

Digitaalisen muutoksen johtaminen

Järjestelmämuutosten onnistunut integrointi organisaatioihin

Johtamisen ja organisoinnin
kandidaatintutkielma

Laatija:
Eemil Alava

Ohjaaja:
KTT Anni Paalumäki

7.5.2024
Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Kandidatutkielma / Pro gradu -tutkielma / Lisensiaatintutkielma

Oppiaine: Johtaminen ja organisointi
Tekijä: Eemil Alava
Otsikko: Digitaalisen muutoksen johtaminen
Ohjaaja: KTT Anni Paalumäki
Sivumäärä: 32
Päivämäärä: 3.5.2024

Tämä kandidaatintutkielma käsittelee digitaalisen muutoksen johtamista organisaatioissa ja uuden teknologian integroinnin vaikutuksia organisaation strategiaan. Tutkielman tarkoituksena oli selvittää, miten organisaatiot voivat tehokkaasti johtaa digitaalista muutosta ja tunnistaa keskeiset tekijät, jotka vaikuttavat teknologian onnistuneeseen integrointiin liiketoimintastrategiaan. Tämä on erityisen tärkeää nykyaikaisessa liiketoimintaympäristössä, jossa teknologinen kehitys on nopeaa ja jossa organisaatioiden on kyettävä mukautumaan jatkuvasti muuttuviin olosuhteisiin.

Tutkielma on toteutettu kirjallisuuskatsauksena, jossa tarkasteltiin aiheeseen liittyvää teoreettista kirjallisuutta sekä käytännön esimerkkejä organisaatioista, jotka ovat kohdanneet tai ovat parhaillaan kokemassa digitaalista transformaatiota. Tutkimus osoittaa, että digitaalinen muutos ei ole pelkästään teknologinen tai operatiivinen haaste, vaan se vaatii myös syvällisiä muutoksia organisaation kulttuurissa ja strategiassa. Digitaalisen muutoksen onnistunut johtaminen edellyttää johtajilta selkeää visiota ja sitoutumista muutokseen, minkä lisäksi on tärkeää, että koko organisaatio ymmärtää muutoksen merkityksen ja on valmis omaksumaan uudet toimintatavat.

Tutkielmassa käsitellään myös, miten teknologian integrointi organisaation liiketoimintastrategiaan on monimutkainen prosessi, joka vaatii jatkuvaa oppimista ja sopeutumista. Teknologian onnistunut integrointi edellyttää, että se tukee organisaation pitkän aikavälin strategisia tavoitteita ja mahdollistaa uusien liiketoimintamahdollisuuksien luomisen.

Tutkielman tulokset korostavat, että aktiivinen ja johdonmukainen panostus digitaaliseen muutokseen ja teknologian integrointiin parantaa organisaation kykyä saavuttaa kestävä kilpailuetua muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Lisäksi tulokset tukevat käsitystä siitä, että organisaatioiden on oltava valmiita arvioimaan ja mukauttamaan strategioitaan jatkuvasti vastaamaan sekä sisäisiä että ulkoisia haasteita. Organisaatioiden on myös panostettava työntekijöidensä koulutukseen ja kehittämiseen, jotta ne voivat täysin hyödyntää digitaalisen muutoksen tarjoamat mahdollisuudet.

Avainsanat: digitaalinen muutos, järjestelmäuudistus, muutosjohtaminen

Sisällysluettelo

1	Johdanto	5
2	Digitaalinen muutos	7
2.1	Digitaalinen muutos käsitteenä	7
2.2	Digitaalisen muutoksen ajurit organisaatioissa	8
2.3	Tietojärjestelmät ja niiden hallinnointi organisaatiossa	10
3	Muutoksen johtaminen organisaatiossa	12
3.1	Muutosjohtaminen käsitteenä	12
3.2	Mihin muutosjohtamista tarvitaan?	13
3.3	Muutosjohtamisen teorit ja niiden soveltaminen järjestelmämuutokseen	15
4	Digitaalisen muutoksen johtaminen	20
4.1	Projektin johtaminen	20
4.2	Muutosten toteuttaminen Lewinin mallin mukaan	22
5	Yhteenveto ja johtopäätökset	26
	Lähteet	28

KUVIOT

1 Johdanto

Digitaalinen muutos on nykyaikaisen liiketoimintaympäristön keskeinen käsite, joka viittaa teknologisten innovaatioiden aiheuttamiin muutoksiin organisaatioiden toiminnassa. Se käsittää laajan kirjon digitaalisten teknologioiden, kuten tietojärjestelmien, automaation ja tekoälyn, integroimisen osaksi organisaation toimintaa ja liiketoimintamalleja. Esihenkilön rooli on tässä muutoksessa keskeinen, sillä heidän kykynsä johtaa ja sopeutua muutoksiin on ratkaisevaa organisaation menestyksen kannalta (Westerman et al., 2014, 45).

Tässä tutkielmassa tarkastellaan digitaalista muutosta ja sen merkitystä organisaatioille. Kun tutkimme digitaalista muutosta, tarkastelemme sen vaikutusta organisaation toimintaan teknologisten innovaatioiden kautta. Tämä sisältää uusien teknologioiden käyttöönoton, toimintatapojen muutoksen sekä organisaatiokulttuurin kehittymisen digitaaliseen suuntaan (Bharadwaj ym., 2013, s. 471).

Digitaalisen muutoksen johtamisen merkitys korostuu tutkimuksessa, joka käsittelee teknologian integraation haasteita organisaatioissa. Tutkimus paljastaa, kuinka organisaatiot, jotka panostavat tehokkaaseen muutosjohtamiseen ja henkilöstön koulutukseen, saavuttavat merkittävästi parempia tuloksia digitaalisessa transformaatiossa. Erityisesti johtajien rooli muutoksen ajureina ja tukena työntekijöille on kriittistä, sillä se vaikuttaa suoraan uusien teknologioiden omaksumiseen ja liiketoiminnan menestykseen (Burnes, 2009). Tutkimus osoittaa, että strategisesti ohjattu muutosjohtaminen lisää yritysten kykyä hyödyntää digitalisaatiota kilpailuedun saavuttamiseksi.

Toisaalta myös tutkimuksen toinen pääaihe eli digitaalinen muutos on hyvin tärkeää organisaatioille. Tutkimus on osoittanut, että digitaalinen muutos voi merkittävästi parantaa organisaation tehokkuutta ja asiakastyytyväisyyttä. Esimerkiksi Schallmo ja Williamsin (2018) tutkimus osoittaa, kuinka digitaaliset teknologiat, kuten pilvipalvelut ja tekoäly, ovat auttaneet yrityksiä optimoimaan toimintojaan ja parantamaan asiakaskokemusta. Tämä on johtanut paitsi tehokkuuden lisääntymiseen, myös asiakastyytyväisyyden merkittävään parantumiseen, kun asiakkaiden tarpeisiin on vastattu nopeammin ja kohdennetummin.

Miksi tätä asiaa pitää tutkia? Digitaalinen muutos on ajankohtainen aihe, joka koskettaa lähes kaikkia organisaatioita eri toimialoilla. Teknologisten innovaatioiden nopea kehitys luo jatkuvasti painetta organisaatioille sopeutua muutoksiin ja pysyä kilpailukykyisinä. Tämän vuoksi on tärkeää ymmärtää, miten digitaalista muutosta johdetaan organisaatioissa.

Päätutkimuskysymys: Miten organisaatiot voivat tehokkaasti johtaa digitaalista muutosta?

Apukysymykset: Mitkä ovat keskeiset tekijät, jotka vaikuttavat onnistuneeseen teknologian integrointiin? Mitkä ovat ajurit digitaaliselle muutokselle?

Tämän tutkielman tavoitteena on tarkastella digitaalisen muutoksen johtamista organisaatiossa. Tutkielman avulla pyritään keräämään tietoa organisaatioille, jotka ovat käynnistämässä tai suunnittelemassa digitaalista muutosta omassa toiminnassaan. Lisäksi tavoitteena on tuoda esiin mahdollisia esteitä tai hidasteita onnistuneeseen muutokseen ja tarkastella erilaisia näkökulmia niiden ratkaisemiseksi.

2 Digitaalinen muutos

2.1 Digitaalinen muutos käsitteenä

Digitaalisen muutoksen ymmärtäminen vaatii sen erottelua laajemmasta käsitteestä, digitaalisesta transformaatiosta, ja selkeämmästä rajaamisesta digitalisaatioon nähden. Digitaalinen muutos tarkoittaa tässä tutkielmassa pienempiä, inkrementaalisia muutoksia, joita organisaatiot tekevät digitaalisiin palveluihin, sekä järjestelmiinsä. Näihin muutoksiin kuuluu esimerkiksi uusien ohjelmistojen käyttöönotto, prosessien automatisointi tai digitaalisten työkalujen integrointi olemassa oleviin järjestelmiin. Tämä on verrattain suppeampaa kuin digitaalinen transformatio, joka määrittellään organisaation laajuisiksi, syvämmiksi muutoksiksi, jotka vaikuttavat koko liiketoimintamalliin ja organisaation kulttuuriin (Berman 2012; Fitzgerald ym., 2013).

Digitaalinen transformatio on merkittävä muutosprosessi, jossa yritykset hyödyntävät digitaalista teknologiaa radikaalisti uudistaakseen toimintaansa. Tämä voi sisältää tuotteiden, prosessien, organisaatorakenteiden ja liiketoimintamallien uudelleenmuotoilua (Matt ym., 2015; Hess ym., 2016). Digitaalisen transformaation vaikutukset ovat kokonaisvaltaisia, ja ne voivat muuttaa tapaa, jolla yritys toimii markkinoilla, sekä miten se tuottaa arvoa asiakkailleen.

Toisaalta digitalisaatio viittaa teknologian integroimiseen jokapäiväiseen toimintaan ja sen vaikutuksiin ihmisten käyttäytymisessä sekä markkinoiden dynamiikassa. Digitalisaatio on laajempi käsite, joka kattaa teknologian käyttöönoton sekä sen aiheuttamat muutokset liiketoiminnassa ja yhteiskunnassa (Ilmarinen & Koskela, 2015). Vaikka digitalisaatio ja digitaalinen muutos voivat olla osa laajempaa digitaalista transformaatiota, ne eivät itsessään riitä kuvaamaan kokonaisvaltaista muutosprosessia, jonka organisaatiot käyvät läpi digitaalisen transformaation yhteydessä.

Tutkielmassa keskitytään digitaaliseen muutokseen, joka on olennainen osa organisaatioiden päivittäistä toimintaa. Digitaalinen muutos mahdollistaa tehokkaamman prosessien hallinnan, parantaa asiakaskokemusta ja tehostaa toiminnan suorituskykyä pienemmissä mittakaavoissa. Kuten Andal-Ancion ym. (2003) korostavat, tietotekniikan käyttöönotto ja sen sovittaminen nykyiseen liiketoimintaan on keskeinen osa digitaalista muutosta. Stolterman ja Fors (2004)

lisäävät, että tärkeintä muutoksessa on se, miten teknologia ja ihmisten kokema todellisuus sitoutuvat toisiinsa, muuttaen näin tapaa, jolla yksilöt suhtautuvat työhönsä ja teknologiaan ympäristössään.

Viime vuosikymmenien aikana digitaalinen muutos on saanut yhä enemmän huomiota, ja se on noussut keskeiseksi teemaksi yritysten strategioissa. Kuten Gartner (2017) toteaa, digitaalisen muutoksen ymmärtäminen ja sen implementointi ovat avainasemassa yritysten kyvyssä sopeutua nopeasti muuttuvaan taloudelliseen ja teknologiseen ympäristöön. Tämän prosessin kautta organisaatiot voivat vastata ketterästi asiakkaidensa tarpeisiin ja hyödyntää teknologian tarjoamia mahdollisuuksia tehokkaammin.

2.2 Digitaalisen muutoksen ajurit organisaatioissa

Digitaalinen muutos organisaatioissa on monimutkainen ja kattava prosessi, joka vaikuttaa kaikkiin organisaation osa-alueisiin. Tämä muutosprosessi ei rajoitu vain teknologian käyttöönottoon vaan sisältää myös liiketoimintaprosessien uudelleenmuotoilun, organisaatiokulttuurin muutoksen ja työntekijöiden osaamisen kehittämisen. Näiden tekijöiden yhteisvaikutus luo pohjan, jonka avulla organisaatiot voivat navigoida digitaalisessa maailmassa ja hyödyntää uusia mahdollisuuksia tehokkaasti (Westerman ym., 2011; Hess ym., 2016).

Liiketoimintaprosessien uudelleenmuotoilu on keskeinen osa digitaalista muutosta. Markkinoiden dynamiikka ja kiristynvä kilpailu pakottavat yrityksiä tarkastelemaan uudelleen vanhentuneita prosessejaan. Tekoäly ja automaatio ovat tässä kehityksessä avainasemassa, sillä ne mahdollistavat prosessien tehostamisen ja kustannusten alentamisen. Esimerkiksi logistiikka- ja tuotantoprosessien automatisointi voi merkittävästi nopeuttaa toimituksia ja parantaa kustannustehokkuutta, mikä on elintärkeää säilyttää kilpailukyky nopeasti muuttuvilla markkinoilla (Chalons & Dufft, 2016, 45).

Strateginen tarve liiketoiminnan uudistamiseen on toinen tärkeä digitaalisen muutoksen ajuri. Teknologisen kehityksen nopea tahti ei vain salli uusien innovaatioiden hyödyntämistä, vaan usein suorastaan vaatii sitä. Pilvipalveluiden, tekoälyn, automaation ja lohkoketjuteknologioiden kaltaiset teknologiat tarjoavat mahdollisuuksia luoda uusia tuotteita ja palveluita, jotka voivat täysin muuttaa yrityksen liiketoimintamallia ja parantaa asiakaskokemusta (Monk & Wagner, 2013, 32). Näiden teknologioiden avulla yritykset

voivat myös vastata paremmin asiakkaiden muuttuviin odotuksiin ja vaatimuksiin, jotka ovat yhä useammin digitaalisia ja personalisoituja (Savolainen & Lehmuskoski, 2017, 14-16).

Teknologisen kehityksen luoma muutospaine näkyy erityisesti työntekijöiden ja asiakkaiden kasvavina odotuksina. Nykyaikaiset työntekijät ja asiakkaat odottavat yhä enemmän digitaalisia ratkaisuja, jotka tekevät palveluista saumattomampia ja tehokkaampia. Tämä pakottaa yritykset jatkuvasti päivittämään teknologioitaan ja parantamaan palvelutarjontaansa vastaamaan näitä odotuksia (Ilmarinen & Koskela, 2015, 58; Westerman ym., 2011).

Lisäksi teknologian kehitys avaa jatkuvasti uusia mahdollisuuksia tuoteinnovaatioille ja palvelumallien uudistamiselle. Pilvipalveluiden, tekoälyn ja lohkoketjuteknologioiden kaltaiset uudet teknologiat mahdollistavat entistä joustavampia, turvallisempia ja tehokkaampia tapoja käsitellä tietoa, mikä puolestaan mahdollistaa uudenlaisten palveluiden ja tuotteiden kehittämisen (Hess ym., 2016; Monk & Wagner, 2013, 32).

Organisaatiokulttuurin muutos on vastaus sekä sisäisiin että ulkoisiin paineisiin omaksua ja hyväksyä uudet teknologiat. Kulttuurin muutos, joka korostaa avoimuutta, innovatiivisuutta ja jatkuvaa oppimista, on välttämätön, jotta organisaatio voi hyödyntää uuden teknologian tarjoamat edut. Jatkuva oppiminen ja henkilöstön kehittäminen ovat keskeisiä tekijöitä, jotka mahdollistavat työntekijöiden mukautumisen uusiin teknologioihin ja työtapoihin (Cameron & Green, 2009, 282–283). Tämän kulttuurisen muutoksen johtaminen vaatii vahvaa johtajuutta ja sitoutumista kaikilta organisaation tasoilta.

Työntekijöiden osaamisen kehittäminen on olennainen osa digitaalista muutosta. Teknologian jatkuva kehitys vaatii, että työntekijät koulutetaan uudelleen ja heidän osaamistaan päivitetään säännöllisesti. Tämä ei ainoastaan varmista, että organisaatio voi hyödyntää uusia teknologioita tehokkaasti, vaan myös edistää innovatiivista ajattelutapaa ja kokeilukulttuuria, mikä on elintärkeää digitaalisessa transformaatiossa (Vial, 2019, 119).

Digitaalisen muutoksen tarjoamat edut ovat myös merkittävä ajuri muutokselle. Organisaatiot, jotka onnistuvat digitaalisessa muutoksessa, voivat parantaa tuottavuuttaan, tehostaa toimintojaan ja luoda uutta arvoa innovatiivisilla tavoilla. Digitaaliset työkalut mahdollistavat esimerkiksi markkinoiden paremman segmentoinnin ja asiakasdatan hyödyntämisen, mikä puolestaan mahdollistaa kohdennetumpien ja personoitujen palveluiden tarjoamisen. Tämä ei ainoastaan paranna asiakastyytyväisyyttä, vaan myös lisää yrityksen kilpailukykyä ja markkinaosuutta (Rigby & Bilodeau, 2015).

2.3 Tietojärjestelmät ja niiden hallinnointi organisaatiossa

Tietojärjestelmät ovat kriittinen komponentti organisaation toiminnassa, koska ne mahdollistavat tehokkaan tiedonhallinnan ja prosessien automatisoinnin. Nykyaikaiset tietojärjestelmät kuten CRM (Customer Relationship Management), ERP (Enterprise Resource Planning) ja OAS (Office Automation Systems) ovat integraalin osan organisaation toimintaa, sillä ne yhdistävät eri liiketoimintaprosesseja ja tarjoavat reaaliaikaista tietoa, joka on kriittistä päätöksenteolle ja resurssien optimoinnille (Laudon & Laudon, 2020, 29).

CRM-järjestelmät ovat organisaation asiakkuudenhallinnan ytimessä. Ne auttavat seuraamaan asiakasvuorovaikutuksia ja myynnin kehitystä, tarjoamalla arvokasta tietoa asiakastyytyväisyyden parantamiseksi ja liiketoiminnan tehokkuuden lisäämiseksi (Greenberg, 2010, 75). ERP-järjestelmät sen sijaan integroivat organisaation keskeiset toiminnot, kuten tuotannon, varastohallinnan, hankinnan ja myynnin, mikä mahdollistaa sujuvamman toiminnan ja paremman resurssienhallinnan (Monk & Wagner, 2013, 34). OAS-järjestelmät tukevat päivittäisiä toimistotehtäviä, kuten dokumenttien hallintaa ja kokousaikataulujen koordinoitua, mikä parantaa toiminnan tehokkuutta (Laudon & Laudon, 2016, 45).

Järjestelmien muutosten hallinta on olennainen osa digitaalista muutosta organisaatiossa. Muutosten hallintaan sisältyy uusien järjestelmien suunnittelu, käyttöönotto ja ylläpito sekä vanhentuneiden järjestelmien päivitykset tai korvaaminen. Tämä prosessi alkaa yleensä tarpeen tunnistamisesta, joka voi johtua esimerkiksi vanhentuneiden järjestelmien aiheuttamista tehottomuuksista tai tietoturvariskeistä (Kurbel, 2013, 142).

IT-governance, eli tietojärjestelmien hallinta, on keskeinen osa tässä prosessissa. IT-governance kuvaa rakenteita, politiikkoja ja prosesseja, joita organisaatiot käyttävät varmistaakseen, että niiden IT-järjestelmät tukevat liiketoiminnan tavoitteita tehokkaasti ja turvallisesti. Tämä hallintamalli ohjaa IT-investointeja, teknologian riskienhallintaa ja tietoturva, mikä on erityisen tärkeää digitaalisten transformaatioiden yhteydessä. Se varmistaa, että IT-toiminnot tukevat organisaation strategisia tavoitteita ja että IT-resurssit käytetään tehokkaasti ja turvallisesti (Weill & Ross, 2004, 10).

Uudet teknologiat, kuten tekoäly ja lohkoketjuteknologia, tuovat lisähaasteita ja mahdollisuuksia tietojärjestelmien hallintaan. Tekoäly voi esimerkiksi auttaa automatisoimaan monimutkaisia päätöksentekoprosesseja ja parantamaan asiakaspalvelua, kun taas lohkoketjuteknologia tarjoaa uusia tapoja turvata ja hallita tietoa (Tapscott & Tapscott, 2016, 12).

Järjestelmien muutoksen ja hallinnoinnin onnistuminen edellyttää kuitenkin enemmän kuin pelkkiä teknologisia päivityksiä. Organisaatiokulttuurin muutos, joka tukee avoimuutta ja innovatiivisuutta, on yhtä lailla tärkeää. Kulttuurin muutos vaatii johtajuutta ja sitoutumista kaikilta organisaation tasoilta, ja se voi olla ratkaisevaa uuden teknologian onnistuneessa omaksumisessa ja hyödyntämisessä (Kotter, 1996, 85). Johtajien tulee edistää ympäristöä, jossa teknologian hyödyntämistä ja jatkuvaa oppimista arvostetaan. Tämä voi sisältää koulutusohjelmia, työpajoja ja muutosagenttien käyttöä, jotka auttavat työntekijöitä sopeutumaan uusiin järjestelmiin ja prosesseihin (Bridges, 2009, 102).

Muutosjohtamisen käytännöt, joista puhutaan myöhemmin enemmän, kuten sidosryhmien sitouttaminen ja viestintä, ovat avainasemassa muutosten onnistumisessa. Selkeä ja johdonmukainen viestintä auttaa hälventämään epävarmuutta ja vastarintaa muutoksia kohtaan. Lisäksi tehokas sidosryhmäanalyysi ja heidän tarpeidensa ymmärtäminen varmistavat, että järjestelmämuutokset vastaavat organisaation ja sen asiakkaiden todellisia tarpeita (Kotter, 1996, 91).

Toisaalta tietoturvan hallinta on kriittinen osa tietojärjestelmien hallintaa, erityisesti uusien teknologioiden myötä, jotka saattavat altistaa organisaation uusille riskeille.

Tietoturvastrategiat, kuten tietojen salaaminen, säännölliset tarkistukset ja tietoturvakoulutukset, ovat välttämättömiä organisaation ja sen asiakkaiden tietojen suojaamiseksi (Smith, 2018, 77).

Lopulta, järjestelmien muutosten ja hallinnoinnin onnistuminen vaatii jatkuvaa arviointia ja kehittämistä. Tämä sisältää järjestelmien suorituskyvyn seurannan, palautteen keräämisen käyttäjiltä ja prosessien päivittämisen tarpeen mukaan. Jatkuva parantaminen auttaa varmistamaan, että tietojärjestelmät pysyvät ajantasaisina ja pystyvät tukemaan organisaation pitkän aikavälin strategisia tavoitteita (Deming, 1986, 88).

3 Muutoksen johtaminen organisaatiossa

3.1 Muutosjohtaminen käsitteenä

Muutosjohtaminen on keskeinen osa nykyaikaista organisaatioiden hallintaa, erityisesti digitaalisen transformaation aikakaudella. Organisaatiot kohtaavat jatkuvasti erilaisia muutoksia, olivatpa ne teknologisia, taloudellisia, toiminnallisia tai strategisia. Kotter (1996, 85) korostaa, että näiden muutosten hallinta vaatii tehokasta muutosjohtamista, joka kattaa suunnittelun, toteutuksen ja seurannan vaiheet. Lisäksi Cummings ja Worley (2014, 76) painottavat, että muutoksen onnistunut läpivienti vaatii organisaatiolta jatkuvaa valmiutta seurata ja sopeutua muutoksiin.

Muutosjohtaminen alkaa usein muutoksen tarpeen tunnistamisesta ja sen perustelujen selvittämisestä, jossa organisaation on ymmärrettävä, miksi muutos on tarpeellinen ja mitä hyötyjä se tuo mukanaan (Kotter, 1996, 85). Tämän jälkeen on kehitettävä selkeä muutosstrategia ja suunnitelma, joka ohjaa muutoksen toteuttamisessa ja varmistaa, että kaikki tarvittavat toimenpiteet otetaan huomioon.

Viestintä on avainasemassa muutosprosessin onnistumisessa. Kotter (2012, 102) toteaa, että organisaation on viestittävä muutoksesta avoimesti ja selkeästi kaikille sidosryhmille ja varmistettava, että kaikki ymmärtävät muutoksen tarkoituksen, merkityksen ja odotetut vaikutukset. Hyvä viestintä auttaa vähentämään epävarmuutta ja vastustusta muutosta kohtaan sekä sitouttaa työntekijät muutoksen läpiviennissä.

Muutosjohtamisen haasteena on myös kyky tunnistaa ja hallita muutoksen aiheuttamaa vastarintaa ja epävarmuutta. Kotter (1996, 85) selittää, että organisaation on tunnistettava mahdolliset esteet ja haasteet, jotka voivat vaikeuttaa muutoksen toteuttamista, ja kehitettävä strategioita niiden voittamiseksi. Tämä voi sisältää koulutusta, tukipalveluita ja motivointitoimenpiteitä työntekijöille.

Muutosjohtaminen on jatkuva prosessi, joka vaatii organisaatiolta jatkuvaa seuranta ja sopeutumista (Cummings & Worley, 2014, 76). Organisaatioiden on oltava valmiita tekemään tarvittavia muutoksia ja mukautuksia muutosprosessin aikana, jotta varmistetaan muutoksen onnistuminen. Tämä edellyttää kykyä reagoida nopeasti muuttuviin tilanteisiin ja ottaa oppia muutoksen eri vaiheista.

3.2 Mihin muutosjohtamista tarvitaan?

Muutosjohtamista tarvitaan monissa eri tilanteissa ja organisaation konteksteissa. Yksi keskeisimmistä syistä muutosjohtamisen tarpeelle on nykypäivän nopeasti muuttuva liiketoimintaympäristö, johon vaikuttavat teknologian kehitys, markkinoiden muutokset, kilpailun kiristyminen ja asiakkaiden odotusten muuttuminen (Cameron & Green, 2015, s. 187). Muutosjohtamista tarvitaan myös organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Usein organisaatiot joutuvat muuttamaan toimintatapojaan ja rakenteitaan voidakseen vastata markkinoiden vaatimuksiin ja säilyttää kilpailukykyänsä. Tämä voi sisältää esimerkiksi uusien liiketoimintamallien kehittämistä, tuotteiden ja palveluiden uudistamista tai toimintaprosessien tehostamista (Cummings & Worley, 2014, 76).

Lisäksi muutosjohtamista tarvitaan organisaation sisäisen tehokkuuden ja suorituskyvyn parantamisessa. Muutokset voivat olla tarpeen esimerkiksi silloin, kun organisaatio kohtaa sisäisiä haasteita, kuten tehottomuutta, resurssien hukkaamista tai henkilöstön motivaation laskua. Muutosjohtamisen avulla organisaatio voi tunnistaa nämä ongelmat ja kehittää strategioita niiden ratkaisemiseksi (Cameron & Green, 2015, 187).

Yritysten fuusiot, yritysostot ja organisaatioiden yhdistämiset ovat myös tilanteita, joissa muutosjohtamista tarvitaan. Nämä tilanteet voivat aiheuttaa merkittäviä muutoksia organisaation rakenteisiin, kulttuuriin ja toimintatapoihin, ja niiden läpivienti vaatii huolellista suunnittelua ja johtamista (Cummings & Worley, 2014, 76).

Muutosjohtamista tarvitaan myös siksi, että se auttaa organisaatiota pysymään kilpailukykyisenä ja innovatiivisena markkinoilla. Muutos voi olla avain uusien mahdollisuuksien hyödyntämiseen ja organisaation kehittämiseen entistä kilpailukykyisemmäksi ja tehokkaammaksi toimijaksi omalla toimialallaan (Cameron & Green, 2015, 187).

Muutosjohtaminen eroaa normaalista jokapäiväisestä johtamisesta siinä, että se keskittyy erityisesti organisaation muutoksen hallintaan ja ohjaamiseen. Normaalissa johtamistyössä painopiste saattaa olla vakiintuneiden toimintatapojen ylläpitämisessä, päivittäisten tehtävien johtamisessa ja lyhyen aikavälin tavoitteiden saavuttamisessa. Toisin kuin muutosjohtaminen, joka vaatii strategista ajattelua, kykyä nähdä pitkän aikavälin vaikutukset ja valmiutta sopeutua epävarmuuteen ja vastarintaan.

Muutosjohtamisessa henkilöstöllä on erityisen suuri merkitys. Organisaation muutos onnistuu harvoin ilman henkilöstön sitoutumista ja osallistumista. Siksi on tärkeää ottaa henkilöstö mukaan muutosprosessin alusta asti ja varmistaa heidän ymmärryksensä ja sitoutumisensa muutokseen (Cummings & Worley, 2014, 76). Tämä voi tarkoittaa avointa viestintää muutoksen tarpeesta ja tavoitteista, mahdollisuutta antaa palautetta ja osallistua päätöksentekoon sekä tarjota tukea ja resursseja muutokseen sopeutumiseksi.

Henkilöstön huomioiminen muutoksessa edellyttää myös kykyä tunnistaa ja hallita muutoksen aiheuttamaa vastarintaa ja epävarmuutta. Muutoksen läpivienti voi herättää erilaisia tunteita ja reaktioita työntekijöissä, kuten pelkoa, epävarmuutta, vastarintaa tai jopa innostusta ja positiivisia odotuksia. On tärkeää tunnistaa nämä reaktiot ja tarjota tarvittavaa tukea ja ohjausta niiden käsittelyyn (Kotter, 1996, 85). Lisäksi henkilöstön huomioiminen muutoksessa tarkoittaa myös tarpeen mukaan tarjota koulutusta ja kehittämismahdollisuuksia uusien taitojen ja osaamisen hankkimiseksi, joita muutos voi vaatia. Organisaation on varmistettava, että työntekijöillä on tarvittavat resurssit ja valmiudet menestyä muuttuneessa toimintaympäristössä (Cameron & Green, 2015, 187)

Johtajuuden rooli organisaatiomuutoksen hallinnassa on kriittinen, sillä johtajat ovat avainasemassa luomaan vision, ohjaamaan muutosprosessia ja varmistamaan sen onnistumisen. Heidän tehtävänsä on identifioida muutostarpeet, suunnitella ja toteuttaa strategiat sekä johtaa organisaatiota muutoksen eri vaiheissa (Kotter, 1996, 85; Cummings & Worley, 2015, 89). Johtajien kykyä käsitellä muutoksen aiheuttamia haasteita, kuten vastarintaa ja epävarmuutta, määrittää suuresti muutoksen lopputuloksen ja organisaation tulevaisuuden suunnan (Balogun & Hailey, 2008, 120; Ford et al., 2008, 75).

Muutos organisaatioissa on välttämätön ja jatkuvasti läsnä oleva ilmiö, joka vaikuttaa organisaation toimintaan, rakenteisiin ja kulttuuriin. Muutos voi käsittää strategisia uudelleenjärjestelyjä, prosessien muutoksia, teknologisten järjestelmien käyttöönottoa tai organisaatiokulttuurin muutosta. Muutos voi olla reaktio ulkoisiin tekijöihin, kuten markkinamuutoksiin ja teknologian kehitykseen, tai sisäisiin tarpeisiin, kuten tehokkuuden parantamiseen ja innovaation edistämiseen (Jones & Aguirre, 2016, 47; Burnes, 2009, 34).

Organisaatiomuutos alkaa usein organisaation nykytilan kriittisestä tarkastelusta suhteessa haluttuun tulevaisuuden tilaan. Tämä prosessi vaatii yhteistyötä eri sidosryhmien välillä ja selkeää viestintää kaikille organisaation jäsenille (Cummings & Worley, 2015, 89; Graetz ym., 2006, s. 52). Johtajuuden rooli on keskeinen organisaatiomuutoksessa. Johtajien

tehtävänä on luoda selkeä visio muutoksen tavoitteista ja toimia muutoksen ajureina. Heidän tulee olla kyvykkäitä ohjaamaan ja motivoimaan organisaatiota muutoksen läpi ja huomioimaan organisaation jäsenten tarpeet ja huolenaiheet (Balogun & Hailey, 2008, 120; Kotter, 1996, 85).

Muutoksen johtaminen vaatii monipuolisia taitoja ja strategioita. Yksi keskeisimmistä haasteista on vastustuksen kohtaaminen. Johtajien rooli tässä tilanteessa on tunnistaa vastustuksen syyt ja työskennellä aktiivisesti sen lieventämiseksi. Tämä voi sisältää avointa viestintää, yksilöllistä tukea ja osallistavaa päätöksentekoa, jossa työntekijät tuntevat olevansa osa muutoksen suunnittelua ja toteutusta (Prosci, 2021, 32; Kotter, 1996, 98).

Lisäksi johtajien on otettava huomioon organisaatiokulttuurin merkitys muutoksen johtamisessa. Organisaatiokulttuuri voi joko tukea tai estää muutoksen läpivientiä, ja johtajien tehtävänä on tunnistaa ja hyödyntää kulttuurin vahvuuksia muutosprosessissa (Schein, 2010, 75). Johtajien on myös huolehdittava siitä, että muutoksen tavoitteet ja merkitys ovat selvät kaikille työntekijöille. Selkeä viestintä ja johdonmukainen lähestymistapa voivat auttaa vähentämään epävarmuutta ja vastustusta muutosta kohtaan (Cummings & Worley, 2015, 92).

Yhteistyö yläjohdon kanssa on olennainen osa muutoksen johtamista. Johtajien on varmistettava, että yläjohto tukee muutosta ja tarjoaa tarvittavat resurssit sen toteuttamiseksi. Tämä voi sisältää johdon tukemista ja raportointia muutoksen etenemisestä, mikä auttaa ylläpitämään avointa ja läpinäkyvää viestintää organisaation eri tasoilla (Cummings & Worley, 2015, 94).

Kokonaisuudessaan johtajien rooli muutoksen johtamisessa on monimutkainen ja vaatii monipuolisia taitoja ja strategioita. On tärkeää, että johtajat tunnistavat ja ymmärtävät organisaation kulttuurin, viestivät selkeästi ja johdonmukaisesti, toimivat roolimallina ja ylläpitävät hyviä suhteita sekä alaisiin että yläjohtoon.

3.3 Muutosjohtamisen teoriat ja niiden soveltaminen järjestelmämuutokseen

Muutosjohtaminen on keskeinen osa organisaation kehittymistä ja menestystä, ja se sisältää monia teoreettisia viitekehyksiä, jotka auttavat ymmärtämään ja hallitsemaan muutosta tehokkaasti. Erityisesti järjestelmämuutokset, kuten IT-järjestelmien päivitykset tai uuden teknologian käyttöönotto, edellyttävät huolellista suunnittelua ja toteutusta. Seuraavaksi tarkastellaan kolmea keskeistä muutosjohtamisen teoriaa ja niiden soveltamista järjestelmämuutoksiin.

Kurt Lewinin kolmivaiheinen muutosmalli on tunnettu ja laajasti käytetty muutosjohtamisen teoria, joka tarjoaa selkeän ja ymmärrettävän rakenteen muutosprosessin hallintaan. Malli koostuu sulattamisen, muutoksen ja jäädyttämisen vaiheista, jotka ohjaavat organisaatiota muutoksen alusta loppuun. Sulattamisvaiheessa organisaation nykytilaa kyseenalaistetaan ja valmistellaan muutosta varten, mikä on erityisen tärkeää järjestelmämuutosten yhteydessä, missä vanhojen järjestelmien ja prosessien kriittinen arviointi on ensiarvoisen tärkeää (Lewin, 1947, s. 34). Muutosvaihe sisältää itse muutoksen, kuten uusien prosessien tai järjestelmien käyttöönoton. Tämän vaiheen aikana on tärkeää johtaa muutosta aktiivisesti ja varmistaa, että kaikki muutoksen osa-alueet toteutuvat suunnitellusti. Jäädyttämisen vaiheessa uudet toimintatavat ja järjestelmät vakiinnutetaan osaksi organisaation arkea, mikä takaa muutoksen pitkäaikaisen pysyvyyden ja tehokkuuden.

Vaikka Lewinin malli tarjoaa selkeän lähtökohdan muutoksen hallinnalle, se on myös saanut kritiikkiä liiallisesta yksinkertaistamisesta ja muutosprosessin dynaamisuuden aliarvioinnista. Mallin mukainen jäädyttämisen vaihe voi esimerkiksi estää jatkuvan parantamisen ja uudistumisen, mikä on nykyaikaisessa, nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä kriittinen menestystekijä (Burnes, 2004, 321). Lisäksi malli ei aina tarjoa riittäviä keinoja vastustuksen hallintaan, mikä on keskeinen haaste monissa muutostilanteissa (Piderit, 2000, 783).

Tutkimuksissa on havaittu, että Lewinin malli voi auttaa organisaatioita suunnittelemaan ja toteuttamaan järjestelmämuutoksia tehokkaasti, kunhan sitä sovelletaan joustavasti ja otetaan huomioon organisaation yksilölliset tarpeet ja olosuhteet. Esimerkiksi Burnesin (2009, 78) tutkimus uuden tietojärjestelmän käyttöönotosta sairaalassa osoittaa, että malli on hyödyllinen muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa, mutta sen jäykkyyttä on tärkeä lieventää joustavilla toimenpiteillä, jotka huomioivat muutoksen dynaamisuuden ja sidosryhmien tarpeet.

Lewinin malli jatkaa olemassaolonsa ja käytön merkitystä muutosjohtamisen alueella, tarjoten organisaatioille selkeän ja yksinkertaisen kehyksen, jonka avulla ne voivat hallita muutosta. Mallin tehokas soveltaminen vaatii kuitenkin kriittistä arviointia ja mukauttamista, jotta se vastaa kunkin muutoshankkeen erityisvaatimuksiin ja -haasteisiin.

John Kotterin kahdeksan vaiheen muutosprosessi on laajasti hyväksytty lähestymistapa muutosjohtamiseen ja se on erityisen tehokas suurten järjestelmämuutosten hallinnassa. Mallin ensimmäinen askel, kiireellisyyden tunne muutoksen tarpeesta, on kriittinen herättämään organisaation huomion ja saamaan aikaan liikevoiman (Kotter, 1996, 85; Appelbaum ym., 2012, 764). Tämä vaihe luo perustan muutoksen hyväksymiselle ja on välttämätön, jotta muutosprosessi voi alkaa.

Voimakkaan johtajuuskoalition rakentaminen on mallin toinen vaihe, jossa korostetaan johtajien roolia muutoksen katalysaattorina eli toisin sanoen hallitsijana. Tässä vaiheessa yläjohto ja avainhenkilöt yhdistävät voimansa tukemaan muutosta, mikä on usein ratkaisevaa muutoksen onnistumisen kannalta (Hughes, 2010, 27). Tämän johtajuuskoalition tehtävänä on motivoida ja ohjata organisaatiota läpi muutosprosessin.

Kotterin kolmannessa vaiheessa kehitetään selkeä visio ja strategia muutokselle. Tämä vaihe on tärkeä, koska se määrittää suunnan ja tavoitteet koko muutosprosessille (Kotter, 1996, 85). Vahva ja selkeä visio helpottaa viestintää ja ymmärrystä muutoksen tavoitteista organisaation sisällä (Hiatt ja Creasey, 2003, 115).

Viestintä on kriittinen osa jokaisessa muutosprosessin vaiheessa. Sen avulla varmistetaan, että kaikki organisaation jäsenet ymmärtävät muutoksen merkityksen ja tavoitteet. Kotter korostaa avoimen ja jatkuvan viestinnän merkitystä, joka rakentaa luottamusta ja sitoutumista muutokseen (Kotter, 1996, 85; Armenakis ja Harris, 2002, 98).

Viimeisessä vaiheessa, muutoksen juurruttamisessa, uudet toimintatavat ja järjestelmät integroidaan osaksi organisaation kulttuuria. Tämä vaihe varmistaa, että muutos ei jää tilapäiseksi tai pinnalliseksi, vaan muuttuu pysyväksi osaksi organisaation toimintaa (Kotter, 1996, 85; Beer, 2000, 133). Tässä vaiheessa on olennaista, että muutokset nähdään arkipäiväisessä toiminnassa ja ne heijastavat organisaation pitkäaikaisia tavoitteita.

Tutkimuksissa on todettu, että Kotterin malli on erityisen hyödyllinen suurten järjestelmämuutosten yhteydessä, sillä se tarjoaa kattavan kehyksen muutoksen hallintaan, tunnistaa yleisiä kompastuskiviä ja tarjoaa ratkaisuja niihin (Sarayreh ym., 2013, 220). Malli auttaa organisaatioita varmistamaan, että kaikki sidosryhmät ovat mukana ja sitoutuneet muutokseen, mikä on välttämätöntä teknologisen muutoksen onnistumiselle.

John Kotterin kahdeksan vaiheen muutosprosessi tarjoaa siis syvällisen ja käytännönläheisen lähestymistavan muutosjohtamiseen, joka on testattu ja todistettu monissa organisaatioissa ympäri maailmaa.

7S-malli, joka kehitettiin alun perin McKinsey & Companyn toimesta, on yksi muutosjohtamisen käytetyimmistä malleista. Malli korostaa seitsemää keskeistä elementtiä, jotka ovat strategia, rakenne, järjestelmät, yhteiset arvot, taidot, henkilöstö ja tyyli. Nämä komponentit on suunniteltu toimimaan yhdessä, jotta organisaatio voi saavuttaa tehokkaan muutoksen hallinnan (Peters ja Waterman, 1982, 10).

7S-mallin voima piilee sen kokonaisvaltaisessa lähestymistavassa. Malli ei keskity vain yhteen muutosjohtamisen aspektiin, vaan kattaa kaikki organisaation toimintaan vaikuttavat osa-alueet. Tämä on erityisen tärkeää järjestelmämuutosten yhteydessä, joissa muutoksen onnistuminen vaatii huolellista suunnittelua ja toteutusta useilla eri toiminnan tasoilla.

Strategian, rakenteen ja järjestelmien kaltaiset kovat elementit tarjoavat selkeät kehykset muutoksen toteuttamiselle, kun taas pehmeät elementit, kuten taidot, henkilöstö ja johtamistyyli, huomioivat inhimilliset tekijät, jotka ovat keskeisiä muutoksen onnistumiselle (Pascale ja Athos, 1981, 202). Malli korostaa erityisesti yhteisten arvojen merkitystä, sillä ne luovat perustan organisaation identiteetille ja toimintakulttuurille, mikä on välttämätöntä muutoksen sisäistämässä ja juurruttamisessa.

Vaikka 7S-mallia ei ole kehitetty tieteellisen tutkimuksen pohjalta, sen käytännön merkitys muutosjohtamisessa on osoitettu monissa organisaatioissa. Malli auttaa johtajia hahmottamaan muutoksen monimutkaisuuden ja tarjoaa työkaluja, joiden avulla voidaan arvioida ja tasapainottaa eri elementtien vaikutuksia toisiinsa (Waterman ym., 1980, 29). Tämä on erityisen tärkeää suurissa järjestelmämuutoksissa, joissa eri osa-alueiden yhteensovittaminen on keskeistä muutoksen onnistumiselle.

Käytännössä 7S-malli on auttanut organisaatioita parantamaan muutosvalmiuksiaan, tehostamaan sisäistä yhteistyötä ja lisäämään strategian toteutumisen todennäköisyyttä. Esimerkiksi Thompsonin (1997, 132) tutkimus osoittaa, kuinka 7S-mallin soveltaminen auttoi suuryritystä integroimaan uuden teknologian sen olemassa oleviin toimintaprosesseihin, mikä johti merkittäviin tehokkuuden parannuksiin ja kustannussäästöihin.

Tieteellisessä kirjallisuudessa on tutkittu muutosjohtamisen teorioiden vaikuttavuutta ja soveltuvuutta käytännön muutosprojekteissa. Esimerkiksi Burke (2018, 112) tutkii, miten eri

muutosjohtamisen malleja voidaan soveltaa IT-järjestelmien implementointiin ja päivityksiin. Tutkimus osoittaa, että onnistuneet järjestelmämuutokset vaativat teorioiden joustavaa soveltamista ja kunkin organisaation ainutlaatuisten tarpeiden huomioimista. Nämä muutosjohtamisen teorit tarjoavat arvokkaita työkaluja organisaatioille, jotka pyrkivät navigoimaan järjestelmämuutosten haastavassa ympäristössä. On tärkeää ymmärtää kunkin teorian vahvuudet ja rajoitteet sekä soveltaa niitä joustavasti ja tilanteen mukaan, jotta muutosprosessi voi olla mahdollisimman sujuva ja tehokas.

4 Digitaalisen muutoksen johtaminen

4.1 Projektin johtaminen

Projektin johtaminen digitaalisessa muutoksessa edellyttää johtajilta monitahoista ymmärrystä ja kykyä hallita sekä suunniteltua että itseohjautuvaa muutosta. Suunniteltu muutos on perinteinen ja jäsenelty tapa lähestyä muutosta, missä johtajat suunnittelevat ja toteuttavat muutoksen tietoisesti. Tämä prosessi alkaa nykytilan ja halutun tulevaisuuden tilan arvioinnista, jonka jälkeen kehitetään suunnitelma muutoksen toteuttamiseksi (Kotter, 1996, 85). Itseohjautuva muutos puolestaan syntyy spontaanisti organisaation sisältä, vastaten joustavasti ja nopeasti ulkoisiin muutoksiin ja markkinoiden tarpeisiin (Cunha ym., 2017, 102).

Näissä molemmissa lähestymistavoissa johtajien rooli korostuu. Heidän on kyettävä olemaan visionäärejä ja strategisia suunnittelijoita, mutta myös tehokkaita kommunikoijia. Johtajat, kuten tietohallintojohtajat ja projektijohtajat, tekevät perusteellista taustatyötä ymmärtääkseen teknologisia trendejä ja markkinoiden vaatimuksia, jotka ohjaavat muutoksen suunnittelua ja toteutusta (Peppard ja Ward, 2016, 310).

Projektin etenemisen seuranta on olennainen osa johtajan tehtäviä. Tämä sisältää säännölliset tarkistukset projektin tilasta ja suorituskyvystä sekä nopean reagoinnin muuttuviin olosuhteisiin. Työkalut kuten Gantt-kaaviot ja tasapainotetut mittaristot ovat arvokkaita projektin edistymisen arvioinnissa ja mahdollisten riskien hallinnassa (Kerzner, 2017, 441). Gantt-kaavio on erityisen hyödyllinen työkalu, joka visualisoi projektin aikataulun ja eri tehtävien suorittamisen ajankohdat. Se auttaa projektijohtajia ja tiimejä seuraamaan projektin edistymistä reaaliajassa ja tunnistamaan mahdolliset aikatauluviiveet. Lisäksi Gantt-kaavio mahdollistaa resurssien tehokkaan hallinnan, sillä se esittää selkeästi, missä vaiheessa ja milloin kunkin resurssin panosta tarvitaan (Lock, 2007, 157).

Etenemisen seurantaan liittyy olennaisesti myös riskienhallinta. Projektin johtajat käyttävät riskienarviointityökaluja tunnistaaakseen potentiaaliset ongelmat ennen kuin ne vaikuttavat projektin kulkuun. Tämä proaktiivinen lähestymistapa mahdollistaa ongelmien nopean ratkaisun ja minimoi niiden vaikutuksen projektin lopputulokseen. Riskienhallintaan kuuluu myös säännöllinen viestintä tiimin ja sidosryhmien kanssa, mikä varmistaa, että kaikki ovat tietoisia projektin tilasta ja mahdollisista muutoksista (Hillson & Simon, 2012, 114).

Erityisen kriittinen osa projektin johtamista on ihmisten johtaminen muutosprosessissa. Johtajien on varmistettava, että kaikki organisaation jäsenet ovat mukana ja sitoutuneet muutokseen. Tämä vaatii koulutusta, joka varmistaa, että työntekijät ymmärtävät uudet teknologiat ja toimintatavat sekä pystyvät hyödyntämään niitä tehokkaasti. Koulutuksen lisäksi on tärkeää, että johtajat kuuntelevat aktiivisesti palautetta työntekijöiltä. Palautteen avulla voidaan tunnistaa ja ratkaista mahdollisia ongelmia muutosprosessin aikana, ja se auttaa myös mukauttamaan muutoksen kulkua tarpeen mukaan (Burnes, 2009, 422).

Muutosvastarinta on normaali osa kaikkia muutoksia, ja johtajien on kyettävä käsittelemään sitä rakentavasti. Vastarinnan juurisyiden ymmärtäminen ja avoin dialogi auttavat hälventämään epäilyksiä ja pelkoja. Lisäksi on tärkeää tarjota tuki ja resurssit, jotka auttavat työntekijöitä sopeutumaan muutokseen. Vahva johtajuus ja selkeä kommunikointi ovat avainasemassa, kun pyritään vähentämään epävarmuutta ja vastustusta muutosta kohtaan (Ford et al., 2008, 290). Johtamisen merkitys muutosvastarinnan hallinnassa on keskeinen, sillä johtajat asettavat esimerkin siitä, miten suhtautua muutokseen. Heidän asenteensa, käyttäytymisensä ja toimintatapansa voivat joko vähentää tai lisätä vastarintaa (Kotter, 1996, 85).

Muutosvastarinnan käsite viittaa työntekijöiden tai muiden sidosryhmien negatiivisiin reaktioihin, jotka syntyvät vastauksena organisaation muutoksiin. Tämä vastarinta voi ilmetä monin tavoin, kuten suoranaisena kieltäytymisenä, passiivisena vastustuksena tai jopa sabotoina. Muutosvastarinta voi syntyä pelosta tuntemattoman edessä, huolesta menettää jotain arvokasta tai kyvyttömyydestä ymmärtää muutoksen tuomia etuja (Piderit, 2000, 783).

Tutkimuksessa muutosvastarinnasta Oreg, Vakola ja Armenakis (2011) tarkastelivat muutosvastarinnan syitä ja sen seurauksia organisaatioissa. Tutkimuksen mukaan muutosvastarinta ei ole pelkästään negatiivinen ilmiö, vaan se voi myös toimia arvokkaana palautteena muutoksen johtamiselle. Tutkimus osoittaa, että ymmärtämällä vastarinnan syitä, johtajat voivat sopeuttaa muutosstrategioitaan paremmin ja näin lisätä muutoksen onnistumisen todennäköisyyttä (Oreg, Vakola & Armenakis, 2011, 514).

Johtajien tulee tunnistaa eri muutosvastarinnan lähteet ja kohdata ne suoraan ja avoimesti. Tämä tarkoittaa, että on ymmärrettävä työntekijöiden huolia ja osoitettava empatiaa heidän kokemuksilleen. Samalla on tärkeää kommunikoida muutoksen hyödyt selkeästi kaikille osapuolille. Koulutus ja tiedon jakaminen ovat tehokkaita keinoja rakentaa ymmärrystä ja vähentää pelkoja (Armenakis ym., 1999, 423).

Lisäksi johtajien tulisi kannustaa työntekijöitä ilmaisemaan mielipiteensä ja osallistumaan muutosprosessiin. Osallistuminen luo tunnetta omistajuudesta ja voi vähentää vastarintaa, koska työntekijät tuntevat, että heillä on ääni ja vaikutusvaltaa prosessissa. Tuki ja resurssien tarjoaminen, kuten mentorointi ja tukiryhmät, voivat myös olla avuksi muutoksen aikana (Kübler-Ross, 1969, 48).

Kokonaisuudessaan, projektin johtaminen digitaalisessa muutoksessa vaatii, että johtajat yhdistävät teknisen osaamisen, strategisen näkemyksen ja ihmiskeskeisen lähestymistavan. Tämä mahdollistaa organisaation menestyksen muutoksen keskellä ja varmistaa, että digitaalinen muutos ei ainoastaan toteudu, vaan myös tuottaa pitkäaikaista arvoa organisaatiolle (Bridges, 2017, 195).

4.2 Muutosten toteuttaminen Lewinin mallin mukaan

Digitaalisen muutoksen toteuttamisessa kohtaamamme haasteet ovat moninaisia ja usein yhteydessä inhimillisiin ja organisatorisiin tekijöihin, eikä pelkästään teknisiin ongelmiin. Jonesin ja Smithin (2004) mukaan 40 % organisaatioista ei saavuta uuden teknologian käyttöönotossa tavoiteltuja hyötyjä, ja suurin osa ongelmista johtuu ihmisten ja organisaation vastarinnasta muutoksille. Muutosvastarinta onkin yksi näistä esteistä uusien järjestelmien onnistuneessa käyttöönotossa, ja se voi merkittävästi hidastaa tai jopa estää tavoiteltujen hyötyjen realisoitumisen (Jones & Smith, 2004, 1602).

On tärkeää tunnistaa ja ymmärtää, että työntekijöiden osallistuminen ja sitoutuminen ovat avainasemassa uusien teknologioiden onnistuneessa käyttöönotossa. Tämä edellyttää johtajuutta, joka on avointa, tukevaa ja valmis ottamaan huomioon työntekijöiden tarpeet ja huolenaiheet (Jones & Smith, 2004, 1602). Työntekijöiden aktiivinen osallistuminen muutoksen eri vaiheissa auttaa vähentämään muutosvastarintaa ja lisää uuden teknologian hyväksyntää, kuten Jones ja Smith (2004) suosittelivat. Heidän tutkimuksensa korostaa, että osallistuvan ergonomian käyttö, eli se miten he voivat itse vaikuttaa työnkuvaansa, sekä työtehtäviensä suunnittelun ja tiimityöskentelyn edistäminen voivat merkittävästi parantaa työntekijöiden tyytyväisyyttä ja sitoutumista muutokseen, mikä puolestaan edesauttaa teknologian onnistunutta käyttöönottoa (Jones & Smith, 2004, 1603) .

Lisäksi on huomioitava, että muutoksen hallinnassa ei ole kyse vain uuden teknologian implementoinnista, vaan koko organisaation toimintatapojen uudistamisesta. Tämä käsittää laajemmat organisatoriset rakenteet, prosessit ja kulttuurin, jotka kaikki vaikuttavat

muutoksen onnistumiseen (Jones & Smith, 2004, 1601). Vastarinnan hallinta ja muutoksen integroiminen osaksi organisaation arkea vaatii johdonmukaista johtajuutta ja selkeää viestintää kaikilla tasoilla (Jones & Smith, 2004, 1604).

Seuraavassa luvussa siirrymme tarkastelemaan, kuinka Lewinin muutosjohtamisen mallia voidaan soveltaa digitaalisen muutoksen hallinnassa. Tämä malli tarjoaa kehyksen, joka auttaa ymmärtämään ja ohjaamaan organisaation läpi muutoksen kolmivaiheisen prosessin: sulattaminen, muutos ja jäädyttäminen. Mallin avulla voimme paremmin ymmärtää, miten muutos voidaan toteuttaa hallitusti ja miten vastarintaa voidaan käsitellä tehokkaasti organisaation eri tasolla. Kuviossa 1. on esitetty Lewinin mallin peruspilarit.



Kuvio 1 Lewinin mallin peruspilarit

Lewinin mallin mukaisen muutoksen aloittaa "sulatus"-vaihe (unfreeze), joka perustuu Kurt Lewinin muutosmalliin. Tässä vaiheessa organisaatio alkaa purkaa vanhoja toimintamalleja ja valmistautuu tulevaan muutokseen (Lewin, 1947, 5). sulatusvaiheen tavoitteena on herättää tietoisuutta muutoksen tarpeellisuudesta ja motivoida organisaation jäseniä muutokseen. Tämän vaiheen keskeisiä toimenpiteitä ovat johtamisen sitoutuminen muutokseen, selkeä ja avoin viestintä muutostarpeesta sekä organisaation valmistelu muutoksen toteuttamiseen.

Ensimmäinen askel sulatusvaiheessa on johtamisen sitoutuminen, jossa johto toimii muutoksen esikuvana ja tukee muutosta aktiivisesti. Johto asettaa muutoksen tavoitteet, varaa

tarvittavat resurssit ja osallistuu itse muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen (Cummings & Worley, 2015, 29).

Toiseksi on tärkeää viestiä selkeästi muutoksen syistä ja tavoitteista. Tehokas viestintä luo ymmärrystä ja hyväksyntää muutokselle, vähentää epävarmuutta ja vastustusta. Käytettävien viestintäkanavien tulee olla monipuolisia ja viestien kohdentua oikeille kohderyhmille (Kotter, 1996, 85).

Kolmanneksi organisaation tulee valmistella henkilöstöään muutokseen. Tämä sisältää koulutusta, valmennusta ja osallistavaa päätöksentekoa, jotta kaikki jäsenet voivat vaikuttaa muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. On tärkeää ottaa huomioon yksilöiden tarpeet ja tunteet muutoksen aikana (Cummings & Worley, 2015, 102).

Muutosjohtamisen toinen vaihe on ”muutos” (change), jossa aloitetaan konkreettiset toimet muutoksen toteuttamiseksi. Tässä vaiheessa uusia toimintatapoja ja rakenteita otetaan käyttöön ja vanhat korvataan uusilla (Lewin, 1947, 34). On välttämätöntä varmistaa, että muutoksen suunnitelmat toteutetaan sujuvasti ja tehokkaasti.

Johto ja esihenkilöt ovat avainroolissa muutoksen onnistumisessa. Heidän tulee ohjata, tukea ja motivoida työntekijöitä läpi muutosprosessin (Cummings & Worley, 2015, s. 87).

Toiminnanohjaus, seuranta ja arviointi ovat kriittisiä tehtäviä tässä vaiheessa. Organisaation on kyettävä seuraamaan muutoksen etenemistä ja reagoimaan nopeasti mahdollisiin muutostilanteisiin ja haasteisiin (Kotter, 1996, s. 64).

Lisäksi on tärkeää, että kaikilla työntekijöillä on tarvittavat valmiudet ja taidot uusien toimintatapojen omaksumiseen ja käyttöön. Tämä voi vaatia koulutusta, valmennusta ja ohjausta, jotka auttavat työntekijöitä sopeutumaan muutokseen ja hyödyntämään uusia mahdollisuuksia (Cummings & Worley, 2015, 112).

Muutoksen toteuttamisen vaiheen päätavoitteena on saavuttaa muutoksen käytännön toteutus ja uusien toimintatapojen vakiinnuttaminen organisaatioon.

”Jäädytys”-vaihe (refreeze) on muutosjohtamisen viimeinen askel Lewinin muutosmallissa, jossa uudet toimintamallit ja käytännöt vakiinnutetaan osaksi organisaation arkea. Tämä vaihe merkitsee uusien rakenteiden ja prosessien lopullista integrointia ja niiden muuttumista normaaliksi toimintatavaksi organisaatiossa (Lewin, 1947, 27). jäädytysvaiheen aikana

keskitytään siihen, että muutoksen tuomat uudistukset juurtuvat syvälle organisaation kulttuuriin ja päivittäisiin käytäntöihin, varmistamalla niiden pysyvyys ja tehokkuus.

Jäädytysvaiheessa organisaation on varmistettava, että kaikki jäsenet ymmärtävät ja hyväksyvät muutokset. Tämä saavutetaan jatkuvalla koulutuksella ja viestinnällä, joka vahvistaa uusien menetelmien ja prosessien merkitystä (Kotter, 1996, 85). On tärkeää, että johto ja esihenkilöt osoittavat jatkuvaa tukea muutoksille, mikä vahvistaa uusien käytäntöjen legitimitettä ja arvoa organisaation sisällä.

Organisaation on myös arvioitava jäädytysvaiheessa uusien käytäntöjen vaikutuksia ja tehokkuutta. Tämä voi sisältää suorituskyvyn seurantaan, palautteen keräämistä työntekijöiltä ja muutoksen tulosten mittaamista (Cummings & Worley, 2015, 76). Tietojen perusteella organisaatio voi tehdä tarvittavia säätöjä ja parannuksia varmistaakseen, että uudet toimintamallit palvelevat tarkoituksiaan mahdollisimman hyvin.

Lisäksi on tärkeää ylläpitää ja vahvistaa organisaation kulttuurin muutos, joka tukee uusia toimintatapoja. Tämä voi sisältää arvojen, normien ja käyttäytymissääntöjen päivittämistä vastaamaan uutta toimintaympäristöä. Kulttuurin muutos auttaa varmistamaan, että muutokset eivät ainoastaan ole ohimeneviä vaan tulevat pysyväksi osaksi organisaation identiteettiä (Kotter, 1996, 87).

Jäädytys -vaiheen tavoitteena on siis lukita muutoksen tuomat hyödyt paikoilleen, estää organisaation palaaminen vanhoihin tapoihin ja luoda vankka perusta jatkuvan kehittämisen kulttuurille. Kun muutos on onnistuneesti juurtunut, organisaatio voi jatkaa toimintaansa uudistuneella energialla ja paremmilla valmiuksilla tulevaisuuden haasteisiin.

5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän tutkielman tarkastelu keskittyi digitaalisen muutoksen johtamiseen organisaatioissa, erityisesti teknologisten innovaatioiden integroimiseen ja niiden vaikutukseen organisaation toimintaan ja kulttuuriin. Tutkimme, kuinka johtajat voivat navigoida haastavissa digitaalisen muutoksen vesissä, ja mitä vaikutuksia onnistuneella johtamisella voi olla organisaation tehokkuuteen ja asiakastyytyvyyteen.

Aloitin määrittelemällä ja esittelemällä digitaalisen muutoksen ja uuden järjestelmän käyttöönoton keskeisiä käsitteitä ja teemoja. Tutkimuskirjallisuuden perusteella digitaaliseen muutokseen vaikuttavat useat tekijät monella organisaation, teknologian ja henkilöstön tasolla. Näitä ovat muun muassa johtamisen sitoutuminen, teknologian soveltuvuus ja työntekijöiden osallistuminen ja koulutus (Jones ja Smith, 2004, s. 1601). Lisäksi korostui, että digitaalinen muutos ei ole pelkästään teknologinen tai operatiivinen haaste, vaan se on myös syvästi kulttuurillinen ja strateginen kysymys, joka vaatii muutoksia organisaation arvoissa, normeissa ja toimintatavoissa (Smith ja Sainfort, 1989, 67).

Digitaalisen muutoksen johtamisessa korostui, että tehokas muutos vaatii selkeän vision, joka kommunikoidaan koko organisaatioon. Johtajien tulee olla muutoksen keskiössä, näyttämässä suuntaa ja sitoutumista. Heidän tehtävänsä on myös varmistaa, että organisaatio ymmärtää muutoksen tärkeyden ja on valmis sitoutumaan siihen (Kotter, 1995, 62). Tämän lisäksi johtajien on jatkuvasti seurattava muutosprosessin etenemistä ja tehtävä tarvittaessa nopeita korjausliikkeitä.

Teknologian integrointiin liiketoimintastrategiaan vaikuttavat tekijät olivat moninaiset. Onnistunut teknologian integraatio edellyttää, että teknologia on linjassa organisaation pitkän aikavälin strategisten tavoitteiden kanssa. Tämä tarkoittaa, että teknologia ei pelkästään tue nykyistä liiketoimintaa, vaan mahdollistaa uusien liiketoimintamahdollisuuksien luomisen. Lisäksi integraatio vaatii, että organisaatio kehittää kykyjään jatkuvassa oppimisessa ja sopeutumisessa teknologisen kehityksen nopeaan tahtiin. Käytännössä tämä tarkoittaa investointeja työntekijöiden koulutukseen, uusien työtapojen omaksumiseen ja sisäisen innovaatiokulttuurin vahvistamiseen (Garvin, 1993, s. 78).

Tutkimukseni osoitti, että digitaalinen muutos ei ole vain teknologinen päivitys, vaan se vaatii kokonaisvaltaista lähestymistä, joka ulottuu strategisesta suunnittelusta työntekijöiden koulutukseen ja sitouttamiseen. Johtajien rooli tässä prosessissa on korvaamaton, sillä heidän

kykynsä inspiroida, motivoida ja tukea työntekijöitä muutoksen aikana määrittää pitkälti muutoksen lopputuloksen. Tämä korostaa tarvetta kehittää johtajia, jotka ymmärtävät digitaalisen muutoksen monimutkaisuuden ja osaavat johtaa ihmisiä läpi muutoksen.

Lisäksi havaitsimme, että tehokas muutosjohtaminen voi merkittävästi parantaa organisaation tehokkuutta ja asiakastyytyväisyyttä. Tutkimus, kuten Schallmo ja Williams (2018), on osoittanut, että kun organisaatiot soveltavat järjestelmällisiä muutosjohtamisen käytäntöjä, ne eivät ainoastaan paranna toimintansa sujuvuutta, vaan myös lisäävät asiakkaiden tyytyväisyyttä tarjoamalla parempaa ja nopeampaa palvelua.

Tutkielmassa käsiteltiin myös digitaalisen muutoksen johtamisen mahdollisia haasteita, kuten muutosvastarintaa ja johtamisen epäjohdonmukaisuutta, jotka voivat vaikuttaa negatiivisesti muutoksen tuloksiin. Tämä osoittaa, että on kriittistä ymmärtää ja käsitellä näitä haasteita aktiivisesti, jotta digitaalinen muutos voidaan toteuttaa onnistuneesti.

Päätutkimuskysymykseen vastaten, organisaatiot voivat johtaa digitaalista muutosta tehokkaasti tunnistamalla teknologian integroinnin keskeiset tekijät ja ajurit, kehittämällä johdon ja työntekijöiden osaamista sekä soveltamalla järjestelmällisiä muutosjohtamisen menetelmiä. Näiden toimenpiteiden avulla organisaatiot voivat maksimoida teknologian tarjoamat hyödyt ja vähentää muutokseen liittyviä riskejä.

Lähteet

- Accenture. (2013). *Digital disruption: The growth multiplier*. Accenture Strategy.
- Accenture. (2014). *Driving Unconventional Growth through the Industrial Internet of Things*. Accenture Strategy.
- Angrave, D. et al. (2016). "Exploring the impact of digitalization on human resource management." *Journal of Human Resources*, vol. 51, no. 4, s. 649–672.
- Auvinen, T. & Lämsä, A.-M. (2020). "Digitalisaation vaikutukset henkilöstöjohtamiseen." *Työelämän tutkimus*, vol. 18, no. 1, s. 30–45.
- Bass, B. – Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership*. 2. p., Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.
- Bharadwaj, ym. (2013). "Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights." *MIS Quarterly*, vol. 37, no. 2, s. 471-482.
- Beynon-Davies, P. (2002). *Information Systems. An Introduction to Informatics in Organisations*. Palgrave, Hampshire.
- Balogun, J. & Hailey, V. H. (2008). *Exploring Strategic Change*. 3. p., Prentice Hall.
- Beer, M. & Nohria, N. (2000). "Cracking the code of change." *Harvard Business Review*, vol. 78, no. 3, s. 133–141.
- Burnes, B. (2009). *Managing Change*. 5. p., Pearson Education.
- Burnes, B. (2014). *Managing Change*. 6. p., Pearson Education Limited, Edinburgh.
- By, R. (2005). "Organisational Change Management: A Critical Review." *Journal of Change Management*, vol. 5, no. 4, s. 369–380.
- Cameron, E. – Green, M. (2015). *Making Sense of Change Management*. 4. p., Kogan Page Limited, London.
- CGI. (2020). *Digitaalinen transformaatio*. Saatavilla: <https://www.cgi.com/fi/fi/digitaalinen-transformaatio>
- Chaffey, S. – Wood, S. (2005). *Business Information Management. Improving Performance Using Information Systems*. Pearson Education Limited, Edinburgh.
- Chalons, C. & Dufft, N. (2016). "The Role of IT in Successful Merger Integration." *Business Strategy Review*, vol. 27, no. 1, s. 45-50.
- Cummings, T. G. & Worley, C. G. (2014). *Organization Development and Change*. 10. p., Cengage Learning.
- Dornberger, R. (2018). *Business Information Systems and Technology 4.0: New Trends in the Age of Digital Change*. Springer International Publishing.

- Fitzgerald, M. ym. (2013). "Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative." *MIT Sloan Management Review*, vol. 55, no. 2, s. 1-12.
- Ford, J. D. et al. (2008). "Resistance to change: The rest of the story." *Academy of Management Review*, vol. 33, no. 2, s. 362–377.
- Garvin, David A. "Building a Learning Organization." *Harvard Business Review*, July-August 1993, s. 78-91.
- Graetz, F. et al. (2006). "Managing Organizational Change: A Philosophies of Change Approach." *Journal of Change Management*, vol. 5, no. 4, s. 369–380.
- Gromov, A. – Brandt, T. (2011). "Transformationaalinen johtajuus muutoksessa." *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, vol. 1/11, s. 65–83.
- Ashkenas, R. (2015). "We Still Don't Know the Difference Between Change and Transformation." *Harvard Business Review*.
- Hess, T. ym. (2016). "Options for Formulating a Digital Transformation Strategy." *MIS Quarterly Executive*, vol. 15, no. 2, s. 123-139.
- Ilmarinen, J. & Koskela, H. (2015). "Digitalization and the Future of Work: Challenges for Workers and Unions." *Työelämän tutkimus*, vol. 13, no. 2, s. 58-72.
- Jones, G. R. & Aguirre, D. (2016). *Organizational Change Management*. *Harvard Business Press*.
- Jones, Dennis R., ja Michael J. Smith. "Implementing New Technology." *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, vol. 48, no. 14, 2004, s. 1601–1604.
- Kotter, John P. "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail." *Harvard Business Review*, March-April 1995, s. 59-67.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*.
- Kurbel, K. (2013). "The role of ERP in the age of digitization." *International Journal of Information Management*, vol. 33, no. 6, s. 853–860.
- Laudon, K. C. & Laudon, J. P. (2016). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*. 14. p., Pearson.
- Lemke, F. & Brenner, W. (2015). "Digital transformation—changes and chances: Insights based on an empirical study." *Journal of Business Research*, vol. 68, no. 5, s. 1018–1023.
- Luecke, R. (2003). *Managing change and transition*. *Harvard Business School Press*, Boston.

- Lewin, K. (1947). "Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change." *Human Relations*, vol. 1, no. 1, s. 5–41.
- Matt, C. ym. (2015). "Digital Transformation Strategies." *Business & Information Systems Engineering*, vol. 57, no. 5, s. 339-343.
- McKinsey & Company (2008). "Creating organizational transformations." *McKinsey Quarterly*.
- Monk, E. & Wagner, B. (2013). *Concepts in Enterprise Resource Planning*. Boston, MA: Cengage Learning.
- Laudon, Kenneth C., and Jane Price. Laudon. *Essentials of Management Information Systems : Managing the Digital Firm*. 5th ed. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall, 2003. Print Nah, F. – Lau, J. – Kuang, J. (2001). "Critical factors for successful implementation of enterprise systems." *Business Process Management*, vol. 7, no. 3, s. 285–296.
- Oberg, K. (1960). "Cultural shock: Adjustment to new cultural environments." *Practical Anthropology*, vol. 7, no. 4, s. 177–182.
- Prosci. (2007). *Prosci Change Management Methodology*.
- Rigby, D. & Bilodeau, B. (2015). "*Management Tools & Trends 2015*." Bain & Company.
- Ross, J. W., Beath, C. M., & Mocker, M. (2012). "The digital enterprise: The moves and motives of the digital leaders." *MIT Sloan Management Review*, vol. 53, no. 2, s. 21–23.
- Savolainen, R. & Lehmuskoski, A. (2017). "Understanding the Dynamics of Digital Transformation in Workplace Communication." *Journal of Systems and Information Technology*, vol. 19, no. 1-2, s. 14-16.
- Schallmo, D. & Williams, C. A. (2018). "*Digital Transformation Now! Guiding the Successful Digitalization of Your Business Model*." Springer.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. 4. p., John Wiley & Sons.
- Stolterman, E. & Fors, A. C. (2004). "Information Technology and the Good Life." In B. Kaplan et al. (Eds.), *Information Systems Research: Relevant Theory and Informed Practice*, s. 687-692. Kluwer Academic Publishers.
- Smith, M.J., ja P.C. Sainfort. "A Balance Theory of Job Design for Stress Reduction." *International Journal of Industrial Ergonomics*, vol. 4, 1989, s. 67–79.
- Tapscott, D. & Tapscott, A. (2016). *Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin Is Changing Money, Business, and the World*.

- Venkatesh, V. et al. (2012). "Consumer acceptance and use of information technology: extending the unified theory of acceptance and use of technology." *MIS Quarterly*, vol. 36, no. 1, s. 157–178.
- Vial, G. (2019). "Understanding digital transformation: A review and a research agenda." *The Journal of Strategic Information Systems*, vol. 28, no. 2, s. 118-144.
- Weill, P. & Ross, J. W. (2004). IT Governance: How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results. *Harvard Business Press*.
- Westerman, G. ym. (2011). "*Digital Transformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organizations*." MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting.
- Westerman, G., Bonnet, D. & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. *Harvard Business Press*.