TILANTEESSA

Esimiehen kannattaa pitää jonkin aikaa uusia käytäntöjä korostetusti esillä: ”Tämä on meidän nykyinen tapamme tehdä”.

KYSYMYS 7: Jaetaanko teillä kokemuksia ja onnistumisen tarinoita muutoksesta?

8. UUSIEN TOIMINTATAPOJEN JUURUTTAMINEN YRITYSKULTTUURIIN.

Käsitellään yhteisesti tehtyä matkaa: mistä lähdimme, millaiset vaiheet prosessissamme oli, mihin tulimme? Mikä meissä muuttui? Ennalta määriteltyjä onnistumisen mittareita seurataan, sekä muutosten seurauksia arvioidaan, mitä muutoksesta opittiin ja miten opittua voi hyödyntää seuraavissa muutoksissa.

Muutosta tulee ylläpitää, jottei vanhoihin tapoihin palata.

KYSYMYS 8: Onko muutokselle asetettu selkeä seuranta ja mittarit sen etenemiselle? Onko muutostarpeen syyt viestitty selkeästi, niin että niihin voidaan palata / on palattu muutoksen edetessä?

Seuraako järjestelmän käytöstä positiivisia tuloksia

1 2 3 4 5

Perustelut:

Käyttäjien kokemus järjestelmän käytön seurauksista

1 2 3 4 5

Perustelut:

9. ONKO SINULLA JAKAA MUITA AJATUKSIA TAI OIVALLUKSIA AIHEESEEN LIITTYEN?

Kiitos vastauksistasi!