

Markus Hemminki

KLASSISTEN ORGANISAATION MUUTOKSEN JOHTAMISEN MALLIEN SOVELTUVUUS ORGANISAATIOTA KOKONAISVALTAISESTI MUUTTAVIEN IT-PROJEKTIEN HALLINTAAN



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
TIETOJENKÄSITTELYTIETEIDEN LAITOS
2015

TIIVISTELMÄ

Hemminki, Markus

Klassisten organisaation muutoksen johtamisen mallien soveltuvuus organisaatiota kokonaisvaltaisesti muuttavien IT-projektien hallintaan

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2015, 32 s.

Tietojärjestelmätiede, kandidaatintutkielma)

Ohjaaja: Pirkkalainen, Henri

Globaalit markkinat, koventunut kilpailu ja aiempaa nopeampi muutossykli eri toimialoilla ovat saaneet organisaatiot tehostamaan toimintojaan. Toimintoja pyritään tehostamaan esimerkiksi uusien IT-järjestelmien avulla, vaikka niiden kehittäminen on osoittautunut haasteelliseksi, sillä vain vajaa puolet tietojärjestelmäprojekteista onnistuu suunnitellusti. Muutoksen johtamista on tutkittu jo pitkään ja sen avulla pyritään välttämään käyttöönottovaiheen ongelmatilanteet. Muutoksen johtamisen mallien avulla pyritään välttämään yleisimmät ongelmakohdat organisaatioiden muutostilanteissa ja helpottamaan muutosten suunnittelua, sekä viemään muutokset läpi tavoitteiden mukaisesti. Tällä kirjallisuuskatsauksella toteutetulla tutkielmalla esitellään klassista organisaatioiden muutoksen johtamista ja muutoksen johtamista IT-projekteissa, sekä näiden eroja ja yhtäläisyyksiä.

Tutkimustuloksina todetaan, että klassisen muutoksen johtamisen mallien ja IT-projektien muutoksen johtamisen välillä löytyy yhtäläisyyksiä. Niitä löytyy sidosryhmien välisestä tiedottamisesta, osallistamisesta erityisesti käyttöönottovaiheessa sekä toimenpiteistä muutoksen vakiinnuttamisen yhteydessä. Eroja mallien välillä löytyy erityisesti tavoissa osallistaa eri sidosryhmiä sekä johtamistyyliä. Tehtyjen havaintojen perusteella muutoksen johtaminen IT-projekteissa on käyttäjä- ja tarvelähtöisempää kuin klassisissa organisaation muutoksen johtamisen projekteissa. Voidaankin sanoa IT-projektien muutoksen hallinnan olevan enemmän alhaalta ylöspäin johdettua kuin klassisten organisaation muutoksen johtamisen mallien.

Asiasanat: muutoksen johtaminen, IT-projekti, teknomuutos, projektin hallinta

ABSTRACT

Hemminki, Markus

Suitability of classical organisation change management models to managing IT-projects of holistic organisational change

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2015, 32 p.

Information Systems Science, Bachelor's Thesis)

Supervisor: Pikkalainen, Henri

The level of global competition, increasing competition and faster changing environment have pushed organizations to rationalize their functions. Organizations are trying to accelerate their functions by new IT-systems, even it is known fact that process of implementation is difficult in order of successful IT-projects. Models of change management are trying to avoid the most common errors during changes and are tools for planning changes to complete changes as planned. This literature review introduces the main features of classical organization change management and leading change in IT-projects as well as differences and similarities of these.

The results of the study show similarities between two different change management styles in informing the stakeholders, making stakeholders part of the change during implementation and in styles to make changes to be part of organizational culture. Differences between models are especially in ways to make stakeholders to be part of change and ways of leading changes. Regarding the findings of the study, change management in IT-projects begin from end users and their needs than in classical organization change management processes. It can be said that managing changes in IT-projects is more led bottom-up and in classical organizational change management projects top-down.

Keywords: change management, IT-project, technochange, project management

TAULUKKO

TAULUKKO 1 Klassisen organisaation muutoksen johtamisen mallin ja organisaatiota kokonaisvaltaisesti muuttavan IT-projektin vertailu..... 23

KUVIO

KUVIO 1. Change Process -malli..... 10

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	2
ABSTRACT	3
TAULUKKO	4
KUVIO	4
SISÄLLYS.....	5
1 JOHDANTO	6
2 KLASSINEN ORGANISAATION MUUTOKSEN JOHTAMINEN.....	9
2.1 Lewinin malli	9
2.2 1980-luvun uudet tuulet.....	10
2.3 Kotterin malli	10
2.4 Organisaation muutoksen johtamisen mallien haasteet	13
3 MUUTOKSENJOHTAMINEN IT-PROJEKTEISSA.....	15
3.1 Muutoksen johtaminen osana IT-projekteja.....	15
3.2 Käyttäjälähtöisen käyttöönoton kehitys IT-projekteissa	16
3.3 Legrisin ja Colleretten malli.....	18
4 ORGANISAATION MUUTOKSEN JOHTAMISEN MALLIEN JA IT- PROJEKTIN LÄPIVIENNIN VERTAILU	22
4.1 Muutosprojektin aloittaminen ja vastustuksen ehkäiseminen.....	24
4.1.1 Muutosprojektin aloittaminen.....	24
4.1.2 Muutoksen vastustaminen.....	25
4.2 IT-projektinhallinta ja organisaatiomuutosohjelma.....	Error! Bookmark not defined.
4.3 Järjestelmän käyttöönotto ja käyttöönoton johtaminen.....	27
4.4 Muutoksen vakiinnuttaminen.....	28
5 YHTEENVETO.....	29
LÄHTEET	31

1 JOHDANTO

Organisaatiot voivat selviytyä muuttuvassa yhteiskunnassa ainoastaan mikäli ne pystyvät oppimaan ja muuttumaan ympäröivän yhteiskunnan mukana (Doppler, Fuhrmann, Lebbe-Waschke & Voigt, 2002). Globaalin kilpailun taso, sekä jatkuvasti muuttuvat hallinnon säädökset ja standardit vaativat kaiken kokoisten yritysten aloitekykyä, jotta ne selviytyisivät muuttuvissa tilanteissa, säilyttääkseen kilpailukykyänsä sekä noudattaakseen lakeja ja standardeja (Slattery, 2013). Muutoksella voidaan tarkoittaa esimerkiksi uusien toimintatapojen tai IT-järjestelmien käyttöönottoa. Useissa tilanteissa, investoimalla tietotekniisiin ratkaisuihin, pyritään kehittämään suorituskykyä, olemaan kustannustehokkaampia, lisäämään tuottavuutta tai kasvattamaan kilpailukykyä (Brynjolfsson, 2003). Ihmisiin liittyvät tekijät ovat tärkeä osa muutosta, koska IT-järjestelmät eivät kehity tai ylläpidä itse itseään (Bejestani, 2011) ja myös ihmisten täytyy pystyä muuttumaan organisaation muuttuessa.

Vaikka muutos on välttämätöntä nykyajan organisaatioille, kuitenkin vain harva IT-projekti onnistuu suunnitellusti. Esimerkiksi vuonna 2013 julkaistu Standish Groupin tutkimus vuoden 2012 projektien onnistumisista näyttää, että vain reilusti alle puolet projekteista onnistuu suunnitellusti (39 %), 18 % epäonnistui siten että projekteja ei koskaan viety loppuun, toimitettu tai otettu käyttöön ja loput 43 % projekteista olivat haastavia, koska projekteja ei pystytty viemään loppuun suunnitellusti. Syitä haastaville projekteille olivat myöhästyminen, budjetin ylitys, haasteet halutun kaltaisen ohjelmiston toimittamisessa tai toimitetusta ohjelmistosta puuttui ominaisuuksia tai toimintoja. Chaos Manifesto (Standish Group, 2013) - tutkimuksen mukaan 65 % projektien epäonnistumisten syistä oli ihmisiin ja ihmisten toimintaan liittyviä. Deloitte:n (2010) tutkimuksen mukaan 62 % ERP-järjestelmien käyttöönottovaiheen ongelmista oli ihmisiin liittyviä. Suurin yksittäinen projektien epäonnistumiseen johtanut syy oli epäonnistunut, puutteellinen tai huonosti johdettu muutoksen johtaminen (Deloitte Consulting, 2010). Yritysten tulee ottaa muutoksen johtaminen tosissaan ja varata aikaa sekä muita resursseja hoitaakseen käyttöönoton tehokkaasti, koska yrityksen selviytyminen saattaa olla kiinni niiden kyvystä mukau-

tua ja muuttua tehokkaasti nopeasti muuttuvilla kansainvälisillä markkinoilla (Slattery, 2013).

Monet projektit ovat epäonnistuneet huonon käyttöönoton johtamisen vuoksi, erityisesti ongelmat liittyvät sidosryhmien puutteelliseen huomioon ottamiseen (Strassmann, 1988; Nah, Lau & Kuang, 2001; Hong & Kim, 2002; Land, Quesne & Wijegunaratnem 1989). Useasti projektien epäonnistumisen syitä haetaan teknologisista tekijöistä ja/tai projektin hallinnan teknologisista syistä (Mumford, 1995; Mumford & Henshall, 1979), kun huomio pitäisi keskittää käyttöönottoprosessin johtamiseen (Land, yms., 1989). Käyttöönotto-prosessissa on kyse sidosryhmien johtamisesta sekä muutoksen dynaamisuudesta ja sen tulisi ottaa oppia muutoksen johtamisen tutkimuksesta, joka keskittyy näihin asioihin.

Muutoksen johtaminen on puitteiden luomista ja sidosryhmien johtamista sekä heidän odotustensa täyttämistä, jotta projektin onnistuminen pystytään varmistamaan. Muutoksen johtamiseen ei kuulu teknisten ratkaisuiden toteuttaminen, vaan se keskittyy ottamaan huomioon eri sidosryhmien tarpeet ja pitää sidosryhmät tietoisina muutoksen vaikutuksista. Muutoksen johtamisen ajatuksen tulee olla kiinteä osa yrityksen toimintamalleja, eikä vain keino, jolla projektit voidaan pelastaa epäonnistumiselta. (Slusarenko, 2010). Muutoksen johtaminen on jatkuvaa, yleensä osa normaalia kehitystä ja se on välttämätön yrityksen selviytymisen kannalta. Vaikka muutosta on tutkittu osana johtamista yli 60 vuotta, ei se ole vielääkään käytössä kaikissa organisaatioissa parantamassa kilpailukykyä (McAllaster, 2004). Strateginen muutos tarkoittaa organisaatiokulttuurin muutosta ja siksi on tärkeää että organisaatio pystyy määrittelemään olemassa oleva sekä myös tuleva organisaatiokulttuuri, jotta parhaiten soveltuva käyttöönottostrategia pystytään valitsemaan (Ojiako & Maguire, 2008).

Muutoksen johtaminen auttaa onnistuessaan organisaatiota muun muassa kasvattamaan käyttöönottoprosessin onnistumisprosenttia, kehittämään työntekijöiden suorituskykyä ja vähentämään muutoksen vastusta (Bejestani, 2011). Yritykset jotka tukevat muutosta, parantavat kilpailukykyään ja säilyttävät suorituskykynsä markkinoilla (Slattery, 2013).

Tämä tutkielma tarkastelee klassisia organisaation muutoksen johtamisen malleja, sekä organisaatiota kokonaisvaltaisesti muuttavia IT-projektien hallintaa, sekä vertailee niitä keskenään. Tavoitteena on löytää eri mallien eroja ja yhtäläisyyksiä. Tutkielmassa käydään eri malleja läpi vaihe kerrallaan ja pyritään luomaan kokonaiskuva, siitä miten eri mallit ovat rakentuneet. Tutkimusongelmaa tarkastelevana tutkimuskysymyksenä on:

- Miten muutoksen johtamisen mallit soveltuvat IT-projektien hallintaan verrattuna organisaatiota kokonaisvaltaisesti muuttavien IT-projektien hallinnan malleihin?

Tutkielmassa käsitellään muutoksen johtamisen malleja, jotka pykivät muuttamaan organisaatiota kokonaisvaltaisesti. Mallit keskittyvät teknisiä yksityiskoh-
tia ja teknistä kehitystä enemmän ihmisten johtamiseen muutoksen aikana.

Tutkielmasta on siis jätetty pois mallit, jotka ovat suoraan tarkoitettu esimerkiksi järjestelmien teknisiä ratkaisuiden kehittämiseen.

Tutkielma toteutetaan kirjallisuuskatsauksena. Tiedonkeruussa käytetään pääasiassa Jyväskylän yliopiston kirjaston Nelli-portaalia ja Google Scholar -tietokantoja. Keskeisimpiä hakusanoja työn kannalta ovat "Change Management", "Organizational transformation", "IT-project" ja näiden yhdistelmät. Käytettävä aineisto on koottu ensisijaisesti ajankohtaisista lehtijulkaisuista, mutta mukana on myös aihealueeseen keskeisesti liittyviä vanhempia julkaisuita. Klassista organisaation muutoksen johtamista käsitellään pääosin Kotterin (1995) mallin pohjalta, organisaatiota kokonaisvaltaisesti muuttavia IT-projekteja Legrisin ja Colleretten (2006) luoman mallin pohjalta ja näiden vertailua Markuksen (2004) tutkimukseen liittyen. Kotterin malli on valittu, koska se on yksi käytetyimpiä muutoksenjohtamisen malleja. Legrisin ja Colleretten malli on otettu vertailukohteeksi, koska se yhdistelee useiden muutoksenjohtamisen mallien parhaita puolia luoden mallin, jonka avulla voidaan toteuttaa organisaatiota kokonaisvaltaisesti muuttavia IT-projekteja.

Seuraavassa luvussa käsitellään klassista organisaation muutoksen johtamista ensin yleisellä tasolla, jonka jälkeen esitellään muutamia organisaatioiden muutoksen johtamiseen suunniteltuja malleja. Luvun tarkoituksena on luoda kuvaus muutoksen johtamisen kehityksestä ja kertoa syitä miksi esitellyt mallit eivät välttämättä sellaisenaan sovellu IT-järjestelmien implementointiprojektien työkaluiksi. Kolmannessa luvussa keskitytään tarkemmin muutoksen johtamiseen IT-projekteissa ja miten käyttäjälähtöinen järjestelmien käyttöönotto on kehittynyt. Luku antaa lukijalle yleiskuvan muutoksen johtamisesta IT-projekteissa. Neljännessä luvussa vertaillaan klassisen organisaation muutoksen johtamista ja organisaatiota kokonaisvaltaisesti muuttavien IT-projektien hallintaa keskenään, sekä vastataan esitettyyn tutkimuskysymykseen. Luvun tarkoituksena löytää sekä eroja, että yhtäläisyyksiä näiden mallien väliltä. Viimeisessä luvussa kerrataan tutkimuksen keskeiset havainnot, sekä tehdään yhteenveto ja esitellään aihepiiriin liittyviä jatkotutkimusaiheita.

2 KLASSINEN ORGANISAATION MUUTOKSEN JOHTAMINEN

Monien tutkijoiden mukaan ihmislähtöinen muutoksen johtaminen on osa tai sen tulisi olla osa jokaista muutosprosessia. Näin ei kuitenkaan ole aina ollut vaan kehitys on kulkenut taloudelliset ja tekniset mittarit edellä. Ensimmäinen muutoksen johtamisen malli on kehitetty jo 1940-luvun lopulla, josta lähtien malleja on haastettu ja pyritty kehittämään paremmin todellisuutta vastaaviksi jotta muutosprosessien onnistumisprosenttia saataisiin kasvatettua. Tässä luvussa esitellään muutamia klassisia organisaation muutoksen johtamisen malleja sekä vertaillaan niiden vahvuuksia ja heikkouksia nykyajan toimintaympäristössä.

2.1 Lewinin malli

Ensimmäinen muutoksen johtamiseen kehitetty malli on Kurt Lewinin (1947) kehittämä Change Process - malli, joka perustuu hänen sosiopsykologiseen tutkimukseensa. Mallissa muutosprosessi esitetään kolmiportaisena jatkumona. Ensimmäisessä vaiheessa nykytilanne ja asenteet pyritään sulattamaan (unfreeze) mikäli sille on tarvetta. Toisessa vaiheessa siirrytään kohti uutta pysyvää tilannetta muokkaamalla ihmisten asenteita, sekä tiedottamaan muutoksesta (change). Kolmannessa vaiheessa muutos uudelleenjäädyytetään uudeksi pysyväksi olotilaksi (refreeze). Mallissa esitetty idea voidaan helposti visualisoida jääpalan muodonmuutoksena (kuvio 1), jossa aluksi kuution muotoisesta jääpalasta halutaan muokata kartio. Ensimmäisessä vaiheessa nykytilanne, eli kuution mallinen jääpala sulatetaan, toisessa vaiheessa toteutetaan muutos, eli sulaneesta jääpalasta muokataan halutun mallinen. Kolmannessa vaiheessa muokattu tilanne tai jääpala uudelleenjäädyytetään halutun malliseksi. Vaikka malli on jo vanha, käytetään sitä edelleen paljon muutoksen johtamiseen liittyvissä julkaisuissa referenssinä uudemmille tutkimuksille.



KUVIO 1. Lewinin (1947) Change Process -malli.

2.2 1980-luvun uudet tuulet

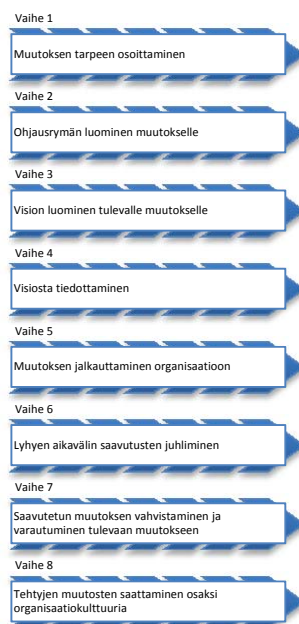
1980-luvun kehityksen mukanaan tuomat uudet suuntaukset ja markkinoiden muuttuminen dynaamisemmiksi ovat haastaneet Lewinin mallia useasti. Burnesin ja Salauron, (1995) mukaan mallin epäsuosioon johtaneita syitä ovat olleet se että mallin mukaisessa muutoksen suunnittelussa oletetaan organisaation eri sidosryhmien olevan yksimielisiä projektin etenemisestä ja lopputuloksesta, ja se että malli on suunniteltu erityisesti organisaatioille, jotka toimivat vakaassa ja ennalta-arvattavassa ympäristössä. Mallia 1940-luvulla luotaessa liiketoimintaympäristö muuttui huomattavasti hitaammin kuin nykyään. (McNish, 2002.).

Vastapainoksi Lewinin mallille luotiin 1990-luvun alussa vuosisadan loppuun ja seuraavan alkuun paremmin soveltuvia malleja. Mallien tarkoituksena oli olla jatkuvan oppimisen, uusien asioiden kokeilemisen ja riskien ottamisen prosessi, johon kuului että organisaation tulee sovittaa käytössä olevat resurssit toimintaympäristönsä mukaiseksi (McNish, 2002).

2.3 Kotterin malli

Kotterin (1995) esittämä muutoksen johtamisen malli perustuu hänen tekemäänsä tutkimukseen, jossa on seurattu yli sataa erikokoista yritystä. Tutkimuksessa mukana olleiden organisaatioiden muutosprosessit ovat kulkeneet nimillä laaja-alainen laatujohtaminen (total quality management), liiketoimintoprosessin uudistaminen (reengineering), työntekijämäärän sopeuttaminen (rightsizing), liiketoiminnan sopeuttaminen (restructuring), kulttuurin muutos (cultural change) sekä läpivientiaikojen pienentäminen (turnaround). Kuitenkin lähes jokaisessa tapauksessa perimmäinen syy muutokselle on ollut sama: tavoitteena on ollut tehdä perustavanlaatuinen muutos liiketoimintaan siten että kilpailukyky pystytään säilyttämään haastavammaksi muuttuvilla markkinoilla. Tutkimuksessa mukana olleista yrityksistä osa on menestynyt hyvin, toiset

taas epäonnistuneet ja suurin osa yrityksistä on jäänyt näiden kahden ääripään välimaastoon. Tutkimuksesta voidaan havaita että parhaiten onnistuneissa muutosprosesseissa käydään läpi useita eri vaiheita, jotka vievät huomattavan paljon aikaa. Vaiheiden väliin jättäminen luo ainoastaan kuvitelman nopeamasta etenemisestä, eikä koskaan tuo toivottua lopputulosta. Tutkimuksen perusteella voidaan myös todeta että mikäli jonkin vaiheen aikana tapahtuu kriittiseksi osoittautuva virhe, saattaa sillä olla tuhoisa vaikutus koko prosessin näkökulmasta. Kotterin malli keskittyy niihin tekijöihin, joissa on useimmin havaittu tapahtuvan virheitä. Tutkimuksen perusteella tehty malli on kahdeksanvaiheinen ja se pyrkii helpottamaan onnistuneen muutoksen johtamis-prosessin läpivientä. (Kotter, 1995.). Mallin vaiheet on esitetty kuviossa 2.



KUVIO 2. Kotterin (1995) malli muutoksenjohtamiseen

Ensimmäisessä vaiheessa muutoksen tarve pitää tuoda tarpeeksi selkeästi esiin. Tämä vaihe alkaa tilanteesta jossa yksilöt tai ryhmät näkevät ongelmia yrityksen kilpailuasemassa, markkinatilanteessa, teknologisessa kehityksessä tai taloudellisessa suorituskyvyssä. Havainnon jälkeen tilanteesta tulee keskustella mahdollisimman laajasti ja pyrkiä tuomaan esiin havaitut kriisitilanteet, mahdollisesti tulevat ongelmatilanteet sekä tilanteen mukanaan tuomat mahdollisuudet. Ensimmäinen vaihe on välttämätön, koska jo muutosohjelman aloittaminen vaatii monien yksilöiden yhteistyötä ja ilman motivointia ihmiset eivät ymmärrä muutoksen tärkeyttä eikä vaivannäöstä ole hyötyä. Tämä vaihe on tärkeä, koska tutkimuksen mukaan jopa yli puolet epäonnistumisista johtuu siitä että muutoksen tärkeyttä ei ole pystytty esittämään tarpeeksi selkeästi. (Kotter, 1995.).

Toisessa vaiheessa tulee luoda tarpeeksi vaikutusvaltainen ohjausryhmä, jonka tehtävänä on viedä muutosprosessia eteenpäin. Ryhmän koko riippuu

organisaation koosta siten että pienissä yrityksissä siihen saattaa kuulua ainoastaan muutamia jäseniä ja isoissa yrityksissä sen koko saattaa olla kymmeniä. Ryhmällä täytyy olla tarpeeksi vaikutusvaltaa, tietämystä, kokemusta, mainetta sekä suhteita onnistuakseen tehtävässään. Organisaation operatiiviseen johtoon kuuluvat henkilöt muodostavat yleensä ydinryhmän, mutta ryhmään voi kuulua myös yrityksen hallituksen jäseniä, avainasiakkaiden edustajia tai esimerkiksi vaikutusvaltainen liittojohtaja. Mikäli ryhmä ei ole tarpeeksi vaikutusvaltainen saattaa se näennäisesti menestyä jonkin aikaa, mutta jossain vaiheessa ohjausryhmän ulkopuoliset henkilöt alkavat vastustamaan muutosta. (Kotter, 1995.).

Kolmannessa vaiheessa on tärkeää luoda selkeä visio tulevasta. Tutkimuksen mukaan onnistuneissa projekteissa ohjausryhmä on luonut selkeän tulevaisuuden näkymän, joka toimii keskusteluiden tukena muiden sidosryhmien kuten asiakkaiden, osakkeenomistajien ja työntekijöiden kanssa. Vision tulee perustua talouden lukuihin, jotka tavallisimmin perustuvat viisivuotissuunnitelmaan. Vision avulla voidaan kertoa mihin suuntaan organisaatiota ollaan kehittämässä. Epäonnistuneissa muutosprosesseissa on usein useita suunnitelmia, toimintaohjeita ja erilaisia ohjelmia, mutta ei selkeää visiota. Liian monimutkainen ja vaikeaselkoinen suunnitelma ilman selkeitä suuntaviivoja johtaa hämmennykseen. (Kotter, 1995.).

Neljännessä vaiheessa on tärkeää tiedottaa luodusta visiosta. Mahdollisimman monen henkilön tulee ymmärtää muutoksen tärkeys ja tästä syystä visiosta tulee tiedottaa jokaista mahdollista tiedotuskanavaa käyttäen. Operatiivisen johdon esimerkki on tärkeässä roolissa muutoksesta tiedottamisessa ja heidän tulee ottaa huomioon että sekä puheilla, että teoilla on suuri merkitys. Suurin epäonnistumisen syy neljännessä vaiheessa on ollut puutteellinen tiedotus ja se että monissa muutoksissa organisaatiomuutosten vuoksi osa työntekijöistä saattaa kokea asemansa uhatuksi. Tästä syystä jokaista yksilöä tulee kohdella tasapuolisesti ja muutoksesta tiedotettaessa tuotava selkeästi esiin, että muutoksella pyritään samaan aikaan kasvuun. (Kotter, 1995.).

Viidennessä vaiheessa ohjausryhmän ulkopuoliset sidosryhmät tulee pyrkiä saamaan toimimaan luodun vision mukaisesti. Onnistunut muutosprosessi osallistaa suuren määrän ihmisiä muutoksen edetessä. Työntekijöitä tulee rohkaista kokeilemaan uusia toimintatapoja, kehittämään uusia ideoita ja myös työntekijöiden johtaminen on tärkeässä roolissa. Ainoana rajoituksena on, että toimintojen tulee soveltua suunniteltuun visioon. Mitä enemmän ihmiset osallistuvat, sitä parempi. Jossain määrin ohjausryhmä valtuuttaa muut toimimaan keskustelemalla uudesta suunnasta. Pelkästään keskusteleminen ei kuitenkaan ole koskaan tarpeeksi tehokas tapa. Uudistaminen vaatii myös esteiden poistamista. Epäonnistuneissa projekteissa saattaa käydä niin että esimerkiksi suuren yksikön johtaja ei muuta käyttäytymistään tai ei rohkaise alaisiaan muutokseen. Tämä voi johtaa tilanteeseen, jossa osa työntekijöistä pelkää yksikön johtajaa ja toimitusjohtaja pelkää menettävänsä hyvän johtajan. Tämän kaltaisissa tilanteissa kaikkia tulee kuitenkin kohdella tasapuolisesti ja pyrkiä poistamaan muutoksen esteet. (Kotter, 1995.).

Kuudennessa vaiheessa tulee luoda lyhyen aikavälin voittoja. Muutos vie aikaa ja mikäli lyhyen aikavälin voittoja ei ole mahdollista saavuttaa ja juhlia niitä, saattaa se johtaa epäonnistumiseen. Lyhyen aikavälin tavoitteiden saavuttaminen kertoo siitä että muutos etenee oikeaan suuntaan ja se motivoi ihmisiä. Lyhyen aikavälin tavoitteiden saavuttaminen on eri asia kuin niiden toivominen. (Kotter, 1995.).

Seitsemännen vaiheen tarkoituksena on vahvistaa tapahtunutta muutosta ja valmistella tulevaa muutosta. Muutamia vuosia kestäneen muutoksen jälkeen saattaa tulla tilanne, jossa on houkutus julistaa muutos onnistuneeksi kun ensimmäinen selvä kehitysvaihe on saavutettu. Muutosprosessin onnistumista ei saa juhla liian aikaisin. Jos muutosprosessi jätetään kesken, saattaa se johtaa tilanteeseen, jossa saavutetut tulokset kuihtuvat hiljalleen pois. (Kotter, 1995.).

Kahdeksannessa vaiheessa tehdyt muutokset tulee saattaa osaksi organisaatiokulttuuria. Ihmisille tulee näyttää miten uudet lähestymistavat, käyttäytymismallit ja asenteet ovat parantaneet suorituskykyä. Mikäli ihmiset jätetään yksin tässä vaiheessa, he usein tekevät vääriä päätelmiä. Aikaa täytyy käyttää myös siihen että seuraavan sukupolven operatiivinen johto tukee tehtyä muutosta. (Kotter, 1995.).

Ihmiset tekevät myös muita virheitä, mutta yllä esiteltyt kahdeksan ovat isoimpia. Täytyy myös ottaa huomioon että edes kaikkein parhaiten onnistuneet muutokset eivät aina toteudu suunnitelman mukaisesti. (Kotter, 1995.).

2.4 Organisaation muutoksen johtamisen mallien haasteet

Muutoksen johtamisen klassisissa lähestymistavoissa usein laiminlyödään sidosryhmien osallistaminen sekä muutoksen sosiaaliset tekijät (Legris ja Collette, 2006). Kuten voidaan huomata myös edellä esitetyissä malleissa sillä muutoksen johtaminen on muuttunut paljon siitä kun Lewin (1947) esitti oman mallinsa muutoksen johtamisesta. 1980-luvun lopulla havaittiin että Lewinin malli ei enää vastaa tarpeeksi hyvin muuttuvan ympäristön haasteisiin ja 1990-luvun taitteessa esitettiin useita malleja, joiden oli tarkoitus soveltua paremmin dynaamiseen liiketoimintaympäristöön. Näitä malleja on kritisoitu siitä että ne eivät ole selkeitä, eivätkä järjestelmällisiä huolimatta siitä että ne sisältävät useita riippuvuussuhteita, sekä siitä että mallien mukaan toimittaessa esimiehen rooli muuttuisi tekijästä mahdollistajaksi (McNish, 2002).

Kotterin (1995) mallia on kritisoitu sen suoraviivaisuudesta. Malli saattaa toimia kun muutos on yksinkertainen ja muutoksen tarpeesta vallitsee organisaatiossa yhteisymmärrys. Nykyään kuitenkin vain harvat organisaatiot ovat näin yksinkertaisia. Muutoksen johtamiseen tarvitaan erilainen lähestymistapa, koska organisaation eri ihmiset katsovat ympäristöä eri näkökulmista, kokevat asiat eri tavalla ja tekevät päätöksiä jotka perustuvat eri oletuksiin ja arvoihin. Toisin sanoen, ylimmän johdon tekemät päätelmät eivät useinkaan ole samoja kuin heidän alaistensa tekemät. (Lewrance & White, 2013).

Kotterin (1995) tutkimuksesta mainitaan että parhaiten onnistuneissa muutosprosesseissa käydään läpi useita eri vaiheita, jotka vievät huomattavan paljon aikaa. Vaiheiden väliin jättäminen luo ainoastaan kuvitelman nopeamasta etenemisestä, eikä koskaan tuo toivottua lopputulosta. Tutkimuksen perusteella voidaan myös todeta että mikäli jonkin vaiheen aikana tapahtuu kriittiseksi osoittautuva virhe, saattaa sillä olla tuhoisa vaikutus koko prosessin näkökulmasta. (Kotter, 1995).

Kotterin malli esittelee kahdeksan keskeisintä tekijää, jotka ovat vaikuttaneet muutos-projektien epäonnistumiseen. Mallin vaiheet ovat 1. muutoksen tarpeen osoittaminen, 2. ohjausryhmän luominen muutokselle, 3. tulevan muutoksen visioin luominen, 4. muutoksesta tiedottaminen, 5. muutoksen jalkauttaminen organisaatioon, 6. lyhyen aikavälin saavutusten juhliminen, 7. saavutetun muutoksen vahvistaminen ja varautuminen tulevaan muutokseen ja 8. tehtyjen muutosten saattaminen osaksi organisaatiokulttuuria. Malli kuitenkin nojaa vahvasti vesiputousmallin lailla selkeisiin vaiheisiin ja sen yhtenä ongelmana voidaankin pitää sen jäykkyyttä ja sitä että virheen sattua se tulee vaikuttamaan koko projektiin sen loppuun saakka, tai virheen korjaaminen on aikaa vievää ja tulee viivästyttämään koko projektin kaikkia myöhempiä vaiheita. Tämä taas tulee tuomaan odottamattomia kuluja projektille. Pahimmassa tapauksessa tehdyllä virheellä saattaa olla tuhoisa vaikutus koko projektin kannalta.

3 MUUTOKSENJOHTAMINEN IT-PROJEKTEISSA

Organisaatiot investoivat suuria summia tietojärjestelmäprojekteihin, mutta aina niistä ei saada toivottua lopputulosta. Monesti epätoivottuun lopputulokseen on vaikuttanut huono muutoksenjohtaminen. Tästä syystä muutoksen johtamiseen tulisi kiinnittää aiempaa enemmän huomiota muutoksen aikana. Muutoksen hallintaa on kehitetty 1980-luvulta lähtien kohti ihmislähtoisempää lähestymistapaa, vaikkakin yhä edelleen huomio keskittyy liiaksi teknisiin yksityiskohtiin. Tässä luvussa esitellään myös Legrisin ja Colleretten muutoksenjohtamisen malli. Se on valittu esiteltäväksi, koska siinä yhdistellään useita eri IT-projektien muutoksen johtamiseen tarkoitettuja malleja, joista malliin on koostettu eri mallien parhaat puolet.

3.1 Muutoksen johtaminen osana IT-projekteja

Organisaatiot päättävät investoida tietoteknisiin ratkaisuihin parantaakseen suorituskykyään, säästääkseen kuluissa, kasvattaakseen tuottavuuttaan tai parantaakseen laatua (Legris & Collrette, 2006). Kuitenkaan investoinneista ei aina saada tavoiteltua taloudellista hyötyä (Brynjolfsson, 2003). IT-ratkaisut voivat tuoda suuria parannuksia organisaatioiden suorituskykyyn tai ne voivat aiheuttaa kaaosta ja sekasortoa työntekijöille, asiakkaille ja muille sidosryhmille (Markus, 2004). Investoiminen IT-ratkaisuihin on keskivertoisesti tuottavaa, mutta kuitenkin on monia organisaatioita, joissa investointien hyödyt ovat jääneet minimaalisiksi. Vastaavia summia investoineet organisaatiot ovat saaneet valtavan tuoton sijoitukselleen. Suurimman hyödyn ovat saaneet organisaatiot, joiden investoinnit ovat liittyneet muutoksen johtamisen hankkeisiin. Teknologiaiden muutos on nopeampaa kuin ihmisten halu muuttua. (Brynjolfsson & Hitt, 1998.). Tämän seurauksena teknologia-ratkaisuihin tehdyt investoinnit saattavat mennä hukkaan (Morton, 1991) ja tarvitaan projekti-orientoituneita suuntaviivoja muutoksen johtamiseen (McNish, 2002).

Muutoksen johtamisen ei tulisi olla vaihtoehtoinen lähestymistapa, vaan sen pitäisi olla prosesseihin integroitu toimintatapa. IT-alan kehitystyö- ja käyttöönottoprosesseista on olemassa yksityiskohtaisia ohjeistuksia, mutta ne keskittyvät pääasiassa liiketoiminnallisiin ja teknisiin yksityiskohtiin. Nämä tekijät tulee toki ottaa huomioon, mutta eri sidosryhmiin tulisi kiinnittää enemmän huomiota, sillä ne ovat usein suurimpia ongelmatilanteiden aiheuttajia. Tyypillisesti prosessimallit esittävät miten teknisiä vaatimuksia hallitaan mutta vain vähän sitä miten käyttöönottoprosessi toteutetaan sidosryhmien kanssa. Prosessimallit kiinnittävät huomiota projektin hallintaan, mutta kattaakseen koko prosessin niihin tulee kiinnittää enemmän huomiota sidosryhmien osallistamiseen ja muutoksen johtamisen käytäntöihin tullakseen kokonaisvaltaiseksi käyttöönoton hallinta-prosessiksi. (Legris & Collette, 2006).

Uuden järjestelmän käyttöönotto muuttaa mahdollisesti organisaation toimintamalleja ja saattaa tehdä organisaatiosta haavoittuvan (Francis, Bessant & Hobday, 2003). Samanaikaisesti organisaatiossa saattaa olla meneillään myös muita muutoksia. Järjestelmän käyttöönotto saattaa vaatia huomattavia resursseja ja siksi vaatii käyttäjien hyväntahtoisuutta, koska he joutuvat järjestämään muutokselle aikaa. Muiden mahdollisten muutosten vuoksi järjestelmään tutustumiseen saattaa kuitenkin olla vain vähän aikaa käytettäväksi. Muutoksen johtaminen ei ole vain järjestelmään tutustumista vaan esimiesten tulee ymmärtää tapahtuvat muutokset sekä organisaation sisällä, että toimintaympäristössä. Mikäli organisaatio epäonnistuu muutoksen johtamisessa, saattaa sillä olla vakavat seuraukset koko organisaatiolle. (Ojiako & Maguire, 2008).

3.2 Käyttäjälähtöisen käyttöönoton kehitys IT-projekteissa

1980-luvun puolivälistä saakka tutkimusresursseja on käytetty paljon kehitystyöhön sekä testausmallien luomiseen, joiden avulla pystyttäisiin ennustamaan järjestelmien tulevaa käyttöä. Teknologian hyväksymismalli on yksi tunnetuimmista tätä alaa koskevista teorioista. Teoriaa on testattu ja laajennettu monien tutkimusten avulla. (Legris & Collette, 2006). Teknologian hyväksymismalli esittää että ihmiset käyttävät annettua tietojärjestelmää mikäli käyttäjät kokevat sen hyödylliseksi työssään. Järjestelmän täytyy olla myös helppokäyttöinen ja käyttäjien tulee olla tyytyväisiä tietojärjestelmän laatuun. Tietojärjestelmän laadun mittarina voidaan pitää tietojärjestelmän vasteaikaa. Mallin mukaan myös sosiaalisen paineen tulee olla oikeanlainen, jotta uusi tietojärjestelmä otettaisiin käyttöön. (Davis, 1989.).

1990-luvun aikana IT-projektien hallintaan on otettu mukaan neljä muuta prosessia: laaja-alainen laatujohtaminen (total quality management), rinnakkaisuunnittelu (concurrent engineering), laaja muutoksen hallinta (scope change control), ja riskienhallinta (risk management). Nämä neljä prosessia on yhdistetty menetelmäksi, jonka tarkoituksena on kehittää projektinhallintaa. Eri prosessien integrointi tulee jatkumaan ja sisältämään enemmän prosesseja kuten jakeluketjun hallinnan, liiketoimintaprosessit, tuotevastuututkimukset, kus-

tannus-hyöty -analyysin (ROI) ja pääomabudjetoinnin. Hyvä menetelmä perustuu integroituihin prosesseihin. (Kerzner, 2001.).

Vaikka pyrkimyksenä on ollut tehdä kehittyvä prosessi IT-projekteille uusia työkaluja ja tekniikoita integroimalla, kokonaisvaltainen vaikutus menestystekijöihin ei ole ollut riittävää tähän mennessä. Huomio kiinnittyy edelleen liian vahvasti teknisiin asioihin, eikä muutoksen hallintaan ja ihmisiin. Muutoksen johtamisen tutkimuksessa on havaittu että hyvä suunnitelma tai hyvät menetelmät eivät ole takeena muutosprosessin onnistumisesta. (Legris & Collette, 2006.). Tutkimuksissa on todettu, että sidosryhmien osallistaminen ja aktiivinen johtaminen on tärkeää läpi käyttöönotto-prosessin (Mourier & Smith, 2001).

Jokainen muutosprosessi on erilainen kuten myös kaikki organisaatiot eroavat toisistaan. Muutosta ei kannata pyrkiä suunnittelemaan liian pitkälle, koska jokaisen muutoksen aikana tulee tapahtumaan yllättäviä asioita. Koska muutoksessa ollaan tekemisissä ihmisten kanssa, ei koneiden, on käytännöllistä suunnitella muutos perustumaan käytäntöihin ja periaatteisiin, joihin voidaan tukeutua ongelmatilanteissa. (Axelrod, 2003).

Axelrod (2003) esittää että käytettäviin periaatteisiin kuuluisivat ihmisten laajempi osallistaminen, ihmisten yhdistäminen toisiinsa, toiminnallisten yhteisöjen luominen sekä oikeudenmukaisuuden edistäminen. Toimintatapojen tulisi perustua rehellisyyteen, läpinäkyvyyteen ja luottamukseen. Liittämällä toimintatavat ja periaatteet yhteen ihmiset hahmottaisivat kokonaiskuvan paremmin ja ymmärtäisivät uhat ja mahdollisuudet, toimisivat yhteisessä rintamassa ja vastuu jakautuisi koko organisaatiolle kun ihmiset ymmärtäisivät koko järjestelmän paremmin. Yhteistyö läpi organisaation rajojen kasvaa kun ihmiset ovat tekemisissä yhteisten ongelmien ja toistensa kanssa. Laajan osallistumisen ansiosta on helppo tunnistaa nopeasti suorituskykyaukot ratkaisuihin, kehittää tuottavuutta sekä asiakastyytyväisyyttä. Luovuus kukoistaa kun ihmiset eri tasoilla ja toiminnoissa jakavat parhaita ideoitaan. Kyky ottaa vastaan tulevia muutoksia kasvaa kun ihmiset kehittävät taitoja ja prosesseja joista on hyötyä myös tulevaisuudessa. (Axelrod, 2003).

Pelkästään IT-projektinhallinta ja organisaatioiden muutoksen hallinnan lähestymistavat eivät tuota parhaita mahdollisia tuloksia, koska niissä ei tule ilmi pitkissä peräkkäisissä prosesseissa ilmeneviä ongelmia. Tietotekniikan käyttäminen siten että se käynnistää merkittävän organisaatiomuutoksen, voidaan kutsua myös teknomuutokseksi (technochange). Teknomuutos tarkoittaa teknologia-ohjattua organisaatiomuutosta. Tämän tyyppiset muutokset eroavat tavallisista tietotekniikka-projekteista ja organisaatiomuutosohjelmista ja vaativat siksi eri lähestymiskulman. Ne on kuitenkin mahdollista saada toimimaan yhdessä. (Markus, 2004.).

Tietoteknisten ratkaisuiden käyttäminen strategisena työvälineenä eroaa merkittävästi sekä IT-projekteista, että organisaation muutosprosesseista. Toisin kuin IT-projektit, jotka keskittyvät kehittämään teknistä suorituskykyä, teknomuutos sisältää mahdollisuuden vaikuttaa käyttäjiin prosessien ja organisation suorituskyvyn kautta. Teknomuutos eroaa myös selvästi perinteisistä organisaatioiden muutosohjelmista, sillä informaatioteknologia, asiantuntijat ja tekni-

set menetelmät ovat sidoksissa teknomuutokseen. Koska sekä IT-projektit, että organisaatioiden muutosohjelmat ovat niin kaukana teknomuutoksesta, eivät ne ole yksinään, tai yhdessä, riittäviä onnistuneen teknomuutoksen toteuttamiseen. Teknomuutoksen tehokas johtaminen vaatii erilaista huomiota ratkaisun yksityiskohtiin ja erilaisen muutosprosessin kuin IT-projektin hallinta tai organisaation muutoksen johtaminen. (Markus, 2004.).

Organisaation muutoksen hallintaan saatetaan liittää IT-projektien hallinta. Yhden tiimin keskittyessä uuden tietotekniikkasovelluksen kehittämiseen toisen tiimin tehtävänä on valmistaa organisaatiota muutokseen. Tämä toimintamalli toimii paremmin tietoteknisten järjestelmien käyttöönotossa kuin pelkkä tietotekniikka-projektien hallinta, mutta se kärsii integraatio-ongelmista tietoteknisen kehityksen ja organisaation muutoksen johtamisen välillä. (Markus, 2004.).

Teknomuutosten odotetaan yleensä tuottavan merkittäviä parannuksia organisaation tulostuloksiin kuten prosessien tehokkuuteen tai kiertoaikoihin. Joillain organisaatiomuutosohjelmilla on suorituskykytavoitteet mutta monien odotetaan parantavan organisaatiokulttuuria tai tehokkuutta. IT-projekteilla taas on yleensä pienemmät tavoitteet ja ne keskittyvät kehittämään teknistä suorituskykyä, kuten luotettavuutta, nopeutta tai toiminnallisuuksia, ja teknisten toimintojen aiheuttamia kuluja, joihin kuuluvat mm. tietojärjestelmän omistuksesta aiheutuvat kokonaiskustannukset sekä ylläpitokustannukset. Organisaatiomuutos keskittyy ihmisiin, organisaatorakenteisiin ja henkilöstöhallinnon rakenteisiin kun taas teknomuutos ja tietotekniikkaprojektit keskittyvät tietoteknisiin ratkaisuihin. Tehokkaassa teknomuutoksessa tietotekniset ratkaisut ovat sidoksissa organisaation muutokseen. (Markus, 2004.).

Uudet lähestymistavat tietotekniikan kehittämiseen kuten ketterä ohjelmistokehitys, pyrkivät kehittämään ja parantamaan kehitysprosessia. Agile manifestossa mainitaan, että yksilöt ja asiakas tulee ottaa ensisijaisesti huomioon prosessien ja työkalujen sijaan (Beck yms., 2006). Ketterässä ohjelmistokehityksessä pyritään huomioimaan sidosryhmät ja sosiaaliset tekijät paremmin kuin perinteisissä ohjelmistokehityksen malleissa. Koska ketterä ohjelmistokehitys keskittyy pääosin ainoastaan kehitykseen, sen tulisi hyötyä muutoksen johtamisen malleista erityisesti implementaatiovaiheessa. (Legris & Collrette, 2006.).

Iteratiivinen ja inkrementaalinen lähestymistapa teknomuutoksen käyttöönotossa voi olla parempi strategia monissa tilanteissa. Teknomuutokseen sisältyvät uudet IT-toiminnallisuudet sekä siihen liittyvä organisaatiomuutos, johon kuuluvat uudelleen suunnitellut liiketoimintaprosessit, uudet suorituskykykymittarit ja koulutus. (Markus, 2004.).

3.3 Legrisin ja Colleretten malli

Legris ja Collerette (2006) ovat luoneet muutoksen johtamisen parhaiden käytäntöjen listan IT-projektien onnistumiseksi. Lista perustuu tutkimuksiin (Mc-

Nish, 2002; Mourier & Smith, 2001; Prosci, 2005), joissa on vertailtu eri muutoksen johtamisen malleja keskenään sekä tehtyyn kenttätutkimukseen (Legris & Colletette, 2006).

Ensimmäiseen vaiheeseen kuuluu alustava analysointi vallitsevasta tilanteesta. Johtoryhmän aloittaessa uutta rakennusprojektia se yleensä pyytää maa-analyysin alueelta jonne rakennus tullaan rakentamaan. Analyysiin kuuluvat toteutettavuusarvio rajoituksineen, luotettava kustannusarvio sekä asiantuntijoiden tekemä maaperän analysointi. Analysoinnin laajuus riippuu projektin laajuudesta ja siitä miten hyvin alue tunnetaan. (Legris & Colletette, 2006.).

Kuitenkaan samankaltaista arviointia organisaation valmiudesta uuden tietojärjestelmän integrointiin ei suoriteta IT-projekteissa. Analyysin poisjättäminen ei ainoastaan lisää riskiä talousarvion aliarviointiin, vaan myös käyttäjiltä saatava hyödyllinen tieto totutuista tavoista, tarpeista, huolista, rajoitteista ja ajattelutavasta jää hyödyntämättä. (Legris & Colletette, 2006.).

Implementointiprojektin näkökulmasta katsottuna on hyödyllistä kerätä tämän vaiheen aikana hyödyllinen informaatio. Tämä auttaa johtoa ennakoimaan mahdollisia karikoita, käyttäjien odotuksia ja huolia sekä tosielämän haasteita tulevan järjestelmän hyödyllisyyttä kohtaan. Se saattaa myös auttaa löytämään asioita, joiden päälle on hyvä alkaa rakentamaan. (Legris & Colletette, 2006.).

Tässä vaiheessa muutosprojektin on tärkeää saada tarpeeksi kannatusta loppukäyttäjien ja eri tason johtajien keskuudessa. Organisaation koosta, sen kulttuurista sekä mukana olevien ihmisten määrästä riippuen, voidaan käyttää erilaisia työkaluja kuten tutkimuksia ja tapaamisia. Informaation keräämisellä ja keskustelemisellä tulee olemaan positiivinen vaikutus muutosprosessissa. Tutkimuksen tulos tulee koota käytännölliseksi ja helposti ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi, joka on sekä loppukäyttäjien, että johdon saatavissa (Legris & Colletette, 2006.).

Toisen vaiheen aikana määritellään järjestelmävaatimukset. Tätä vaihetta pidetään yleensä teknisenä, koska valittava teknologia saattaa olla määräävä tekijä, josta loppukäyttäjillä on monesti vain vähän ymmärrystä. Kuitenkin tässä vaiheessa tehdyillä valinnoilla on vaikutus koko loppuprosessiin. Hyvien teknisten valintojen lisäksi, joitakin varotoimia täytyy tehdä. Tietämys tekijöistä jotka vaikuttavat valintoihin, sekä selkeä ymmärrys miten uusi järjestelmä tulee hyödyttämään työn tekemistä tulevat parantamaan valittujen järjestelmien vastaanottoa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita että loppukäyttäjät tekisivät päätöksiä, vaan että loppukäyttäjien täytyy olla tietoisia niistä tekijöistä jotka vaikuttavat päätöksentekoprosessiin, niistä toiminnoista joita pyritään parantamaan ja että heillä on mahdollisuus ehdottaa asioita, joita he haluaisivat työprosessissa parannettavan jokapäiväisen työnteon kannalta. (Legris & Colletette, 2006.).

Kolmannen vaiheen aikana valmistaudutaan muutokseen. Myös tämä vaihe on hyvin tekninen. Tarkoituksena on että johto antaa kehitysryhmän toteuttaa vaatimusten mukainen järjestelmä. Kuitenkin tällä lähestymistavalla on riskinsä, sillä suunnittelulla on huomattavat vaikutukset jokapäiväiseen työnteeseen, liiketoimintaprosesseihin, jotka kuuluvat erityisesti johdon vastuualueel-

le. Johdon tulee osallistua kehitystyöhön, mikäli se haluaa järjestelmän vastaavan asetettuja odotuksia. Yhteydenpidon ei tarvitse olla päivittäistä vaan riittää että keskusteluita käydään esimerkiksi aina uuden kehitysvaiheen alkaessa. (Legris & Collette, 2006.).

Myös loppukäyttäjien tulee osallistua aktiivisesti päätöksentekoon, testaukseen ja uusien toimintatapojen hyväksymiseen. Tämän avulla myös kehitysryhmä näkee miten loppukäyttäjät reagoivat käyttäessään tietojärjestelmää. Loppukäyttäjien mukana oleminen auttaa ongelmakohtien määrittelyssä sekä kehitysehdotuksien keräämisessä. Ylipäätään pyritään varmistamaan että kehitettävä järjestelmä tulee vastaamaan arkipäivän työnteon haasteisiin. (Legris & Collette, 2006.).

Vaikka ei olisi paljon näytettävää, on hyvä pitää sidosryhmät ajan tasalla projektin etenemisestä. Tämän avulla sidosryhmät ovat tietoisia projektin etenemisestä. Muutoin sidosryhmät saattavat luulla että projekti on hylätty tai sidosryhmien kiinnostus projektia kohtaan saattaa laskea. Intranetin helpon saatavuuden vuoksi se saattaa vaikuttaa hyvältä tavalta tiedottaa projektin etenemisestä, mutta passiivinen tiedottaminen ei välttämättä ole paras tapa. Dynaamisemmat tai interaktiiviset kanavat ovat yleensä parempia tapoja tiedottaa kehitystyön etenemisestä. (Legris & Collette, 2006.).

Neljännessä vaiheessa uusi järjestelmä otetaan käyttöön. Uuden järjestelmän hyväksyminen ja sen uusien toimintojen käyttöönotto saattavat olla ongelmallisia. Tavoitteeseen pääsemiseksi täytyy nähdä paljon vaivaa. Käyttäjien täytyy pystyä käyttämään järjestelmää, niin kuin se on suunniteltu ja järjestelmälle asetettujen odotusten tulee täytyä. Vaikka uusi järjestelmä olisi helppokäyttöinen ja parantaisi työtehoa huomattavasti, käyttäjät usein kokevat sen epämiellyttäväksi ja saattavat käyttäytyä torjuvasti uutta järjestelmää kohtaan. (Legris & Collette, 2006.).

Johdon tuleekin tarjota yhdenmukaista opastusta käyttäjille käyttöönoton aikana. Mitä suurempi ero vanhan ja uuden järjestelmän välillä, sitä enemmän ohjausta tulee olla tarjolla. Usein ajatellaan että ihmiset tottuvat uuteen järjestelmään ajan mittaan. Vaikka tämä joissain tapauksissa toteutuisikin, ovat tutkimukset osoittaneet, että monissa tapauksissa käyttöönotto on epäonnistunut heikon käyttöönotto-strategian vuoksi. (Legris & Collette, 2006.).

Johdon tulisi katsoa käyttöönottoprosessia erityisenä ja väliaikaisena toimenpiteenä, joka vaatii resursseja toteutuakseen, sekä johdon aktiivista osallistumista, jolla varmistetaan että ollaan menossa oikeaan suuntaan. Mikäli käyttöönotto tulee tapahtumaan useissa eri yksiköissä, on käyttöönotto hyvä toteuttaa osissa siten että ensimmäisessä vaiheessa valitaan kohteeksi sellainen yksikkö, josta todennäköisesti saadaan hyviä tuloksia ja vasta sen jälkeen laajentaa prosessi kattamaan koko organisaatio (Umble, Haft & Umble, 2003). (Legris & Collette, 2006.).

Viidennessä vaiheessa tehty muutos pyritään vakiinnuttamaan. Tämän vaiheen tavoitteena on viimeistellä järjestelmä, jokapäiväiset työ- ja liiketoimintaprosessit. Vaihe sisältää teknisen viimeistelyn sekä kriittisen arvioinnin järjestelmän toiminnoista. Tämän vaiheen aikana tullaan tunnistamaan ongelmia ja

haittoja, jotka täytyy ratkaista optimaalisen suorituskyvyn saavuttamiseksi sekä käyttäjien lopullisen hyväksymisen saavuttamiseksi. (Legris & Collette, 2006.).

Käyttäjille ja johdolle tulee antaa luotettavaa tietoa järjestelmän suorituskyvystä, koska se tulee vaikuttamaan keskusteluihin ja arviointiin, jotta ne perustuisivat tosiasioihin tunteiden sijaan. Tässä vaiheessa tulee myös arvioida ne tekijät jotka vaikuttavat käyttäjien tai järjestelmän tehokkuuteen sekä kerätä ehdotuksia jatkokehitystä varten. (Legris & Collette, 2006.).

4 ORGANISAATION MUUTOKSEN JOHTAMISEN MALLIEN JA IT-PROJEKTtien LÄPIVIENNIN VERTAILU

Perinteisesti projektin hallinnan tutkimus voidaan jakaa järjestelmiin perustuviin ja prosessi-orientoituneisiin malleihin. Järjestelmiin perustuva tutkimus keskittyy järjestelmien tekniseen puoleen ja yhteiskuntatieteellinen prosessi-orientoitunut tutkimus projektin hallintaan ja johtamiseen (Blomquist & Packendorff, 1998; Engwall, 2003; Söderlund, 2002). Perinteisellä projektin hallinnalla viitataan jäsentyneisiin ja mekaanisiin, ylhäältäpäin johdettuihin järjestelmämalleihin perustuvaan projektin johtamiseen, joka pohjautuu järjestelmän suunnitteluun, työkaluihin, menetelmiin ja menettelytapoihin. Perinteinen järjestelmätutkimus pyrkii löytämään parhaat toimintatavat, suuntaviivat käyttäjien olennaisen toiminnan ennustamiseksi (Blomquist, Hällgren, Nilsson & Söderholm, 2010).

Teknomuutos-tilanne on suuria organisaation suorituskykyyn liittyviä parannuksia varten. Parannuksia ei voida tehdä, ellei tehtäviä, töitä ja organisaation prosesseja muuteta samanaikaisesti tietotekniikkamuutoksen kanssa. Tietotekniikka-projektien hallinnan työkalut on kehitetty tarkkailemaan että teknologia toimii kuten on oletettu ja seuraamaan, että projekti pysyy budjetin ja aikataulun asettamissa raameissa, mutta ne eivät seuraa teknomuutoksen suurimpia riskejä kuten sitä että käyttävätkö ihmiset uusia järjestelmiä, tai käyttävätkö he niitä väärin, tai he käyttävät teknologiaa, mutta eivät saa siitä oletettua hyötyä. (Markus, 2004).

Tässä luvussa käsitellään klassisen muutoksen johtamisen mallien soveltuvat IT-projektien hallintaan verrattaessa niitä organisaatioita kokonaisvaltaisesti muuttavien IT-projektien hallinnan malleihin. Alla olevassa taulukossa (Taulukko 1) on eritelty vaiheittain Kotterin (1995) ja Legrisin ja Colleretten (2006) esittämien mallien eroja ja yhtäläisyyksiä.

TAULUKKO 1 Klassisen organisaation muutoksen johtamisen mallin ja organisaatiota kokonaisvaltaisesti muuttavan IT-projektin vertailu

Kotter – Change Process	Legris & Colletette – An Integrated Approach
1) Muutoksen tarpeen osoittaminen, a) esilletuonti b) keskusteleminen.	1) Alustava analyysi tilanteesta, a) arvio organisaation tilanteesta, b) informaation kerääminen eri sidosryhmiltä.
2) Ohjausryhmän luominen muutokselle, a) vie muutostaprosesia eteenpäin, b) vaikutusvalta, tietämys, kokemus, mainetta, suhteita.	2) Järjestelmämävaatimusten tekeminen, a) teknologioiden valinta, b) tiedottaminen tekijöistä, jotka ovat vaikuttaneet päätöksiin.
3) Vision luominen tulevalle muutokselle a) toimii keskusteluiden tukena, b) perustuu talouden lukuihin, c) näyttää organisaation suunnan.	3) Muutokseen valmistautuminen ja projektin tiedottaminen projektin edistymisestä, a) tekninen toteutus, b) johdon osallistuminen, c) loppukäyttäjien osallistaminen.
4) Visiosta tiedottaminen, a) mahdollisimman monen tulee ymmärtää muutoksen syy, b) operatiivisen johdon esimerkki.	4) Uuden järjestelmän käyttöönotto, a) järjestelmän käytettävyyttä, b) opastus järjestelmän käyttöön.
5) Muutoksen jalkauttaminen organisaatioon, a) osallistaa suuren määrän työntekijöitä, b) työntekijöitä rohkaistava, i) käyttämään uusia toimintatapoja, ii) kehittämään uusia ideoita, c) esteiden poistaminen.	5) Muutoksen vakiinnuttaminen, a) järjestelmän viimeistely, b) kriittinen arviointi.
6) Lyhyen aikavälin saavutusten juhliminen, a) kertoo muutoksen etenemisestä.	
7) Saavutetun muutoksen vahvistaminen ja varautuminen tulevaan muutokseen.	
8) Tehtyjen muutosten saattaminen osaksi organisaatiokulttuuria, a) työntekijöille esitetettävä miten muutos on parantanut suorituskykyä.	

Klassisten muutoksen johtamisen mallien osalta perehdytään Kotterin (1995) malliin ja sitä verrataan Legrisin ja Colleretten (2006) malliin. Vertailu on jaettu neljään alalukuun siten eri mallien toimenpiteet vastaisivat mahdollisimman hyvin toimenpiteitä, joita niissä toteutetaan. Vaiheet ovat muutosprojektin aloittaminen ja vastustuksen ehkäiseminen, vaatimusten määrittäminen ja päätöksistä tiedottaminen, järjestelmän käyttöönotto ja käyttöönoton johtaminen, sekä muutoksen vakiinnuttaminen.

4.1 Muutosprojektin aloittaminen ja vastustuksen ehkäiseminen

Kotterin (1995) sekä Legrisin ja Colleretten (2006) malleissa muutoksen alkuvaiheessa pyritään tavoittamaan eri sidosryhmiä laajasti. Mallien painotukset kuitenkin eroavat merkittävästi toisistaan, kun Kotterin (1995) mallissa ohjausryhmän tehtävänä on keskustella muutoksesta laajasti henkilöstön kanssa, pyritään Legrisin ja Colleretten (2006) mallissa sitouttamaan erityisesti loppukäyttäjät osaksi muutosta keräämällä heiltä mahdollisimman paljon tietoa tulevia ongelmatilanteita varten. Näiden toimenpiteiden tarkoitus on molemmissa malleissa sama: muutoksen vastustamista pyritään ehkäisemään osallistamalla henkilökuntaa ja sidosryhmiä mahdollisimman laajasti. Seuraavissa alaluvuissa on esitelty tarkemmin miten klassiset muutoksen johtamisen mallit soveltuvat IT-projektien aloitukseen ja vastustuksen ehkäisemiseen.

4.1.1 Muutosprojektin aloittaminen

Organisaation muutoksen johtamisen mallien kehittäjät uskovat että heillä on keinot ottaa ihmiset mukaan muutokseen. He suosivat toimintatapoja, joissa arvioidaan ihmisten muutosvalmiutta, koulutetaan heitä sekä aloitetaan kulttuurimuutos, työn tai organisaatorakenteen uudelleensuunnittelu, uusien johtamis- ja ihmisten palkitsemistapojen laatiminen ja heidän osallistaminen muutoksen käyttöönoton suunnitteluun. Kuitenkin organisaation muutoksen johtamisen malleissa puhutaan vain vähän miten tietotekniikka muuttaa organisaation muutosta. Suurin osa kirjallisuudesta, joka käsittelee organisaation muutosta, ei edes mainitse tietotekniikkaa. (Laartz, Monnoyer & Scherdin, 2003).

Joitain organisaatioiden muutoksia ei voida toteuttaa ilman tietotekniikkaa. Onnistuneen muutoksen toteutumiseksi toki saatetaan joutua muuttamaan henkilökunnan asenteita ja käytöstä, mutta ilman tietoteknisiä ratkaisuja ei pystytä montakaan muutosta nykyaikana toteuttamaan. Toinen syy miksi tietotekniikkaa käytetään organisaatiomuutoksen johtamisessa, on suurten muutosten hankala aloittaminen ilman tietoteknistä fokusta. Pienempiä muutoksia saattaa olla hankala toteuttaa työntekijöiden kiireiden vuoksi, mutta mikäli sa-

manaikaisesti on käynnissä suurempi koko organisaatiota koskeva muutos, pakkotta se toimimaan muutoksen mukana. (Markus, 2004).

Vaikka organisaation muutoksen hallinnan toiminnot voivat olla tärkeässä osassa onnistunutta teknomuutosta, eivät ne yksinään ole riittäviä, koska ne eivät ota huomioon esimerkiksi tilannetta, jossa ihmiset eivät käytä informaatio-tekniologiaa työhön liittyvissä toimenpiteissä. Sen sijaan tutkimus keskittyy projektin kuluihin, aikatauluun ja ratkaisuiden toimivuuteen. Organisaatioiden muutoksen hallinnan näkökulma ei ole yleensä tehokas yksinään, koska siinä tietotekniset ratkaisut otetaan annettuina suoraan kehittäjiltä. Tästä johtuen on suuri uhka, että IT-ratkaisut ovat ristiriidassa esimerkiksi organisaatiokulttuurin kanssa. (Markus, 2004).

4.1.2 Muutoksen vastustaminen

Muutos luo epävarmuuden tunteen, stressiä ja ahdistuneisuutta työntekijöille, minkä muutosagentit usein tulkitsevat vastustukseksi. Muutosagentit ovat jo tietoisia muutoksesta ja sen seurauksista. He ovat käyttäneet lukemattomia tunteja kehittääkseen, tarkistaakseen ja ohjatakseen muutosta siten että se kehittää liiketoiminnan toimintoja tai yrityksen saamaa hyötyä. Kun muutos esitetään etulinjan työntekijöille, he ovat usein yllättyneitä ja huolestuneita esitettyjä tai vaadittuja muutoksia kohtaan. (Slattery, 2013).

Muutoksen vastustamista on käsitelty laajasti kirjallisuudessa (Fiedler, 2010). Muutoksen vastustamista pidetään yksilön keinona suojautua muutoksen todellisilta ja kuvitelluilta vaikutuksilta (Zander, 1950). Ihmisiin liittyvät tekijät ja muutoksen vastustaminen ovat suurimpia syitä IT-projektien epäonnistumiselle (Deloitte Consulting, 2010; Standish Group, 2013). IT-järjestelmät tai sovellukset eivät kehity itsestään eivätkä asennu tai ylläpidä itse itseään. Ihmiset ovat keskeisessä roolissa muutoksen aikana ja onnistunut muutoksen käyttöönotto vaatii johtajuutta ja hallinnon ymmärrystä. Parhaat johtajat pystyvät selviytymään vastustuksesta, yhdistämään työntekijät, luomaan yhteisen vision ja motivoimaan työntekijöitä tai tiimiä ottamaan käyttöön muutoksen ja suorittamaan tehtävänsä. (Slattery, 2013).

Yksilö pyrkii ylläpitämään nykytilannetta (Zaltman & Duncan, 1977) ja pyrkii haastamaan, häiritsemään tai kääntämään vallitsevat oletukset voimasuhteista päinvastaisiksi (Folger & Skarlicki, 1999). Muutoksen vastustamisen muodot viittaavat tiettyyn yksilöiden käyttäytymiseen kun he vastustavat muutosta. Käyttäytymistavat voidaan jakaa kahteen kategoriaan: aktiiviseen vastustamiseen ja passiiviseen vastustamiseen. Aktiiviseen vastustamiseen kuuluvat vikojen etsiminen, pilkkaaminen, pelon lietsominen sekä manipulointi. Passiiviseen vastustukseen kuuluvat sanallinen myöntyminen, mutta haluttomuus tarttua muutokseen, tietämättömyyden teeskentely ja tiedon salaaminen. (Bolognese, 2002).

Pelot, jotka saattavat aiheuttaa muutoksen vastustamista työntekijöiden keskuudessa, voivat olla esimerkiksi itseluottamuksen puute, huoli muutoksen onnistumisesta, omasta työtilanteesta muutoksen jälkeen, palkan alenemisesta

tai lisätyöstä, sekä epäluottamuksen lisääntyminen työyhteisössä (Bejestani, 2011)

Yritysten tulee pyrkiä luomaan kulttuuri, johon kuuluvat muutos ja innovointi, koska tällä tavoin rakennettu organisaatio pystyy vastaamaan parhaiten muutokseen (Gee & Gee, 2011). Bluestone (2003) mukaan vaikeudet liittyvät muutokseen ja osoittavat että johtajien täytyy pyrkiä luomaan organisaatiolle kulttuuri jossa virheet ovat sallittuja ja niistä pystytään keskustelemaan positiivisesti siten että virheistä voidaan oppia. Työntekijöiden ei tulisi pelätä virheiden ja epäonnistumisten esiintuomista, eikä olla pakkomielteisiä tehdäkseen ”oikeita ja täydellisiä päätöksiä”, varsinaisen käyttöönottopäätöksen ja virheiden ja viivästysten kokemisen kustannuksella (Slattery, 2013). Kulttuurin muutosta tulee ajatella kehityksenä, eikä vallankumouksena (evolution, not revolution) sillä organisaatiomuutos ja muutoksen johtaminen ovat jatkuvia prosesseja (Bluestone, 2003).

Ford, Ford ja D’Amelio (2008) huomauttavat että pääosa muutoksen johtamisen kirjallisuudesta, jossa käsitellään muutoksen vastustamista, on kirjoitettu muutoksen toimeenpanijan näkökulmasta, kun muutoksen vastaanottajat rakentavat ylitsepääsemättömiä esteitä. Tästä syystä vastustusta pidetään pääosin työntekijälähtöisenä (esim. Folger & Skarlicki, 1999). Usein muutoksesta on päättämässä vain muutamia ihmisiä, vaikka vaikutukset ulottuisivat koko organisaatioon. Käytössä saattaa myös olla projektiryhmiä, joissa muutosta suunnitellaan, mutta näistä huolimatta useimmat ihmiset kokevat, että heitä ei kuunnella (Axelrod, 2003).

Muutoksen vastustaminen ei aina vaikuta negatiivisesti projektin onnistumiseen vaan sen vaikutus saattaa olla myös positiivinen (Ford ym. 2008). Rakentava keskustelu, kritiikin antaminen sekä ristiriidat voivat laajentaa ymmärrystä ja tuoda esiin vaihtoehtoisia ratkaisuja ongelmatilanteisiin (de Jager, 2001).

Työntekijöiden vastustuksen syitä ei ole helppo muuttaa tai poistaa (Bejestani, 2011), mutta on mahdollista vähentää negatiivisia vaikutuksia kehittämällä muutoksen johtamisen prosessia vastaamaan paremmin muutoksen asettamiin haasteisiin.

4.2 Vaatimusten määrittäminen ja päätöksistä tiedottaminen

Muutoksen jatkuessa jo muutosprojektin aloitusvaiheessa esiin tulleet erot henkilökunnan ja sidosryhmien sitouttamisessa muutokseen näkyvät selkeämmin. Kotterin (1995) mallissa ohjausryhmä luo vision, kun taas Legrisin ja Colleretten (2006) mallissa eri sidosryhmiä osallistetaan aktiivisesti päätöksenteon tukena. Molemmissa malleissa operatiivinen johto tekee päätökset ja niistä tiedotetaan aktiivisesti koko henkilökunnalle.

Perinteisen organisaatiomuutosohjelman ja IT-projektin yhdistäminen ei poista huonon teknomuutoksen riskiä. Koska IT-projektitiimi keskittyy IT-järjestelmän suunnitteluun ja organisaation muutokseen keskittynyt tiimi

suunnittelee organisaatiomuutosta ja yrittää valmistaa ihmiset tulevaa IT-järjestelmän käyttöönottoa varten. Ongelmana on että tiimit valmistelevat omia osa-alueitaan. Parempi lopputulos saataisiin, mikäli teknomuutos olisi integroitu ratkaisu. Syitä ongelmille on useita. Ensimmäiseksi, kun organisaation muutokseen keskittynyt tiimi antaa IT-tiimille järjestelmän tekniset vaatimukset, ei vaatimuksissa ole aina otettu huomioon mitä tietoteknisesti voidaan tai ei voida tehdä. Toiseksi liiketoimintayksikön edustajat saattavat tietää, että tarvitaan uusi järjestelmä, mutta eivät ehkä tiedä että eri palveluntarjoajien samankaltaisilla järjestelmillä saattaa olla merkittäviä eroavaisuuksia. Heillä ei välttämättä ole myöskään tietoa miten paljon joustavuutta voi olla tavoissa joilla uudet liiketoimintaprosessit voidaan uudelleensuunnitella ohjelmiston ympärille. Mikäli he olisivat paremmin tietoisia vaihtoehdoista, pystyisivät he antamaan IT suunnittelutiimille erilaiset lähtökohdat. (Markus, 2004).

4.3 Järjestelmän käyttöönotto ja käyttöönoton johtaminen

Legrisin ja Colleretten lähestymistapa järjestelmän käyttöönottoon on hyvin käyttäjäpainotteinen. Heidän mallinsa mukaisesti toimittaessa, on otettava huomioon, että 1. järjestelmä toimii kuten sen halutaan toimivan ja 2. käyttäjät saavat johdolta tarvitsemansa tuen järjestelmän käyttämiseksi. Kotterin mallissa puolestaan johto pyrkii saamaan käyttäjät toimimaan vision mukaisesti ja samalla poistaa esteitä vision toteutumisen edestä.

Pienissä IT-projektissa käyttäjät eivät huomaa, eikä heidän välttämättä kuulukaan huomata ero aiempaan muuta kuin nopeampina vasteaikoina tai suorituskyvyn paranemisena. Teknomuutos-tilanteissa kuitenkin on korkea riski, että järjestelmää ei käytetä, sitä käytetään väärin, tai että järjestelmästä ei onnistuta saamaan tavoiteltua hyötyä. IT-projektinhallintatyökalut eivät kata näitä tekijöitä ja tästä syystä teknomuutoksen hallinta ei onnistu jos sitä pyritään hallitsemaan IT-projektina. (Markus, 2004).

Teknomuutoksen hallinta ei myöskään onnistu mikäli sitä käsitellään organisaatio muutosohjelmana, joka on kehitetty osoittamaan vakavia ongelma-kohtia kuten ihmisten liian vähäinen motivaatio, osaamisen puute tai että johtajat ja organisaation toimintamallit eivät toimi uuden tavan mukaisesti. Organisaatiomuutosohjelmassa pyritään ratkaisemaan näitä johtajien ja heidän alaisensa koulutuksella sekä luomalla tilanne joka edistää uusia tapoja työskennellä. Se että organisaatio ei ole valmis muutokseen on riski, jota täytyy kontrolloida. Kuitenkaan tämän riskin kontrollointi ei kata kaikkia teknomuutoksen riskejä. Erityinen puute tulee esiin siinä että se ei ota huomioon tilannetta jossa ihmiset tai organisaatio vastustavat IT-järjestelmän käyttöönottoa. (Markus, 2004.).

4.4 Muutoksen vakiinnuttaminen

Molemmissa malleissa muutos pyritään viemään rauhassa loppuun ja huolehtimaan siitä että ne toteutuvat parhaalla mahdollisella tavalla. Kuitenkin lähtökohdat tähän toimenpiteeseen ovat hyvinkin erilaiset. Kotterin (1995) mallista voidaan sanoa sen olevan johdettu ylhäältä alaspäin kun taas Legrisin ja Colletten (2006) malli alhaalta ylöspäin johdettu.

Monet ylhäältä alaspäin johdetut muutosohjelmat ovat epäonnistuneet, vaikka joissain epäonnistuneissa ohjelmissa on saattanut olla käytössä organisaation sisäisiä keskustelukanavia. Työntekijöiden haastatteleminen ei automaattisesti tarkoita alhaalta ylöspäin johdettua ohjelmaa, koska monet kanavat luodaan vasta kun tärkeimmät päätökset on jo tehty. Keskustelukanavien keskeinen rooli on tarjota ihmisille mahdollisuus selkeyttää sitä mitä heiltä odotetaan. (Rodgers, 2007).

Menestyksekkäällä teknomuutoksella on kolme ominaispiirrettä. Ensimmäiseksi teknomuutoksen ratkaisun on pystyttävä täyttämään halutut vaatimukset, mikäli sen käyttöönotto on hoidettu hyvin. Toiseksi ratkaisun tulee olla oikeanlainen ja tehokas ja kolmanneksi sen täytyy tuottaa aktiivisesti hyötyä käyttäjilleen. Käytännössä ominaispiirteitä saattaa olla vaikea erottaa toisistaan, koska tietyt ratkaisun ominaisuudet voivat tukea useampaa piirrettä. (Markus, 2004).

Yritykset, joita johdetaan pääasiallisesti ylhäältä alaspäin epäonnistuvat usein kommunikoinnissa, ovat ylikontrolloivia, eivätkä pysty näkemään työntekijöiden arvoa. Ne myös usein rajoittavat tai haittaavat mahdollisuuksia reagoida nopeasti markkinoiden trendeihin sekä luovien ja innovatiivisten muutosten käyttöönottoon. Kuitenkin muutoksen pehmeä puoli on elintärkeä osa prosessia, joka vaatii kattavaa johtamista ja vuorovaikutusta sekä teknisten yksityiskohtien säilyttämistä. (Slattery, 2013).

5 YHTEENVETO

Entistä globaalimmat markkinat, kilpailun koveneminen eri toimialoilla ja ympäröivän yhteiskunnan muutos aiheuttava organisaatioille muutospaineen. Tästä syystä organisaatioiden täytyy pystyä vastaamaan muutokseen, jotta ne pysyisivät kilpailemaan kehittyvässä toimintaympäristössä. Nykyään suureen osaan organisaatioiden muutosta kuuluvat myös erilaiset IT-järjestelmät. Erilaisten IT-järjestelmien tuominen organisaatioiden jokapäiväiseen käyttöön on osoittautunut hankalaksi ja vain osa IT-projekteista onnistuu suunnitelman mukaisesti. Jotta IT-järjestelmien tuominen osaksi organisaatioita onnistuisi paremmin, tarvitaan muutoksen johtamisen tutkimusta. Tässä tutkielmassa tarkasteltiin eri muutoksen johtamisen malleja ensin klassisten muutoksen johtamisen mallien osalta, jonka jälkeen keskityttiin muutoksen johtamiseen IT-projekteissa. Lopuksi vertailtiin klassisten muutoksen johtamisen mallien soveltuvuutta organisaatiota kokonaisvaltaisesti muuttavien IT-projektien hallintaan. Vertailukohtana käytettiin erityisesti tämän kaltaisiin projekteihin käytettäviä malleja. Vertailussa esimerkkimalleina käytettiin Kotterin (1995) klassisen muutoksen johtamisen mallia ja Legrisin ja Colleretten (2006) organisaatiota kokonaisvaltaisesti muuttavan IT-projektin hallinnan mallia. Tutkielman tavoitteena oli tutustua muutoksen johtamisen malleihin, mallien eroihin ja erityisesti selvittää miten klassisen muutoksen johtamisen mallit soveltuvat organisaatiota kokonaisvaltaisesti muuttavien IT-projektien hallintaan.

Toisessa luvussa käsiteltiin klassisen muutoksen johtamisen kehitystä ensimmäisistä muutoksen johtamiseen luoduista malleista vielä nykyäänkin käytettyihin malleihin. Klassisten muutoksen johtamisen mallien todettiin usein laiminlyöväen muutoksen sosiaaliset tekijät, kuten eri sidosryhmien osallistaminen muutokseen. Sidosryhmien parempaan huomioimiseen on vaikuttanut mm. toimintaympäristön muuttuminen aiempaa kompleksisemmaksi. Mallit ovat myös hyvin suoraviivaisia ja etenevät vaihe kerrallaan vesiputousmallin tavoin. Eri vaiheiden aikana tapahtuneita virheitä on hankala korjata ja muutokseen reagoiminen on hidasta.

Kolmas luku käsittelee muutoksen johtamista IT-projektien näkökulmasta. Vaikka organisaatioilla on tiedossa riski IT-projektien epäonnistumisesta, käyte-

tään uusiin IT-järjestelmiin huomattavia summia. Onkin havaittu että saman summan epäonnistuneeseen IT-projektiin käyttänyt organisaatio olisi voinut saada käyttämälleen panostukselle huomattavan tuoton. Epäonnistuneista projekteista suurin yksittäinen osa liittyy ihmisiin ja ihmisten johtamiseen. Klassista muutoksen johtamisen malleista poiketen, ihmisten tarkempi huomioiminen tuo uusia haasteita, eikä klassisten mallien mukainen vesiputousmalli välttämättä ole toimivin ratkaisu. Tästä syystä onkin alettu käyttää iteratiivisia ja inkrementaalisia lähestymistapoja kuten ketteriä ohjelmistokehitysmenetelmiä.

Luvussa neljä vastataan varsinaiseen tutkimuskysymykseen eli selvitetään miten klassisen muutoksen johtaminen malleja voidaan käyttää IT-projekteissa, jotka muokkaavat organisaatiota kokonaisvaltaisesti verrattaessa niitä malleihin, jotka on suunniteltu hallitsemaan tämän tyyppisiä IT-projekteja. Vertailussa olivat mukana Kotterin (1995) klassinen organisaation muutoksen johtamisen malli ja Legrisin ja Colletten (2006) IT-projektinhallintaan suunniteltu malli.

Keskeisimmät erot mallien välillä olivat muutoksen aloittamisessa, muutoksesta tiedottamisessa ja eri sidosryhmien osallistamisessa, muutoksen käyttöönottovaiheessa sekä käytettävässä johtamistavassa läpi muutoksen. Kotterin (1995) mallissa muutosta johdetaan ylhäältä alaspäin, joka vaikuttaa kaikkiin hänen esittämäänsä kahdeksaan muutoksen vaiheeseen, kun taas Legrisin ja Colletten (2006) mallissa pyritään huomioimaan kaikki sidosryhmät, joihin muutos vaikuttaa, koko muutoksen ajan.

Tässä tutkielmassa muutoksen johtamista käsiteltiin kirjallisuuskatsauksena, eivätkä käytännön esimerkit olleet huomion keskipisteenä. Erityisesti eri sidosryhmien kokemuksia eri mallien mukaan toteutetuissa muutoksen johtamisen projekteissa tulisi käsitellä myös empiirisen tutkimusten avulla, jolloin eri mallien hyviä ja huonoja puolia voitaisiin vertailla paremmin keskenään. Tutkimus osoittaa kuitenkin että eri malleilla on selkeitä yhtymäkohtia, vaikka mallit tuovatkin muutoksen johtamiseen liittyviä tekijöitä esiin erilaisilla painotuksilla.

Mahdollisia aiheesta tehtäviä jatkotutkimuksia voisivat olla aiemmin esitetyn eri sidosryhmien kokemusten tutkimisen lisäksi esimerkiksi toimintaympäristön tai kohderyhmän vaikutus muutoksen johtamiseen. Mielenkiintoinen tutkimuskohde olisi myös tutkia eri sidosryhmien vaikutusta muutosprojektin aloittamiseen ja toteutumiseen.

LÄHTEET

- Bejestani, H. (2011). Improving project change management using leadership spirit. *iBusiness*, 3, 302-306.
- Blomqvist, T., Hällgren, M., Nilsson, A. & Söderholm, A. 2010. Project-as-Practice: In Search of Project Management Research That Matters. Project Management Institute. www.interscience.wiley.com
- Blomquist, T., & Packendorff, J. (1998). Learning from renewal projects: Content, context and embeddedness. In R. A. Lundin & C. Midler (Eds.), *Projects as arenas for renewal and learning processes* (pp. 37-46). Norwell: Kluwer Academic Publishers.
- Bluestone, A. (2003, July). Process of change: What it really takes. *Practice Management Solutions*.
- Bolognese, A., 2002. *Employee Resistance to Organizational Change*. Winthrop University, Rock Hill.
- Brynjolfsson, E. (2003, July). The IT productivity gap. *Optimize Magazine*, 21.
- Brynjolfsson, E. and Hitt, L. (1998) 'Beyond the Productivity Paradox', *Communications of the ACM*, 41(8), 49-55.
- Burnes, B. and Salauroo, M. (1995) 'The Impact of New Customer-Supplier Relationships on Mergers within the NHS', *Journal of Management in Medicine*, 9(2), 14-29.
- Davis, F.D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of Information Technologies. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340.
- de Jager, P., 2001. Resistance to change: a new view of an old problem. *The Futurist* 35 (3), 24-27.
- Deloitte Consulting. (2010). *ERP's Second Wave: Maximizing the value of ERP enabled processes*, Atlanta
- Doppler, K., Fuhrmann, H., Lebbe-Waschke, B., Voigt, B., 2002. *Unternehmenswandel gegen Widerstände. Change Management mit den Menschen*, Campus. Frankfurt.
- Engwall, M. (2003). No project is an island: Linking projects to history and context. *Research Policy*, 32, 789-808.
- Fiedler, S. (2010). "Managing resistance in an organizational transformation: A case study from a mobile operator company". *International Journal of Project Management* 28 (2010) s. 370-383.
- Folger, R., Skarlicki, D., 1999. Unfairness and resistance to change: hardship as mistreatment. *Journal of Organizational Change Management* 12 (1), 35-50.
- Ford, J., Ford, L., D'Amelio, A., 2008. Resistance to change: the rest of the story. *Academy of Management Review* 33 (2), 362-377.
- Francis, D., Bessant, J. and Hobday, M. (2003), "Managing radical organisation transformation", *Management Decision*, Vol. 40 No. 1, pp. 18-31.

- Gee, V., & Gee, S. (2011, October). Business improve creates a culture of change and innovation. *The Journal for Quality & Participation*, 30-33.
- Hayes, J. (2010, September 24). Virtual impacts. *Engineering & Technology*, 54-55.
- Hong, K. K., & Kim Y. G. (2002). The critical factors for ERP implementation: An organizational fit perspective. *Information & Management*, 40, 25-40.
- Kerzner, H. (2001). *Project management: A systems approach to planning scheduling and controlling*, 7th edition. New York: John Wiley & Sons.
- Kotter, J. P. (1995) *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, *Harvard Business Review*, 73(2), March/April, 59-67.
- Laartz, Monnoyer and Scherdin, *Designing IT For Business*, in *McKinsey Quarterly*, N2003, pp. 76-87.
- Land, F. F., Quesne, P., & Wijegunaratne, I. (1989). Effective systems: Overcoming the obstacles. *Journal of Information Technology*, 4(2), 81-90.
- Legris, P., & Colletette, P. (2006). A Roadmap for IT Project Implementation: Integrating Stakeholders and Change Management Issues. *Project Management Journal*, 64-75.
- Lewin, K. (1947). *Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method, and Reality in Social Sciences, Social Equilibria, and Social Change*. *Human Relations* 1: 5-41.
- Lewrence, P., & White, K. (2013), *Leading change - why transformation efforts succeed (and the value of systemic coaching)* *Training & Development*, APR 13.
- Markus, L. (2004), *Technochange management: using IT to drive organizational change*, *Journal of information Technology* (2004) 19, 4-20.
- McAllaster, C.M. (2004), *The 5 p's of change: leading change by effectively utilizing leverage points within an organisation*, *Organisational Dynamics*, Vol. 33 No. 3, pp. 318-28.
- McNish, M. (2002). Guidelines for managing change: A study of their effects on the implementation of new information technology projects in organizations. *Journal of Change Management*, 2(3), 201-211.
- Morton, M. S. (1991) *The Corporation of the 1990's: Information Technology and Organisational Transformation*, Oxford University Press, Oxford.
- Mourier, P., & Smith, M. (2001). *Conquering organizational change*. CEP Press, Atlanta.
- Mumford, E. (1995). *Effective systems design and requirements analysis*. London: Macmillan.
- Mumford, E., & Henshall, D. A. (1979). *Participative approach to computer systems design*. London: Associated Business Press.
- Nah, F., Lau, J., & Kuang, J. (2001). Critical factors for successful implementation of enterprise systems. *Business Process Management Journal*, 7(3), 285-296.
- Ojiako, U. & Maguire, S. (2008). Success criteria for systems led transformation: Managerial implications for global operations management. *Industrial Management & Data Systems* Vol. 108 No. 7, 2008 pp. 887-908

- Prosci. (2005). Best practices in change management: Prosci Benchmarking Report, www.prosci.com.
- Rodgers, C. (2007). *Informal Coalitions. Mastering the Hidden Dynamics of Organisational Change*. Palgrave. US.
- Slattery, J. (2013). Change Management. *JOURNAL OF STRATEGIC LEADERSHIP* Vol. 4 Iss. 2, Spring 2013, pp. 1-5
- Slusarenko, S. (2010, March 9). Change Management and Projects. Retrieved July 11, 2010, from Project Management Wisdom: <http://www.maxwideman.com/guests/change/abstract.htm>
- Standish Group International. (2013). *Chaos manifesto 2013*, consulted on the Worldwide Web 09-01-2014.
- Strassmann, P. (1985). *Information payoff: The transformation of work in the electronic age*. New York: The Free Press.
- Söderlund, J. (2004). Building theories of project management: Past research, questions for the future. *International Journal of Project Management*, 22(3), 183-191.
- Umble, E. J., Haft, R. R., & Umble, M. M. (2003). Enterprise resource planning: Implementation procedures and critical success factors. *European Journal of Operational Research*, 146, 241-257.
- Zaltman, G., Duncan, R., 1977. *Strategies for Planned Change*. Wiley & Sons, New York.
- Zander, A.F., 1950. Resistance to change - its analysis and prevention. *Advanced Management* 4 (5), 9-11.