

Pinja Rantala

**MUUTOSVASTARINNAN HALLINTA ERP-  
JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTOSSA - TOIMENPI-  
TEIDEN VASTAAVUUS KOTTERIN MUUTOSJOH-  
TAMISEN MALLIIN**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO  
INFORMAATIOTEKNOLOGIAN TIEDEKUNTA  
2020

## TIIVISTELMÄ

Rantala, Pinja

Muutosvastarinnan hallinta ERP-järjestelmän käyttöönotossa – toimenpiteiden vastaavuus Kotterin muutosjohtamisen malliin

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2020, 36 s.

Tietojärjestelmätiede, kandidaatintutkielma

Ohjaaja: Seppänen, Ville

Organisaatiot niiden toimialasta ja koosta riippumatta investoivat suuria summia ERP-järjestelmiin tavoitellen organisaation suorituskyvyn parantamista. Valitettavasti nämä projektit usein epäonnistuvat jollain tavalla. Yksi keskeisimmistä syistä käyttöönoton epäonnistumiseen on käyttäjien vastustus. IT-alan kirjallisuus on kuitenkin perinteisesti keskittynyt käyttäjien vastustuksen sijasta käyttäjien hyväksymisen tutkimiseen. Monien teknologian hyväksymisen mallien lähtökohtana on, että käyttäjät valitsevat muutoksen vapaaehtoisesti. Tällaiset vapaaehtoisen hyväksymisen kontekstissa kehitetyt mallit eivät sovellu ERP-järjestelmien muutoksessa ilmenevän muutosvastarinnan tutkimiseen, sillä järjestelmämuutos ei tavallisesti ole käyttäjien oma valinta. Koska ERP-järjestelmän käyttöönotossa on kyse organisaatiomuutoksesta, ja muutosvastarinnan hallinnalla on keskeinen rooli käyttöönottoprojektin onnistumiseksi, on tarpeen tutkia, voidaanko organisaatiomuutoksen kontekstissa kehitettyä Kotterin muutosjohtamisen mallia hyödyntää käyttöönoton ohjenuorana. Kotterin malli on yksi muutosjohtamisen tunnetuimpia teoreettisia viittekehyksiä. Tutkielma toteutettiin kirjallisuuskatsauksena. Tavoitteena oli selvittää, mistä muutosvastarinta johtuu, miten sitä voidaan hallita ERP-järjestelmän käyttöönotossa sekä verrata sen hallitsemiseksi esitettyjä toimenpiteitä Kotterin muutosjohtamisen malliin. Tutkimuksessa huomattiin, että työntekijöiden työnkuvissa ja työhön vaadittavissa taidoissa tapahtuvat muutokset, yksilöitä uhkaavat menetykset sekä alhainen muutoksesta koettu arvo vaihdon kustannuksiin verrattuna korostuvat muutosvastarintaa aiheuttavina tekijöinä. Keskeisimmiksi vastarinnan hallinnan toimenpiteiksi tunnistettiin erilaiset viestintästrategiat, käyttäjien osallistaminen muutokseen sekä työntekijöille tarjottava opetus ja koulutus. Muutosvastarinnan minimoimiseen tähtäävien strategioiden vertailussa Kotterin malliin havaittiin näiden välillä sekä yhtäläisyyksiä että eroavaisuuksia. Eriytyisesti keskeisimmille muutosvastarinnan minimoimisen strategioille löydettiin vastaavuuksia Kotterin mallista. Toisaalta joidenkin Kotterin mallin vaiheiden ei havaittu soveltuvan muutosvastarinnan käsittelemiseen ERP-järjestelmien käyttöönotossa, eikä kaikkia muutosvastarinnan hallinnan keinoja voida sovittaa Kotterin malliin.

Asiasanat: muutosvastarinta, ERP-järjestelmä, käyttöönotto, Kotter

## ABSTRACT

Rantala, Pinja

Managing change resistance in ERP implementation – the equivalence of the tactics and Kotter Change Model

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2020, 36 pp.

Information Systems, Bachelor's Thesis

Supervisor: Seppänen, Ville

Organizations, regardless of their size and industry, invest large amounts in ERP-systems aiming to improve the organization's performance. Unfortunately, these projects often fail somehow. One of the most salient reasons for implementation failures is user resistance. Nonetheless, IT-literature has traditionally focused on examining user acceptance rather than user resistance. Many of technology acceptance models are based on users choosing the change voluntarily. Models developed in a context of voluntary acceptance are not suitable for examining user resistance in ERP implementation, because the change of the system is not usually users' own choice. Because ERP implementation is an organizational change and managing user resistance is essential for the implementation's success, it is necessary to examine, could Kotter Change Model, developed in context of organizational change, be used as a guideline in the implementation. The Kotter Change Model is one of the most known frames of reference in change management. The study was conducted as a literature review. The aim of this study was to explore the reasons for end-user resistance in an ERP implementation, how it could be managed in an ERP implementation and to compare the tactics presented with Kotter Change Model. Certain determinants were identified as important factors affecting end-user resistance. Those are the changes in employees' jobs and required skills, losses threatening individuals and low perceived value in comparison to the change costs. Communication strategies, user participation and providing training and education for employees were identified as the most salient ways to minimize resistance. In the comparison of the strategies to minimize change resistance and the Kotter Change Model, both similarities and differences were discovered. Especially the most salient strategies to minimize change resistance were acknowledged to be equivalent to the Kotter Change Model. At the same time, some of the Kotter Change Model activities were found out being unsuitable for dealing with change resistance in an ERP implementation, and all the tactics to manage change resistance cannot be adapted to the Kotter Change Model.

Keywords: change resistance, ERP system, implementation, Kotter

## TAULUKOT

TAULUKKO 1 Muutosvistarinnan hallinnan toimenpiteiden vastaavuus Kotterin muutosjohtamisen malliin .....	29
---	----

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ .....	2
ABSTRACT .....	3
TAULUKOT .....	4
SISÄLLYS.....	5
1 JOHDANTO.....	6
2 ERP-JÄRJESTELMÄT .....	9
2.1 Määritelmä.....	9
2.2 Rakenne.....	10
2.3 Käyttöönotto.....	10
2.4 Hyödyt organisaatioille .....	11
3 MUUTOSVASTARINTA ERP-JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTOSSA...13	
3.1 Määritelmä.....	13
3.2 Muutosvastarinnan ilmeneminen .....	14
3.3 Muutosvastarinnan syitä .....	15
3.4 Muutosvastarinnan hallinta .....	17
4 KOTTERIN MUUTOSJOHTAMISEN MALLI JA MUUTOSVASTARINNAN HALLINNAN KEINOT .....	21
4.1 Kotterin muutosjohtamisen malli.....	21
4.2 Muutosvastarinnan hallinnan toimenpiteiden vastaavuus Kotterin muutosjohtamisen malliin.....	24
5 YHTEENVETO JA POHDINTA .....	32
LÄHTEET .....	34

# 1 JOHDANTO

Globalisaatio, yritysten fuusioituminen ja yrityskaupat, tuotteiden lyhyet elinkaaret sekä pelko alati vanhentuvien yritysjärjestelmien aiheuttamista ongelmista ovat johtaneet ERP-järjestelmien suosion kasvamiseen 1990-luvulta lähtien (Bingi, Sharma & Godla, 1999). ERP-järjestelmät eli toiminnanohjausjärjestelmät ovat laajoja tietojärjestelmiä, joiden tarkoitus on integroida organisaation kaikki yksiköt ja toiminnot yhteen ja samaan järjestelmään. Suurten kansainvälisten organisaatioiden lisäksi myös pienet ja keskisuuret yritykset voivat hyötyä ERP-järjestelmän mahdollistamista kilpailullisista eduista (Klaus, Rosemann & Gable, 2000). Toiminnanohjausjärjestelmä hankitaan yleensä silloin, kun organisaation liiketoimintaprosessit ja käytännöt halutaan vastaamaan paremmin nykyisiä ja/tai tulevaisuuden strategisia tarpeita (Chen, 2001). Mahdollisuus parantaa toimintaa saa yritykset investoimaan suuria summia ERP-järjestelmiin siitä huolimatta, että niiden käyttöönottoprojektit usein epäonnistuvat jollain tavalla (Chen, 2001; Ehie & Madsen, 2005; Holland & Light, 1999). On arvioitu, että jopa 60–90 % ERP-järjestelmien käyttöönotoista epäonnistuu niille asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa (Kwahk & Lee, 2008).

Yksi keskeisimmistä syistä ERP-järjestelmän käyttöönoton epäonnistumiselle on käyttäjien vastustus (Kim & Kankanhalli, 2009). Parannuksiin tähtääviin strategioihin, kuten toiminnanohjausjärjestelmien käyttöönottoihin, kuuluu väistämättä muutoksia työntekijöiden toimintatavoissa (Aladwani, 2001). Toimintatavoissa tehtävät muutokset ovat kriittisessä roolissa, jotta organisaation päivittäiset toimintamallit tukisivat muutoksen toteutumista (Chen, 2001). Ihmisille on kuitenkin ominaista haluta vallitsevien olosuhteiden pysyvän muuttumattomina. Totuttujen tapojen muuttuessa työntekijät usein reagoivat muutokseen vastustamalla sitä. (Klaus & Blanton, 2010). Vastustus voi ilmetä lievänä välinpitämättömyytenä tai aktiivisena muutoksen vastustamisena (Kim & Kankanhalli, 2009). Muutosvastarinnan hallinnalla tarkoitetaan tässä tutkielmassa toimenpiteitä, joiden avulla muutosvastarintaa pyritään ehkäisemään ja vähentämään. Muutosvastarinnan hallitsemiseksi on olennaista ymmärtää, mistä vastarinta johtuu. Vastarintaa aiheuttavien tekijöiden ymmärtäminen auttaa

tunnistamaan kuhunkin tilanteeseen parhaiten sopivia strategioita. (Tavassoli & Toland, 2008).

Muutosvostarinta ei yleensä johdu itse muutoksesta, vaan siitä, miten se toteutetaan. Muutoksen toteutustapa sekä ihmisten osallistaminen muutokseen vaikuttavat ratkaisevasti siihen, miten työntekijät suhtautuvat muutokseen (Spector, 2013, s. 10–11). Muutosjohtamisella on siis tärkeä rooli ERP-järjestelmäprojektien onnistumisen takaamisessa (Shang & Su, 2004). Yksi tunnetuimmista muutosjohtamisen teoreettisista viitekehyksistä on John P. Kotterin vuonna 1995 esittelemä kahdeksanvaiheinen malli onnistuneeseen muutosjohtamiseen. Malli on laadittu tutkimalla organisaatioiden muutosprojekteja ja niissä havaittuja virheitä. Siitä tuli heti julkaisunsa jälkeen menestys, ja se on edelleen säilyttänyt asemansa yhtenä muutosjohtamisen tunnetuimpana teoria-  
na (Appelbaum, 2012).

Kuten edellä todettiin, muutosvostarinnan käsitteleminen on kriittisessä roolissa ERP-järjestelmän käyttöönoton onnistumiseksi. IT-alan kirjallisuus on kuitenkin perinteisesti keskittynyt käyttäjien vastustuksen sijasta käyttäjien hyväksynnän tutkimiseen. Monien teknologian hyväksymisen mallien lähtökoh-  
tana on, että käyttäjät valitsevat muutoksen vapaaehtoisesti. Vapaaehtoisen omaksumisen kontekstissa kehitetyt teoriat eivät kuitenkaan ole hyödyllisiä käytettäviksi yritysjärjestelmien muutoksessa ilmenevän käyttäjien vastarinnan tutkimisessa, sillä yritysjärjestelmien muutos ei tavallisesti ole työntekijöiden omaehtoinen valinta. (Klaus & Blanton, 2010). Yritysjärjestelmien, kuten ERP-järjestelmien, käyttöönotossa on kyse organisaatiomuutoksesta, sillä niihin kuuluu olennaisesti organisaation muuttuminen vastaamaan muutosvisiota. Tämä erottaa ERP-järjestelmän käyttöönoton muista organisaatioissa toteutettavista teknologian käyttöönottoprojekteista. (Ehie & Madsen, 2005). Koska ERP-järjestelmän käyttöönotolla on useita organisaatiomuutoksen piirteitä (Ehie & Madsen, 2005; Markus, 2004) ja muutosvostarinnan hallinta on olennaista käyttöönottoprojektin onnistumisen kannalta (Kim & Kankanhalli, 2009), on tarpeellista perehtyä siihen, voidaanko käyttöönotossa hyötyä organisaatiomuutoksen ohjenuoraksi laaditusta Kotterin muutosjohtamisen mallista. Lisäksi, jotta muutosvostarinnan hallinnan keinoja voidaan ymmärtää, täytyy ensin ymmärtää, mistä muutosvostarinta ERP-järjestelmien käyttöönotossa johtuu. Tämän tutkielman tavoitteena on perehtyä muutosvostarintaan ERP-järjestelmien käyttöönoton yhteydessä ja etsiä vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Mistä muutosvostarinta ERP-järjestelmän käyttöönoton yhteydessä johtuu?
2. Mitä keinoja muutosvostarinnan hallintaan ERP-järjestelmän käyttöönoton yhteydessä on?
3. Miten muutosvostarinnan hallintaan ERP-järjestelmän käyttöönotossa tähtäävät keinot vastaavat Kotterin muutosjohtamisen mallissa esitetyt toimenpiteitä?

Tutkielma toteutettiin kirjallisuuskatsauksena. Muutosvostarintaa toiminnan-  
ohjausjärjestelmien käyttöönoton yhteydessä käsittelevää aineistoa kerättiin

käyttämällä pääasiassa Google Scholaria ja JYKDOK-tietokantaa. Muutosvastarintaa ERP-järjestelmien käyttöönotossa käsittelevää kirjallisuutta etsittiin käyttämällä seuraavien hakusanojen yhdistelmiä: *change resistance*, *resistance to change*, *user resistance* ja *ERP implementation*. Kirjallisuudessa esiteltyjä keinoja muutostavastarinnan ehkäisemiseksi ja vähentämiseksi verrattiin Kotterin kahdeksanvaiheiseen muutosjohtamisen malliin ja niiden yhteensopivuutta pohdittiin.

Yleisimmiksi muutosvastarintaa aiheuttaviksi tekijöiksi tunnistettiin alhainen muutoksesta koettu arvo suhteessa vaihdon kustannuksiin, työtehtävissä tapahtuvat muutokset, kuten työhön tarvittavien taitojen muuttuminen sekä pelko vallan, kontrollin, statuksen tai maineen menettämisestä. Vastarinnan syiden samoin kuin sen ilmenemismuotojenkin todettiin kuitenkin vaihtelevan tilannekohtaisesti. Tehokkaimmiksi keinoiksi vastarinnan hallinnassa huomattiin erilaiset viestintästrategiat, kuten uuden järjestelmän avulla saavutettavien etujen korostaminen, sekä käyttäjien osallistaminen muutokseen esimerkiksi luomalla heille tunne muutoksen omistajuudesta ja tarjoamalla heille runsaasti muutokseen liittyvää informaatiota. Lisäksi työntekijöille tarjottavan koulutuksen ja opetuksen huomattiin korostuvan tärkeänä vastarinnan hallinnan keinona. Kotterin muutosjohtamisen mallista löydettiin sekä yhtäläisyyksiä että eroavaisuuksia muutosvastarinnan hallinnan keinoihin. Vastaavuuksia havaittiin erityisesti viestintään, käyttäjien osallistamiseen sekä työntekijöiden opettamiseen ja kouluttamiseen liittyen. Kirjallisuuskatsauksessa huomattiin, etteivät kaikki Kotterin malliin sisältyvät toimenpiteet vastaa muutosvastarinnan ehkäisemiseen ja vähentämiseen tähtäviä keinoja. Toisaalta huomattiin myös, ettei kaikkia muutosvastarinnan minimoimisen keinojakaan voida sovittaa Kotterin muutosjohtamisen malliin. Näiden eroavaisuuksien todettiin johtuvan Kotterin mallin lähtökohdista johtuvista rajoitteista sen soveltamisessa sekä ERP-järjestelmän käyttöönottoprojektille ominaisista piirteistä, jotka erottavat sen perinteisestä organisaatiomuutoksesta.

Tutkielma koostuu kolmesta osiosta. Luvussa kaksi määritellään ERP-järjestelmän käsite ja tarkastellaan näiden järjestelmien rakennetta, käyttöönottoa sekä käyttöönotolla tavoiteltuja hyötyjä organisaatioille. Kolmas luku tarkastelee muutosvastarinnan ilmenemismuotoja, syitä sekä sen hallintaan tähtäviä keinoja ERP-järjestelmän käyttöönoton kontekstissa. Neljännessä luvussa esitellään Kotterin kahdeksanvaiheinen muutosjohtamisen malli ja verrataan sitä muutosvastarinnan hallinnan keinoihin.



## 2 ERP-JÄRJESTELMÄT

Tässä luvussa käsitellään ERP-järjestelmiä ja niiden käyttöönotolla tavoiteltavia hyötyjä organisaatioille. Ensin esitetään ERP-järjestelmiä kuvaavia määritelmiä. Sitten kerrotaan lyhyesti ERP-järjestelmän tyypillisestä rakenteesta. Tämän jälkeen käsitellään ERP-järjestelmän käyttöönottoa. Lopuksi tarkastellaan ERP-järjestelmän käyttöönotolla tavoiteltavia hyötyjä.

### 2.1 Määritelmä

ERP-järjestelmille (Enterprise Resource Planning) eli toiminnanohjausjärjestelmille ei ole olemassa yhtä ja ainoaa yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Yhden määritelmän mukaan ERP-järjestelmät ovat laajoja ohjelmistoja, joiden tarkoituksena on integroida kaikki organisaation liiketoimintaprosessit ja toiminnot siten, että ne hyödyntäisivät yhteistä IT-arkkitehtuuria ja yhteisiä tietoja. Tällöin yrityksen liiketoiminnan tarkasteleminen yhtenä kokonaisuutena on mahdollista. (Klaus ym., 2000). Toisaalta toiminnanohjausjärjestelmän voidaan ajatella olevan koko yrityksen laajuinen tietojärjestelmä, joka integroi kaikki liiketoiminnan eri osa-alueet (Bingi ym., 1999). ERP-järjestelmät voidaan myös nähdä muunneltavina tietojärjestelmäpaketteina, jotka integroivat informaatiota ja siihen perustuvia prosesseja sekä organisaation toiminnallisten alueiden sisällä, että niiden välillä (Kumar & van Hillegersberg, 2000). Järjestelmä siis sisältää kattavaa informaatiota kaikkien organisaation eri osastojen tarpeisiin prosessien näkökulmasta (Hatamizadeh & Aliyev, 2012). Alun perin ERP-järjestelmät kehitettiin materiaalien hallintaan. Nykyään niistä on kehittynyt laajoja ja edistyksellisiä ohjelmistoja, joiden avulla voidaan suorittaa monimutkaisiakin tehtäviä ja organisatorisia aktiviteetteja, jotka voidaan järjestelmän avulla integroida ainutlaatuisesti. (Ali & Miller, 2017). Eri lähteissä voidaan siis huomata toistuvan ajatus ERP-järjestelmästä yhtenä laajana ohjelmistona, jota kaikki organisaation eri osastot hyödyntävät, ja joka voidaan suunnitella vastaamaan tilannekohtaisia tarpeita.

Toiminnanohjausjärjestelmän pääasiallinen tarkoitus on tukea liiketoiminnan ydinprosesseja ja hallinnollisia toimintoja. ERP-järjestelmiä voidaan kuitenkin tarkastella useista eri näkökulmista. Ensinnäkin ne ovat tuotteita - ohjelmistoja. Toiseksi ne voidaan nähdä kehitystavoitteena, johon pyritään kirjoittamalla kaikki yrityksen prosessit ja data ja integroimalla ne yhteen laajaan järjestelmään. Kolmanneksi ERP-järjestelmiä voidaan pitää keskeisenä osana yritystoimintaa avustavaa infrastruktuuria. (Klaus ym., 2000).

## 2.2 Rakenne

Tavallisesti ERP-järjestelmä rakentuu yhdestä tietokannasta ja yhdestä yhtenäisestä ja laajasta, koko organisaation kesken jaetusta käyttöliittymästä. ERP-järjestelmän perustana olevaan integroituun tietokantaan varastoidaan master dataa sekä transaktioista kerättävää dataa johdonmukaisesti ja siten, että päällekkäisyydet pyritään eliminoimaan (Al-Mashari ym., 2003). Master dataa ovat liiketoimintaan liittyvien entiteettien, kuten asiakkaiden, tuotteiden ja tavaran toimittajien, ominaisuuksia koskevat perustiedot. Transaktioista kerättävä data taas viittaa yrityksen olennaisista tapahtumista kerättävään dataan, jolla on yleensä aikaulottuvuus ja arvo, ja joka yleensä liittyy muuhun dataan. (Haug, Stentoft Arlbjørn & Pedersen, 2009). Koko organisaation laajuinen käyttöliittymä tarkoittaa sitä, että sen sijaan, että kaikki organisaation eri toiminnot hyödyntäisivät omia sovelluksiaan, on organisaatiossa käytössä yksi, kaikkia toimintoja palveleva sovellus (Al-Mashari ym., 2003; Klaus ym., 2000). Kaikilla yrityksen työntekijöillä on siis pääsy samaan informaatioon lähes välittömästi informaation syöttämisen jälkeen yhden yhdenmukaisen käyttöliittymän kautta (Bingi ym., 1999).

## 2.3 Käyttöönotto

ERP-järjestelmän hankkiminen tulee ajankohtaiseksi yleensä silloin, kun huomataan, etteivät organisaation nykyiset liiketoimintaprosessit ja käytännöt sovi yhteen nykyisten ja/tai tulevaisuuden strategisten tarpeiden kanssa (Chen, 2001). Organisaatiossa on olennaista luoda ajatus, että nykytilanteen ja halutun tilanteen välillä on aukko, jota täyttämään uusi järjestelmä hankitaan (Kwahk & Lee, 2008). ERP-järjestelmän hankkimisen tarkoitus on siis parantaa liiketoimintaprosesseja. Siksi järjestelmän implementaation täytyy sisältää nykyisten liiketoimintaprosessien analysoimista ja niiden suunnittelemista uudelleen (Scheer & Habermann, 2000). Jotta järjestelmän avulla tavoitellut hyödyt voidaan saavuttaa, tulee ERP-järjestelmän käyttöönotosta seuraavia suuria muutoksia jotta huolellisesti (Bingi ym., 1999).

Tilannetta, jossa informaatioteknologiaa hyödynnetään siten, että siitä voi seurata suuria muutoksia organisaatioon, voidaan Markuksen (2004) mukaan

kutsua termillä *technochange*. Laajojen tietojärjestelmien, kuten ERP-järjestelmien käyttöönotot ovat tällaisia tilanteita (Harison & Boonstra, 2009). *Technochange* ei ole pelkästään teknisen suorituskyvyn parantamiseen tähtäävä teknologiaprojekti, sillä siihen kuuluu olennaisesti käyttäjien potentiaalinen vaikutus muutosprosessiin (Markus, 2004). Samoin Bingi ym. (1999) toteavat, ettei ERP-järjestelmän käyttöönotossa ole kyse teknologiasta tai prosesseista, vaan ihmisistä. Toisaalta informaatioteknologiaan liittyvien seikkojen keskeinen rooli erottaa *technochangen* selvästi perinteisistä organisaatiomuutoksista (Markus, 2004). Myös Ehie ja Madsen (2005) toteavat, ettei ERP-järjestelmän käyttöönottoon tulisi suhtautua ainoastaan teknologisen ratkaisun hankkimisena. Sen sijaan tulisi muistaa, että järjestelmän käyttöönottoon kuuluu organisaation muuttuminen, jotta liiketoimintaprosessien virtaviivaistamisen avulla organisaation suorituskyky ja tehokkuus paranisi. (Ehie & Madsen, 2005). Juuri toimintatavoissa tehtävät muutokset, joita tarvitaan tukemaan uutta tapaa harjoittaa liiketoimintaa, ovat Chenin (2001) mukaan kaikista kriittisimpiä uudenlaisen osaamisen saavuttamiseksi. ERP-järjestelmän käyttöönoton onnistumiseksi joitain työnkuvia täytyy muuttaa huomattavastikin.

ERP-järjestelmän käyttöönottoon on erilaisia strategisia lähestymistapoja. Kaksi yleisintä teknistä vaihtoehtoa järjestelmän toteuttamiselle ovat standardimuotoisen ratkaisun ostaminen tai järjestelmän suunnitteleminen organisaatiolle yksilöllisesti, jolloin se kustomoidaan vastaamaan paikallisia vaatimuksia. (Klaus ym., 2000; Holland & Light, 1999; Scheer & Habermann, 2000). Standardoidun ratkaisun hankkiminen on kustomointia yleisempää. Tämä johtuu muun muassa siitä, että kustomointi on yleensä kallista, siihen liittyy epävarmuutta ja siitä koituvia kustannuksia on vaikeaa arvioida etukäteen (Scheer & Habermann, 2000). Lisäksi suurten muokkausten tekeminen on monimutkaista ja usein epäkäytännöllistä (Chen, 2001). Koska ERP-järjestelmien toiminnallisuudet perustuvat oletettavasti parhaisiin käytänteisiin suorittaa liiketoimintaprosesseja, tulee standardimuotoisen järjestelmän hankkivan organisaation omaksua nämä parhaat toimintatavat. (Kremers & Van Dissel, 2000; Kumar & van Hillegersberg, 2000). Tämä toimintatavoissa tapahtuva muutos voi aiheuttaa käyttöönotossa loppukäyttäjien muutosvastarintaa.

## 2.4 Hyödyt organisaatioille

Uuden laajan järjestelmän käyttöönoton oikeuttamiseksi täytyy sen avulla saavutettavien hyötyjä ja siitä aiheutuvia kustannuksia arvioida rahamääräisesti. Tämä on Murphyn ja Simonin (2002) mukaan jopa hieman paradoksaalista, sillä ERP-projektit mielletään usein strategisiksi muutoksiksi, joiden pitkällä aikavälillä saavutettavia etuja on haastavaa arvioida rahassa.

Informaatioteknologiaa on jo pitkään hyödynnetty yritysten kustannusten leikkaamisessa ja tuotannon tehostamisessa automatisoimalla yksinkertaisia, toistuvia toimenpiteitä (Shang & Seddon, 2000). Parhaimmillaan tehokas IT-infrastrukturi tukee liiketoiminnan visiota ja strategiaa (Holland & Light,

1999). ERP-järjestelmän käyttöönoton ansiosta yrityksen aktiviteetteja voidaan tarkastella uudesta näkökulmasta, kun siirrytään tehtäväorientoituneesta tilanteesta prosessorientoituneeseen perspektiiviin (Hatamizadeh & Aliyev, 2012) ERP-järjestelmän mahdollistama organisaation eri osastojen integroiminen hyödyttää organisaatioita monilla tavoilla. Yritysten on muun muassa mahdollista reagoida nopeasti kilpailullisiin paineisiin sekä markkinoilla ilmaantuviin mahdollisuuksiin. Lisäksi yritykset voivat konfiguroida tuotteitaan joustavammin, ylläpitää pienempiä varastoja sekä liittää toimitusketjun eri vaiheet tiukemmin toisiinsa. (Bingi ym., 1999).

Shang ja Seddon (2000) jakavat ERP-järjestelmän avulla tavoiteltavat hyödyt viiteen kategoriaan: operationaalisiin, IT-infrastruktuuriin liittyviin, strategisiin, organisaationaalisiin sekä johtamiseen liittyviin hyötyihin. Operationaalisiin hyötyihin lukeutuvat kustannussäästöt, kiertoaikojen lyhentymisen sekä tuottavuuden, laadun ja asiakaspalvelun parantuminen (Shang & Seddon, 2000). Juuri operationaaliset hyödyt, kuten tuottavuuden parantuminen, toimenpiteiden virtaviivaistaminen ja kustannussäästöt ovat yleisimpiä tavoitteita, joihin organisaatiot usein pyrkivät ERP-järjestelmien avulla (Beatty & Williams, 2006). IT-infrastruktuuriin liittyviin etuihin kuuluvat liiketoiminnan kehittäminen joustavaksi ajankohtaisia sekä tulevaisuudessa tapahtuvia muutoksia silmällä pitäen, IT-infrastruktuuriin liittyvien kustannusten vähentyminen sekä sen potentiaalinen parantaminen (Shang & Seddon, 2000). Näitä operationaalisia ja IT-infrastruktuuriin liittyviä etuja ja niiden kustannuksia suhteessa hyötyihin on helpompi määritellä ja analysoida rahamääräisesti, kuin pitkän aikavälin strategisia, organisaatioon sekä johtamiseen liittyviä tavoitteita (Murphy & Simon, 2002). ERP-järjestelmien avulla tavoiteltuja strategisia hyötyjä ovat tukiliiketoiminnan kasvattaminen ja siihen liittyvät liitot, uudet innovaatiot, hintajohtajuus, tuotteiden erilaistaminen, kuten kustomointi sekä yhteyksien rakentaminen organisaation ulkopuolisiin toimijoihin, kuten asiakkaisiin ja toimittajiin. Organisaationaalisia hyötyjä taas ovat organisaatiomuutosten toteutumisen tukeminen, oppimisen helpottaminen, voimaannuttaminen ja yleisten visioiden rakentaminen. Johtamiseen liittyviä hyötyjä ovat resurssienhallinnan, päätöksenteon ja suunnittelun sekä suorituskyvyn parantuminen. (Shang & Seddon, 2000). ERP-järjestelmät myös mahdollistavat yrityksen ydintoimintojen automatisoinnin muuttamalla organisaation toimintaa vastaamaan parhaita käytänteitä, mikä johtaa päätöksenteon nopeutumiseen ja johdon parempaan kontrolliin (Holland & Light, 1999).

### 3 MUUTOSVASTARINTA ERP-JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTOSSA

Käyttäjien vastustus on yksi keskeisimmistä syistä sille, miksi uusien tietojärjestelmien käyttöönotto epäonnistuu (Kim & Kankanhalli, 2009). Muutosvastarintaa aiheuttavien tekijöiden ymmärtäminen auttaa tunnistamaan strategioita, joita voidaan hyödyntää pyrkimyksessä vähentää vastarintaa (Tavassoli & Toland, 2008). On siis tärkeää ymmärtää, mitä muutosvastarinta on, mistä se johtuu ja miten siitä aiheutuvat haasteet voidaan voittaa.

Tässä luvussa käsitellään muutosvastarintaa ERP-järjestelmän käyttöönotossa. Ensin määritellään muutosvastarinnan käsite. Sen jälkeen tarkastellaan, millä tavalla vastarintaa ilmenee ERP-järjestelmien käyttöönotoissa. Sitten esitellään syitä muutosvastarinnan esiintymiselle ERP-järjestelmien käyttöönotoissa. Lopuksi tarkastellaan keinoja, joilla muutosvastarintaa voidaan hallita.

#### 3.1 Määritelmä

Muutosvastarinta tarkoittaa yksinkertaistettuna sitä, että ihmiset vastustavat jotain muutosta. Kyseessä on kuitenkin hyvin moniulotteinen ilmiö, jolle ei ole olemassa yksiselitteistä määritelmää (Erwin & Garman, 2010; Ford & Ford, 2009). ERP-järjestelmän käyttöönoton kontekstissa käyttäjien vastarinta voidaan määritellä käyttöönoton yhteydessä havaittavaksi käyttäjien vastustukseksi, joka ilmenee heidän käytöksestään (Klaus & Blanton, 2010).

Organisaatiomuutoksen yhteydessä on luonnollista ilmetä vastarintaa (Ford & Ford, 2009). Toiset työntekijät ovat toisia taipuvaisempia kokemaan negatiivisia tunteita ja vastustamaan organisaatiossa tapahtuvaa muutosta, riippumatta siitä, millainen muutos on kyseessä (Oreg, 2006). Kaikille ihmisille on kuitenkin tyypillistä taipumus haluta vallitsevien olosuhteiden eli status quon pysyvän muuttumattomana. Organisaatiossa tapahtuvat muutokset järkevät status quota, mihin yksilöt reagoivat vastustamalla muutosta. (Klaus & Blanton, 2010). Bert Spector (2013, s. 10) huomauttaa, ettei muutoksen vastus-

taminen kuitenkin yleensä johdu itse muutoksesta, vaan siitä, miten se toteutetaan. Myös muutoksesta mahdollisesti aiheutuvat negatiiviset seuraukset saavat ihmiset vastustamaan muutosta (Oreg, 2006). Syy muutoksen vastustamiselle ei siis useinkaan ole muutos itsessään.

Oreg (2006) määrittelee vastarinnan kolmiulotteiseksi negatiiviseksi asenteeksi muutosta kohtaan, mikä koostuu affektiivisista, käyttäytymiseen liittyvistä sekä kognitiivisista komponenteista. Affektiivinen komponentti viittaa niihin tunteisiin, joita yksilöillä on muutosta kohtaan. Kognitiivinen komponentti käsittää yksilöiden ajatukset muutoksesta. Käyttäytymiskomponentti taas sisältää yksilöiden teot tai aikeet tehdä jotain reaktiona muutokseen. Vaikka nämä komponentit ovatkin selvästi erillisiä toisistaan ja korostavat muutosvastarintailmiön eri aspekteja, eivät ne kuitenkaan ole täysin riippumattomia toisistaan. Kun vastarinta nähdään tällaisena moniulotteisena affektiivisista, kognitiivisista sekä käyttäytymiseen liittyvistä osatekijöistä koostuvana ilmiönä, voidaan sen syiden ja seurausten välisiä suhteita ymmärtää paremmin.

Lapointen ja Rivardin (2005) mukaan vastarinta ilmiönä taas koostuu viidestä peruskomponentista: käyttäytymisestä, vastarinnan kohteesta, vastarintaa harjoittavasta entiteetistä eli yksilöstä tai ryhmästä, koetuista uhista sekä alkuperäisistä olosuhteista. Tämänkaltaisen luokittelun avulla vastarinnan muodostumisen monimutkaista luonnetta voidaan ymmärtää paremmin. Alkuperäisiä olosuhteita voidaan tarkastella niin yksilön, ryhmän kuin organisaationkin tasolla ja vastarinnan kohteena voivat ERP-järjestelmän käyttöönotossa olla järjestelmän ominaisuudet, järjestelmän merkitys tai järjestelmän puolustajat. Tutkijoiden mukaan alkuperäisten olosuhteiden ja vastustuksen kohteen välinen suhde synnyttää koettuja uhkia, joista varsinainen vastarintakäyttäytyminen puolestaan kumpuaa. Syyt vastarinnan ilmenemiselle ovat siis täysin tilannekohtaisia

Vastoin yleistä käsitystä vastarinnasta kriittisenä esteenä organisaation hyötymiselle informaatioteknologisen ratkaisun käyttöönotosta, vastarinta voidaan nähdä myös hyvänä asiana (Lapointe & Rivard, 2005). Lapointe ja Rivard (2005) lainaavat Markusta todetessaan, että vastarinnalla voi olla sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia. Kun vastarinta aiheuttaa konflikteja ja vie sekä aikaa että huomiota, se on häiritsevää ja jopa tuhoavaa. Vastarinta voi kuitenkin olla hyödyllistä organisaatioille, mikäli sen avulla voidaan esimerkiksi välttää sellaisten järjestelmien käyttöönotot, jotka voisivat johtaa negatiivisiin tuloksiin muun muassa aiheuttamalla työntekijöille lisää stressiä.

### 3.2 Muutosvastarinnan ilmeneminen

Muutosvastarinnan ilmenemisen muotoja voidaan luokitella niiden vakavuusasteen perusteella. Vastarintaa aiheuttavat tekijät vaikuttavat siihen, millaista vastarintaa ilmenee. Koettujen uhkien ollessa yksilö- tai organisaatiotasolla, niistä seuraava vastarintakäyttäytyminen on hyvänlaatuisempaa kuin koettujen uhkien ollessa ryhmätasolla. (Lapointe & Rivard, 2005).

Kimin ja Kankanhallin (2009) mukaan vastarintakäyttäytymisen voidaan ajatella lievimmillään olevan peiteltyä ja passiivista toimintaa ja muuttuvan vakavammaksi kohti avointa ja aktiivista vastarintaa. Peiteltyä ja passiivista vastarintakäyttäytymistä ovat välinpitämättömyys ja sivuuttaminen. Avointa ja aktiivista vastarintaa taas on pyrkiminen muutoksen toteutumisen estämiseen. Tällä asteikolla vastarintakäyttäytyminen voidaan jakaa seuraavasti neljään kategoriaan:

1. Ei mukaudu (passiivinen ja peitelty vastarinta)
2. Ei toimi yhteistyössä (aktiivinen ja peitelty vastarinta)
3. Ei ole samaa mieltä (passiivinen ja avoin vastarinta)
4. Vastustaa (aktiivinen ja avoin vastarinta)

Sang ja Su (2004) taas jakavat vastarintakäyttäytymisen kolmeen kategoriaan: ei-tuhoavaan, proaktiivisesti tuhoavaan ja passiivisesti tuhoavaan. Ei-tuhoavaa käytöstä on järjestelmän kanssa tapahtuvan kontaktin eliminoiminen esimerkiksi pyytämällä työn muuttamista, vetäytymällä työstä, poissaoloilla ja myöhästelemällä tai viestimällä negatiivisista tunteuksista työtovereille. Proaktiivisesti tuhoavaa vastarintaa on suoran vahingon aiheuttaminen uuden järjestelmän prosesseille sabotoimalla työprosesseja tarkoituksellisesti sekä tekemällä huolimattomuusvirheitä. Passiivisesti tuhoavaa käytöstä taas on kieltäytyminen yhteistyöstä toisten työntekijöiden kanssa, työtoimeksiantojen laiminlyöminen, ajan tuhlaaminen ja vähäinen panostaminen työhön liittyvän tietämyksen ja taitojen kehittämiseksi, aiempaa huonomman työnlaadun hyväksyminen sekä konsulttien kanssa riitelemine.

Lapointe ja Rivard (2005) havaitsivat tutkimuksessaan, että työntekijöiden vastustuksen luonne ja intensiteetti vaihtelevat käyttöönottoprosessin edetessä. Aluksi vastarinta näyttäytyy tyypillisesti välinpitämättömyytenä, kiinnostuksen puutteena ja valituksena, mitkä ovat apatian, passiivisen vastarinnan sekä lievästi aktiivisen vastarinnan muotoja. Käyttöönoton myöhemmissä vaiheissa tutkijat huomasivat esiintyvän aktiivista vastarintakäyttäytymistä, kuten erilaisien liittoumien muodostamista. Käyttöönottoprosessien loppuvaiheissa vastustuksesta tuli aggressiivista: työntekijät uhkasivat irtisanoutua, loivat ongelmia ja kapinoivat.

Myös vastarinnan kohde voi vaihtua järjestelmän implementaation aikana. Lapointen ja Rivardin (2005) mukaan vastarinta voi kohdistua järjestelmään itsessään, järjestelmän merkitykseen tai järjestelmän puolustajiin. Vastarinnan kohteen muuttuminen on kuitenkin täysin tapauskohtaista, sillä siihen vaikuttavat lukuisat tilannekohtaiset tekijät, kuten alkuperäiset olosuhteet.

### 3.3 Muutosvastarinnan syitä

Uuden järjestelmän käyttöönoton yhteydessä voidaan puhua vaihdon kustannuksista ja koetusta arvosta. Muutoksissa, joissa vaihtokustannukset ylittävät

hyödyt, vastustusta esiintyy hyvin todennäköisesti, sillä käyttäjien kokema arvo on alhainen. Sen lisäksi, että vaihdon kustannuksilla on suora yhteys käyttäjien vastustukseen, ne vaikuttavat vastustukseen myös epäsuorasti muiden tekijöiden kuten kollegojen mielipiteiden ja minäpystyvyyden kautta. Vastustusta lisää myös johdon tuen puute muutoksessa. (Kim & Kankanhalli, 2009).

Muutosvastarintaa aiheuttavia tekijöitä voidaan jaotella useilla eri tavoilla. Yksi tapa on Shangin ja Sun (2004) mukaan jakaa vastarintaa aiheuttavat tekijät viiteen kategoriaan: nurkkakuntien oman edun tavoitteluun, ymmärtämättömyyteen ja luottamuksen puutteeseen, erilaisiin näkemyksiin, alhaiseen muutostoleranssiin sekä lisääntyviin ponnistuksiin. Nurkkakuntien oman edun tavoittelu viittaa tilanteisiin, joissa muutosta vastustetaan siksi, että siten pyritään välttämään itselle arvokkaiden asioiden, kuten vallan tai statuksen, menettäminen. Muita nurkkakuntien oman edun tavoitteluun sisältyviä syitä vastarinnalle ovat työhön liittyvä epävarmuus, työn vaatimustason aleneminen sekä autonomian ja kontrollin menettäminen tai joidenkin taitojen muuttuminen hyödyttömiksi. Ymmärtämättömyys ja luottamuksen puute viittaavat muutokseen ja sen seurauksiin liittyviin väärinkäsityksiin ja riittämättömään informaatioon tavoitelluista hyödyistä. Erilaiset näkemykset tarkoittavat tilannetta, jossa työntekijöiden näkemys muutoksesta saatavista hyödyistä ja sen vaatimista kustannuksista eroaa muutoksen toimeenpanijoiden näkemyksestä. Uuden järjestelmän ei esimerkiksi uskota tuovan hyötyjä, eikä järjestelmän uskota helpottavan päätöksentekoa. Alhainen muutostoleranssi tarkoittaa pelkoa siitä, ettei työntekijä pysty kehittämään riittäviä uuden järjestelmän käyttämiseen vaadittavia taitoja. Työntekijät voivat esimerkiksi pelätä menettävänsä joitain nykytilanteeseen liittyviä asioita, tai kokea ahdistusta suhteiden muuttumisesta tai siitä, että työnkuva tulisi vaatimaan korkeampaa osaamista. Lisääntyvät ponnistukset viittaavat siihen, että uuden järjestelmän käyttöönoton myötä työtehtävien suorittaminen vaatii aikaisempaa enemmän panostusta. Kokemus työmäärän kasvamisesta voi johtua esimerkiksi valvonnan ja tarkkailun lisääntymisestä tai siitä, että työhön yksinkertaisesti tarvitsisi käyttää aikaisempaa enemmän aikaa.

Kokemus psykologisen sopimuksen rikkoutumisesta saattaa työntekijän näkökulmasta oikeuttaa muutoksen vastustamisen (Klaus & Blanton, 2010). Psykologiseksi sopimukseksi kutsutaan työntekijöiden subjektiivista käsitystä siitä, mitä he ovat velkaa työnantajilleen ja mitä työnantajat vastaavasti ovat velkaa heille (Robinson, 1996). Parannuksiin tähtääviin strategioihin, kuten ERP-järjestelmän käyttöönottoon, kuuluu väistämättä muutoksia työntekijöiden toimintatavoissa (Aladwani, 2001; Furst-Holloway & Cable, 2008). Nämä muutokset voivat aiheuttaa kokemuksen psykologisen sopimuksen rikkoutumisesta ja olla syynä vastustuskäyttäytymiseen. Sen lisäksi, että psykologisen sopimuksen rikkoutuminen vaikuttaa työntekijän asenteeseen ja käyttäytymiseen uuden järjestelmän käyttöönoton aikana, sillä voi olla muitakin negatiivisia vaikutuksia pitkällä aikavälillä. (Klaus & Blanton, 2010).

Psykologisen sopimuksen rikkoutumiseen ja edelleen organisaatiossa tapahtuvaan yritysjärjestelmän muutoksen vastustamiseen johtavat tekijät voidaan jakaa Klausin ja Blantonin (2010) mukaan neljään eri kategoriaan: yksilöl-



lisiin, järjestelmään liittyviin, organisaatioon liittyviin sekä käyttöönottoprosessiin liittyviin tekijöihin. Yksilöllisiä tekijöitä ovat muutoksen tuoma epävarmuus tulevasta, työntekijän panoksen puute, tunne kontrollin tai vallan menettämistä ja minäpystyvyys. Järjestelmään liittyviä tekijöitä ovat tekniset ongelmat ja järjestelmän monimutkaisuus. Organisaationaalisia tekijöitä ovat ongelmat viestinnässä, puutteellinen koulutus sekä se, ettei organisaatiokulttuuri tue muutoksen toteutumista. Prosessiin liittyviä tekijöitä ovat työn tai työhön vaadittavien taitojen muuttuminen, järjestelmän epäsopivuudesta organisaation rakenteen kanssa johtuvat ongelmat käyttöönottoprosessissa sekä se, että työtehtävistä suoriutuminen vaatii työntekijöiltä aiempaa enemmän vaivannäköä.

Lapointen ja Rivardin (2005) monitasoisen vastarintamallin mukaan muutostavastarinta on seurausta monien eri tekijöiden yhteisvaikutuksesta. Tutkijoiden mukaan vastarinta aiheutuu koetuista uhista, jotka ovat seurausta tilannekohtaisesta alkuperäisten olosuhteiden ja vastarinnan kohteen välisestä suhteesta. Lapointen ja Rivardin (2005) tutkimuksessa havaittuja vastarintaa aiheuttavia uhkia ovat työhön ja taloudelliseen hyvinvointiin liittyvät uhat, vallan menettäminen, työn uudelleenorganisointi, kyky suoriutua työtehtävistä sekä maineen menettäminen.

Tiettyjen muutosvastarintaa aiheuttavien tekijöiden voidaan huomata korostuvan kaikissa tarkastelluissa aineistoissa. Työntekijöiden työnkuviissa ja työhön vaadittavissa taidoissa tapahtuvat muutokset ovat yleisesti tunnistettuja vastarintaa aiheuttavia tekijöitä. Lisäksi useat tutkijat korostavat vallan, kontrollin, maineen tai statuksen menettämisen merkitystä syynä muutostavastarinnalle. (Klaus & Blanton, 2010; Lapointe & Rivard, 2005; Shang & Su, 2004) Vastarinnan taustalla on myös usein se, että muutoksella saavutettavien etujen ei koeta ylittävän vaihdosta aiheutuvia kustannuksia (Kim & Kankanhalli, 2009; Shang & Su, 2004).

### 3.4 Muutosvastarinnan hallinta

Tehokas muutosjohtaminen voi auttaa muutostavastarinnan hallinnassa (Naslund, 2004). Muutosvastarinnan minimoimiseksi muutoksen toimeenpanevien henkilöiden tulisi perehtyä jokaiseen muutostavastarintaa mahdollisesti aiheuttavaan tekijään sekä käyttäjien tarpeisiin (Aladwani, 2001; Klaus & Blanton, 2010). Tämä auttaa muutoksen toimeenpanijoita kehittämään mahdollisimman hyvin kulloiseenkin tilanteeseen sopivan strategian. Oikeanlainen strategia auttaa ehkäisemään psykologisen sopimuksen rikkoutumista, joka saattaisi johtaa vastarintaan. (Klaus & Blanton, 2010). Tilanetekijöiden huomiotta jättäminen ja ainoastaan yhden näkökulman valitseminen tai ainoastaan muutaman strategian hyödyntäminen on yksi yleisimmistä virheistä, joita muutosta toteutettaessa tehdään (Shang & Su, 2004).

Vastarinnan vähentämiseksi johdon tulisi pyrkiä lisäämään työntekijöiden muutoksesta kokemaa arvoa ja siten alentamaan vaihdon kustannuksia (Kim &

Kankanhalli; 2009; Aladwani, 2001). Kun työntekijät näkevät ja ymmärtävät muutoksesta koituvat hyödyt, he tukevat muutoksen toteutumista eivätkä vastusta sitä (Naslund, 2004). Koetun arvon lisäämiseen tähtääviä toimenpiteitä ovat esimerkiksi uuden tietojärjestelmän etujen korostaminen käyttäjien näkökulmasta sekä kollegoiden järjestelmää koskevien suotuisten mielipiteiden edistäminen. Kollegojen suotuisat mielipiteet tietojärjestelmän muutoksesta voivat saada käyttäjien käsityksen vaihdon kustannuksista ja hyödyistä muuttumaan. (Kim & Kankanhalli, 2009). Kokemukseen vaihdon kustannuksista voidaan vaikuttaa myös epäsuorasti lisäämällä työntekijöiden minäpystyvyyttä (Kim & Kankanhalli, 2009). Jotta vastarintaa voitaisiin ennaltaehkäistä, tulee uuden järjestelmän avulla saavutettavista hyödyistä viestiä jo ennen kuin järjestelmän käyttöönotto konkreettisesti tapahtuu (Kim & Kankanhalli, 2009). Järjestelmällä saavutettavista eduista viestittäessä voidaan hyötyä markkinointistrategioista, kuten esimerkiksi differoinnista. Kun uusi järjestelmä erotetaan vanhasta järjestelmästä esimerkiksi sen korkean laadun perusteella, työntekijöiden asenne muutosta kohtaan on todennäköisesti positiivinen. (Naslund, 2004).

Koska yksilöiden muutoksesta kokemaan arvoon voidaan vaikuttaa kollegoiden välityksellä, johtajien tulisi pyrkiä vakuuttamaan tai suostuttelemaan erityisesti tunnetut henkilöt, mielipidejohtajat, avainhenkilöt ja vaikutusvaltaisten ryhmien johtajat hyväksymään muutos ensin (Aladwani, 2001; Kim & Kankanhalli, 2009; Naslund, 2004). Kollegojen suotuisat mielipiteet tietojärjestelmän muutoksesta voivat saada käyttäjien käsityksen vaihdon kustannuksista ja hyödyistä muuttumaan (Kim & Kankanhalli, 2009). Lisäksi mikäli ryhmänjohtajille annetaan tärkeä osa muutosprojektissa, he todennäköisesti omistautuvat muutoksen toteutumiselle ja edesauttavat muutoksen toteutumista pyrkimällä vakuuttamaan kollegansa uuden ERP-järjestelmän hyödyllisyydestä. (Aladwani, 2001).

Työntekijöiden osallistaminen muutokseen vähentää vastarintaa. Lisäksi se edistää työntekijöiden positiivista asennetta, heidän kokemaansa hyötyä sekä minäpystyvyyttään. (Tavassoli & Toland, 2008). Naslund (2004) huomauttaa, että käyttäjien osallistaminen muutokseen tulisi tapahtua jo aikaisessa vaiheessa. Lisäksi muutoksen toteuttamiseen olisi hyvä ottaa mukaan sekä yksilöitä että ryhmiä (Aladwani, 2001). Muutokseen osallistamisen ansiosta työntekijät kokevat olevansa tärkeitä muutoksen toteutumisen kannalta ja heillä olevan kontrollia muutoksen toteutumisesta (Tavassoli & Toland, 2008). Myös Shang ja Su (2004) toteavat työntekijöiden osallistamisen muutokseen antavan heille tunteen muutoksen omistajuudesta. Tämän omistajuuden tunteen säilyttämiseksi työntekijöille tulisi tarjota runsaasti muutokseen liittyvää informaatiota. Muita Shangin ja Sun (2004) mainitsemia osallistavia strategioita ovat työntekijöiden ja johdon välisen keskusteluyhteyden säilyttäminen avoimena sekä yhteisöllisyyttä ja moraalia vahvistavien aktiviteettien kehittäminen, kuten juhlien järjestäminen ja uutiskirjeiden laatiminen.

Viestintästrategiat ovat osallistamisen rinnalla tehokkaimpia keinoja loppukäyttäjien vastarinnan hallintaan (Tavassoli & Toland, 2008). Organisaatiolla on hyvä olla muodollisia viestintäsuunnitelmia (Naslund, 2004). Aladwanin

(2001) mukaan toimivimpia viestintästrategioita ovat jo aiemmin mainittu uuden järjestelmän avulla saavutettavien etujen viestiminen potentiaalisille käyttäjille sekä uuden järjestelmän toimintaperiaatteiden kuvaaminen käyttäjille yleisellä tasolla. Harison ja Boonstra (2009) huomauttavat, että johtajien viestintätaidot ovat tärkeässä roolissa erityisesti *technochange*-projekteissa, kuten toiminnanohjausjärjestelmien käyttöönottoprojekteissa. Heidän mukaansa viestintä- ja johtamistaidot sekä prosessien hallitseminen on tällaisten muutosten onnistumisen kannalta paljon johtajien teknistä osaamista tärkeämpää. (Harison & Boonstra, 2009). Erityisesti muutokseen liittyvien ydinryhmien välillä tapahtuva tiedonjakaminen on olennaista (Naslund, 2004). Klaus ja Blanton (2010) toteavat, että vastarinnan vähentämiseksi kommunikaation tulisi olla säännöllistä. Säännöllisen viestinnän ansiosta työntekijän ja työnantajan välinen psykologinen sopimus muuttuu vähitellen, eikä työntekijä todennäköisesti koe psykologisen sopimuksen rikkoutuvan, mikä saattaisi johtaa vastarintaan (Klaus & Blanton, 2010). Säännöllisyyden lisäksi viestintää tulisi tapahtua useissa erilaisissa muodoissa. Tavassoli & Toland (2008) luettelevat hyviksi teknologiaprojekteissa hyödynnettäviksi viestinnän keinoiksi sähköpostit, keskustelemisen kasvotusten, viestimisen puhelimitse, loppukäyttäjien kanssa sovitut tapaamiset, telekonferenssit, informaation lisäämisen organisaation nettisivuille sekä uutiskirjeet. Informaation tarjoaminen työntekijöille kuuluu Shangin ja Sun (2004) mukaan moraalisen tuen antamisen ohella neuvotteleviin strategioihin muutosvastarinnan käsittelemisessä. Tutkijat korostavat kuuntelemisen, emotionaalisen tuen sekä kahdenkeskeisten keskustelumahdollisuuksien järjestämisen merkitystä. Luottamuksen ja keskusteluyhteyden säilyttämiseksi on tärkeää, että muutoksen toimeenpanevat henkilöt ovat valmiita kuuntelemaan myös muutosta koskevia valituksia. Lisäksi työntekijöille tulisi tarjota työnohjausta sekä yksilö- että ryhmätasolla, jotta heidän olisi helpompi mukautua muutokseen.

Selkeän vision luominen ja viestiminen työntekijöille auttaa vastarinnan hallinnassa. Kun työntekijöille kommunikoidaan selkeä tulevaisuuden visio, heidän psykologinen sopimuksensa työnantajan kanssa muuttuu samansuuntaiseksi organisaation kanssa. (Klaus & Blanton, 2010).

Organisationaalinen tuki vähentää vastustusta. Jotta työntekijät kokisivat saavansa muutoksessa tukea organisaatiolta, johdon tulisi sitoutua uuden järjestelmän käyttöönottoon, tarjota käyttäjille koulutusta, opetusta, aikaa ja resursseja uuden järjestelmän oppimiseen sekä tehdä oleellisia muutoksia liiketoimintaprosesseihin (Aladwani, 2001; Kim & Kankanhalli, 2009). Myös ERP-järjestelmän käyttöliittymän laadun parantaminen auttaa vähentämään muutoksessa kohdattavaa vastarintaa (Aladwani, 2001). Erityisesti työntekijöille tarjottava koulutus ja opetus korostuvat tärkeinä keinoina vastarinnan hallinnassa uuden ERP-järjestelmän käyttöönotossa (Aladwani, 2001; Kim & Kankanhalli, 2009; Klaus & Blanton, 2010; Naslund, 2004; Tavassoli & Toland, 2008). Työntekijöiden opettamisessa voidaan hyödyntää konsultteja (Naslund, 2004). Tavassoli ja Toland (2008) muistuttavat, että työntekijöiden tukemisen, kouluttamisen ja opettamisen tulisi tilanteen sitä vaatiessa jatkuu myös järjestelmän käyttöö-

oton jälkeen. Myös Shang ja Su (2004) mainitsevat työntekijöiden uudelleen-  
kouluttamisen ja riittävän sopeutumisajan tarjoamisen kuuluvan muutosvostarinnan minimoimiseen tähtääviin ohjaaviin strategioihin. Muita ohjaavia strategioita ovat tulosta parantavien ideoiden palkitseminen, työnimikkeiden selven-  
täminen ennen muutosta sekä työnimikkeiden ja palkkatasojen muuttaminen vastaamaan muutoksen mukana kasvanutta vastuuta. Lisäksi niille työntekijöille, jotka eivät halua toimia uusien toimintamallien mukaan, tulisi antaa vapaaehtoinen mahdollisuus siirtyä toisiin tehtäviin. (Shang & Su, 2004).

Shang ja Su (2004) mainitsevat muutosvostarinnan hallinnassa hyödynnettäviksi keinoiksi myös pakottavat strategiat. Niillä tarkoitetaan avainryhmien pakottamista tai määräämistä mukautumaan muutokseen. Tällaisia toimia ovat uhkaileminen työn tai ylennyksen menettämällä suorasti ja/tai epäsuorasti sekä muutosta vastustavien ihmisten irtisanominen tai siirtäminen pois tehtävistä.

## 4 KOTTERIN MUUTOSJOHTAMISEN MALLI JA MUUTOSVASTARINNAN HALLINNAN KEINOT

Muutoksen toteutustapa sekä ihmisten osallistaminen muutokseen vaikuttavat ratkaisevasti siihen, miten työntekijät suhtautuvat muutokseen (Spector, 2013, s. 10–11). Muutosjohtamisella onkin tärkeä rooli ERP-järjestelmäprojektien onnistumisen takaamiseksi (Shang & Su, 2004). Yksi tunnetuimmista muutosjohtamisen teoreettisista viitekehyksistä on Kotterin vuonna 1995 esittelemä kahdeksanvaiheinen malli onnistuneeseen muutosjohtamiseen.

Tässä luvussa tarkastellaan ensin Kotterin muutosjohtamisen mallia vaihe vaiheelta. Sen jälkeen vertaillaan edellisessä luvussa esiteltyjä muutosvastarinnan hallintaan tähtääviä keinoja ERP-järjestelmän käyttöönnotossa Kotterin malliin.

### 4.1 Kotterin muutosjohtamisen malli

Kotter on esittänyt vuonna 1995 Harvard Business Review:ssa julkaistussa artikkelissaan kahdeksanvaiheisen mallin, jota seuraamalla suurehkot muutokset voidaan toteuttaa organisaatiossa onnistuneesti. Seuraavana vuonna 1996 Kotter julkaisi kirjan *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, joka käsittelee muutosjohtamisen mallia yksityiskohtaisemmin. Mallin laatimiseksi Kotter tutki kymmenien eri yritysten muutosprosesseja ja etsi niistä perustavanlaatuisia virheitä. Prosessimalli koostuu seuraavista vaiheista, jotka esittelen seuraavaksi yksi kerrallaan:

1. Muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen
2. Ohjaavan tiimin perustaminen
3. Vision ja strategian laatiminen
4. Muutosvisiosta viestiminen
5. Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan
6. Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen

7. Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen
8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin (Kotter, 1996, s. 21).

Kotterin mallin ensimmäinen vaihe liittyy muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentämiseen. Muutoksen toteuttamiseksi vaadittavan yhteistyön saavuttamiseksi on olennaista, että organisaation jäsenet kokevat muutoksen olevan välttämätön ja kiireellinen (Kotter, 1996, s. 36). Mikäli organisaatiossa vallitsee tyytyväisyys nykytilanteeseen, eikä muutosta pidetä tärkeänä, ei muutos todennäköisesti etene ollenkaan. Kotter (1995) huomauttaa, että monet menestyksekkäät muutostoimenpiteet alkavat sillä, että yksilöt tai ryhmät tutkivat yrityksen kilpailutilannetta, markkina-asemaa, teknologiatrendejä tai taloudellista suorituskykyä ja huomaavat uhkaavan kriisin tai potentiaalisen mahdollisuuden. Kriisi voisi liittyä esimerkiksi tulojen vähentymiseen patentin vanhetessa. Mahdollisuus taas voisi liittyä potentiaaliseen kehittyvään markkinaan, joka vaikuttaa jääneen muilta huomiotta. Näkyvät kriisit auttavat saamaan ihmisten huomion ja motivoivat heitä toimimaan (Kotter, 1995). Kriisien luomisen ja tulevaisuuden mahdollisuuksista tiedottamisen lisäksi Kotter (1996, s. 44) ehdottaa kiireellisyyden luomisen keinoiksi myös konsulttien hyödyntämisestä relevantin datan jakamisesta sekä niin korkeiden tavoitteiden asettamista, ettei niitä pystytä saavuttamaan ilman toiminnassa tehtäviä muutoksia.

Toinen vaihe käsittelee vahvan ohjaavan tiimin perustamista. Ohjaavan tiimin perustamisen pitäisi kuulua jokaisen muutos- tai uudistusprojektin alkuvaiheisiin. On tärkeää, että muutosohjelmaa vie eteenpäin nimenomaan ryhmä ihmisiä, eikä ainoastaan yksi tai kaksi henkilöä. Sopiva ohjaavan tiimin koko riippuu organisaation koosta. (Kotter, 1995). Optimaaliseen tiimiin kuuluu ihmisiä, joilla on vahvaan asemaan perustuvaa valtaa, laajaa eri alojen asiantuntemusta, uskottavuutta ja kykyä johtaa sekä asioita että etenkin ihmisiä (Kotter, 1996, s. 57). Lisäksi ohjaavan ryhmän jäsenten keskinäinen luottamus on avainasemassa, jotta tiimi pystyy toimimaan saumattomasti yhteen yhteisen päämäärän saavuttamiseksi (Kotter, 1996, s. 61). Kotterin (1996, s. 66) mukaan luottamusta voidaan rakentaa organisaation ulkopuolella järjestettävissä tapahtumissa, runsaalla viestinnällä sekä yhteisillä aktiviteeteilla.

Mallin kolmannessa vaiheessa käsitellään vision ja strategian laatimista. Kotterin (1995) mukaan ilman järkevää visiota eli tulevaisuudenkuvaa muutosyritykset hajoavat helposti hämmentäviksi ja toisistaan irrallisiksi projekteiksi, jotka voivat jopa viedä organisaatiota väärään suuntaan. Hyvä visio sen sijaan selkiyttää muutoksen yleistä suuntaa, kannustaa ihmisiä toimimaan muutoksen edistämiseksi, vaikka se olisikin heidän omien etujensa vastaista lyhyellä aikavälillä, sekä auttaa ja tehostaa muutoksen koordinoitua, kun ihmiset voivat tehdä itsenäisiä päätöksiä (Kotter, 1996, s. 68–69). Tehokas visio on kuviteltavissa oleva, toivottava, toteuttamiskelpoinen, keskittynyt, joustava sekä helposti viestittävässä (Kotter, 1996, s. 72).

Kotterin mallin neljäs vaihe koskee viestintää. Visiosta tulee viestiä selvästi ja yksinkertaisesti. Sanavalinnat vaikuttavat merkittävästi siihen, kuinka

voimakkaasti viesti vetoaa ja jääkö se ihmisten mieliin. Tehokkainta viestintä on silloin, kun viestimiseen käytetään useita eri kanavia ja viestiä toistetaan useita kertoja. (Kotter, 1996, s. 89–94). Tehokkaasti hyödynnetyt viestinnän keinotkaan eivät tosin auta, mikäli avainhenkilöiden toiminta on ristiriidassa muutosvision kanssa (Kotter, 1996, s. 97). Teot ovat usein muita viestinnän keinoja tehokkaampia kommunikoinnin tapa (Kotter, 1995). Ylimmän johdon ja ohjaavan tiimin käytöksen pitäisi siis toimia esimerkkinä muille. Kotter (1996, s. 99) korostaa, ettei viestinnän tulisi myöskään olla ainoastaan yksipuolista tiedottamista. Työntekijöiden kanssa keskusteleminen ja heidän kuuntelemisensa on tärkeää, jotta työntekijät kokisivat itsensä merkityksellisiksi ja hyväksyisivät muutosvision.

Viides vaihe liittyy henkilöstön valtuuttamiseen vision mukaiseen toimintaan. Jos henkilöstö kokee, ettei sillä ole juurikaan valtuuksia, ei henkilöstö yleensä myötävaikuta tai edes pysty myötävaikuttamaan muutoksessa. On siis tärkeää siirtää valtuuksia ja vastuuta työntekijöille ja purkaa sellaisia rakenteita ja järjestelmiä, jotka estävät työntekijöitä toimimasta vision toteutumisen hyväksi. Suurimmat ja yleisimmät esteet muutoksen toteutumiselle liittyvät usein rakenteisiin, taitoihin, järjestelmiin sekä johtohenkilöihin. (Kotter 1996, s. 102). Esimerkiksi kapeat työnkuvat ovat yksi rakenteellinen este työntekijöiden toimimiselle muutosvision mukaisesti (Kotter, 1995). Kotter (1996, s. 115) esittää viisi keinoa henkilöstön valtuuttamiseen muutoksessa. Ensinnäkin työntekijöille tulisi viestiäärkevä muutosvisio, jotta yhteinen päämäärä olisi kaikilla selvillä. Toiseksi rakenteet tulisi muokata vastaamaan visiota. Kolmanneksi työntekijöille tulisi tarjota heidän tarvitsemaansa koulutusta. Neljänneksi informaatio- ja henkilöstöjärjestelmien tulisi vastata muutosvisiota. Viidenneksi muutosta heikentävät johtajat tulisi haastaa.

Kuudes vaihe käsittelee lyhyen aikavälin onnistumisten varmistamista. Suurten muutosten toteuttamiseen kuluu usein hyvinkin paljon aikaa. Mikäli lyhyen aikavälin tavoitteita ei aseteta ollenkaan tai niitä ei huomioida, on vaarana, että ihmisten sitoutuminen projektiin kärsii. (Kotter, 1996, s. 119). Lyhyen aikavälin onnistumiset auttavat muutosprojekteissa ainakin kuudella tavalla. Ensinnäkin lyhyen aikavälin onnistumiset antavat hankkeelle vahvistusta. Toiseksi ne palkitsevat niiden eteen työskennelleitä, mikä edelleen parantaa motivaatiota toimia hankkeen hyväksi. Kolmanneksi lyhyen aikavälin tavoitteet auttavat ohjaavaa tiimiä testaamalla visiota konkreettisissa olosuhteissa ja auttavat siten vision ja strategian hienosäädössä. Neljänneksi selkeät parannukset suoriutumisessa vievät muutosta vastustavien väitteiltä pohjan ja tekevät muutoksen vastustamisesta hankalaa. Viidenneksi lyhyen aikavälin onnistumiset auttavat säilyttämään johtohenkilöiden elintärkeän tuen muutokselle, sillä ne antavat ylemmän tason johtajille näyttöä siitä, että hanke etenee oikeaan suuntaan. Kuudenneksi lyhyen aikavälin onnistumiset auttavat saamaan muutokseen passiivisesti tai vastahakoisesti suhtautuvat edistämään muutosta. (Kotter, 1996, s. 122–124).

Seitsemännessä vaiheessa tarkastellaan parannusten vakiinnuttamista ja uusien muutosten toteuttamista. Organisaation sisäiset riippuvuudet tekevät

uudistusprojekteista pitkällisiä ja vaikeasti toteutettavia (Kotter, 1996, s. 142). Kun yhtä asiaa muutetaan, täytyy muuttaa myös useita muita seikkoja. Lyhyellä aikavälillä saavutetut onnistumiset toimintatapojen muuttamisessa on tärkeää systemaattisesti juurruttaa kulttuuriin, jotta niitä ei menetettäisi, eikä niihin tarvitsisi enää tulevaisuudessa palata. Onnistumisista tulisi saada vauhtia uusien muutosten tekemiseen. Tarvittaessa organisaatioon voidaan myös palkata lisää ihmisiä auttamaan muutoksen toteuttamisessa. Tässä vaiheessa projekti-kohtainen ihmisten ja asioiden johtaminen tapahtuu alemmilla tasoilla, samalla kun ylimmän johdon tehtävänä on pitää hankkeen lopullinen päämäärä selkeänä ja tähdentää muutoksen tärkeyttä. Lisäksi muutoksen toteutumisen helpottamiseksi niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä tulisi tarpeettomia riippuvuussuhteita vähentää. (Kotter, 1996, s. 143).

Muutosprosessin kahdeksannessa eli viimeisessä vaiheessa uudet, paremmat toimintatavat pyritään juurruttamaan yrityskulttuuriin. Vaikka vanha kulttuuri ei olisikaan pohjimmiltaan ristiriidassa vision kanssa, saattavat monet uusista toimintatavoista olla ristiriidassa keskeisten organisaatiokulttuurin osatekijöiden kanssa (Kotter, 1996, s. 146). Erityisesti uusien toimintatapojen yliver-taisuuden osoittaminen työntekijöille sekä riittävän ajan tarjoaminen johdolle uuden näkökulman omaksumiseen ovat erityisen tärkeitä tekijöitä organisaatiokulttuurin muutoksen institutionalisoimisessa (Kotter, 1995). Uudet menettelytavat juurtuvat kulttuuriin vasta sitten, kun on selvää, että ne ovat parempia kuin aikaisemmat. Siksi on oleellista korostaa organisaation menestymisen ja uusien toimintatapojen välisiä yhteyksiä. Joskus uusien toimintatapojen juurruttaminen saattaa vaatia keskeisissä asemissa olevien henkilöiden vaihtamista. (Kotter, 1996, s. 157).

## **4.2 Muutosvastarinnan hallinnan toimenpiteiden vastaavuus Kotterin muutosjohtamisen malliin**

ERP-järjestelmän käyttöönotossa ilmenevän muutosvastarinnan hallintaan tähtäävien keinojen vertailussa Kotterin muutosjohtamisen malliin on syytä ottaa huomioon sen lähtökohdat. Kotterin malli on laadittu osoittamaan, miten perustavanlaatuiset liiketoiminnan suorittamisessa tehtävät muutokset tulisi toteuttaa, jotta organisaatio selviytyisi uudessa, haastavammassa toimintaympäristössä (Kotter, 1995). Mallin ei siis ole tarkoituskaan sopia kaikentyyppisiin organisaatioissa tehtäviin muutoksiin, eikä siihen pitäisi suhtautua siten, että sen noudattaminen aina takaisi muutoksen onnistumisen (Appelbaum, 2012). Seuraavaksi verrataan edellisessä luvussa käsiteltyjä muutosvastarinnan ehkäisemiseen ja vähentämiseen tähtääviä keinoja Kotterin muutosjohtamisen malliin.

Sekä Kotterin mallissa, että muutosvastarinnan hallinnassa ERP-järjestelmän käyttöönotossa, korostetaan muutoksen merkityksen tähdentämisen tärkeyttä muutosprosessin onnistumiseksi. Uuden järjestelmän avulla saa-



vutettavien etujen korostaminen käyttäjien näkökulmasta sekä kollegoiden suostuisten mielipiteiden edistäminen lisäävät työntekijöiden muutoksesta kokemaan arvoa ja siten vähentävät vastarintaa (Aladwani, 2001; Kim & Kankanhalli, 2009; Naslund, 2004). Parhaimmassa tapauksessa nämä toimet aloitetaan jo ennen järjestelmän käyttöönottoa (Kim & Kankanhalli, 2009). Hieman vastaavasti Kotterin muutosjohtamisen mallin ensimmäinen vaihe korostaa muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentämistä (1996, s. 21). Kotterin mallista poiketen muutosvastarintaa ERP-järjestelmän käyttöönotossa käsittelevässä kirjallisuudessa jätetään muutoksen kiireellisyyden korostaminen huomiotta ja keskitytään muutoksen avulla saavutettavien etujen korostamiseen. Kotterinkin (1996, s. 44) mukaan muutosten tärkeyden osoittaminen on kuitenkin olennaista. Tämän toteuttamiseksi voidaan Kotterin mukaan muun muassa jakaa tietoa siitä, mitä muutosten ansiosta voidaan tulevaisuudessa saavuttaa. Samoin järjestelmän tarpeellisuudesta tiedottamalla sekä avainhenkilöiden vakuuttamisella sekä suostuttelemisella eli kollegoiden suotuisia mielipiteitä edistämällä voidaan pyrkiä vaikuttamaan työntekijöiden muutoksesta kokemaan arvoon (Aladwani, 2001; Kim & Kankanhalli, 2009). Vaikka Kotterin (1996, s. 93) mukaan kaikkia mahdollisia, epävirallisiakin, viestinnän keinoja tulisi hyödyntää, ei kollegoilta kollegoille tapahtuvaa viestintää huomioida muutosjohtamisen mallissa. Kotterin mallissa korostetaan pikemminkin sitä, että muutoksen toimeenpanevien henkilöiden tulee etsiä jatkuvasti tilaisuuksia viestiä muutosviestistä (Kotter, 1996, s. 94–95). Kotter (1996, s. 44) ehdottaa kiireellisyyden luomisen keinoksi konsulttien hyödyntämistä. Samoin Naslund (2004) huomauttaa konsulteilla usein olevan tärkeä rooli ERP-järjestelmien käyttöönotoissa.

Sekä Kotterin mallissa, että muutosvastarintaa ERP-järjestelmän käyttöönotossa käsittelevässä kirjallisuudessa tulee esiin vision merkitys muutosprosessissa. Selkeän vision luominen ja sen viestiminen työntekijöille auttaa vastarinnan käsittelemisessä. Saattamalla työntekijät tietoisiksi tulevaisuuden visiosta, heidän psykologinen sopimuksensa työnantajansa kanssa muuttuu vastaamaan organisaation tilannetta. (Klaus & Blanton, 2010). Selkeä visio on myös yksi tärkeimmistä ERP-järjestelmän käyttöönottoprojektin kriittisistä menestystekijöistä (Al-Mashari ym., 2003). Vision ja strategian luomisen tärkeys korostuu myös Kotterin (1996, s. 68–76) muutosjohtamisen teorian kolmannessa vaiheessa. Kotter huomauttaa, että ilman hyvää visiota laadukas strategia tai suunnitelmakaan ei kannusta työntekijöitä toimimaan siten, että muutos voidaan toteuttaa onnistuneesti. Kotterin mallissa visiolla on kuitenkin keskeisempi rooli kuin muutosvastarinnan käsittelemisen keinoihin keskittyvässä kirjallisuudessa. Siinä missä vision *kommunikoimisen* merkitystä korostetaan olennaisena seikkana muutosvastarinnan käsittelemisessä, Kotterin mallin kolmannessa vaiheessa painopiste on enemmänkin vision ja strategian *laatimisen* tärkeydessä.

Useat tutkijat painottavat erilaisten viestintästrategioiden merkittävää roolia muutosvastarinnan hallinnassa (Aladwani, 2001; Klaus & Blanton, 2010; Kim & Kankanhalli, 2009). Harisonin ja Boonstran (2009) mukaan johtajien viestintätaidot ovat keskeisessä roolissa erityisesti ERP-järjestelmien käyttöönoton kaltaisissa tilanteissa. Muutosvastarinnan minimoimiseksi viestinnän tulisi olla

säännöllistä ja sitä tulisi tapahtua useiden kanavien kautta (Klaus & Blanton, 2010; Tavassoli & Toland, 2008). Myös Kotterin (1996, s. 94) muutosjohtamisen mallin viestintää käsittelevässä neljännessä vaiheessa Kotter painottaa tehokkaan viestinnän vaativan viestin toistamista useita kertoja sekä korostaa sen tärkeyttä, että viestintää tapahtuu useita eri kanavia pitkin. Sekä Kotter (1996, s. 99), että Shang ja Su (2004) huomauttavat, ettei viestinnän tulisi olla ainoastaan yksipuolista tiedottamista, vaan työntekijöiden kanssa tulisi keskustella ja heidän ajatuksiaan kuunnella. Shangin ja Sun (2004) mukaan negatiivisiakin asioita, kuten työntekijöiden muutosta koskevia valituksia, täytyy olla valmis kuuntelemaan, jotta luottamus ja keskusteluyhteys työntekijöiden kanssa voidaan säilyttää. Kotter (1996, s. 21) tähdentää lisäksi sen tärkeyttä, että ohjaava tiimi näyttää esimerkillään mallia niistä toimintatavoista, joita henkilöstön odotetaan noudattavan. Kotterin (1996, s. 90) mukaan organisaatioon kuuluvien tärkeiden henkilöiden vision toteutumisen mukainen käytös on jopa muita viestinnän keinoja merkityksellisempää. Tämä ajatus ei suoraan esiinny ERP-järjestelmän käyttöönotossa ilmenevää muutosvastarintaa käsittelevässä kirjallisuudessa. Kim ja Kankanhalli (2009) mainitsevat ylimmän johdon sitoutumisen muutokseen olevan tärkeä muutosvastarintaa vähentävä seikka. Tämä ei kuitenkaan täysin vastaa Kotterin mallissa esitettyä ajatusta organisaatiolle tärkeiden henkilöiden vision mukaista käytöstä.

Organisationaalisen tuen tarjoamiseksi johdon tulisi tarjota käyttäjille koulutusta, opetusta, aikaa ja resursseja uuden järjestelmän oppimiseen sekä tehdä tarpeellisia muutoksia liiketoimintaprosesseihin (Aladwani, 2001; Kim & Kankanhalli, 2009). Useat tutkijat korostavat työntekijöille tarjottavan koulutuksen ja opetuksen merkitystä uuden järjestelmän omaksumisessa (Aladwani, 2001; Kim & Kankanhalli, 2009; Klaus & Blanton, 2010; Naslund, 2004; Tavassoli & Toland, 2008). Myös Kotter (1996, s. 115) mainitsee tarvittavan koulutuksen tarjoamisen työntekijöille yhtenä muutosjohtamisen teorian viidenteen vaiheeseen sisältyvänä aktiviteettina, jossa tähdätään henkilöstön valtuuttamiseen vision mukaiseen toimintaan. Kotter (1996, s.115) huomauttaa, että ilman tarvittavia taitoja työntekijöistä tuntuu siltä, että heidän itseluottamuksensa on viety pois eikä heillä ole kontrollia elämästään. Tavassoli ja Toland (2008) toteavat, että tätä työntekijöiden tunnetta kontrollista samoin kuin heidän positiivista asennettaan, kokemaansa hyötyä sekä minäpystyvyyttäänkin voidaan edistää osallistamalla työntekijät muutokseen.

Kotterin mallin viidenteen vaiheeseen sisältyy vallan ja vastuun siirtäminen työntekijöille sekä sellaisten rakenteiden purkaminen, jotka estävät vision toteutumista (Kotter, 1996, s. 102). Mielestäni Kotterin ajatus vallan ja vastuun siirtämisestä työntekijöille sekä heidän ottamisensa mukaan muutosprosessiin vastaa muutosvastarintaa ERP-järjestelmän käyttöönotossa käsittelevässä kirjallisuudessa esiintyvää työntekijöiden osallistamista muutokseen. Sekä muutosvastarintaa käsittelevästä kirjallisuudesta (Naslund, 2004; Shang & Su, 2004; Tavassoli & Toland, 2008) että Kotterin muutosjohtamisen mallista (Kotter, 1995) käy ilmi osallistamisen tärkeä rooli muutosprojekteissa. Kotterin (1996, s. 102) mukaan muutoksessa on tärkeää siirtää valtaa työntekijöille. Työntekijöitä tulisi

rohkaista kokeilemaan uusia näkökulmia, kehittämään uusia ideoita ja osallistamaan muutoksen johtamiseen (Kotter, 1995). Shangin ja Sun (2004) mukaan työntekijöitä tulisi palkita sellaisista ideoista, jotka auttavat parantamaan muutospöytäkirjan lopputulosta. Tavassolin ja Tolandin (2008) mukaan käyttäjien osallistamisen on yksi tehokkaimmista strategioista ehkäistä ja lieventää muutostavastarintaa. Rakenteellisia esteitä työntekijöiden toimimiselle muutostavastarintaa mukaisesti ovat esimerkiksi kapeat työnkuvat (Kotter, 1995). ERP-järjestelmän käyttöönotolle on tyypillistä työntekijöiden työnkuvien muuttuminen, sillä muutokset toimintatavoissa ovat yleensä olennaisia käyttöönoton onnistumisen kannalta (Chen, 2001; Scheer & Habermann, 2000).

Lisäksi Kotterin mallin viidennessä vaiheessa mainitaan, että ihmisten muutoksen toteutumisesta estävä käytös täytyy ottaa heidän kanssaan puheeksi. Tarpeen tullen muutosta jarruttavat ihmiset, erityisesti johtavassa asemassa olevat, täytyy olla valmiita irtisanomaan. (Kotter, 1996, s. 114). Vastaavasti Shang ja Su (2004) toteavat, että muutostavastarintaa voidaan pyrkiä minimoimaan uhkailemalla muutosta vastustavia ihmisiä työn tai ylennyksen menettämällä tai irtisanomalla heidät. Myös Kim ja Kankanhalli (2009) korostavat että organisationallisen tuen tarjoamiseksi ylimmän johdon täytyy olla sitoutunut muutokseen.

Joitain Kotterin mallissa mainittuja onnistuneen muutostavastarinnan elementtejä ei mainita muutostavastarinnan hallinnan keinoja käsittelevässä kirjallisuudessa. Kotterin mallin toisessa vaiheessa käsitellään ohjaavan tiimin perustamista. Vaikka muutostavastarinnan hallinnassa korostuukin muutoksen toimeenpanevien henkilöiden rooli, ja oikeanlaisten henkilöiden osallistuminen uuden järjestelmän käyttöönottoon on yksi tällaisten projektien kriittisistä menestystekijöistä (Shang & Seddon, 2000), ei muutostavastarinnan ehkäisemistä ja vähentämistä käsittelevästä kirjallisuudesta kuitenkaan löydy mainintoja ohjaavan tiimin perustamisesta. Tämä saattaa johtua siitä, että muutostavastarintaa käsittelevä kirjallisuus pohjautuu sille ajatukselle, että muutosta toteuttava tiimi on jo perustettu, ja keskittyy tarkastelemaan niitä keinoja, joita tämä tiimi voi hyödyntää vastarinnan käsittelemisessä.

Kotterin mallin kuudes vaihe käsittelee lyhyen aikavälin onnistumisen varmistamista, mihin sisältyy lyhyen aikavälin tavoitteiden laatiminen, toteuttaminen sekä voitot mahdollistaneiden ihmisten näkyvä palkitseminen. Mitään näistä kuudenteen vaiheeseen sisältyvistä toimista ei kirjallisuuskatsauksessa löydetty mainittavan muutostavastarinnan hallinnan keinoina. Tämä johtuu siitä, että Kotterin malli on laadittu pitkäkestoisia organisaatiomuutoksia silmällä pitäen. Uuden ERP-järjestelmän käyttöönotto on luonteeltaan peruuttamaton ja parhaimmillaan todella lyhyt projekti, toisin kuin organisaatiokulttuurin muuttamiseen tähtäävät projektit. Uusi järjestelmä on tärkeää ottaa mahdollisimman nopealla aikataululla käyttöön, eikä välietappeja siksi todennäköisesti nähdä oleellisina osina käyttöönottoa. Vaikka palkitseminen nouseekin esiin myös muutostavastarinnan käsittelemisen keinona (Shang & Su, 2004), kyseessä on eri konteksti kuin Kotterin mallissa. Kotterin mallin kuudennessä vaiheessa palkitseminen liittyy lyhyen aikavälin tavoitteiden saavuttamiseen, kun taas

muutosvastarinnan minimoimisessa palkitseminen liittyy työntekijöiden osallistumiseen muutosprosessiin ideoimalla ja hyvien ideoiden palkitsemisella.

Mitkään muutosvastarinnan hallintaan tähtäävät keinot eivät vastaa Kotterin mallin kahdessa viimeisessä vaiheessa mainittuja toimenpiteitä. Nämä vaiheet pyrkivät parannusten vakiinnuttamiseen ja uusien muutosten toteuttamiseen sekä uusien toimintatapojen juurruttamiseen. Appelbaumin (2012) mukaan nämä vaiheet eivät yleensä ole tarpeellisia prosessien suorittamiseen liittyvien laajojen ohjelmistojen käyttöönottoprojekteissa. Tämä johtuu siitä, että ohjelmiston käyttöönotto on usein peruuttamaton toimenpide. Vanhoihin toimintatapoihin ei siis käyttöönoton jälkeen voida enää palata. Vastaavuuksien löytymättömyys johtunee myös organisaatiomuutoksen ja ERP-järjestelmän käyttöönoton erilaisista päämääristä. *Technochange*-projektien tavoitteena on kehittää organisaation suorituskykyä. Organisaatiomuutosten taas on yleensä tarkoitus kehittää organisaatiokulttuuria tai organisaation tehokkuutta, vaikka joillain organisaatiomuutoksilla onkin myös organisaation suorituskykyyn liittyviä päämääriä. (Markus, 2004).

Joitain muutosvastarintaa ehkäiseviä ja vähentäviä toimenpiteitä ei myöskään voida sovittaa Kotterin muutosjohtamisen malliin. Näitä ovat esimerkiksi jo aiemmin käsitelty kollegojen suotuisten mielipiteiden edistäminen, muutosvastarintaa aiheuttaviin tekijöihin sekä käyttäjien tarpeisiin perehtyminen, uuden järjestelmän ominaisuuksista viestiminen yleisellä tasolla sekä ERP-järjestelmän käyttöliittymän laadun parantaminen. Koska Kotterin mallin ei ole tarkoituskaan ottaa kantaa muutosprojektissa ilmaantuvien ongelmien selvittämiseen, kuten muutosvastarinnan ehkäisemiseen ja lieventämiseen (Appelbaum, 2012), on luonnollista, ettei muutosvastarinnan hallintaan valmistavia toimenpiteitä ole siinä mainittu. Muiden poikkeamien taas voidaan huomata liittyvän ERP-järjestelmämuutoksen erityispiirteisiin, jotka erottavat sen perinteisestä organisaatiomuutoksesta.

Kotterin malli on karkea yleistys optimaalisesta muutosprosessista, eikä sitä ole laadittu sovellettavaksi kaikenlaisiin muutoksiin. Siitä huolimatta, ettei Kotterin malli varsinaisesti ota kantaa muutosprojektin varrella ilmaantuviin ongelmiin, kuten muutosvastarinnan hallintaan (Appelbaum, 2012), siitä voidaan huomata löytyvän useita yhtäläisyyksiä muutosvastarintaa ERP-järjestelmien käyttöönoton yhteydessä käsittelevän kirjallisuuden kanssa. Vastaavuuksia voidaan huomata Kotterin mallin ensimmäiseen, kolmanteen, neljanteen ja viidenteen vaiheeseen liittyen. Yhteiset teemat liittyvät viestintään, muutosvision kommunikoimiseen, työntekijöiden opettamiseen ja kouluttamiseen sekä käyttäjien osallistamiseen muutokseen. Kotterin mallin toinen, kuudes, seitsemäs ja kahdeksas vaihe taas eivät ole relevantteja huomioitaviksi ERP-järjestelmän käyttöönottoprojektissa. Myöskään jotkin muutosvastarinnan käsittelemiseen keskittyvät toimenpiteet eivät sovellu Kotterin malliin. Seuraavasta taulukosta (taulukko 1) käy ilmi muutosvastarinnan hallinnan toimenpiteiden vastaavuus Kotterin muutosjohtamisen mallin eri vaiheisiin.

TAULUKKO 1 Muutosvastarinnan hallinnan toimenpiteiden vastaavuus Kotterin muutosjohtamisen malliin

Toimenpide	Kotterin muutosjohtamisen mallin vaihe
Muutoksesta koetun arvon lisääminen ja vaihdon kustannusten vähentäminen (Aladwani, 2001; Kim & Kankanhalli, 2009):	1. Muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen
Muutoksesta koituvien hyötyjen osoittaminen työntekijöille (Naslund, 2004)	
Vastarinnan ennaltaehkäisemiseksi viestintä eduista aloitettava jo ennen konkreettista käyttöönottoa (Kim & Kankanhalli, 2009)	
Markkinointistrategioiden hyödyntäminen (Naslund, 2004)	
Konsulttien hyödyntäminen (Naslund, 2004)	
Selkeän vision luominen (Klaus & Blanton, 2010)	3. Vision ja strategian laatiminen
Oikeanlaisen strategian valitseminen (Aladwani, 2001; Klaus & Blanton, 2010)	4. Muutosvisiosta viestiminen
Selkeän vision viestiminen työntekijöille (Klaus & Blanton, 2010)	
Viestintästrategioiden hyödyntäminen (Tavassoli & Toland, 2008)	
Säännöllinen kommunikointi (Klaus & Blanton, 2010)	
Useissa eri muodoissa tapahtuva viestintä: <ul style="list-style-type: none"> <li>- sähköpostit</li> <li>- kasvotusten keskusteleminen</li> <li>- puhelimitse viestiminen</li> <li>- loppukäyttäjien kanssa sovitut tapaamiset</li> <li>- telekonferenssit</li> <li>- informaation lisääminen organisaation nettisivuille</li> <li>- uutiskirjeet (Tavassoli &amp; Toland, 2008)</li> </ul>	
Informaation tarjoaminen työntekijöille (Shang & Su, 2004)	
Työntekijöiden kuunteleminen (Shang & Su, 2004)	
Emotionaalisen tuen tarjoaminen (Shang & Su, 2004)	
Kahdenkeskeiset keskustelut (Shang & Su, 2004)	
Muutosta koskevien valitusten kuunteleminen (Shang & Su, 2004)	
Muutokseen liittyvien ydinryhmien välinen tiedonjako (Naslund, 2004)	

(jatkuu)

Taulukko 1 (jatkuu)

Työnohjauksen tarjoaminen (Shang & Su, 2004)	5. Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan
Muodolliset viestintäsuunnitelmat (Naslund, 2004)	
Ryhmänjohtajien osallistaminen muutosprojektiin (Aladwani, 2001)	
Osallistaminen jo aikaisessa vaiheessa (Naslund, 2004)	
Sekä yksilöiden että ryhmien osallistaminen (Aladwani, 2001)	
Työntekijöiden osallistaminen muutokseen (Shang & Su, 2004; Tavassoli & Toland, 2008)	
Työntekijöiden ja johdon välisen keskusteluyhteyden säilyttäminen avoimena (Shang & Su, 2004)	
Yhteisöllisyyttä ja moraalialia vahvistavien aktiviteettien kehittäminen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- yrityksen juhlien järjestäminen</li> <li>- uutiskirjeiden laatiminen (Shang &amp; Su, 2004)</li> </ul>	
Työntekijöiden minäpystyvyyden lisääminen (Kim & Kankanhalli, 2009)	
Koulutuksen, opetuksen, ajan ja resurssien tarjoaminen työntekijöille (Kim & Kankanhalli, 2009)	
Oleellisten muutosten tekeminen liiketoimintaprosesseihin (Kim & Kankanhalli, 2009)	
Opetuksen ja koulutuksen tarjoaminen työntekijöille (Aladwani, 2001)	
Työntekijöiden opettaminen ja kouluttaminen (Klaus & Blanton, 2010)	
Työntekijöiden opettaminen (Naslund, 2004)	
Työntekijöiden uudelleen koulutus (Shang & Su, 2004)	
Sellaisten ideoiden palkitseminen, jotka parantavat lopputulosta (Shang & Su, 2004)	
Työnimikkeiden selventäminen ennen muutosta (Shang & Su, 2004)	
Työnimikkeiden muuttaminen vastaamaan työn vaatimustasoa (Shang & Su, 2004)	
Palkkatason muuttaminen vastaamaan työn vaatimustasoa (Shang & Su, 2004)	
Toisiin työtehtäviin siirtymisen mahdollistaminen niille työntekijöille, jotka eivät halua toimia uusien toimintamallien mukaan (Shang & Su, 2004)	

(jatkuu)

Taulukko 1 (jatkuu)

Uhkaileminen työn tai ylennyksen menettämällä suorasti ja/tai epäsuorasti (Shang & Su, 2004)	
Muutosta vastustavien ihmisten irtisanominen tai siirtäminen pois tehtävustään (Shang & Su, 2004)	
Konsulttien hyödyntäminen työntekijöiden opettamisessa (Naslund, 2004)	
Johdon sitoutuminen muutoksen toteutumiseen (Kim & Kankanhalli, 2009)	
Järjestelmän yleisten ominaisuuksien viestittäminen (Aladwani, 2001)	<b>Muita</b>
Kollegoiden järjestelmää koskevien suotuisien mielipiteiden edistäminen (Kim & Kankanhalli, 2009)	
Perehtyminen muutosvastarintaa aiheuttaviin tekijöihin sekä käyttäjien tarpeisiin (Aladwani, 2001; Klaus & Blanton, 2010).	
ERP-järjestelmän käyttöliittymän laadun parantaminen (Aladwani, 2001)	
Muutosjohtamisen toimenpiteiden arvioiminen (Aladwani, 2001)	
Mielipidejohtajien ja tunnettujen ihmisten tuen varmistaminen (Aladwani, 2001)	

## 5 YHTEENVETO JA POHDINTA

Tutkielmassa on keskitytty tarkastelemaan muutosvastarintaa ERP-järjestelmän käyttöönoton yhteydessä. Tavoitteena on ollut perehtyä muutosvastarintaa aiheuttaviin tekijöihin sekä esitellä muutosvastarinnan hallitsemiseksi ehdotettuja toimenpiteitä ja verrata niitä Kotterin muutosjohtamisen malliin. Kotterin muutosjohtamisen malli on valittu teoreettiseksi viitekehyykseksi, sillä se on yksi tunnetuimmista muutosjohtamisen teorioista.

Kirjallisuuskatsauksesta voidaan huomata, että jotkin muutosvastarintaa aiheuttavat tekijät ovat toistuneet eri lähdeaineistoissa. Yleisimmiksi muutosvastarintaa aiheuttaviksi tekijöiksi on tutkielmassa hyödynnetyn aineiston perusteella tunnistettu muutoksesta koettava alhainen arvo vaihdon kustannuksiin verrattuna, muutokset työntekijöiden työtehtävissä tai niiden suorittamiseen tarvittavissa taidoissa sekä yksilöitä uhkaavat menetykset. Muutoksen toimeenpanevien henkilöiden on todettu olevan tärkeää perehtyä muutosvastarintaa aiheuttaviin tekijöihin, jotta he pystyvät valitsemaan parhaiten tilanteeseen sopivan strategian vastarinnan minimoimiseksi. Yleisimpinä muutosvastarinnan hallintaan ehdotettuina strategioina ovat kirjallisuudessa toistuneet erilaiset viestintästrategiat, koulutuksen ja opetuksen tarjoaminen työntekijöille sekä käyttäjien osallistaminen muutokseen. Viestintästrategioista erityisesti uuden järjestelmän avulla saavutettavien etujen korostaminen käyttäjien näkökulmasta on osoittautunut tehokkaaksi keinoksi. Juuri näille keskeisimmille muutosvastarinnan hallinnan keinoille on huomattu löytyvän vastaavuuksia Kotterin muutosjohtamisen mallissa mainituista toimenpiteistä. Yhtäläisyyksien löytymisen on todettu olevan luonnollista ERP-järjestelmän käyttöönoton ollessa eräänlainen organisaatiomuutos (Ehie & Madsen, 2005; Markus, 2004). Toisaalta eroavaisuuksiakin on löydetty: kaikki muutosvastarinnan käsittelemisen keinot eivät sovellu Kotterin malliin, eikä kaikkia Kotterin mallin aktiviteetteja mainita muutosvastarintaa minimoivien toimenpiteiden joukossa. Eroavaisuuksien on todettu johtuvan Kotterin johtuvista rajoitteista sen soveltamisessa sekä ERP-järjestelmän käyttöönottoprojektille ominaisista piirteistä, jotka erottavat sen perinteisestä organisaatiomuutoksesta. (Appelbaum, 2012; Markus, 2004).



ERP-järjestelmien käyttöönotoissa ilmenevän muutosvastarinnan käsittelemisen keinojen vertailussa Kotterin muutosjohtamisen malliin on hyvä ottaa huomioon muutamia seikkoja. Ensinnäkin Kotterin mallia ei ole lähtökohtaisesti suunniteltu sopimaan kaikenlaisten organisaatioissa toteutettavien muutosten ohjenuoraksi, vaan se on hyvin universaali ja todellisuutta yksinkertaistava (Appelbaum, 2012). Toiseksi vaikka ERP-järjestelmien käyttöönotto onkin eräänlainen organisaatiomuutos, erottaa teknologian keskeinen rooli sen perinteisistä organisaatiomuutoksista, joiden kontekstissa Kotterin muutosjohtamisen malli on laadittu (Kotter, 1995; Markus, 2004). Lisäksi koska muutosvastarintaa ja sen ehkäisemiseen ja lieventämiseen tähtääviä toimenpiteitä on tässä tutkielmassa tarkasteltu ERP-järjestelmien käyttöönoton kontekstissa, ei havain-toja voida yleistää muiden tietojärjestelmien käyttöönottoon.

Kotterin malli on helposti lähestyttävä ja tarjoaa hyödyllisiä keinoja muutoksen toteuttamiseen organisaatiossa. Vaikka osa näistä keinoista vastaakin muutosvastarinnan minimoimiseen tähtääviä keinoja, ei Kotterin malli kuitenkaan mielestäni sovi sellaisenaan muutosvastarinnan käsittelemiseen ERP-järjestelmän käyttöönotossa. Täydentämällä mallia ERP-järjestelmän käyttöönoton erityispiirteillä sen voisi saada sopimaan käyttöönoton toteuttamisen ohjenuoraksi. Silloinkin se vaatisi kuitenkin vielä hienosäätöä, jotta sen avulla voitaisiin ottaa kantaa muutosvastarinnan minimoimiseen. Kotterin malli tähtää organisaatiomuutoksen onnistumiseen. Muutoksen onnistumisessa muutosvastarinta on vain yksi osatekijä eivätkä kaikki mallin aktiviteetit siis palvele nimenomaan muutosvastarinnan käsittelemistä. Kotterin mallin ideana on, että sen kahdeksan vaihetta tulisi suorittaa peräkkäisessä järjestyksessä. Aikaisempien vaiheiden jättäminen välistä hankaloittaisi seuraavien vaiheiden toteuttamista ja pitkittyneet päällekkäisyydet vaikeuttaisivat muutoksen onnistumista. (Appelbaum, 2012). Mielestäni tämä näkökulma saattaa olla jopa vahingollinen ajatusmalli muutosvastarinnan minimoimisessa, sillä se saattaisi johtaa siihen, että jotkin toimenpiteet pyrittäisiin lopettamaan seuraavaan vaiheeseen siirtymiseksi, vaikka niitä todellisuudessa vielä tarvittaisiin organisaatiossa.

Muutosvastarinnan tutkimista ERP-järjestelmien käyttöönottojen yhteydessä on tarpeen jatkaa, jotta teknologian kehittymisen ja uusien teknologiatrendien mahdollinen vaikutus muutosvastarintaan ja sen käsittelemiseen voidaan ottaa huomioon. Voisi myös olla mielenkiintoista tutkia, miten ERP-järjestelmän käyttöönotossa esiintyvä muutosvastarinta vaihtelee eri ikäryhmien välillä, tai onko teknologian kehittymisellä ja lisääntymisellä yhteiskunnassa ollut vaikutusta muutosvastarinnan esiintymiseen ERP-järjestelmän käyttöönotossa.

## LÄHTEET

Ali, M. & Miller, L. (2017). ERP system implementation in large enterprises – a systematic literature review. *Journal of Enterprise Information Management*.

Al-Mashari, M., Al-Mudimigh, A. & Zairi, M. (2003). Enterprise resource planning: A taxonomy of critical factors. *European Journal of Operational Research*.

Aladwani, A. (2001). Change Management Strategies for Successful ERP Implementation. *Business Process Management Journal*.

Appelbaum, S. (2012). Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management Development*.

Beatty, R. & Williams, C. (2006). ERP II: Best Practices for Successfully Implementing an ERP Upgrade. *Communications of the ACM*.

Bingi, P., Sharma, M. & Godla, J. (1999). Critical Issues Affecting an ERP Implementation. *Information Systems Management*.

Chen, I. (2001). Planning for ERP systems: analysis and future trend. *Business Process Management Journal*.

Ehie, I. & Madsen, M. (2005). Identifying critical issues in enterprise resource planning (ERP) implementation. *Computers in Industry*.

Erwin, D. & Garman, A. (2010). Resistance to organizational change: linking research and practice. *Leadership & Organization Development Journal*.

Ford, J. & Ford, L. (2010). Stop Blaming Resistance to Change and Start Using It. *Organizational Dynamics*.

Furst-Holloway S. & Cable D. (2008). Employee Resistance to Organizational Change: Managerial Influence Tactics and Leader-Member Exchange. *Journal of Applied Psychology*.

Harison, E. & Boonstra, A. (2009). Essential competencies for technochange management: Towards an assessment model. *International Journal of Information Management*.

Hatamizadeh, A. & Aliyev, A. (2008). Survey of ERP Systems Implementation. *2012 IV International Conference "Problems of Cybernetics and Informatics"*.

- Haug, A., Stentoft Arlbjørn, J. & Pedersen, A. (2009). A classification model of ERP system data quality. *Industrial Management & Data Systems*.
- Holland, C. & Light, B. (1999). A Critical Success Factors Model for ERP Implementation. *IEEE Software*.
- Kim, H. & Kankanhalli, A. (2009). Investigating User Resistance to Information Systems Implementation: A Status Quo Bias Perspective. *MIS Quarterly*, 33(3), 567-582.
- Klaus, H., Rosemann, M. & Gable, G. (2000). What is ERP? *Information Systems Frontiers*.
- Klaus T. & Blanton J.E. (2010) User resistance determinants and the psychological contract in enterprise system implementations. *European Journal of Information Systems*.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business School Press.
- Kremers, M. & van Dissel, H. (2000). ERP System Migrations. *Communications of the ACM*.
- Kumar, K. van Hillegersberg. (2000). ERP Experiences and Evolution. *Communications of the ACM*.
- Kwahk, K-Y. & Lee, J-N. (2008). The role of readiness for change in ERP implementation: Theoretical bases and empirical validation. *Information & Management*.
- Lapointe, L. & Rivard, S. (2005). A Multilevel Model of Resistance to Information Technology Implementation. *MIS Quarterly*.
- Markus, M. L. (2004). Technochange management: using IT to drive organizational change. *Journal of Information Technology*.
- Murphy, K. & Simon, S. (2002). Intangible benefits valuation in ERP projects. *Information Systems Journal*.
- Naslund, D. (2004). The Importance of Culture and Change Management in Planning for an ERP Implementation. *Supply Chain Forum: An International Journal*.

Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.

Robinson, S. (1996). Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*.

Scheer, A. & Habermann, F. (2000). Making ERP A Success. *Communications of the ACM*.

Shang, S. & Seddon, P. (2000). A Comprehensive Framework for Classifying the Benefits of ERP Systems. *AMCIS 2000 Proceedings*.

Shang, S. & Su, T. (2004). Managing User Resistance in Enterprise Systems Implementation. *AMCIS 2004 Proceedings*.

Spector, B. (2013). *Implementing Organizational Change, 3rd edition*.

Tavassoli, L. & Toland, J. (2008). Strategies for Dealing with End-User Resistance. *ACIS 2008 Proceedings*.