



**Open your mind. LUT.**  
Lappeenranta **University of Technology**

**LUT School of Business and Management**

**Kandidaatin tutkielma**

**Kauppätieteiden koulutusohjelma**

**Yrittäjyys ja pk-yritysten johtaminen**

## **Liiketoimintaprosessin käyttöönotto muutosjohtamisen näkökulmasta**

11.5.2018

Tekijä: Hildén Minna

Ohjaaja: Timo Pihkala

## TIIVISTELMÄ

<b>Tekijä:</b>	Minna Hildén
<b>Tutkielman nimi:</b>	Liiketoimintaprosessin käyttöönotto muutosjohtamisen näkökulmasta
<b>Akateemisen yksikön nimi:</b>	School of Business and Management
<b>Pääaine:</b>	Yrittäjyys ja pk-yritysten johtaminen
<b>Vuosi:</b>	2018
<b>Kandidaatin tutkielma:</b>	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 50 sivua, 6 kuvaa ja 1 taulukko
<b>Tarkastaja:</b>	Professori Timo Pihkala
<b>Hakusanat:</b>	muutosjohtaminen, organisaation kehittäminen, muutos

Organisaatioilta vaaditaan kykyä sopeutua muutoksiin säilyttääkseen kilpailukykyä. Muutosjohtaminen tarjoaa strategiset työkalut muutoksen läpivientiin ja organisaation tehokkuuden parantamiseen. Liiketoimintaprosessin käyttöönottoa voidaan myös pitää suunniteltuna organisaatiomuutoksena.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia miten muutosjohtamisella voidaan vaikuttaa liiketoimintaprosessin käyttöönoton onnistumiseen. Tutkimus perustuu kirjallisuuteen ja tieteellisiin artikkeleihin, jotka käsittelivät muutosjohtamista, organisaation kehittämistä ja organisaatiomuutosta.

Tutkimustulosten mukaan sekä muutosjohtamiseen että organisaation kehittämiseen voidaan käyttää suunnitellun organisaatiomuutoksen vaihemallia. Muutosta valmistellessa on tärkeää analysoida nykytilanne, luoda visio ja strategia tavoitetilasta ja toimenpiteet tavoitetilaan pääsemiseksi.

## ABSTRACT

<b>Author:</b>	Minna Hildén
<b>Title:</b>	The Implementation of the Business Process from the Perspective of Change Management
<b>Faculty:</b>	School of Business and Management
<b>Major:</b>	Entrepreneurship and SME Management
<b>Year:</b>	2018
<b>Bachelor's Thesis:</b>	Lappeenranta University of Technology 50 pages, 6 figures and 1 table
<b>Examiner:</b>	Professor Timo Pihkala
<b>Key Words:</b>	change management, organization development, change

Organizations are required to adapt to changes in order to maintain their competitiveness. Change management provides strategic tools to streamline change and improve organizational efficiency. The implementation of a business process can also be considered as a planned organizational change.

The purpose of this research was to examine how change management can influence the successful implementation of the business process. The research is based on literature and scientific articles regarding change management, organization development and organizational change.

According to the conclusions of this research the model of the planned organizational change can be applied both change management and organization development. Before the implementation of organizational change it is important to analyze the current situation, create a vision and strategy for the aimed targets and measures to achieve the targets.

## SISÄLLYSLUETTELO

<b>1. JOHDANTO</b> .....	<b>6</b>
1.1 Tutkimuksen näkökulma ja tavoitteet .....	7
1.2 Tutkimuksen rakenne.....	8
<b>2. MUUTOSJOHTAMINEN</b> .....	<b>9</b>
2.1 Muutos .....	9
2.2 Muutos prosessina.....	11
2.3 Muutosvoimat .....	19
2.4 Johdon rooli muutoksessa .....	21
2.5 Muutosvastarinta.....	23
2.6 Muutosagentti .....	27
<b>3. ORGANISAATION KEHITTÄMINEN</b> .....	<b>31</b>
3.1 Organisaatiokäyttäytyminen.....	31
3.2 Organisaatioteoriat.....	32
3.3 Organisaatiokäyttämisen tavoitteet .....	34
3.3 Organisaatorakenne, -prosessit & -kulttuuri .....	37
3.5 Organisaation kehittäminen .....	42
<b>4. YHTEENVETO &amp; JOHTOPÄÄTÖKSET</b> .....	<b>46</b>
4.1 Yhteenveto tutkimustuloksista .....	46
4.2 Johtopäätökset .....	49
<b>LÄHDELUETTELO</b> .....	<b>51</b>

## KUVIOT & TAULUKOT

Kuvio 1. Organisaation muutostyypit (mukaillen Nadler & Tushman 1995, 24) .....	10
Kuvio 2. Lewinin 3-vaiheinen malli (mukaillen Rosenbaum & al., 2018, 288) .....	12
Kuvio 3. Lewinin suunnitellun organisaatiomuutoksen malli (mukaillen Rosenbaum & al., 2018, 289).....	13
Kuvio 4. Kotterin 8-vaiheinen muutosmalli (mukaillen Kotter, 2018) .....	15
Kuvio 5. Kurt Lewin: voimakenttämalli. (mukaillen Hannagan, 2008, 28) .....	19
Kuvio 6. Ihmisen käyttäytymistä ohjaavat lainalaisuudet (mukaillen Järvinen 2009, 98) ...	21
Taulukko 1. Yhteenveto muutosprosessimalleista.....	47

# 1. JOHDANTO

Organisaatioiden toimintaympäristö on viimeisten vuosikymmenten aikana monimuotoistunut voimakkaasti. Kansainvälistyminen, informaatioteknologian kehitys ja ilmastonmuutos vaikuttavat tulevaisuudessa kaikkien organisaatioiden päätöksentekoon (McCracken & al., 2018, 105). Globalisaatio on johtanut työn luonteen muuttumiseen teollisuustyöstä tietotyöhön ja muuttanut organisaatioiden toimintatapoja verkostomaisemmaksi. Työelämän laatuun liittyvät asiat korostuvat, koska henkilöstön on aiempaa monikulttuurisempaa ja länsimaissa myös ikääntyneempää (Hertel & al., 2013, 729).

Organisaatioiden menestys riippuu niiden kyvystä vastata toimintaympäristönsä jatkuviin muutoshaasteisiin. Muutokset voivat olla luonteeltaan nopeita tai hitaita ja laajuudeltaan pieniä tai koko organisaatiota koskevia. Lähes kaikissa organisaatiomuutoksissa ja muutosjohtamisessa on yhteistä organisaation tavoitteet; lisääntynyt kilpailukyky, tuottavuus ja tehokkuus. Zidane & Olssonin (2017, 633 – 634) mukaan tehokkuus pitää sisällään sekä organisaation että organisaation kehittämisen tehokkuuden. Organisaation kehittämisen tavoitteena on tehokkuuden lisäksi työelämän laadun parantaminen (Robbins & al., 2010, 526).

Kurt Lewinin 40 -luvulla esittelemä 3 -vaiheinen organisaatiomuutosmalli : sulata – muuta – jäädytä, on itsenäisenä mallina yksi vanhimmista ja käytetyimmistä muutosmalleista. Lewinin suunniteltu organisaatiomuutosmalli sisältää lisäksi kenttäteorian, ryhmädynamiikan ja toimintatutkimuksen. Organisaation kehittäminen terminä perustuu pitkälti Lewinin kenttäteorian ja ryhmädynamiikan tutkimuksiin (Sorensen & al., 2017, 4). Kenttäteoria ja ryhmädynamiikkamallilla haetaan vastauksia ryhmän käyttäytymiseen muutostilanteissa, esimerkiksi muutosvastarinnan esiintymiseen. Toimintatutkimus ja 3 – vaiheinen muutosmalli ovat prosesseja, joiden avulla pyritään muuttamaan organisaatiokäyttäytyminen tavoitteiden mukaiseksi.

Organisaatiomuutos vaatii johdolta ihmisten käyttäytymisen tuntemista. Johto voi viestinnällä luoda muutoksesta mielekkään tavoitteen, päätöksentekoa auttaa ihmisten itsemääräämispyrkimyksen ymmärtäminen ja ihmissuhteisiin liittyvät toimet vastaavat ihmisten tuen tarpeisiin. Johdon ja muutosagentin toiminta vaikuttavat suoraan ihmisten työmotivaatioon ja muutoksiin sitoutumiseen, millä on suora vaikutus vision ja strategian toteutumiseen.

Organisaation kehittäminen ei lähde tyhjästä, vaan tarvitaan ymmärrystä organisaation nykytilasta, organisaation kulttuurista ja –rakenteista. Organisaation kehittämisen tavoitteena on vaikuttaa johtamisen kehittämiseen, organisaation kulttuuriin, rakenteisiin ja ihmisten sitoutumiseen ja sitä kautta parantaa organisaation taloudellista tulosta (Brown, 2011, 429).

## **1.1 Tutkimuksen näkökulma ja tavoitteet**

Tämän kandidaatin tutkielman tavoitteena on tutkia, miten muutosjohtamisella voidaan vaikuttaa liiketoimintaprosessin käyttöönottoon. Tutkielma toteutetaan tutkimalla muutosjohtamisen, organisaation kehittämisen ja organisaatiomuutoksen teorioita pohjautuen kirjallisuuteen ja tieteellisiin artikkeleihin.

Päätutkimuskysymys on:

- Miten muutosjohtamisella voidaan vaikuttaa liiketoimintaprosessin käyttöönoton onnistumiseen?

Alatutkimuskysymykset ovat:

- Millaiset muutosjohtamisen keinot koetaan ratkaisevina?

- Millaiset organisaation kehittämisen keinot koetaan ratkaisevina?

Liiketoimintaprosessin käyttöönotto edustaa tutkielmassa suunniteltua organisaatiomuutosta. Tutkielma keskittyy muutosjohtamisen, organisaation kehittämisen

ja suunnitellun organisaatiomuutoksen kuvaamiseen, joten liiketoimintaprosesseihin liittyvien teknologioiden käyttöönoton teorioita ei tässä tutkielmassa käsitellä.

## **1.2 Tutkimuksen rakenne**

Tutkielma koostuu johdannon lisäksi kahdesta teoriaosuudesta ja yhteenvedosta johtopäätöksineen.

Ensimmäisessä luvussa esitellään johdanto aiheeseen sekä tutkimuskysymykset että tutkimuksen rakenteellinen eteneminen.

Toinen luku käsittelee muutosjohtamista. Luvussa esitellään muutoksen ja muutosprosessien teoriaa samoin kuin johdon roolia muutoksessa. Luvussa tutkitaan myös muutosvastarintaa ja muutosagentin roolia.

Kolmannessa luvussa tutkitaan organisaation kehittämistä. Luku sisältää teoriaa organisaatiokäyttäytymisestä, organisaatioteorioista ja organisaatiokäyttämisen tavoitteista. Luvussa esitellään lisäksi organisaatorakenteiden ja –kulttuurin teoriaa.

Neljännessä luvussa, yhteenveto & johtopäätökset, esitellään johtopäätökset tutkielman tuloksista.



## 2. MUUTOSJOHTAMINEN

### 2.1 Muutos

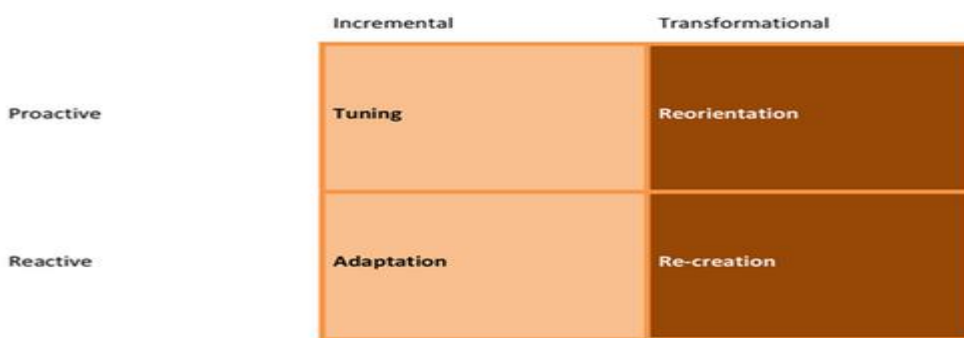
Muutos on yksinkertaisimmillaan Sotaraudan (2004, 286) mukaan siirtymistä yhdestä ajanhetkestä toiseen, vanhasta uuteen. Puhtaimmillaan määriteltynä muutos ei ota kantaa muutoksen suuntaan ja muutoksen ”hyvyyden” tai ”huonouden” arviointiin, vaan siihen tarvitaan kehityksen käsitettä täsmentämään muutoksen käsitettä. Muutoksesta puhutaan ajassamme itsestäänselvyytenä. Muutos oikeutetaan ulkoisen ympäristön muuttumisella ja muutos nähdään kehittymisenä kohti parempaa (Juuti & al. 2004, 35; Smith 2005, 408). Muutos voi olla uuden idean, ajattelu- tai toimintatavan omaksumista, joka edellyttää ihmisiltä oppimista (Lämsä & Hautala, 2004, 184)

Muutosta kuvaavia teoreettisia malleja on runsaasti. Kurt Lewinin (1997, 330) 40 –luvulla esittelemä 3-vaiheinen malli on yksi vanhimmista. Lewinin muutoksen perusvaiheistus – sulata, muuta, jäädytä – on edelleen hyvin käytetty organisaatioiden muutosstrategioiden toimintamallina (Chia 2014, 11; Sotarauda 2004, 287). John Kotter (1996) kehitti Lewinin mallia ja esitteli oman 8-vaiheisen mallinsa kirjassaan *Leading Change*. Malliaan varten Kotter tutki muutosjohtamisen yleisimpiä ongelmia ja epäonnistumisia. Kotter päätyi teoriaan, jonka mukaan onnistuneeseen muutoksen läpivientiin vaaditaan kahdeksan vaihdetta sisältävä muutosjohtamismalli (Seijts & Gandz, 2018, 241). Muutoksia tapahtuu myös organisaation kehittämistoimenpiteiden (organization development, OD) myötä inkrementaalisesti. Organisaation kehittäminen on kokoelma käyttäytymistieteeseen perustuvia toimenpiteitä, joilla pyritään parantamaan organisaation tehokkuutta ja työntekijöiden hyvinvointia (Cummings & Cummings, 2014, 144).

Muutokset voidaan jakaa niiden luonteen, laajuuden ja merkityksen mukaan neljään muutostyyppiin; ennakoiviin, reagoiviin, vähittäisiin ja strategisiin muutoksiin. Ennakoivalla (proaktiivisella) muutoksella tarkoitetaan toiminnan kehittämistä varautumalla muutoksiin ennakoimalla tulevia muutostarpeita. Reagoivassa (reaktiivisessa) muutoksessa reagoidaan, usein pakon edessä, ulkopuolisen toimintaympäristön muutoksiin.

Vähittäisessä muutoksessa keskitytään organisaation tehokkuuden ja suorituskyvyn parantamiseen, esimerkiksi henkilöstön kehittämisellä ja toimintatapoja uudistamalla. Strateginen muutos tarkoittaa koko organisaation perustehtävän, toiminnan ja rakenteiden uudelleenmäärittelyä. Esimerkiksi yrityskauppa on luonteeltaan strateginen muutos. (Lämsä & Hautala, 2004, 184 -185)

Nadler & Tushman (1995, 24) toteavat, että yhdistelemällä neljää muutostyyppiä, voimme tutkia muutoksen toteuttamistapoja.



Kuvio 1. Organisaation muutostyypit (mukaiillen Nadler & Tushman 1995, 24)

Virittäminen (Tuning) yhdistää ennakoivan ja vähäisen muutoksen. Tavoitteena on parantaa organisaation toimintatapoja. Hidas muutosvauhti mahdollistaa ihmisten osallistumisen suunnitteluun ja sitoutumisen muutoksen toteutukseen. Sopeutumisesta (Adaption) puhutaan silloin, kun muutos on vähittäinen ja reagoiva. Kilpailijan markkinointistrategian muuttuessa tulee nopeasti painetta vastata ulkopuolelta tulevaan muutokseen. Sopeutumisessa keskitytään tekemään asiat tehokkaammin, jotta säilytetään kilpailukyky markkinoilla. Uudelleensuuntautuminen (Reorientation) tarkoittaa strategista ja ennakoivaa muutosta. Strateginen muutos toteutetaan, jotta yritys säilyisi kannattavana tulevaisuudessa ja saavuttaisi pioneeriaseman kilpailijoihin nähden. Uudelleensuuntautumisen etuna on mahdollisuus ajan käyttöön. Tämä on myös muutostyyppin haaste. Johtajien tulee luoda ”kiireen tuntu” ja kyetä viestimään muutoksesta kyllin houkuttelevasti sitouttaakseen organisaation muutoksen toteutukseen. Uusiutuminen (Re-creation) on tarpeen, kun organisaation rakenteet ja toimintaympäristö ovat muuttuneet perusteellisesti. Muutokseen on reagoitava nopeasti ja strategisella tasolla. Tällainen muutos on hyvin laaja, tulee henkilökunnalle annettuna ja edellyttää monesti

organisaation rakenteiden saneeraamista. Hyvin toteutettuna uusiutuminen voi johtaa palkitsevaan lopputulokseen, on kuitenkin tunnustettu, että oheinen muutos on hyvin vaativa johdolle. (Nadler & Tushman 1995, 24 - 25).

Inkrementaalinen (vähittäinen, evolutionäärinen) muutos tapahtuu asteittain. Siinä organisaation kehittäminen tapahtuu ”tekemällä asiat paremmin” eli muutoksessa on havaittavissa tyypillisiä jatkuvan parantamisen periaatteen piirteitä. Inkrementaalinen muutos voi olla hyvin laaja-alainen riippuen tarvittavista resursseista ja muutoksen henkilöstövaikutuksista. Hayesin (2010, 10) mukaan inkrementaalisilla muutoksilla ei yleensä ole mahdollisuuksia muokata organisaation syvimpiä rakenteita. Maheshkumar & Sanjeevin (2017, 169) mukaan transformationaalinen (strateginen, revolutionäärinen) muutos tarkoittaa organisaation sisäisten rakenteiden ja resurssien uudelleenkäyttöä tai organisaation uudelleenasemointia suhteessa asiakkaisiin ja kilpailijoihin. Muutos perustuu asioiden tekemiseen eri tavalla kuin ennen, aina tämä ei johda asioiden tekemiseen paremmin kuin aiemmin (Hayes 2010, 24 – 25).

Pettigrew & al. (2001, 700) näkivät muutoksen jatkuvana muutosprosessina, ei matkana nykytilasta tavoitetilaan. Jatkuva muutos perustuu esiinnouseviin tapoihin organisoitua valmiiden kaavojen puuttuessa. Jatkuva muutos on alituisesti kehittyvä prosessi, jota ohjataan lukuisilla hienovaraisilla muutosjohtamisinterventioilla. Jatkuva muutos – prosessina voi rohkaista organisaatiota improvisointiin ja jatkuvaan oppimiseen. (Maimone & Sinclair, 2014, 347)

## **2.2 Muutos prosessina**

Muutosprosessi on toimintojen sarja, jonka erityispiirre liittyy kysymykseen prosessin ennakoitavuudesta. Muutosprosessi etenee harvoin lineaarisesti. Teoriassa muutosprosessin voi toteuttaa yhtäältä intuitiivisesti ”prosessiin luottaen” tai toisaalta rationaalisesti suunnitellen. Käytännöstä ei löydy lineaarista mallia, vaan muutosprosessissa voidaan joutua ottamaan askeleita myös sivulle ja taakse (Stenvall & Virtanen, 2007, 57). Smithin (2005, 408) mukaan muutosprosessissa on suurimmalta osin kyse ihmisten ja heidän asenteidensa johtamisesta.

Kurt Lewinin (1947) organisaatiomuutosta kuvaava 3 –vaiheinen malli: sulata – muuta – jäädytä, on yksi vanhimmista ja käytetyimmistä suunniteltua organisaatiomuutosta kuvaavista malleista (Rosenbaum & al., 2018, 288; Burnes, 2004, 313).

## Lewin's 3-Stage Change Management model



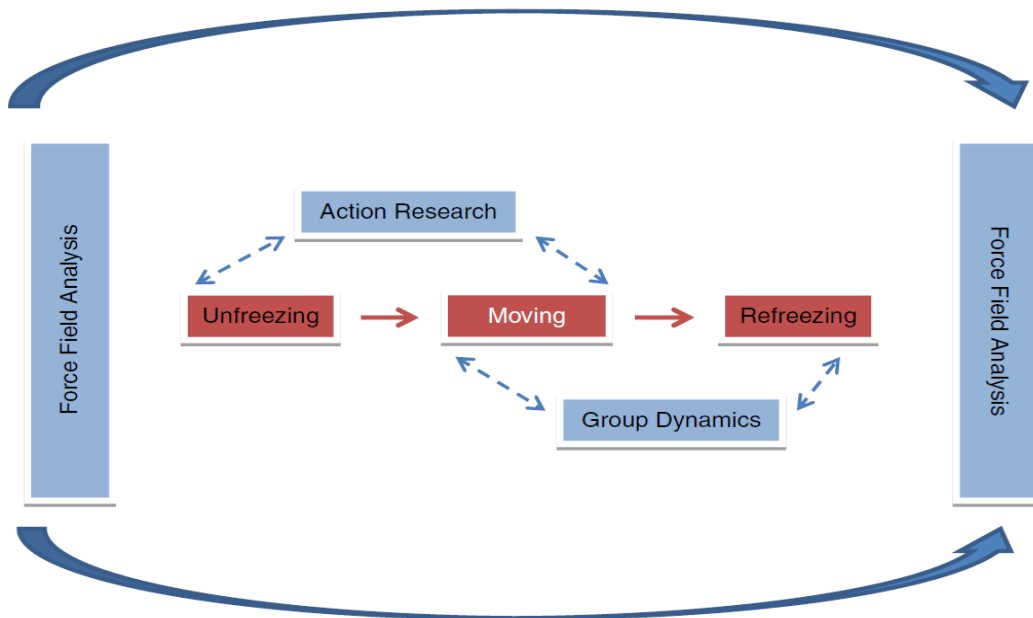
Kuvio 2. Lewinin 3-vaiheinen malli (mukaillen Rosenbaum & al., 2018, 288)

Lewinin (1947, 30) mukaan 3-vaiheinen malli toimii seuraavasti: sulata (unfreeze) nykyinen hetki, muuta (change) organisaatio tavoitetilaan ja lopuksi jäädytä (refreeze) uusi tila. Lewinin mallin etuna on nähty sen havainnollisuus, samalla on esitetty kritiikkiä siitä, että malli yksinkertaistaa liikaa muutosprosessia (Rosenbaum & al., 2018, 288).

Organisaatiomuutoksen ja –kehittämisen mallia, jossa organisaatio tietoisesti tunnistaa kehittämistarpeita, arvioi niitä ja tarvittaessa ryhtyy muutokseen, kutsutaan suunnitelluksi organisaatiomuutosmalliksi. Mallin isänä Schein (1988, 239) pitää Lewiniä, jonka mielenkiinto ei rajoittunut vain organisaatiomuutoksiin, vaan myös sosiaalisten konfliktien ratkaisuihin. Lewinin näkemyksen mukaan, ryhmä, johon yksilö kuuluu on perusta yksilön ymmärrykselle, tunteille ja toiminnalle. Ratkaisu sosiaaliseen konfliktiin, suunnitellun organisaatiomuutosmallin mukaan, on helpottaa oppimista ja saada yksilöt ymmärtämään ympäröivää maailmaa. ( Burnes, 2014, 334 – 337)

Lewinin suunniteltu organisaatiomuutosmalli sisältää neljä ulottuvuutta: kenttäteorian, ryhmädynamiikan, toimintatutkimuksen ja 3 –vaiheisen muutosmallin. Edellä mainittuja malleja on usein pidetty itsenäisinä kokonaisuuksinaan, mutta Lewin itse näki, että neljästä

elementistä muodostuu kokonaisuus, joka auttaa ymmärtämään, analysoimaan ja läpiviemään suunniteltuja organisaatiomuutoksia niin yksilö- ryhmä, organisaatio- ja yhteiskuntatasolla. Lewinin mukaan onnistunut muutosprojekti on 3 –vaiheinen (Rosenbaum & al., 2018, 286 – 289).



Kuvio 3. Lewinin suunnitellun organisaatiomuutoksen malli (mukaillen Rosenbaum & al., 2018, 289)

Kenttäteoria (Field Theory) mallin avulla yritetään ymmärtää ryhmän käyttäytymistä muutostilanteessa. Ryhmän ja yksilön käyttäytyminen on riippuvaista kentässä vaikuttavista, toisistaan riippuvaisista voimista, jotka pyrkivät hakeutumaan tasapainotilaan. Muutokset voimakentässä johtavat muutokseen ryhmän ja yksilön käyttäytymisessä. (Burnes & Cook, 2013, 412) Voimakenttäanalyysillä (Force Field Analysis) pyritään tunnistamaan muutosta ajavia tai muutosta jarruttavia voimia. Mallissa muutos on poikkeustila kahden tasapainotilan välissä. Tasapainotilan saavuttamiseksi voidaan joko vahvistaa muutosta edistäviä voimia (driving forces) tai heikentää muutosta vastustavia voimia (restraining forces). Kolmas toimintatapa on yhdistää kaksi edellä mainittua. (Rosenbaum & al. 2018, 298 – 299)

Ryhmädynamiikka (Group Dynamics), Lewinin (1939, 165) mukaan ryhmä on joukko yksilöitä, joiden kohtaloista löytyy keskinäistä riippuvuutta. Ryhmädynamiikka painottaa,

että muutoksessa ryhmän käyttäytyminen on tärkeintä, ei yksilön, koska ryhmä pakottaa yksittäisen yksilön mukautumaan (Dent & Goldberg, 1999, 26). Ryhmädynamiikka ja kenttäteoria mallin avulla haetaan vastauksia kysymyksiin, jotka koskevat ryhmien muodostumista, niiden välisiä riippuvuussuhteita, motivaatiota ja kykyä ylläpitää kestäviä vuorovaikutussuhteita. (Bakari & al., 2017, 156)

Lewin ymmärsi, että pelkkä ryhmän sisäisen dynamiikan ymmärtäminen ei riitä onnistuneeseen muutokseen, vaan tarvitaan prosessi, johon ryhmän jäsenet voivat sitoutua muuttaakseen käyttäytymistään. Nämä prosessit ovat 3 – vaiheinen muutosmalli ja toimintatutkimus (Action Research). Lewinin (1946) mukaan toimintatutkimuksella haetaan vastauksia kysymyksiin; mikä on nykytilanne? mitkä ovat uhkat? ja tärkeimpänä mitä teemme? Toimintatutkimus on kaksitahoinen prosessi, joka yhtäältä korostaa sitä, että muutos tarvitsee toimintaa saavuttaakseen tavoitteensa ja toisaalta, onnistunut toiminta vaatii nykytilan analyysiä, erilaisten vaihtoehtojen tunnistamista ja kyseiseen tilanteeseen sopivimman vaihtoehdon valintaa. Muutosprosessin onnistumisen kannalta on tärkeää saada aikaiseksi ”tarpeentunne”, joka tarkoittaa yksilön sisäistä ymmärrystä muutoksen tarpeellisuudesta. Toimintatutkimus ja 3 –vaiheinen muutosmalli keskittyvät käyttäytymisen muuttamiseen organisaation tai yhteiskunnan uusia tarpeita vastaavaksi. (Bakari & al., 2017, 156; Burnes, 2014, 340 – 342)

Lewinin 3-vaiheinen malli, on yksi maailmanlaajuisesti käytetyimmistä organisaatiomuutosmalleista, koska se tarjoaa selkeän tuen sekä johdon interventioille että henkilökunnan sitouttamiselle (Santhidran & al., 2013, 350). Vaihe 1: Sulattaminen (Unfreezing) Lewinin (1947) mukaan ihmisten käyttäytyminen perustuu näennäiseen tasapainoon, jota tukee muutosta edistävien ja vastustavien voimien kenttä. Lewin uskoi, että tasapainoa horjuttamalla voidaan vanha käyttäytyminen hylätä ja uusi käyttäytyminen voi alkaa. Scheinin (1996, 30) mukaan sulattamisvaiheessa on tärkeää psykologisen turvallisuuden luominen, jotta ihmiset voivat hyväksyä muutosinformaation ja hylätä vanhan käyttäytymisen.

Vaihe 2: Muuta (Change/Moving) Scheinin (1996, 32) mukaan muutos luo motivaation oppimiseen, mutta ei välttämättä kontrolloi tai ennusta oppimisen suuntaa. Tässä

vaiheessa hyödynnetään toimintatutkimuksen periaatetta tutkia, toimia ja tutkia lisää, jotta löydetään parhaat vaihtoehdot edetä muutoksessa. Tässä vuorovaikutteisessa vaiheessa pyritään sekä ryhmien että yksilöiden käyttäytyminen saamaan muutosmyönteiseksi. Tämä vaihe vaatii voimakasta johdon tukea. (Rosenbaum 2018, 289 – 299)

Vaihe 3: Jäädytä (Refreezing) tässä vaiheessa ryhmän käyttäytyminen vakautetaan uuteen näennäiseen tasapainotilaan. Scheinin (1999, 33) mukaan, muutoksen pysyvyyden kannalta on tärkeää, että uuden käyttäytymisen pitää olla yhteneväinen yleisen käyttäytymisen kanssa, sekä oppijan persoonallisuuden että hänen toimintaympäristönsä kanssa. Onnistunut muutos on ryhmäaktiiviteetti, sillä jollei ryhmän normit ja rutiinit muutu, myöskään yksilöllinen käyttäytyminen ei ole kestävä (Burnes, 2014, 344).

John P. Kotterin 8- vaiheinen malli perustuu Lewinin 3-vaiheiseen muutosmalliin (Robbins & al. 2010, 524). Malliaan varten Kotter (1995) tutki yleisimpiä muutosjohtamisen ongelmia ja esitteli kahdeksan syytä, miksi muutosjohtaminen ja muutoksen toteuttaminen epäonnistuu. Vastaavasti mallissaan Kotter esittelee onnistuneen muutosjohtamismallin, jossa näihin kahdeksaan virheeseen on etsitty ratkaisu. Malli julkaistiin ensimmäisen kerran Harward Business Review –julkaisussa vuonna 1995.



Kuvio 4. Kotterin 8-vaiheinen muutosmalli (mukaillen Kotter, 2018)

## 1. Muutoksen välttämättömyyden ja kiireellisyyden korostaminen

Muutokseksen läpivientiä helpottaa, jos koko organisaatio saadaan uskomaan muutoksen tarpeellisuuteen. Muutoksen välttämättömyyden ymmärrystä lisää, jos organisaatiossa käydään rehellistä ja vakuuttavaa dialogia liiketoimintaympäristön ja kilpailijoiden tilanteesta. Muutos vaatii aina normaalia työpanosta enemmän. Välttämättömyyden ja kiireellisyyden korostaminen synnyttää organisaatiossa muutosenergiaa, joka edesauttaa muutosprosessin alkuun. (Kotter 1995, 60; 2018)

## 2. Ohjaavan tiimin perustaminen

Muutoksen läpivienti edellyttää riittävän vaikutusvaltaisen ryhmän kokoamista muutoksen johtamiseen. Valta voi perustua ryhmän jäsenten asemaan, asiantuntijuuteen ja verkostoihin. Ryhmään voidaan valita myös asiantuntijoita muiltakin organisaatiotasoilta kuin ylimmästä johdosta. Kotterin (1995, 62 – 63) mukaan ryhmänvetäjän tarkoitus on vahvistaa tiimin työskentelyä luomalla yhteistä näkemystä yrityksen ongelmista ja mahdollisuuksista ja luoda luottamusta organisaatioon. Yritykset, jotka Kotterin mukaan ovat epäonnistuneet kakkosvaiheessa, ovat aliarvioineet sekä muutosprosessiin liittyvät ongelmat että riittävän vaikutusvaltaisen tiimin tuen tarpeen. (Kotter, 2018)

## 3. Vision ja strategian laadinta

Vision tulee olla selkeä, helposti ymmärrettävä ja sen saavuttamiseksi on laadittava strategia. Visio tehtävä on kirkastaa tarvittava muutossuunta organisaatiolle. Ilman ohjaavaa visiota, muutoshanke voi hajota joukoksi hämmentäviä, yhteen sopimattomia projekteja, jotka eivät johda mihinkään (Kotter 1995, 62 – 63; 2018).

## 4. Muutosvisiosta viestiminen



Kotterin mukaan muutosvisiosta ei voi viestiä organisaatiossa liikaa. Viestinnän tulee olla avointa ja rehellistä ja siinä tulee käyttää kaikkia mahdollisia viestintäkanavia, jotta kaikki sidosryhmät saadaan uskomaan yhteiseen visioon. Johto voi viestiä sekä sanoin että teoin. Mikään ei vesitä muutosta niin helposti kuin johdon ristiriitainen käytös suhteessa muutospuheeseen (Kotter 1995, 63; 2018).

#### 5. Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan

Henkilöstön mukaan ottaminen, valtuuttaminen, halutun vision mukaiseen toimintaan voi tapahtua kannustamalla riskien ottamiseen ja luovaan ongelman ratkaisuun. Kotter toteaa, että on tärkeää poistaa muutoksen esteet ja samalla muokata järjestelmiä ja rakenteita tukemaan halutun päämäärän saavuttamista. (Kotter 1995, 64; 2018)

#### 6. Lyhyen aikavälin onnistumisen varmistaminen

Muutoksen toteuttaminen vie aikaa. Prosessin uskottavuuden kannalta on tärkeää määritellä välitavoitteita ja juhlia niiden saavuttamista. Tämä vahvistaa organisaation ja sidosryhmien uskoa uhrausten kannattavuuteen ja motivoi jatkamaan kohti haluttua visiota. (Kotter 1995, 65; 2018)

#### 7. Parannusten vakiinnuttaminen & uusien muutosten tuottaminen

Muutoksen uskottavuutta täytyy korostaa ja muutoksen vaarantavia rakenteita ja toimintatapoja tulee purkaa. Muutosta tuetaan sitä edistävien henkilöiden rekrytoinnilla ja palkitsemisella. Muutoksen omaksumiseen organisaatiokulttuurin tasolla menee Kotterin mukaan jopa viidestä kymmeneen vuoteen. Muutosprosessi pidetään käynnissä aloittamalla uusia projekteja ja rekrytoimalla uusia muutosagentteja. (Kotter, 1995, 67; 2018)

#### 8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen

Voitto on näkyvässä, kun muutoksesta tulee ”meidän tapamme toimia”. Muutoksen juurruttaminen yrityskulttuuriin vaatii kommunikaatiota. Organisaation jäsenten tulee nähdä yhteys uusien toimintatapojen ja parantuneen suorituskyvyn välillä. Tässä vaiheessa täytyy myös seuraavan sukupolven johtajakandidaattien ylentämisperusteet olla linjassa muutosprosessin vaatimusten kanssa, jotta huonolla johtajavalinnalla ei vaarannettaisi muutosprosessin juurtumista. (Kotter 1995, 68; 2018)

Yksi tuoreimpia muutosmalleja on ACMP:n eli Association of Change Management Professionals (2018) vuonna 2014 julkaisema standardi muutosjohtamiselle. Se on malli, joka esittelee muutosprosessin 5-vaiheittaisena nykytilasta tavoitetilaan:

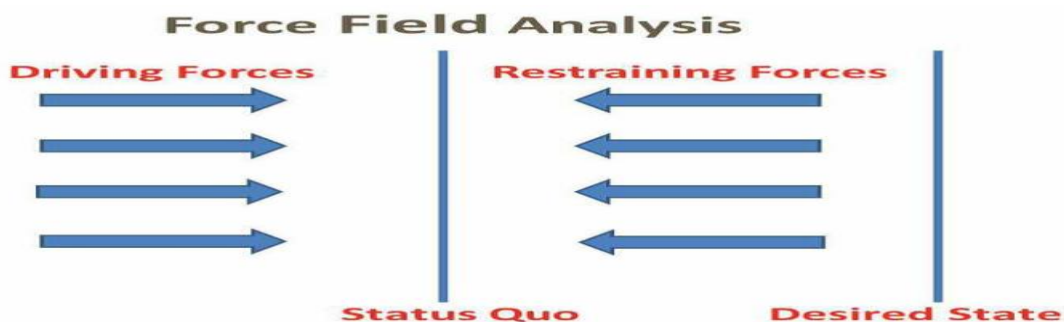
1. analysoi muutoksen vaikutus ja organisaation valmius
2. valmistele muutosjohtamisstrategia
3. kehitä muutosjohtamissuunnitelma
4. toteuta muutosjohtamissuunnitelma
5. viimeistele muutosjohtamissuunnitelma

Molemmat suunnitellun organisaatiomuutoksen mallit, Kotterin ja Association of Change Management Professionalsin (ACMP:n) mallit, voidaan nähdä Lewinin 3 –vaiheisen mallin laajenuksena. Kotterin mallin vaiheet 1 – 4 ja ACMP:n 1 - 2 käsittelevät vanhojen toimintatapojen purkamista ”unfreeze”. Kotterin vaiheet 4 – 6 ja ACMP:n vaiheet 2 - 3 sisältävät muutosten edellyttämien uusien toimintatapojen käyttöönottoa ”change”. Viimeisessä vaiheessa, Kotter 7 – 8 ja ACMP 4 - 5, pitää muutos juurruttaa organisaatioon ”refreeze”. (Rosenbaum & al., 2018, 298)

## 2.3 Muutosvoimat

Organisaatioiden menestys riippuu suuresti niiden kyvystä vastata liiketoimintaympäristönsä muutossaasteisiin, joista tuoreimman muodostaa digitalisaatio (Mc Kinsey, 2018). Toteutetuilla muutoksilla yritykset tavoittelevat yleensä parempaa kilpailukykyä, tehokkuutta tai tuottavuutta. Zidane & Olssonin (2017, 633 - 634) mukaan organisaation tehokkuus on määritelty tutkimuskirjallisuudessa hyvin epämääräisesti. Heidän mukaansa organisaation tehokkuus koostuu sekä organisaation että organisaation kehittämisen tehokkuudesta.

Organisaatioissa on voimia, jotka rohkaisevat ja kannustavat muutokseen, esimerkiksi, uudet teknologiat, uudet raaka-aineet, kilpailu ja esimiesvalvonta. Sitten on voimia, jotka vastustavat muutosta ja haluavat säilyttää organisaation tilan nykyisellään. Näitä voimia ovat esimerkiksi tiimin suorituskyky, muutospelko, itsetyytyväisyys ja opitut taidot. Kurt Lewinin voimakenttäteoriassa mallinnetaan ryhmän käyttäytymistä organisaation muutostilanteessa. Käyttäytyminen nähdään tasapainotilana muutosta ajavien ja muutosta vastustavien voimien välillä. Organisaation suorituskyky syntyy näiden voimien välisestä harmoniasta. Voimakenttäteorian mukaan muutosta voidaan viedä eteenpäin muutosta ajavia voimia vahvistamalla. tai heikentämällä muutosta vastustavia voimia. Lewinin teoriassa useimmissa muutoksissa kannattaa keskittyä muutosta vastustavien voimien vähentämiseen. Jos ajetaan voimakkaasti muutosta edistäviä voimia, esimerkiksi autoritääristä johtamistyyliä, se yleensä aiheuttaa myös voimakasta vastustusta ja luo epätasapainoa organisaatioon. (Hannagan 2008, 27 – 28, Smith 2001)



Kuvio 5. Kurt Lewin: voimakenttämalli. (mukaillen Hannagan, 2008, 28)

Muutos vaatii organisaatiolta kokonaisuuden; nykytilan ja tavoitetilan hahmottamista. French & al. (2011, 581) mukaan pääasiallisia voimia, jotka edistävät organisaatiomuutosta ovat:

- tyytymättömyys organisaation nykytilanteeseen, tilanne A
- voimakas halu toteuttaa tavoitetila B, (visio)
- halu muokata strategia, jolla visio on toteutettavissa, suunnitelma A:sta B:en.

Organisaatioiden muutosten taustalla olevia voimia jaotellaan usein muutosteorioissa ulkoisiin ja sisäisiin. Ulkoisilla muutosvoimilla tarkoitetaan organisaation ulkoisessa toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia, kuten poliittiset ja lainsäädännön muutokset, markkinoiden kansainvälistyminen, ilmaston muutoksen aiheuttamat kestävyysvaateet ja teknologian kehittyminen. (Worley & Mohrman, 2014, 214 - 215). Ulkoiset muutokset ovat usein vaikeasti ennustettavia ja niiden vaikutukset voivat näkyä välittömästi organisaation toimintakyvyssä. Organisaatiot joutuvat usein reagoimaan ulkoisiin muutoksiin yllättäen ja nopealla aikataululla. Muutosjohtaminen nähdään keinona, jolla organisaatiot selviävät koventuvassa markkinatilanteessa ja jatkuvasti kehittyvässä toimintaympäristössä, ulkoisten muutosten yllättävästä luonteesta huolimatta (By, 2005, 369 – 370).

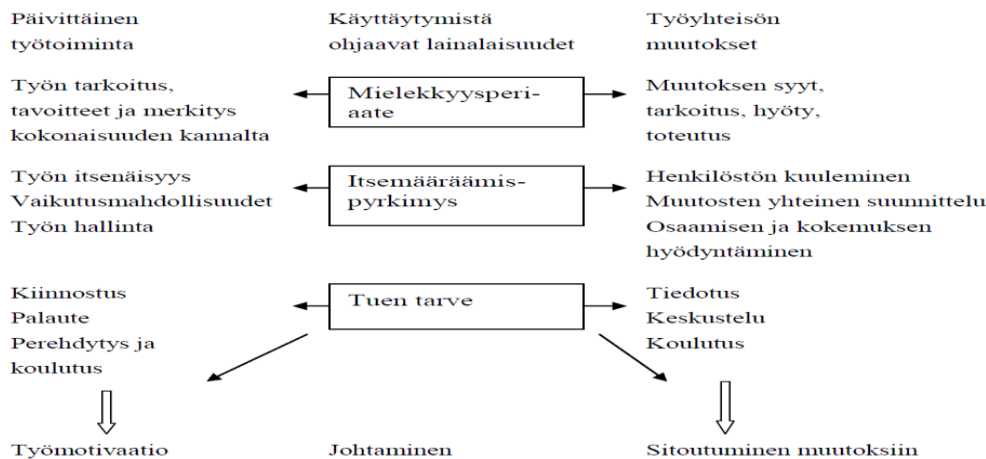
Sisäiset muutosvoimat ovat organisaation omiin järjestelmiin ja toimintaan liittyviä tekijöitä, kuten strategiamuutokset, henkilöstön ikärakenne, käytettävät teknologiat, organisaatorakenne ja johdon henkilövaihdokset (Lämsä & Hautala, 2004, 28, Mattila, 2007, 135). Mattilan (2007, 135) mukaan lisäksi on löydettävissä tapauksia, jotka ovat yhdistelmiä sisäisistä ja ulkoisista syistä, esimerkiksi yrityskaupat ja fuusiot.

Robert Chian mukaan organisaatiot pyrkivät pitäytymään tasapainotilassa ja muutokset koetaan "tasapainotilan järkkymisenä". Organisaatiot tarvitsevat sekä sisäisiä muutoksia että ulkoisen toimintaympäristön painostamia muutoksia, jotta ne saavuttavat tarvittavan

muutosnopeuden ja pystyvät implementoimaan tarvittavat muutosaloitteet. (Chia 2003, 10 – 11).

## 2.4 Johdon rooli muutoksessa

Organisaatiot elävät valtavissa muutospaineissa, teknologian kehitys on nopeaa ja esimerkiksi ilmastonmuutos tulee muuttamaan radikaalisti yhteiskuntaamme. Samalla kun organisaatiot visioivat tulevaa niiden täytyy huolehtia nykyisten toimintatapojensa toimivuudesta. Organisaatiomuutoksessa esimiehet ovat sekä muutoksen kohteena että muutoksen johtajina. Muutostilanteiden onnistunut läpivienti edellyttää, että esimies ymmärtää yksilöiden ja ryhmien käyttäytymistä ohjaavat peruslainalaisuudet. (Juuti & Virtanen, 2009, 164; Järvinen, 2009, 97).



Kuvio 6. Ihmisen käyttäytymistä ohjaavat lainalaisuudet (mukaillen Järvinen 2009, 98)

Johtamistutkija, professori Henry Mintzberg (2008) on esitellyt mallin johtajan kymmenestä roolista. Mallissa johtajan kymmenen roolia tai odotukset, jotka kohdistuvat johtajan käyttäytymiseen, voidaan jakaa kolmeen pääryhmään. *Viestintään* (informational), *ihmissuhteisiin* (interpersonal) ja *päätöksentekoon* (decisional) liittyvät roolit.

Järvisen (2009, 98) esittelemät ihmisen käyttäytymistä ohjaavat lainalaisuudet voi myös linkittää Mintzbergin löytämiin päärooliryhmiin. *Mielekkyyssperiaate* sisältää johtajan viestintään liittyvät roolit, *tuen tarve* ihmissuhteisiin ja *itseäänämispyrkimys* päätöksentekoon liittyvät roolit.

Johtajan tehtävä on havainnoida ympäristöään, viestiä sekä organisaation sisällä että olla puhemiehenä organisaation ulkopuolisille tahoille. Johtajalta edellytetään ihmisten motivointia ja ohjausta, sen lisäksi hän on yrityksen keulakuva, jonka tehtävänä on luoda ja ylläpitää ihmisten välisiä suhteita niin organisaation sisällä kuin myös sen ulkopuolella. Päätöksentekijän roolissa johtajan odotetaan käyttäytyvän yrittäjämäisesti, suunnittelevan tulevaa ja ottavan käyttöön innovaatioita. Päätöksentekoon liittyvät myös odotukset johtajan neuvottelijan, ristiriitojen ratkojan ja voimavarojen jakajan rooleista. Malli osoittaa, että johtajan työtä voidaan analysoida yksittäisten roolien avulla, mutta käytännössä rooleja ei esiinny puhtaana, vaan ne linkittyvät ja ovat toisistaan riippuvaisia. Mintzberg on todennut, että tehokkaassa johtamisessa johtajan täytyy löytää tasapaino ihmisten ja asioiden johtamisen välillä. (Mintzberg, 2008; Lämsä & Hautala, 2004, 225 – 226)

Tehokas johtajuus vaatii Basun (2015, 35 – 41) mukaan *henkilöstön osallistamista ja sitouttamista* kaikilla tasoilla, jotta muutosvastarinta olisi mahdollisimman vähäistä. Johtajalta odotetaan muutoksen omistajuutta ja selkeää ja kansantajuista viestintää *visiosta*. *Kokonaisuuksien hallinta*, ihmisten, prosessien ja teknologioiden, estää siiloutumista. Johtajan tehtävä on muodostaa muutoksesta ”*business case*” ja määrittää sille *mitattavat välitavoitteet*. Yksilön sitoutumiseen muutokseen voi vaikuttaa suuresti muutosta esittänyt johtaja. Johtajan *henkilöstöjohtamisen kyvyt ja vastuullisuus*, näkyvät erityisesti muutosvastarintatilanteissa, jotka johtajan tulisi kääntää mahdollisuuksiksi, rankaisematta erilaisia mielipiteitä esittäneitä. Johtajan tulee tuntea *organisaation kulttuuri*, aiemmat onnistumiset ja vielä tärkeämpää on tuntea epäonnistumiset, ja pystyä kytkemään muutos yrityksen kulttuurin kautta *strategiaan*. Johtajan roolia *viestijänä* ei voi ylikorostaa. Viestintää tulee olla koko muutosprosessin ajan, sen tulee olla sekä horisontaalista että vertikaalista. *Henkilöstökoulutukset* tukevat viestinnän tavoitteita lievittäen muutoksen aiheuttamia epävarmuuksia ja uhkia.

Johtajan on oltava vaikuttava viestijä, sillä ihmiset toteuttavat muutoksen ja heidät sitoutetaan avoimella viestinnällä. Ihmissuhderoolissa johtaja luo työhyvinvointia organisaatioon ja muihin sidosryhmiin. Päätöksentekijänä johtaja ottaa vastuun organisaation uudistumisesta. Juutin & Virtasen (2009) mukaan organisaatiomuutokset ovat organisaatioiden innovaatioympäristön kehittämistä, jossa niitä toteuttavat henkilöt ovat kuin tutkimusmatkailijoita. Perinteisten organisaatiomuutosten, selkeä muutos ja tavoitetilan saavuttaminen, nykyisten organisaatiomuutosten tavoitteena on itse matka ja matkan aikana uusien innovaatioiden havaitseminen (Juuti & Virtanen, 2009, 166 - 167).

## 2.5 Muutosvastarinta

Muutosvastarinnan käsitteestä on Mattilan (2007, 20) mukaan tullut johdon keino syyllistää organisaation ruohonjuuritasoa muutossuunnitelmien epäonnistumisesta.

French & al. (2011, 593) mukaan muutosvastarintaa on asenne tai käyttäytyminen, jotka heijastavat henkilön haluttomuutta olla mukana tekemässä tai tukemassa haluttua muutosta. Muutosvastarinnan ilmiöön liittyy joukko myyttejä, kuten että muutosvastarinta on sisäsyntyistä, irrationaalista ja sitä esiintyy aina muutoksessa. Ennen kaikkea viime vuosikymmenten liiketalousteorioissa on sitkeästi ollut vallalla käsitys, että onnistunut muutos edellyttää johdolta muutosvastarinnan murtamista. (Mattila, 2007, 20, Dent & Goldberg, 1999, 25).

Ford & al. (2008, 362 – 367) haastaa vallalla olevan käsityksen, että muutosvastarinta on aina väärin ja että vastarinta lähtee aina yksittäisistä työntekijöistä. Tämä näkökulma vapauttaa muutosjohtajan vastuusta, vaikka onkin huomattu, että muutosjohtajan tekemiset ja tekemättä jättämiset ovat suorassa yhteydessä muutosvastarintaan (Ford & al., 2008, 362). Organisaatio koostuu useista sidosryhmistä ja on naivia olettaa, että kaikilla olisi samat tavoitteet. Muutoksen esteenä voivat olla myös johtajat, jotka kokevat muutoksen uhkaavan heidän omia etujaan (Burnes & By, 2012, 240).

Muutosvastarinta –käsitteen esitteli Kurt Lewin voimakenttäteoriansa yhteydessä. Voimakenttäteoriassa Lewin tutki ryhmän käyttäytymistä. Teorian avulla ryhmän ja yksilön

käyttäytymistä pyritään ymmärtämään kentässä esiintyvien toisistaan riippuvien voimien kautta. Lewinin näkemyksen mukaan sosiaalisten roolien systeemi on riippuvainen asenteista, käyttäytymisnormeista ja odotuksista. Organisaatiomuutoksessa kohdattu muutosvastarinta on halua palata tasapainotilanteeseen ennen muutosta. Lewin esitti, että muutosvastarintaa voi esiintyä myös systeemin tasolla ei pelkästään yksilötasolla. (Dent & Goldberg, 1999, 29 – 31). Muutosvastarinta oli alunperin Lewinin systeemiä määrittävä käsite, joka vaikutti tasapuolisesti sekä johtajiin että työntekijöihin. Muutosvastarinta - käsite sai myöhemmin psykologisen tulkinnan, jossa korostetaan johdon ja työntekijöiden vastakkainasettelua. (Dent & Goldberg, 1999, 25).

Muutosvastarintaa voi esiintyä yksilötason lisäksi tiimeissä ja koko organisaatiossa. Muutos voi johtaa psykologisen sopimuksen rikkoutumiseen ellei muutosta ole riittävällä tasolla neuvoteltu ja kommunikoitu organisaatiossa (Griep, Y. & Vantilborgh, 2018, 151 - 152). Ihmiset ovat yleensä turvallisuushakuisia ja epäröivät menoa mukavuusalueensa ulkopuolelle. Muutostilanteissa vastustusta herättävät tiedon puuttuminen, epäily tarvittavien taitojen riittävydestä ja haluttomuus osallistua muutokseen, varsinkin jos pelätään sen uhkaavan omia etuuksia tai asemaa (Proctor & Doukakis, 2003, 268).

Organisaatiomuutokset kohtaavat sekä passiivista että aktiivista muutosvastarintaa. Passiiviseen vastarintaan lukeutuu mukaan kyynisyys, jota esiintyy erityisesti organisaatioissa, joiden jäsenet ovat joutuneet kokemaan useita huonosti toteutettuja ja johdettuja muutosaloitteita. Fuchs & Prouska (2014, 362 – 363) korostavat henkilöstön aiempia kokemuksia organisaation muutoshankkeista suhteessa uusiin aloitteisiin. Muutokset käynnistetään aina työpaikan menneisyyden pohjalta, jos aiemmat kokemukset työyhteisössä ovat negatiivisia, niin luottamuksen synnyttäminen uuteen hankkeeseen edellyttää aikaa vievää keskustelua uudistuksen perusteista ja tavoitteista (Järvinen, 2009, 103 – 104). Aktiivinen muutosvastarinta voi estää tai haitata koko uudistushanketta. Aktiivista muutosvastarintaa esiintyy erityisesti silloin, kun muutos uhkaa työntekijöiden tai johtajiston jo saavutettuja etuja (French & al., 2011, 594).

Muutosvastarintaa voi Thomas & Hardyn mukaan (2011, 325) esiintyä myös muutosta toimeenpanevilla keskijohdon edustajilla, jotka samanaikaisesti johtavat muutosta ja ovat



itse muutoksen kohteina. Mattila (2007, 24) on listannut syitä, jotka ovat tyypillisiä ajureita keskijohdon vastustukselle. Näitä ovat esimerkiksi uhka kontrollin ja resurssien, statuksen ja jopa oman työsuhteen menetyksestä, muutoksen taustan ja syiden jääminen epäselviksi, entisten tehtävien kuormitus ja pelko omista muutosjohtamiskyvyistä. Dijk & Dick (2009, 155 – 159) nostavat esille myös ilmiön, että keskijohto on alttiimpaa nostamaan oman tiiminsä hyväksynnän muutosjohtajuuden edelle, jos he kokevat muutoksessa oman työidentiteettinsä uhatuksi. Tällöin keskijohdon sitoutuminen sekä työhönsä että organisaatioon laskee.

Pideritin (2000, 784) mukaan henkilö, joka vastustaa muutosta ottaa aina tietoisien riskin, sillä samalla hän myöskin nousee vastustamaan muutosta ajavaa johtoa. Riskin suuruus on riippuvainen organisaation johtamiskulttuurista. Mattila esittelee parantavan vastarinnan käsitteen, jonka mukaan pääosa muutosvastarinnasta on hyvää tarkoittavaa ja käännettävissä organisaation hyödyksi. Organisaatiota pitkään palvelleet, sitoutuneimmat, työntekijät ovat useinmiten niitä, jotka uskaltavat sanoa eriävän mielipiteensä ääneen (Mattila, 2007, 25 – 26). Ford & al. (2008, 372 – 373) mukaan työntekijöiden vastaehdotuksia kannattaa kuunnella, koska siten suunnitelmia voidaan päivittää ja parantaa muutoksen onnistumisen mahdollisuuksia.

Muutosvastarinta on ollut yleisin käsite, jota on käytetty kuvattaessa työntekijöiden suhdetta muutokseen (McCarthy et al., 2008, 221; Stanley et al., 2005, 430). Henkilöstön reaktiot muutokseen voivat olla myös positiivisia, tämä riippuu paljon johdon kyvystä luoda innostusta ja tarjota tukea työntekijöille (Elias, 2009, 39.) Piderit (2000, 784) toteaa, että työntekijät eivät suhtaudu muutokseen johdonmukaisesti pelkästään negatiivisesti tai pelkästään positiivisesti.

Piderit kuvaa muutokseen suhtautumista sosiaalipsykologian asenne –käsitteen avulla. Asenne koostuu kolmesta ulottuvuudesta; tiedollinen taso (cognitive), tunnetaso (emotional), aikomuksen taso (intentional). Tiedollinen taso viittaa yksilön uskomuksiin muutoksesta, esimerkiksi ”tämä muutos pelastaa/tuhoaa yrityksen” ja tunnetaso yksilön tunteisiin, kuten onneen tai pelkoon, muutosta kohtaan. Kolmas eli aikomuksen tason Piderit erottaa käyttäytymisestä siten, että siinä suunnitellaan jotain toimenpidettä

tehtäväksi, käyttäytyminen taas tähtää jonkin tavoitteen saavuttamiseen. Aikomuksen taso tarkoittaa yksilön tukea tai vastustusta muutosta kohtaan. Muutoksen aloitus tulisi tehdä laajapohjaisen keskustelun avulla, jolloin voidaan ottaa huomioon yksilön asenteen ulottuvuudet, päinvastoin kuin, että muutos toimeenpannaan pienen johtopiirin aloitteesta ja laajaa tukea yritetään saada valmiille ehdotukselle myöhäisemmässä vaiheessa. Piderit (2000, 786 – 787, 791)

Suhtautuminen muutokseen on prosessi, johon vaikuttavat muutosta edeltävät tekijät, kuten viestintä, johtaminen ja sitouttaminen sekä yksilön persoona ja itsemääräämispyrkimys että organisaation kulttuuri (Oreg & al., 2011, 461 – 462). van den Heuvel & al. (2016, 285) mainitsevat tärkeimpinä asioina prosessissa muutoksen tavoitteiden ja tarpeellisuuden ymmärtämisen ja yksilön tasolla tärkein asia kiteytyy kysymykseen; ”Mitä hyötyä muutoksesta on minulle?”. Organisaation psykologiset sopimukset ovat voivat tukea yksilön positiivista suhtautumista muutokseen. Psykologisten sopimusten rikkomukset aiheuttavat yksilötasolla luottamuspulaa johtoon ja organisaatioon ja johtavat negatiiviseen suhtautumiseen muutokseen. Organisaation psykologiset sopimukset ovat arjen näkymättömiä olettamuksia, joiden ydin on se, että työntekijöiden ja työnantajan edut ovat yhteenkietoutuneita (Griep, Y. & Vantilborgh, 2018, 142).

Myös yksilön oma muutoshalukkuus ja muut tarjolla olevat vaihtoehdot voivat vaikuttaa muutosprosessiin negatiivisesti. Prosessin lopputulema on Pideritin (2000, 786 – 787) esittelemä kolmetasoinen suhtautuminen muutokseen. Muutosprosessissa tulee kaikki kolme tasoa ottaa huomioon, jotta voidaan muodostaa kokonaiskuva työntekijöiden suhtautumisesta (van den Heuvel & al., 2016, 283). van den Heuvel & al. (2016, 263) esittävät mielenkiintoisen näkökulman muutosjohtamiseen. Heidän näkemyksen mukaan, sen sijaan, että keskitytään vain yksittäisen muutoksen läpivientiin, kannattaa keskittyä psykologisten sopimusten täyttämiseen ja näin luoda luottamusta organisaatiossa, joka on siten vastaanottavaisempi uusille muutoksille.

Organisaatiot voivat yllättyä siitä, että pienetkin muutokset voivat kohdata suurta vastarintaa, jos jätetään huomioimatta organisaation psykologiset sopimukset. Siksi jokainen muutos pitäisi räätälöidä siten, että työntekijöiden sitouttaminen otetaan

huomioon. Räättälöinti edellyttää organisaation nykytilan ja sen muutosvalmiuden tunnistamista. Armenakis & al. (1993, 681) mukaan muutosvalmiuden käsite syntyy yksilön uskomuksista, asenteista ja aikomuksista, jotka vaikuttavat tarvittavien muutosten laajuuteen ja organisaation kykyyn toteuttaa muutokset onnistuneesti. Walingan (2008, 316) mukaan muutosvalmius on henkistä ja fyysistä valmistautumista toimintaan tai kokemukseen. Organisaatioiden muutosvalmiutta voidaan luoda tehokkaalla johtamisella, työntekijöiden varhaisella ja riittävällä sitouttamisella, hyvällä kommunikaatiolla, johdonmukaisella muutosstrategialla suhteessa organisaation kulttuuriin ja arvoihin ja riittävät kyvyt omaavalla muutosagentilla. (Burnes 2014, 318).

## 2.6 Muutosagentti

Muutos tarvitsee aina johtajan, muutosagentin, joka kantaa vastuun muutoksen jalkauttamisesta ja organisaation muutosvalmiuden kehittämisestä (Ford & Ford, 2010, 34). Caldwellin (2003, 131 – 132) mukaan viimeisten vuosikymmenten aikana on nähty sankarijohtajia, jotka mullistavat organisaatioita, päällikkötasoa ja asiantuntijoita, joista on tehty muutosagentteja. Tuoreimpina tulokkaina ovat sisäiset ja ulkoiset konsultit, jotka toimivat muutoskatalysaattoreina.

Sisäisillä muutosagenteilla on Nisbetin (2009, 426) mukaan neljä roolia; katalysoija, ongelman ratkaisija, resurssioija ja prosessien tukija, joista viimeinen on tärkein. Rosabeth Moss Kanter listasi jo vuonna 1989 muutosagentin tarvitsemia ominaisuuksia, joita ovat;

- kyky itsenäiseen työskentelyyn
- kyky lisätä yhteistyötä organisaatiossa
- kyky luoda luottamusta
- kyky ymmärtää muutosprosessia ja sen tarpeellisuutta
- kyky työskennellä erilaisissa työympäristöissä
- halu saada palkkiota ja tyydytystä menestyksestä.

Sisäisillä muutosagenteilla on ulkoisiin muutosagentteihin verrattuna paremmat mahdollisuudet onnistua, koska heillä on ymmärrys asiakkaitensa tarpeista ja odotuksista (Nisbet, 2009, 422).

Muutosagentti, konsultti, voi tulla organisaatioon ulkopuolelta. Ulkopuolista muutosagenttia käytetään yleensä suurissa muutoshankkeissa. Monesti tämä aiheuttaa ylisuuria odotuksia konsultille, organisaatio saattaa odottaa, että ”kaikkietävä” konsultti hoitaisi muutoksen niin, ettei kenenkään tarvitsisi muuttua (Järvinen, 2000, 99 – 102). Henkilöstö myös esimiehet ovat osa organisaation poliittista valtapeliä, mikä saattaa vaikeuttaa kehittämistoimenpiteistä sopimista ja niiden käynnistämistä. Kestin (2007, 61 – 62) mukaan ulkopuolisen asiantuntijan puolueeton näkemys auttaa etenemään asioissa, jotka ovat olleet kehittämiskohteina jo kauan. Konsultin työn onnistumisen kannalta ratkaisevaa on ylimmän johdon sitoutuminen muutoshankkeeseen, sillä päätöksentekoa ja vastuuta ei voi ulkoistaa (Järvinen, 2000, 102; Mattila, 2007, 77).

Organisaation muutosvalmiustason selvittäminen on olennainen osa muutosagentin tehtävää. Vakolan (2013, 97) mukaan muutosvalmius pitää arvioida makro-, meso- ja mikrotasolla. Makrotasolla selvitetään organisaation kyvykkyyttä muutoksen läpiviemiseen, mesotasolla tiimin kyvykkyyttä ja suhtautumista muutokseen, tärkein on kuitenkin mikrotaso eli yksittäisen työntekijän muutosvalmius, sillä organisaatiomuutokset tapahtuvat yksilöiden tekojen kautta (Vakola, 2013, 97; George & Jones, 2001, 420).

Ian Smithin (2005) mukaan muutosvalmius on saavutettavissa kolmen avainkohdan kautta: luomalla tarve ja kiireentuntu muutokselle, kommunikoimalla muutosviesti ja varmistamalla henkilökunnan osallistuminen ja sitoutuminen muutosprosessiin, luomalla pohja muutokselle ja tarjoamalla selkeät kiintopisteet (odotukset tulevista rooleista). Muutosvalmiuden luominen ennen muutoksen aloitusta vähentää huomattavasti muutosvastarintaa sekä yksilö- että organisaatiotasolla (Smith, 2005, 408 - 411).

Muutoksen jalkauttaminen vaatii muutosagentilta muutosstrategian. Valittavaan strategiaan vaikuttavat muutoksen aikajänne ja henkilöstön osallistaminen suunnitteluun ja toteutukseen (Mattila, 2007, 147). French & al. (2011, 590 – 593) mukaan suunniteltuun muutokseen voi käyttää kolmea eri strategiavaihtoehtoa. Käskyttämistrategia tuottaa henkilöstössä väliaikaista tottelevaisuutta. Järjellisellä suostuttelulla pyritään käyttämään faktoja ja saamaan henkilöstö sitoutumaan tiedon avulla. Paras ja pitkäkestoisin sitoutuminen muutokseen saadaan sitouttamalla henkilöstö sekä muutoksen suunnitteluun

että toteutukseen. Mattilan (2007, 147) mukaan viimeisen mallin haittoja ovat hitaus, byrokraattisuus, tietovuodot ja lopputuloksen ennakoimattomuus.

Muutosagentti –käsite on Kurt Lewinin julkaisema ja sitä ovat eri organisaatioiden kehittämisliikkeet (OD) jalostaneet eteenpäin. OD -muutosagentin tarkoitus on toteuttaa suunniteltuja, inkrementaalisia muutoksia, joiden tavoitteena on parantaa organisaation hyvinvointia ja tehokkuutta (Caldwell, 2003, 132).

Muutosagentilta vaadittavista ominaisuuksista ja taidoista ovat Buchanan & Buddy (1992, 92 - 93) tehneet viitekehyksen, jossa viisitoista ydinkykyä jaetaan viiteen kategoriaan, jotka ovat tavoitteet, roolit, kommunikaatio, neuvottelutaidot ja johtaminen. Caldwellin mukaan (2003, 137) Buchanan & Buddyn viitekehys keskittyy pääasiallisesti kuvaamaan muutosagenttia kuten sisäistä projektipäällikköä.

Caldwell (2003) toteaa, että eri muutostilanteet vaativat erityyppisiä muutosagentteja. Hän on jaotellut muutosagentit neljään luokkaan. *Johtajamalli*, muutosagentteina johto, jonka tavoitteena on tunnistaa ja toteuttaa strateginen/transformationaalinen muutos. *Päällikkötason malli*, muutosagentteina päällikkö- tai asiantuntijataso, joiden tavoitteena on toteuttaa tai tukea strategisen muutoksen osaprojekteja. *Konsulttimalli*, sisäiset ja ulkoiset muutosagentit, joita voidaan kutsua toimimaan kaikilla organisaatiotasolla. *Tiimimalli*, muutosagentteina ovat tiimit, voivat toimia kaikilla organisaatiotasolla ja jäsenet kerätään tiimiin muutosprojektin tarpeiden mukaan niin päällikkö- kuin työntekijätasolta. (Caldwell, 2003, 139 – 140)

Muutosagentin, sisäisen tai ulkoisen, täytyy ymmärtää muutoksen tavoitteet ja valita siihen sopivat strategiat. Muutosagentilla täytyy olla tarvittavat taidot, jotta hän pystyy kehittämään organisaation muutosvalmiuksia yksilötasolla, eli muutokseen tarvittavia yksilöllisiä tietoja ja taitoja. Myös organisaatiotasolla tarvitaan nykytilan ja tavoitetilan eron viestintää, muutosmyönteisen ilmapiirin rakentamista esimerkiksi konkreettisten kannustusjärjestelmien ja organisaatiokulttuurin muokkaamisen kautta. Lisäksi muutosagentin tulee luoda strategiaa tukevat mitattavat tavoitteet, selkeä

toimintasuunnitelma ja selkeät roolit (Holt & Vardaman, 2013, 9 – 12). Organisaatiomuutoksissa on tärkeää, että ylin johto toimii myös muutosagentteina ja puheen lisäksi, omalla esimerkillään luo kuvaa halutusta uudesta tilasta (Smith, 2005,2010)

### 3. ORGANISAATION KEHITTÄMINEN

#### 3.1 Organisaatiokäyttäytyminen

Organisaatiokäyttäytyminen tieteenalana tutkii ihmisten ja ryhmien käyttäytymistä organisaatioissa. Organisaatiokäyttäytyminen on monimuotoinen aihe, jonka keskeisimmät tieteenalat ovat psykologia, sosiologia ja antropologia. Tärkeän lisän aiheeseen ovat tuoneet myös taloustiede, kasvatustiede ja politiikan tutkimus (French & al., 2011, 6 – 7). Psykologia korostaa ihmisten havainnointiprosessien ja käyttäytymisen tutkimista yksilötasolla Työmotivaation tutkiminen on merkittävä johtamiseen liittyvä aihe. Sosiologia on kiinnostunut organisaatiosta sosiaalisena järjestelmänä ja tarkastelee ryhmädynamiikkaa ja ryhmien välistä käyttäytymistä. Antropologia tutkii organisaatiokulttuuria ja organisaatioiden toimintaympäristöä (Lämsä & Hautala, 2004, 20 – 21).

Organisaatio voidaan määritellä neljällä eri tavalla (Harisalo 2009, 17). Organisaatio on yksinkertaisimmillaan, joukko yksilöitä, jotka työskentelevät yhteisen päämäärän saavuttamiseksi, tätä kutsutaan myös tavoite- ja tehokkuusmalliksi (French & al., 2011, 43; Harisalo, 2009, 17). Toinen määritelmä on Scottin (2003, 28) mukaan säilymismalli tai luonnollinen järjestelmä. Säilymismallin mukaan organisaatio turvaa olemassaolonsa ja jatkuvuutensa, kiinnittämällä huomionsa yhteistoiminnallisiin järjestelyihin. Kolmas määritelmä organisaatiosta on vaihdantamalli tai avoimen järjestelmän malli. Avoimen järjestelmän mallissa ympäristöstä saaduilla inhimillisillä ja materiaalisilla resursseilla tuotetaan organisaatiossa asiakaspalautteen pohjalta lopputuotteita ja –palveluita takaisin ympäristöön (French & al., 2011, 17). Neljäntenä määritelmänä organisaatiota voidaan kutsua tulkinnalliseksi mielikuvaksi, sen mukaan huomio on kiinnitettävä organisaatiossa toimiviin ihmisiin, työnjaon, hallinnon tai prosessien sijaan. Tulkinnallisen mielikuvan mukaan ihmisten ymmärrys organisaatiosta muodostuu heidän omista käsityksistään ja tulkinnoistaan (Harisalo 2009, 18 – 19).

### 3.2 Organisaatioteoriat

Organisaatioteorioita voidaan Harisalon (2009, 37 – 49) mukaan luokitella esimerkiksi ajallisen kehityksen, teoreettisen tai metodologisen painopisteen mukaan. Hannele Seeck (2008) käsittelee johtamis- ja organisaatioteorioiden historiaa viiden paradigman kautta, jotka hän suhteuttaa organisaation eri funktioihin.

Tieteellinen liikkeenjohto (taylorismi) perustui F.W. Taylorin ajatuksiin työn rationalisoinnista ja vastasi tuotantofunktion tuottavuuden ja tehokkuuden parantamishaasteisiin. Ihmissuhdekoulukunta keskittyi henkilöstöhallintoon ja tavoitteena oli luoda työntekijän huomioiva toimintamalli organisaation sisällä. Rakenneanalyttiset teoriat ovat yritysjohton käyttämiä strategisen johtamisen teorioita, joille on ominaista rationaalinen suhtautuminen organisaatioon järjestelmänä, jossa työntekijä on yksi järjestelmän osatekijä. Rakenneanalyttiset ja organisaatiokulttuuriteoriat koskevat koko organisaatiota. Organisaatiokulttuuriteoriat tarkastelevat organisaatioiden kulttuuria symboleiden ja merkitysjärjestelmien kautta, mikä painottaa viestinnän merkitystä organisaatiossa. Useat organisaatiot korostavat kulttuurissaan asiakasnäkökulmaa, mikä liitetään perinteisesti myynti- ja markkinointifunktioon. Nykyään vallitseva paradigma on innovaatioteoriat. Innovaatioteoriat korostavat uusien tarkoituksellisten ajatusten, toiminnan ja toimintatapojen synnyttämistä koko organisaation hyödyttämiseksi. Innovaatioteoriat kytketään monesti tuotekehitykseen ja tutkimukseen, vaikka nykyisin niitä sovelletaan koko organisaatioon. Eri paradigmojen ideologiat ja tekniset ratkaisut ovat erilaisia, kuitenkin kaikilla on sama päämäärä; organisaation tuottavuuden ja kilpailukyvyn parantaminen (Seeck, 2008, 22 – 32, 105, 157, 203, 243 - 249).

Organisaatioteorioissa on yleisesti käytetty jaottelua klassisiin, moderneihin ja postmoderneihin teorioihin. Klassisiin teorioihin kuuluvat F. Taylorin (1856 – 1915) tieteellinen liikkeenjohto, taylorismi, H. Fayolin (1841 – 1925) organisaation hallinnon teoria ja M. Weberin (1868 – 1924) teoria byrokратиasta. Klassiset organisaatioteoriat uskovat tiukkaan johdon ohjaukseen, organisaation rakenteen ja työtehtävien



mahdollisimman yksityiskohtaiseen määrittelyyn, jotta organisaatio voi tehokkaasti tavoitella sille asetettuja päämääriä. (Burnes, 2014, 15 – 34).

Biberman & Whitty (1997) mukaan modernismi oli 1900 –luvun dominoiva paradigma. Moderni näkökulma organisaatiokäyttäytymiseen on kiinnostunut organisaatioiden rakenteista ja prosesseista sekä ihmisten että ryhmien käyttäytymisestä yhteisen tavoitteen eteen. Moderni määritelmä olettaa, että ihminen ja organisaatio ovat erillisiä ja itsesäilytysvaisto, jopa toisten kustannuksella on oleellista organisaatiossa pysymisen kannalta (Lämsä & Hautala, 2004, 10, Biberman & Whitty, 1997, 130 – 138). Modernin organisaatioanalyysin kaksi ulottuvuutta ovat rationaalinen ja kriittinen modernismi. Rationaalinen modernismi näkee organisaatiot keinoina, toimia järjestelmällisesti ja tehokkaasti tavoitteiden saavuttamiseksi. Kriittinen modernismi/ajattelu rohkaisee ihmisiä tunnistamaan ongelmia ja kehittämään organisaatioita, tähän vaaditaan jokin paine esimerkiksi ryhmäpaine tai houkutin kuten taloudelliset palkkiot. (Cooper & Burrell, 1988, 92 - 97)

Postmodernismi teoriana sai alkusysäyksen 1980-luvulla. Työelämän luonne oli muuttunut teollisuustyöstä tietovaltaiseksi, organisaatioiden koko kasvoi, globalisaatio ja nopeasti muuttuvat markkinat tekivät mahdottomaksi selittää asiaa modernin organisaatioanalyysin kautta. (Alvesson & Deetz, 1996, 191 – 200) Postmodernin analyysin mukaan organisaatio on olemassa vain ihmisten mielissä, organisaation todellisuus ei ole objektiivinen ajasta ja paikasta riippuvainen rakenne, vaan jatkuvasti liikkeessä ja muutoksessa olevaa toimintaa. Postmoderniin ajatteluun liittyy kriittisyys, esimerkiksi kriittiset johtamisen tutkimuksen teorit yhtenä tunnetuimpana faucault’lainen organisaatioanalyysi. Tieto pitää kyseenalaistaa ja erot tunnistaa, sillä erojen tunnistaminen on ihmisten välisen vuorovaikutuksen edellytys. (Harisalo, 2008, 46 – 47, Lämsä & Hautala, 2004, 11 – 14, Seeck, 2008, 30)

Postmodernin analyysin ontologia korostaa puhuttua kieltä ja siitä tuotettuja tekstejä. Epistemologia korostaa tulkintoja, jotka muokkaavat ihmisten ajattelua ja jotka ovat hyvin riippuvaisia organisaatiossa käydyistä valtapeleistä (Harisalo, 2008, 46 – 47). Bojen (2006, 22 – 24) mukaan postmodernissa organisaatioanalyysissä ei ole yhtä näkökulmaa, vaan hän toteaa käsitteen sirpaloituneen muun muassa naiviin postmodernismiin, radikaaleihin lähestymistapoihin, hybridi näkökulmiin ja postmodernismin pimeään puolen –näkökulmaan. Monista näkökulmista johtuen, Boje (2006) ei kiistä postmodernismin vaikuttavuutta organisaatioteorioiden kehittämisessä, mutta hän suhtautuu varauksella teorian arvoon käytännön organisaatioissa.

### 3.3 Organisaatiokäyttämisen tavoitteet

Organisaatio ovat yhteistoimintajärjestelmä, joka yhdistää erilaisia voimavaroja, saavuttaakseen tavoitteensa mahdollisimman tehokkaasti (Harisalo, 2008,31). Tehokkuuden määrittelyä vaikeuttaa se tosiseikka, että organisaatiolla on useita sidosryhmiä, joilla on hyvin erilaisia odotuksia organisaatiolta. Tyypillisiä sidosryhmiä ovat esimerkiksi omistajat, työntekijät, asiakkaat, rahoittajat, toimittajat, ammattiliitot ja julkinen sektori. Yrityksen johdon täytyy tasapainoilla hyvin erilaisten ja ristiriitaisten odotusten kanssa, esimerkiksi asiakkaiden odotukset edullisista hinnoista ja toimittajien odotukset reilusta kaupasta. (Hannagan, 2008, 272 – 273)

Organisaation tehokkuutta on perinteisesti mitattu vain taloudellisin mittarein. Kaplan & Nortonin (2001, 87) mukaan tämä saattaa johtaa siihen, että organisaatio tavoittelee lyhyen aikavälin tuottoa uhraten samalla pitkän aikavälin arvonmuodostuksen. Kaplan & Norton kehittivät tasapainotetun mittariston (balanced scorecard) strategisen johtamisen välineeksi, jonka avulla voidaan tarkastella organisaation toimintaa neljästä näkökulmasta:

- 1) Talouden näkökulma: omistajien taloudellinen hyöty; sijoitetun pääoman tuotto
- 2) Asiakasnäkökulma: miltä organisaatio näyttää asiakkaan silmin, jotta tavoitteet voidaan saavuttaa

- 3) Prosessinäkökulma: missä sisäisissä prosesseissa organisaation tulee menestyä, jotta sidosryhmät ovat tyytyväisiä
- 4) Osaamisenäkökulma: miten säilytetään organisaation kyky muutokseen ja kehittymiseen

(Kaplan & Norton, 1996, 54)

Työelämän laatu on käsite, jolla on pystytty tutkimaan työntekijöiden työtyytyväisyyden ja organisaation tehokkuuden välistä suhdetta (Wright & Bonett, 2007, 144). Työelämän laatuun kuuluu muun muassa työntekijän työhyvinvointi ja työntekijän tunnetason suhtautuminen työhön, suhde työtovereihin ja esimiehiin, itsensä kehittämisen ja vaikuttamisen mahdollisuudet, organisaation kehittämien ja henkilöstöjohtaminen sekä fyysinen työympäristö. (Totawar & Nambutini, 2014, 104 - 106)

Henkilökunnan sitoutuminen ja motivaatio ovat tehokkuuden edellytys (Brown, 2011, 4 – 5). Sitouttamis- ja motivoitikeinoja ovat esimerkiksi motivoiva palkkaus, tulospalkkiot, urakehityssuunnittelu ja työpaikan vuorovaikutteisuus. Organisaation tuottavuus ja työelämän laatu ovat suorassa vuorovaikutuksessa:

- yhteinen työpaikan kehittäminen lisää työnjaon oikeudenmukaisuutta
- työnprosessointi lisää kokonaisuuksien ymmärrystä ja motivoitumista
- ihmisten johtaminen panostaa sekä tuloksiin että työkykyyn

Vain tehokas organisaatio pystyy huolehtimaan pitkäjänteisestä henkilöstön kehittämisestä ja siksi on tärkeää, että jokainen henkilö voi käyttää henkilökohtaisia vahvuuksia työssään lisätäkseen tuottavuutta organisaatiossa. (Tanskanen & al. 2013, 12 – 13)

Työelämän laatua arvioidaan muun muassa työnhyvinvointimittauksilla, hiljaiset signaalit mittauksilla ja QWL –indeksillä. QWL -indeksillä (Quality of Working Life, työelämän laatu) voidaan mitata henkilöstön suorituskykyä itsearvostustekijöiden, työpahoinvointi- ja työhyvinvointitekijöiden, yhteisvaikutuksena. Henkilöstövoima-varojen johtamisen

tavoitteena tulisi siis olla työpahointitekijöiden vähentäminen ja työn imun lisääminen. (Kesti 2013, 1 – 11)

Tulevaisuuden toimintaympäristö muuttuu yhä nopeammin. McCracken & al. (2018, 105) mukaan teknologinen kehitys ja informaation saatavuus ja ilmastonmuutos, ovat tulevaisuuden trendejä, jotka vaikuttavat kaikkiin organisaatioihin kaikkialla. Työn luonne on Wrightin (2018, 315 – 316) mukaan muuttunut. Globalisaatio on johtanut teollisten työpaikkojen vähenemiseen ja palvelusektorin kasvuun. Uusien teknologioiden, esimerkiksi keinoälyn käyttö, edellyttää työntekijöiltä ja johtajilta uusia taitoja ja kykyjä; kykyä jatkuvaan oppimiseen ja osaamisen johtamiseen. Kansainvälistyminen on muuttanut organisaatioita yhteistoiminnallisiksi verkostoiksi, mikä on mahdollistanut transnationaalista yrittäjyyttä (Prashantham & al. 2018, 3). Henkilöstöjohtamiseen vaaditaan uusia näkökulmia, koska henkilöstö on aiempaa monikulttuurisempaa, teollistuneissa maissa ikääntyneempää (Hertel & al., 2013, 729) ja naisten määrä työelämässä on suurempi kuin koskaan aiemmin.

Työhyvinvointiin liittyvät asiat korostuvat samoin kuin organisaatioiden tarve toimia eettisesti ja yhteiskunnallisesti kestäväällä tavalla. Kansainvälistymisen, henkilöstön monimuotoisuuden lisääntymisen ja työn luonteen muuttumisen, lisäksi johtamisen yksi suurimmista haasteista on työntekijän ja työnantajan välisen suhteen uudelleenmäärittely. Yksi näkökulma, jolla asiaa voidaan lähestyä on liiketoimintaprosessien kehittämisen (Business Process Re-Engineering, BPR) kautta. Liiketoimintaprosessin kehittämisen tavoitteena on saavuttaa parannuksia organisaation suorituskyvyssä ja keinona käytetään radikaalia liiketoimintaprosessien uudelleensuunnittelua. Liiketoimintaprosessin suunnittelun tuloksena saavutettuja työn arvoja ovat muun muassa: olemme kaikki tiimin jäseniä ja meillä on velvollisuus ottaa vastuuta organisaation haasteista, sillä työmme jatkuvuus on riippuvainen luomastamme lisäarvosta. Avain menestykseen on jatkuva oppinen. (French & al., 2011, 25)

### 3.3 Organisaatorakenne, -prosessit & -kulttuuri

Organisaatio on joukko ihmisiä, jotka ponnistelevat organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi, jos he saavat samalla omat tarpeensa ja tavoitteensa tyydytettyä (Harisalo, 2009, 100 – 101). Organisaatorakenne perustuu yrityksen strategiaan ja koostuu sosiaalisesta (arvot, käyttäytymiskoodisto, viestintä, toimintatavat) ja taloudellisesta ja toiminnallisesta (toiminnan ja talouden suunnittelu- ja valvontajärjestelmät, toiminnanohjausjärjestelmät) arkkitehtuurista (Juuti & Virtanen, 2009, 56 – 57).

Organisaatorakenne ei ole itseisarvo, vaan sen on palveltava toiminnan suorituskyvyn parantamista. Organisaatorakenteen tehtävät ovat:

- taloudellisen ja tehokkaan toiminnan mahdollistaminen
- resurssien tarkoituksenmukaisen käytön mahdollistaminen
- toiminnan valvonta
- vastuiden ja velvollisuuksien määrittely (yksilöt, ryhmät, tiimit)
- koordinaatio eri tehtävien ja organisaation osien välillä
- joustavuuden mahdollistaminen kehittämistarpeissa
- ihmisten tyytyväisyyden ja yhteistyön edistäminen

Rakenne mahdollistaa organisaation suorituskyvyn parantamisen, jos struktuuri on oikea suhteessa organisaation ympäristöön, tehtävään, tavoitteeseen, teknologiaan ja ihmisiin. (Lämsä & Hautala, 2004, 153)

Tuomisen (2014, 2) mukaan organisaatorakenteen kuusi ulottuvuutta ovat erikoistuminen, osastoituminen, komentoketju, valvontajänne, keskittäminen ja hajauttaminen ja muodollistuminen. Edellä esitetty jaottelua kutsutaan perinteiseksi tavaksi hahmottaa

organisaatorakenne, mikä perustuu organisaatioteoreetikoiden Pugh (1979) ja Robbins (1990) näkemyksiin organisaatorakenteen ulottuvuuksista (Moss & al. 2017).

*Erikoistuminen*, viittaa työnjakoon eli siihen miten organisaation aktiviteetit on jaettu operatiivisiksi tehtäviksi. *Osastoituminen*, on se peruste, jonka mukaan työt ryhmitellään yhteen. *Komentoketju*, määrittelee raportointisuhteet ja vastuut läpi organisaation. *Valvontajänne*, määrittää kuinka monta alaista kullakin johtajalla on ja samalla kuinka monta tasoa organisaatiossa on. *Keskittäminen ja hajauttaminen*, viittaavat organisaation vallan jakoon päätöksentekossa. Keskitetyssä organisaatiossa valta on ylimmällä johdolla, hajautetussa rakenteessa valta jaettu myös organisaation alemmille tasoille. *Muodollistuminen*, missä määrin organisaation työtehtävät on standardoitu. Korkea muodollisuuden aste merkitsee, että työntekijällä on vähän harkintavaltaa työssään. (Tuominen, 2014, 2 – 12)

Mintzbergin 70 -luvulla esittelemät viisi organisaatorakenteen muotoa ovat muodostuneet teorioissa organisaatorakenteen peruskäsitteiksi. *Yksinkertainen rakenne*, tämä on tyypillinen rakenne pienyrityksissä, joissa valta on keskittynyt esimerkiksi yrittäjä-johtajalle. *Funktio-/toimintokohtainen rakenne*, tässä rakenteessa on valta keskitetty ja organisaation eri toiminnot on erotettu omiksi yksiköikseen, toimintokohtainen rakenne on yleinen pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. *Divisioonarakenne*, on yleinen rakenne suurissa monialayrityksissä, joissa erilliset liiketoimintayksiköt hoitavat omaa liiketoiminta-alueaan ja divisioonin muodostamasta kokonaisuudesta vastaa ylin johto. *Matriisirakenne*, tarkoittaa, että organisaation on järjestetty sekä toimintokohtaisesti että jaettu divisioonarakenteisiin esimerkiksi tuotteittain. Matriisiorganisaatiossa henkilöillä on siis kaksi raportointilinjaa, toimintokohtainen johtaja ja tuotekohtainen johtaja. Matriisirakenteella pyritään yhdistämään funktionaalisen ja divisioonarakenteen hyödyt. *Virtuaaliorganisaatio (digitaalinen tai verkosto-organisaatio)*, mahdollistaa tehtävien jakamisen eri yksilöille, jotka työskentelevät maantieteellisesti toisistaan erillään. Virtuaaliorganisaatio viestii ja koordinoi yksilöiden toimintaa informaatioteknologian avulla. Asiakkaalle virtuaaliorganisaatio näyttäytyy yhtenä, yhtenäisenä organisaationa. (Moss & al., 2017)

Harisalon (2009, 217) menestynyt organisaatio on sellainen, joka parhaiten palvelee ympäristönsä vaatimuksia. Kontingenssi- eli ympäristöteorian tavoitteena on ymmärtää ympäristötekijöiden vaikutus organisaatorakenteeseen (Eriksson-Zetterquist & al. 2005, 153). Burn & Stalker (1971, 119 – 122) toteavat tutkimuksissaan, että organisaation toimintaympäristö määrittää organisaation sisäisen rakenteen. Vakaassa toimintaympäristössä organisaatiot kehittivät itselleen mekaanisen rakenteen, jolle on tyypillistä hierarkia, muodollisuus, valvonta ja sääntöjen korostaminen. Muuttuvassa toimintaympäristössä organisaatiot kehittivät itselleen orgaanisen rakenteen, joka on joustava, epämuodollinen ja auttoi organisaatiota käsittelemään epävarmuutta. Tehokas organisaatio on sellainen, joka pystyy implementoimaan sopivan erikoistumis- ja integraatioasteen eri toimintaympäristöissä (Harisalo, 2009, 219 – 221).

Organisaatorakenteeseen vaikuttavat myös käytettävät teknologiat, jotka määrittelevät organisaation rakenteelliset ratkaisut. Myös organisaation koko on merkittävä tekijä organisaatorakenteelle. Vallan ja kontrollin keskittyminen johtajalle sopii pienyrityksille, organisaation koon kasvaessa, kasvaa myös tarve hajauttamiselle eli vallan ja kontrollin jakamisen myös organisaation alemmille tasoille. Organisaatorakenteeseen vaikuttavat monet tekijät esimerkiksi organisaation historia ja ikä, mutta selvästi tärkeimmät ovat ympäristö, teknologiat ja koko. (Burnes, 2014, 61)

Organisaatiokulttuurin määrittelemisen ei ole yksioikoista. Juutin & Virtasen (2009, 56) organisaatiokulttuuri pitää sisällään ”fyysiset – näkyvät” muotopiirteet, esimerkiksi organisaatorakenteen ja arvot, ja toisaalta kattaa ”henkiset – näkymättömät” muotopiirteet, kuten epävirallisen organisaatorakenteen, rutiinit ja organisaatiossa vallitsevan ilmapiirin. Vaikka organisaatiokulttuurimääritelmiä on erilaisia, niin Hatch & Cunliffen (2006, 177) mukaan yhteläisyydet ovat merkittävämpiä kuin eroavaisuudet.

Organisaatiokulttuurin merkitystä organisaation suorituskykyyn alettiin tutkia 1980 –luvulla, jolloin muun muassa Edgar Schein julkaisi ensimmäisen kerran oheisen määritelmänsä

organisaatiokulttuurista: ” Organisaatiokulttuuri on perusolettamusten malli, jonka ryhmä on ottanut käyttöön ratkaistakseen ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmia. Organisaatiokulttuuri koostuu suhteellisen pysyvistä arvoista, uskomuksista ja normeista, jotka jaetaan organisaation jäsenten kesken ja jotka siirretään uusille työntekijöille.” (Schein, 2010, 18)

Organisaatiokulttuuri on sidoksissa luottamukseen, jota työntekijät kokevat johtoa kohtaan. Luottamuksella, etenkin sen kahdella ulottuvuudella; avoimuudella ja rehellisyydellä, on suora yhteys organisaation suorituskykyyn (Alston & Tippet. 2009, 10). Chatman & Cha (2003, 23) toteavat , että kulttuurin johtamisen ironia on siinä, että mitä enemmän päätäntävaltaa henkilöstö saa strategian toteutukseen, sitä sitoutuneempia ja tuottavampia he ovat työssään. Bencsik & Machova (2016, 45) tutkivat organisaatiokulttuuria suhteessa tehokkaaseen tiedon johtamiseen (knowledge management, KM). Kulttuuri, jolla on yhteinäinen tiedonjohtamisjärjestelmä luo puitteet oppivan organisaation kulttuurille, mikä on tärkeää suorituskyvylle muun muassa innovatiivisuuden ja luomiskyvyn parantumisena. Organisaatiokulttuuri on strateginen voimavara, joka vaikuttaa suoraan taloudelliseen tulokseen. Organisaatiokulttuuria strategisena tekijänä voidaan mitata kahden ulottuvuuden kautta; kulttuurin vahvuuden (vahva/heikko) ja toimivuuden (toimiva/toimimaton) avulla. (Flamholtz & Randle, 2012, 94)

Läheskään kaikki organisaatiotutkijat eivät jaa Scheinin näkemystä siitä, että organisaatiossa vallitsisi yksi, yhteinen jaettu kulttuuri (Fairbanks Taylor & Goates, 2017, 77). Adkins & Caldwell (2004, 969) toteavat, että organisaatioissa vallitsee yleensä myös ala-kulttuureja, joilla on omat ainutlaatuiset arvonsa ja norminsa.

Fairbanks Taylor & Goates (2017, 77) mukaan organisaatiokulttuuria voidaan tutkia kolmesta näkökulmasta, integraatio-, fragmentaatio- ja differentiaalinäkökulmasta. Integraationäkökulmasta kaikilla organisaation toimijoilla on sama käsitys organisaatiokulttuurista (Denison & al., 2014, 151). Fragmentaationäkökulma ei kiellä mahdollisuutta, että organisaatiokulttuurista olisi konsensus. Kuitenkin fragmentaationäkökulman painottaa organisaatiokulttuurien ristiriitaisuutta, niiden



muuttumista ajan kanssa ja niiden erilaista merkitystä eri yksilöille ja ryhmille (Fairbanks Taylor & Goates, 2017, 78). Differentiaalitäkölukulmasta organisaatiokulttuuri koostuu useista alakulttuureista, kuten eri ammattiryhmien, eri henkilöstöryhmien ja sukupuolen mukaan (Wilson 2001, 357).

Edgar Schein (1985, 18 – 21) on muodostanut organisaatiokulttuurin käsitteistä kolmikerroksisen mallin. Perusolettamukset ovat luonteeltaan näkymättömiä ja niitä pidetään itsestään selvyyksinä. Perusolettamukset muodostavat kulttuurin käyttäytymisen, ajattelun ja tunteiden viitekehyksen. Ne määrittelevät kulttuurin suhteen toimintaympäristöönsä, ihmissuhteiden luonteen, inhimillisen toiminnan luonteen ja sosiaalisten suhteiden luonteen. Arvot ja normit muodostava välitason. Arvot kertovat asioista, joita organisaatiossa pidetään tärkeinä. Normit voidaan määritellä organisaation kirjoittamattomiksi käyttäytymissäännöiksi. Artefaktit ovat kulttuurin näkyvä taso, jolla on juurensa perusolettamuksissa, arvoissa ja normeissa. Artefaktit voidaan jakaa kolmeen ryhmään: fyysisiin, käyttäytymiseen liittyviin ja kieleen liittyviin ulottuvuuksiin. Fyysisiä artefakteja ovat esimerkiksi organisaation teknologia, rakennukset, logot ja vaatetus. Käyttäytymisen ulottuvuuksia ovat muun muassa organisaation seremoniat, rituaalit ja rutiinit. Kielellisiä artefakteja ovat erilaiset kertomukset, myytit ja tarinat.

Globalisaation, monikulttuurisuuden ja internetin aikana, Fang (2010, 155 – 164) kyseenalaistaa hierarkisen mallin organisaatiokulttuurista. Fang kuvaa organisaatiokulttuuria merenä, jonka näkyvät arvot ja käytöksen näemme kuten aallot meren pinnalla. Meren syvyyksissä on kuitenkin horroksessa lukemattomia arvoja ja normeja, jotka sisäisten mekanismien ja ulkoisten voimien voimaannuttamia tulevat pintaan ja syrjäyttävät pinnalla olleet arvot ja normit.

Organisaatioissa, joissa on vahva kulttuuri, ihmiset ovat sitoutuneita tehtäviinsä ja työskentelevät yhdessä, he jakavat organisaation tavoitteet ja ymmärtävät organisaation perustehtävän, heillä on yhteiset arvot ja käyttäytymissäännöt. Murphy & al. (2013, 665) mukaan vahva yrityskulttuuri tukee yhteistyötä ja koordinaatiota ja parantaa organisaation suorituskykyä. French & al. (2011, 351) toteavat, että vahva yrityskulttuuri on kaksiteräinen

miekka. Toisaalta se voi auttaa edellä mainituin tavoin, mutta vahvassa yrityskulttuurissa oma näkemys oikeista toimintatavoista ja ympäristöstä vahvistuu. Jos jotain dramaattista tapahtuu, voi organisaation muuttaminen olla vaikeaa.

Organisaation rakenteet, prosessit, teknologia ja taloudelliset ratkaisut ovat jatkuvasti kehittelyn alla. Moitteettomasti rakennettu organisaatio ei riitä, ihmisiä pitää pystyä koskettamaan myös henkisesti tasolla. Kulttuuriin on mahdollista vaikuttaa, joskin se on huomattavasti vaikeampaa kuin organisaatorakenteen muuttaminen. (Harisalo, 2009, 142, 266, 281) Organisaatiokulttuuria voidaan muuttaa edistämällä muutokselle suotuista käytöstä. Se voi tapahtua organisaatorakenteita muuttamalla tai henkilöstöjohtamisen keinoin. Henkilöstön rekrytoinneissa ja ylentämisissä suositaan henkilöitä, joiden käytös on uusien arvojen mukaista ja niiden henkilöiden, joiden käytös ei ole uusien arvojen mukaista, työsopimukset päätetään. (Cummings & Worley, 2009, 509 – 511)

### **3.5 Organisaation kehittäminen**

Organisaation kehittäminen (organization development, OD) terminä on syntynyt 1950 – luvulla perustuen pitkälti Kurt Lewinin tutkimuksiin ryhädynamiikasta ja kenttäteoriasta (Sorensen & al., 2017, 4). Lewin (1946) korosti, että organisaation kehittämisen tuli koskea, yksilöitä, ryhmiä sekä yhteiskuntaa laajemmin esimerkiksi vähemmistöjen syrjinnän poistamisena (Martin, 2016, 62). Nirenbergin (2012, 11) mukaan organisaation kehittäminen lähti sosiaalisten systeemien ja humanististen arvojen pohjalta. Martin (2016, 61) toteaa, viime aikoina organisaation kehittäminen on unohtanut sosiaaliset juurensa ja tilalle on tullut globaalin kaupankäynnin myötä osakkeenomistajien voitontavoittelu työntekijöiden ja muiden yhteistyötahojen kustannuksella.

Burnes & Cookin (2012, 1395) mukaan, organisaation kehittäminen on ollut ja on merkittävin lähestymistapa organisaatiomuutoksiin länsimaissa ja sen merkitys kasvaa

myös globaalisti. Organisaatioiden toimintaympäristössä tapahtuu jatkuvia teknologisia, sosiaalisia ja taloudellisia muutoksia. Johtajien muutosjohtamis- ja uudistumishaaste on kehittää organisaatiosta riittävän muuntautumiskykyinen ja joustava, jotta organisaatio säilyttää kilpailukykyinsä muuttuvassa toimintaympäristössä. Jos organisaatio panostaa yksilön tukemiseen ja itsenäiseen kehittymiseen tehtävässään, tämä näkyy yleensä organisaation parantuneena tuottavuutena, laatuna ja henkilöstön sitoutumisen kasvuna. (Cummings & Cummings, 201, 144)

Yksi tunnetuimpia organisaation kehittämisen tutkijoita, Richard Beckhard (1981, 9), määrittelee organisaation kehittämisen seuraavasti: organisaation kehittäminen on suunnitelmallinen, koko organisaatiota koskeva, johdon käynnistämä muutosprosessi. Organisaation kehittäminen perustuu käyttäytymistieteellisille tiedoille ja se on keino toteuttaa muutoksia organisaation prosesseissa, tavoitteena on koko organisaation toiminnan tehostaminen ja tervehdyttäminen.

Benne (2016, 95) toteaa, että on kolme tapaa toteuttaa lähes kaikkia organisaation jäseniä koskevia laajoja organisaation rakenteeseen ja toimintaan kohdistuvia muutoksia: tutkimus, koulutus ja päätöksenteko ja sen jälkeinen toiminta. Organisaation kehittäminen integroi kaikki kolme edellä mainittua mallia prosesseihinsa. Menestyksellä organisaation kehittäminen lähtee organisaation liiketoimintastrategiasta, tavoitteena on uudistaa organisaatiota, johtamisen kehittämistä ja organisaatiokulttuuria, ihmisten sitouttamisen, ryhmätyöskentelyn, organisaation kehittämisasiantuntijoiden eli muutosagenttien ja tutkimustiedon avulla (Rowland, 2007, 3 – 4).

Organisaation kehittämisen ulottuvuudet Brownin (2011, 5) mukaan:

- Muutos: johdon suunnittelema ja tähtää tiettyjen tavoitteiden saavuttamiseen
- Yhteistyö: organisaation jäsenten sitouttaminen yhteistyöhön tavoitteiden saavuttamiseksi

- Tuloksellisuus: lisätä päämäärähakuisuutta ja parantaa suorituskkyä
- Humanistinen näkökulma: lisätä ihmisten ongelmanratkaisukykyä ja tarjota heille siihen mahdollisuuksia
- Systeemi näkökulma: lisätä ymmärrystä toisistaan riippuvaisten alasysteemien, yksilöiden, ryhmien, osastojen ja organisaation kokonaisuuden välisestä suhteesta
- Tieteellinen menetelmä: tarjota tieteellistä tietoa täydennettynä käytännön kokemuksella organisaation suorituskvyn parantamiseksi.

Organisaation kehittämissiantuntijat, muutosagentit, voivat auttaa työntekijöitä muodostamaan positiivisen suhteen työhönsä. Tämä tapahtuu neljän ulottuvuuden kautta, sitouttamisella, voimaannuttamisella, työntekijöiden psykologisen pääoman nostolla ja autenttisella johtamisella. Autenttiseen johtamiseen liittyviä määreitä ovat muun muassa luottamuksellisuus, läpinäkyvyys, tulevaisuusorientoituneisuus ja tavoite auttaa työntekijöitä kasvamaan johtajiksi. (Baek-Kyoo & al., 2016, 1117 - 1118). Muutosagentin roolia on käsitelty tarkemmin luvussa 2.6

Organisaation kehittäminen on perinteisesti jaettu kahteen lähestymistapaan. Teknostruktuurialinen lähestymistapa, jossa kiinnitetään huomiota tekniikkaan ja etsitään vastauksia kysymyksiin, kuten "mitä pitää muuttaa/miten asioita on kehitettävä". Inhimillis-prosessuaalinen lähestymistapa kiinnittää huomionsa ihmisiin ja prosesseihin ja kysymyksenasettelu on seuraavanlainen "miten ihmiset saadaan tekemään ja sitoutumaan muutokseen/miten organisaatiot oppivat tekemään muutoksia". Näkökulmat eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan esiintyvät jokaisessa muutoksessa. (Honkanen 2006, 347 – 348)

Organisaation kehittämistoimenpiteitä voidaan toteuttaa yksilöön, tiimiin, tiimien välisiin suhteisiin tai systeemiin kohdistuvilla interventioilla. Käytettäviä menetelmiä on lukuisia, esimerkiksi yksilön valtuuttaminen, tiimien rakentaminen, oppivan organisaation

rakentaminen/tiedon johtaminen, kyselypalautetutkimukset, Kurt Lewinin perintönä toimintatutkimus ja Edgar Scheinin 60-luvulla esittelemä prosessikonsultaatio, jonka perusfilosofiana on, että ihmisiä voi vain auttaa auttamaan itse itseään (Lalonde & Adler, 2015, 177 – 181; Pedler & Burgoyne 2017, 120; Burnes, 2014, 348 - 349). Brownin (2011, 185) mukaan, eri organisaation kehittämisen menetelmillä on samat päämäärät, kehittää organisaation toimintoja, lisätä organisaation joustavuutta ja muutosten ennakointikykyä, lisätä ja kehittää yksittäisen organisaation jäsenten toimintakykyä.

Organisaation kehittämisen ja suunnitellun muutoksen tunnetuin viitekehys on Kurt Lewinin 40-luvulla esittelemä 3 –vaiheinen malli, täydennettynä toimintatutkimuksella, ryhmädynamikka –analyysillä ja voimakenttäteorialla. Lewinin viitekehys on ollut pohjana useille muille suunnitellun muutoksen malleille, jotka voidaan jakaa lähestymistavaltaan kolmeen kategoriaan: muutos projektina, muutos vastauksena vastarintaan ja muutos tulkinnallisena prosessina, malleihin (Rosenbaum & al., 2018, 286 - 297). Cummings & Cummings (2014, 145) toteaa, että organisaation kehittämisen ero organisaatiomuutoksen johtamiseen on juuri kehittämisen näkökulma. Organisaatiomuutoksen johtaminen keskittyy usein muutoksen läpivientiin tehokkaasti ja tuloksellisesti, eikä välttämättä huomioi kehittämisen lähtökohtia.

Organisaation kehittäminen on koko ajan muutoksessa oleva tutkimuksenala, jolle ei ole yhtä yhtenäistä määritelmää. Tulevaisuudessa organisaatioiden tulee keskittyä enemmän systeemin kehittämiseen huomioiden organisaatioita ympäröivä sosiaalinen, poliittinen, taloudellinen ja kulttuurinen toimintaympäristö. (Martin, 2016, 62) Muuttuvassa toimintaympäristössä organisaation kehittäminen tarjoaa strategiset työkalut vaikuttaa organisaation kulttuuriin, rakenteisiin ja työelämän laadun kehittämiseen ja sitä kautta vaikuttaa organisaation taloudelliseen tulokseen (Brown 2011,429)

## 4. YHTEENVETO & JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän työn tavoitteena oli tutkia, miten muutosjohtamisella voidaan vaikuttaa liiketoimintaprosessin käyttöönottoon. Työssä käsiteltiin muutosjohtamisen, organisaation kehittämisen ja organisaatiomuutoksen teorioita ja pyrittiin löytämään vastauksia alla esitettyihin tutkimuskysymyksiin.

Päätutkimuskysymys oli:

- Miten muutosjohtamisella voidaan vaikuttaa liiketoimintaprosessin käyttöönoton onnistumiseen?

Alatutkimuskysymykset olivat:

- Millaiset muutosjohtamisen keinot koetaan ratkaisevina?

- Millaiset organisaation kehittämisen keinot koetaan ratkaisevina?

Kandidaatin tutkielma on tehty kirjallisuuskatsauksena, perustuen muutosjohtamista, organisaation kehittämistä ja suunniteltua organisaatiomuutosta käsittelevään kirjallisuuteen ja tieteellisiin julkaisuihin. Liiketoimintaprosessin käyttöönottoa käsiteltiin työssä suunniteltuna organisaatiomuutoksena, joten liiketoimintaprosessien teknologioiden käyttöönotto teorian rajattiin tämän työn ulkopuolelle.

### 4.1 Yhteenveto tutkimustuloksista

Liiketoimintaprosessin käyttöönotto on suunniteltu organisaation muutoshanke, joka on luonteeltaan inkrementaali ja strateginen. Edellä kuvattua muutostyyppiä kutsutaan uudelleensuuntautumisiksi. Uudelleensuuntautumisella tavoitellaan yrityksen kannattavuuden ja pioneeriaseman turvaamista tulevaisuudessa. Inkrementaalista luonteesta on etuna mahdollisuus organisaation kehittämiseen ajan kanssa, samalla se tuo haasteita johdolle, jonka täytyy pitää muutosvauhtia yllä.

Tutkimuksen pääkysymys oli: ” Miten muutosjohtamisella voidaan vaikuttaa liiketoimintaprosessin käyttöönoton onnistumiseen?”.

Suunniteltua muutosprosessia varten löytyy useita teoriamalleja, jotka käsittelevät vaiheittain muutoksen valmistelun & suunnittelun, toteutuksen ja vakiinnuttamisen. Tässä tutkimuksessa perehdyttiin kenties tunnetuimpaan Kurt Lewinin 3 –vaihemalliin ja siihen perustuviin Kotterin ja ACMP:n malleihin.

Lewin (1947)	Kotter (1995)	ACMP (2014)
1. Sulata & luo muutosvalmius (unfreeze)	1. Muutoksen välttämättömyyden ja kiireellisyyden korostaminen 2. Ohjaavan tiimin perustaminen 3. Vision ja strategian laadinta 4. Muutosvisiosta viestiminen	1. Analysoi muutoksen vaikutus ja organisaation valmius 2. Valmistele muutosjohtamisstrategia
2. Muuta (change)	4. Muutosvisiosta viestiminen 5. Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan 6. Lyhyen aikavälin onnistumisen varmistaminen	2. Valmistele muutosjohtamisstrategia 3. Kehitä muutosjohtamissuunnitelma
3. Jäädytä muutos & vakiinnuta uusi tasapaino (refreeze)	7. Parannusten vakiinnuttaminen & uusien muutosten tuottaminen 8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen	4. Toteuta muutosjohtamissuunnitelma 5. Viimeistele muutosjohtamissuunnitelma

Taulukko 1. Yhteenveto muutosprosessimalleista.

Teknologian yleinen kehitys on esimerkki ulkoisesta muutosvoimasta, joka voi olla liiketoimintaprosessin käyttöönoton taustalla. Sisäisiä tekijöitä ovat muun muassa organisaation omiin toimintoihin ja järjestelmiin liittyvät tekijät. Lewinin voimakenttäanalyysillä pyritään ymmärtämään ryhmän käyttäytymistä muutostilanteessa ja tunnistamaan muutosta puoltavat ja muutosta vastustavat voimat. Analyysin pohjalta muutosvastarintaan voidaan reagoida lisäämällä muutosta tukevia voimia tai vähentämällä muutosta vastustavia voimia tai edellisten yhdistelmällä.

Muutokseen suhtautuminen on prosessi, johon vaikuttavat suuresti muutoksen tavoitteiden ja tarpeellisuuden ymmärtäminen ja yksilön saama hyöty. Muutosvastarintaa tai vastaehdotuksia kuuntelemalla voidaan muutossuunnitelmia päivittää ja parantaa hankkeen onnistumismahdollisuuksia. Organisaation historia, varsinkin epäonnistumiset muutoshankkeissa, vaikuttavat myös tuleviin muutoshankkeisiin. On syytä myös huomioida, että esimiehillä voi olla ristiriitainen rooli sekä muutoksen toimeenpanijoina että muutoksen kohteina, joten hekin voivat olla epäileviä muutosta kohtaan.

Johdon on tärkeää tunnistaa yksilöiden ja ryhmien käyttäytymistä ohjaavat lainalaisuudet, mielekkyyssperiaate, itsemääräämisyrittäminen ja tuen tarve. Edellä mainittuihin lainalaisuuksiin johtaja vaikuttaa viestijänä, päätöksentekijänä ja ihmissuhteiden hoitajana. Johdon toiminnalla on suora vaikutus päivittäiseen työmotivaatioon ja muutostilanteissa ihmisten sitoutumiseen muutokseen.

Muutosagentti, sisäinen tai ulkoinen, on vastuussa muutoksen käytännön toteutuksesta ja organisaation muutosvalmiudesta. Muutosta voidaan toteuttaa kolmen strategian kautta, käskyttämällä, järjestelmällisellä suostuttelulla ja sitouttamalla, jälkimmäisellä varmistetaan paras lopputulos. Muutosvalmiuden selvittämisessä tärkeintä on tunnistaa yksittäisten henkilöiden muutosvalmius ja kehittämistarpeet, sillä muutokset toteutuvat yksilöiden tekojen kautta. Muutosagentti on sekä muutosjohtaja että organisaation kehittäjä, jonka tavoitteena on tehokkuuden lisäksi organisaation hyvinvoinnin parantaminen. Muutosagentin toiminnan onnistumiselle on tärkeää, että ylin johto on sitoutunut muutokseen ja näyttää sen myös toiminnassaan.

Tutkimuksessa haluttiin vastaus myös kysymykseen mitkä muutosjohtamisen ja organisaation kehittämisen keinot koetaan ratkaisevana.

Organisaatiokäyttäytymisen tutkimus tieteenalana, auttaa ymmärtämään yksilön ja ryhmien käyttäytymistä organisaatioissa. Johdon tietämys organisaatioteorioista auttaa ymmärtämään organisaation rakenteellisia ja ideologisia ratkaisuja. Organisaatiokäyttäytyminen on tavoitteellista toimintaa, jota voidaan mitata tasapainotetun mittariston avulla. Tasapainotettu mittaristo huomioi talouden lisäksi, asiakas-, prosessi-, ja osaamisenäkökulman.

Johdolla on mahdollisuus vaikuttaa sitoutumiseen ja motivaatioon erilaisten taloudellisten palkkioiden kautta, mutta myös ottamalla henkilöstö mukaan työpaikan kehittämishankkeisiin. Työelämän laatua voidaan arvioida esimerkiksi työhyvinvointimittauksilla ja Quality of Working Life –indeksillä.



Johdon tehtävä on valita strategiaan sopiva organisaatorakenne, joka mahdollistaa toiminnan suorituskyvyn noston. Rakenteeseen vaikuttavat tärkeimmät tekijät ovat ympäristö, teknologia ja organisaation koko. Organisaatorakenteen ulottuvuudet ovat työnjako, työn ryhmittely, raportointisuhteet, valvontajänne ja vallanjako päätöksenteossa eli keskittäminen ja hajauttaminen.

Organisaatiokulttuurilla ja luottamuksella on suora yhteys organisaation tuottavuuteen. Mitä enemmän itsemääräämisoikeutta henkilöstö saa tavoitteiden toteutukseen, sitä sitoutuneempia he ovat. Organisaatiokulttuuria voidaan mitata kulttuurin vahvuuden ja toimivuuden avulla. Organisaatiokulttuuriin voidaan vaikuttaa henkilöstöjohtamisella, vahvistamalla myönteistä käytöstä. Huomattavasti helpompaa on kuitenkin muuttaa organisaation rakenteita kuin kulttuuria.

Organisaation kehittämiseen voidaan viitekehyksenä käyttää Lewinin suunnitellun organisaatiomuutoksen mallia, erityisesti malli ryhmädynamiikasta ja kenttäteoriasta olivat pohjana organisaation kehittäminen –termille. Organisaation kehittämisen tavoitteena on vaikuttaa organisaation johtamiseen, kulttuuriin, rakenteisiin ja työelämän laatuun, lopullisena tavoitteena on vaikuttaa taloudelliseen tulokseen. Kehittämistoimenpiteet pohjautuvat strategiaan ja voivat koskea yksilöitä, tiimejä tai systeemejä. Käytännön esimerkkejä kehittämiskeinoista ovat muun muassa yksilön valtuuttaminen, tiimin rakentaminen, oppiva organisaatio ja organisaation kehittämisasiantuntijoiden eli muutosagenttien käyttö.

## **4.2 Johtopäätökset**

Tutkumuksen pääkysymyksen avulla haluttiin selvittää miten muutosjohtamisella voidaan vaikuttaa liiketoimintaprosessin käyttöönottoon ja lisäksi haluttiin tietää mitkä muutosjohtamisen ja organisaation kehittämisen keinot koettiin ratkaisevana.

Teoriaa tutkittaessa voidaan todeta, että monet muutosjohtamisen teorit ovat yhteneväisiä organisaation kehittämisteorioiden ja organisaation muutosteorioiden kanssa. Liiketoimintaprosessin käyttöönotto on sekä strateginen muutosjohtamishanke että inkrementaalista organisaation kehittämistä.

Sekä muutosjohtamisen että organisaation kehittämisen viitekehyksenä voidaan käyttää suunnitellun muutosprosessin vaihemallia. Muutosta valmistellessa on tärkeää analysoida nykytilanne, luoda visio ja strategia tavoitetilasta ja toimenpiteet tavoitetilaan pääsemiseksi. Johdon tehtävä on päättää tarvittavasta muutoksesta, viestiä visiosta selkeästi ja motivoida ja sitouttaa ihmiset muutoksen toteutukseen ja tavoitteisiin. Muutosagentin tehtävänä on myös viestintä, päätöksenteko ja ihmisten tukeminen, mutta myös organisaation ja yksilön muutosvalmiuden selvittäminen.

Johdolla ja muutosagentilla tulee olla tietämystä organisaatiokäyttäytymisestä ja siihen vaikuttamisesta. Tulevaisuus rakennetaan menneisyyden perusteella, joten tieto ja ymmärrys organisaation aiemmista muutoshankkeista, organisaatorakenteesta ja organisaatiokulttuurista auttavat rakentamaan onnistuneen vision ja strategian tavoitetilasta.

## LÄHDELUETTELO

Association of Change Management Professionals (2018) ACMP's Standard for Change Management [verkkodokumentti]. [Viitattu 26.4.2018]. Saatavilla [http://www.acmpglobal.org/?page=the\\_standard](http://www.acmpglobal.org/?page=the_standard)

Adkins, C. L. & Caldwell, D. F. (2004) Firm or subgroup culture: Where does fitting in matter most. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 969 – 978.

Alston, F. & Tippet, D. (2009) Does a Technology-Driven Organization's Culture Influence the Trust Employees Have in Their Managers?. *Engineering Management Journal*, 21(2), 3 – 10.

Armenakis, A.A., Harri, S.G. & Mossholder, K.W. (1993) Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681 – 703.

Baek-Kyoo, J., Doo, H.L. & Sewon, K. (2016) Enhancing work engagement: The roles of psychological capital, authentic leadership, and work empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(8), 1117 – 1134.

Bakari, H., Hunjra A.I., Shabbir, G. & Niazi, K. (2017) How Does Authentic Leadership Influence Planned Organizational Change? The Role of Employees' Perceptions: Integration of Theory of Planned Behavior and Lewin's Three Step Model. *Journal of Change Management*, 17(2), 155-187.

Basu, K. (2015) The Leader's Role in Managing Change: Five Cases of Technology-Enabled BusinessTransformation. *Global Business and Organizational Excellence* 2015, March/April, 29 – 42.

Beckhard, R. (1981) *Organization Development: Strategies and Models*. Reading, MA, Addison-Wesley.

- Benne, K.D. (2016) What OD Means to Me. *Organization Development Journal*, 34(4), 93 – 96.
- Biberman, J. & Whitty, M. (1997) A postmodern spiritual future of work. *Journal of Organizational Change*, 10(2), 130 – 138.
- Boje, D.M. (2006) What happened on the way to postmodern? *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 1(1), 22 – 40.
- Brown, D.R. (2011) *An Experimental Approach to Organization Development*. 8.p. New Jersey, Prentice Hall.
- Bruque, S., Moyano, J. & Piccolo, R. (2016) OCB and external–internal social networks: effects on individual performance and adaptation to change. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 1-22.
- Buchanan, D.A. & Boddy, D. (1999) *The Expertise of the Change Agent*. London, Prentice Hall.
- Burnes, B. (2004) Kurt Lewin and complexity theories: back to the future? *Journal of change management*, 4(4), 309–325.
- Burnes, B. (2014) *Managing Change*. 6.p. Harlow, Pearson Education Limited.
- Burnes, B. & By, R.T. (2012) Leadership and Change: The Case for Greater Ethical Clarity. *Journal of Business Ethics*, 108, 239 – 252.
- Burnes, B. & Cooke, B. (2012) Review article: the past, present and future of organization development: Taking the long view. *Human Relations*, 65(11), 1395-1429.
- Burnes, B. & Cooke, B. (2013) Kurt Lewin's Field Theory: A Review and Re-evaluation. *International Journal of Management Reviews*, 15, 408 – 425.

By, R.T. (2005) Organisational Change Management: Critical Review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369 – 380.

Chia, R. (2003) Organization Theory as a Postmodern Science [verkkodokumentti]. [Viitattu 20.7.2017]. Saatavilla [https://www.researchgate.net/profile/Robert\\_Chia/publication/260183918\\_Organization\\_Theory\\_as\\_a\\_Postmodern\\_Science/links/0046352fe991c732e4000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Robert_Chia/publication/260183918_Organization_Theory_as_a_Postmodern_Science/links/0046352fe991c732e4000000.pdf)

Chia, R. (2014) Reflections: In praise of silent transformation – Allowing change through 'letting happen'. *Journal of Change Management*, 14(1), 8–27.

Cooper, R. & Burrell, G. (1988) Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis: An Introduction. *Organization Studies*, 9(1), 91 – 112.

Cummings, T.G. & Worley, C.G. (2009) *Organization Development and Change*. 9.p. Mason, South-Western College Publishing.

Cummings, T. G. & Cummings, C. (2014) Appreciating Organization Development: A Comparative Essay on Divergent Perspectives. *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 141–154.

Dartey-Baah, K. & Ampofo, E. (2016) "Carrot and stick" leadership style. *African Journal of Economic and Management Studies*, 7(3), 328-345.

Denison, D., Nieminen, L. & Kotrba, L. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23, 145 – 161.

Dent, E.B. & Galloway Goldberg, S. (1999) Challenging "resistance to change". *The Journal of Applied Behavioral Science*, Mar 1999, 35(1), 25 – 41.

Dijk, R.V. & Dick, R.V. (2009) Navigating organizational change; Change leaders, employee resistance and work-based identities. *Journal of Change Management*, 9(2), 143 – 163.

Elias, S.M. (2009) Employee commitment in times of change: assessing the importance of attitudes toward organizational change. *Journal of Management*, 35(1), 37 – 55.

Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T. & Styhre, A. (2005) *Organisation och organisering*. Malmö, Liber.

Fairbanks Taylor, V. & Goates, N. (2017) Rope or Elephant's Tail: Different Frames of Culture. *Organization Management Journal*, 14(2), 76 – 89.

Fang, T. (2010) Asian management research need more self-confidence: Reflection on Hofstede (2007) and beyond. *Asia Pacific Journal of Management*, 27(1), 155 – 170.

Flamholtz, E.G. & Randle, Y. (2012) Corporate culture, business models, competitive advantage, strategic assets and the bottom line. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 16(2), 76 – 94.

Ford, J.D. & Ford, L.W., (2010) Stop blaming resistance to change and start using it. *Organizational Dynamics*, 39(1), 24 – 36.

Ford, J.D., Ford, L.W. & D'Amelio, A. (2008) Resistance to Change: The Rest of The Story. *Academy of Management Review*, 33(2), 362 – 377.

French, R., Rayner, C., Rees, G. & Rumbles, S. (2011) *Organizational Behaviour*. 2.p. Chichester, John Wiley & Sons, Ltd.

Fuchs, S. & Prouska, R. (2014) Creating Positive Employee Change Evaluation: The Role of Different Levels of Organizational Support and Change Participation. *Journal of Change Management*, 14(3), 361 – 383.

George, J.M. & Jones, G.R. (2001) Towards a process model of individual change in organizations. *Human Relations*, 54, 419 – 444.

Griep, Y. & Vantilborgh, T. (2018) Reciprocal effects of psychological contract breach on counterproductive and organizational citizenship behaviors: The role of time. *Journal of Vocational Behavior*, 104, 141 – 153.

Hannagan, T. (2008) *Management Concepts & Practices*. 5.p. Essex, Pearson Education Limited.

Hatch, M.J. & Cunliffe, A.L. (2006) *Organization Theory: Modern, Postmodern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford, Oxford University Press.

Harisalo, R. (2009) *Organisaatioteoriat*. 2.p. Tampere, Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Hayes, J. (2010) *The Theory and Practice of Change Management*. 4.p. London, Palgrave Macmillan.

Hertel, G., van Der Heijden, B.I.J.M., de Lange, A. & Deller, J. (2013) Facilitating age diversity in organizations – part I: challenging popular misbeliefs. *Journal of Managerial Psychology*, 28(7/8), 729 – 740.

Holt, D.T. & Vardaman, J.M. (2013) Towards a Comprehensive Understanding of Readiness for Change: The Case for an Expanded Conceptualization. *Journal of Change Management*, 13 (1), 9 – 18.

Honkanen, H. (2006). *Muutoksen agentit*. Helsinki, Edita Print Oy.

Juuti, P., Rannikko, H. & Saarikoski, V. (2004) *Muutospuhe Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöllä*. Helsinki, Kustannusosakeyhtiö Otava.

Juuti, P. & Virtanen, P. (2009) *Organisaatiomuutos*. Helsinki, Kustannusosakeyhtiö Otava.

Järvinen, P. (2000) *Esimiestyö ongelmatilanteissa – konfliktien luomat haasteet työyhteisössä*. Helsinki, WSOY.

Järvinen, P. (2009) *Onnistu esimiehenä*. Helsinki, WSOYpro.

Kanter, R. M. (1989) *When Giants Learn to Dance: Mastering the Challenge of Strategy, Management, and Careers in the 1990s*. New York, Simon and Schuster.

Kaplan, R.S. & Norton, P.D. (1996) Linking Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*, 39(1), 53 -79.

Kaplan, R.S. & Norton, P.D. (2001) Transforming Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management. Part I. *Accounting Horizons*, 15(1), 87 – 104.

Kesti, M. (2007) *Huipputuottava organisaatio*. Helsinki, Edita Publishing Oy.

Kesti M. (2013). Human Capital Production Function. *GSTF Journal on Business Review*, 3(1), 1 - 11.

Kotter, J. P. (1995) *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review, 73(2), 59-67.

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, MA, Harvard Business Review Press.

Kotter, J.P. (2018) 8-step Process [verkkodokumentti].[Viitattu 26.4.2018]. Saatavilla <https://www.kotterinc.com/8-steps-process-for-leading-change/>

Lalonde, C. & Adler, C. (2015) Information asymmetry in process consultation: An empirical research on leader-client/consultant relationship in healthcare organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(2), 177 – 211.

Lewin, K. (1939) *When facing danger. Resolving Social Conflict*. London, Harper & Row.

Lewin, K. (1946) Action research and minority problems. *Journal of Social Issues*, 2(4), 34-46.

Lewin, K. (1947) Frontiers in group dynamics: concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5-41.



Lewin, K., Weiss Lewin, G. & Cartwright, D. (1997) *Resolving Social Conflicts & Field Theory in Social Science*. Washington, American Psychological Association.

Lämsä, A-M. & Hautala, T. (2004) *Organisaatiokäyttämisen perusteet*. Helsinki, Edita Publishing Oy.

Maduka, S.N., Edwards, H., Greenwood, D., Osborne, A. & Babatunde, S.O. (2018) Analysis of competencies for effective virtual team leadership in building successful organisations. *An International Journal*, 25(2), 696-712.

Maheshkumar, J. & Sanjeev J. (2017) Choice of an authoritative style when implementing a survival urgency-based strategic change: A middle manager's perspective. *Journal of Strategy and Management*, 10(2), 168-186.

Maimone, F. & Sinclair, M. (2014) Dancing in the dark: creativity, knowledge creation and (emergent) organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 27(2), 344-361.

Martin, M.M. (2016) Taking OD Back to the Future. *Organization Development Journal*, 34(2), 61 – 80.

Mattila, P. (2007) *Johdettu muutos avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen*. Keuruu, Talentum Media Oy.

McCarthy, D.J., Puffer, S.M., May R.C., Ledgerwood, D.E. & Stewart, W.H. Jr (2008) Overcoming resistance to change in Russian organizations: the legacy of transactional leadership. *Organizational Dynamics*, 37(3), 221 – 235.

McCracken, M. Peters, L.E.R. & Wolf, A.T. (2018) *Megatrends in Shared Waters in 2030 and Beyond. Assessing Global Water Megatrends*, 105 – 123. Singapore, Springer.

McKinsey (2018) How the implementation of organizational change is evolving [verkkodokumentti]. [Viitattu 27.4.2018] Saatavilla <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-implementation/our-insights/how-the-implementation-of-organizational-change-is-evolving>

Mintzberg, H., MAW. (2008) Mintzberg's 10 Managerial Roles [verkkodokumentti]. [Viitattu 8.3.2018]. Saatavilla <http://management.atwork-network.com/2008/04/15/mintzberg%e2%80%99s-10-managerial-roles/>

Moss, D., Likely, F., Sriramesh, K. & Ferrari, M. (2017) Structure of the public relations/communication department: Key findings from a global study. *Public Relations Review*, 43(1), 80 – 90.

Murphy, P.J. Cooke, R.A. & Lopez, Y. (2013) Firm culture and performance; intensity's effects and limits. *Management Decision*, 51(3), 661 – 679.

Muscalu, E. & Ciocan, F. (2016) Attracting and Motivating Employees During Changes in Organization. The Role of the Human Resources Department. *Journal of Defense Resources Management*, 7(2), 153-158.

Nadler, D.A. & Tushman, M.L. (1995) Types of organisational change: from incremental improvements to discontinuous transformation. San Francisco, Jossey-Bass.

Nirenberg, J. (2012) Two roads to the bottom line: HR and OD. *Organization Development*, 30 (1), 9-18.

Nisbet, S. (2009) The role of employees in encouraging customer adoption of new gaming machine payment technologies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(4), 422 – 436.

Niven, K. & Healy, C. (2016) Susceptibility to the 'Dark Side' of Goal-Setting: Does Moral Justification Influence the Effect of Goals on Unethical Behavior? *Journal of Business Ethics*, 137(1), 115-127.

Oreg, S., Vakola, M. & Armenakis, A. (2011) Change recipients' reactions to organizational change: a 60-year review of quantitative studies. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461 – 524.

Park, S. & Jo, S.J. (2018) The impact of proactivity, leader-member exchange, and climate for innovation on innovative behavior in the Korean government sector. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(1), 130-149.

Pedler, M. & Burgoyne, J.G. (2017) Is the learning organization still alive? *The Learning Organization*, 24(2), 119 – 126.

Pettigrew, A.M., Woodman, R.W. & Cameron, K.S. (2001) Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research. 44(4), 697 – 713.

Piderit, S.K. (2000) Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of management review*, 25(4), 783 – 794.

Pinder, C.C. (2008). *Work motivation in organizational behavior*. 2.p. New York, Psychology Press.

Prashantham, S., Eranova, M. & Cooper, C. (2018) Globalization, entrepreneurship and paradox thinking. *Asia Pasific Journal of Management*, 35(1), 1 – 9.

Proctor, T. & Doukakis, I. (2003) Change management: The role of internal communication and employee development. *Corporate communications*, 8(4): 268 – 277.

Rahman, A., Shahzad, N., Mustafa, K., Khan, M. F.& Qurashi, F. (2016) Effects of organizational justice on organizational commitment. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(3), 188 – 196.

Robbins, S.P., Judge, T.A., Campbell, T.T. (2010) *Organizational Behaviour*. Edinburgh, Pearson Education Limited.

Rosenbaum, D., More, E. & Steane, P. (2018) Planned organizational change management: Forward to the past? An exploratory literature review. *Journal of Organizational Change Management*, 31(2), 286 – 303.

Rowland, H. (2007) "Organizational development: the new buzz word", *Strategic Direction*, 23(1), 3 – 4.

Santhidran, S., Chandran, V. G. R. & Borromeo, J. (2013) Enabling organizational change – leadership, commitment to change and the mediating role of change readiness. *Journal of Business Economics and Management*, 14(2), 348–363.

Schein, E.H. (1985) *Organisational Culture and Leadership*. San Francisco, Jossey-Bass.

Schein, E.H (1988) *Organizational Psychology*. 3.p. Englewood Cliggs, NJ, Prentice Hall.

Schein, E.H. (1996) Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: notes towards a model of management learning. *System Practice*, 9(1), 27 – 47.

Schein, E.H. (2010) *Organisational Culture and Leadership*. 4.p. San Francisco, Jossey-Bass.

Scott, W.G. (2003) *Organization Theory: Rational, Natural and Open Systems*. New Jersey, Prentice-Hall.

Seijts, G.H. & Gandz, J. (2018) Transformational change and leader character. *Business Horizons*, 61(2), 239 – 249.

Smith, I. (2005) Achieving readiness for organisational change. *Library Management*, 26(6/7), 408–412.

Smith, M.K., ( 2001) Kurt Lewin: groups, experiential learning and action research. [verkkodokumentti]. [Viitattu 7.3.2018]. Saatavilla <http://infed.org/mobi/kurt-lewin-groups-experiential-learning-and-action-research/>

Stanley, D.J., Meyer, J.P. & Topolnytsky, L. (2005) Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 429 – 459.

Stenvall, J., Virtanen, P., (2007) *Muutosta johtamassa*. Helsinki, Edita Publishing Oy.

Sorensen, P.F., Yaeger, T. & Narel, R. (2017) The New Golden Age of Organization Development Research and Knowledge. *Organization Development Journal*, 35(1), 47 – 55.

Sotarauta, M. (2004, 283 – 312) Muutoksen viides ulottuvuus: Evolutionaarinen tutkimusote ja yhteisevoluutio aluekehityksen tutkimuksessa [verkkodokumentti]. [Viitattu 21.3.2017]. Saatavilla <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201311201615>

Tanskanen, R., Ravantti, E. & Pääkkönen, R. (2013) Nostetaan tuottavuutta ja työelämän laatua yhdessä [verkkodokumentti]. [Viitattu 12.4.2018]. Saatavilla <https://www.julkari.fi/handle/10024/134847>

Thomas, R. & Hardy, C. (2011) Reframing resistance to organizational change. *Scandinavian Journal of Management*, 27(3), 322 – 331.

Totawar, A. K. & Nambudiri, R. (2014) Can fairness explain satisfaction? Mediation of quality of work life (QWL) in the influence of organizational justice on job satisfaction. *South Asian Journal of Management*, 21(2), 101– 122.

Tuominen, T. (2014) Organisaatorakenne ja organisaatiokäyttäytyminen. [verkkodokumentti]. [Viitattu 14.4.2018]. Saatavilla <http://slideplayer.fi/slide/2798412/>

Vakola, M., (2013) Multilevel Readiness to Change: A Conceptual Approach. *Journal of Change Management*, 13(1), 96 – 109.

Van den Heuvel, S., Schalk, R., Freese, C. & Timmerman, V. (2016) What's in it for me? A managerial perspective on the influence of the psychological contract on attitude towards change. *Journal of Organizational Change Management*. 29(2), 263 – 292.

- Walinga, J. (2008). Toward a Theory of Change Readiness: The Roles of Appraisal, Focus and Perceived Control. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(3), 315–347.
- Wilson, A.M. (2001) Understanding organizational culture and implications for corporate marketing. *European Journal of Marketing*, 35 (3/4), 353 -367.
- Worley, C.G. & Mohrman, S.A. (2014) Is change management obsolete? *Organizational Dynamics*, 43(3), 214 – 224.
- Wright, M.J. (2018) The Changing Nature of Work. *American Journal of Public Health*, 3(1), 315 – 316.
- Wright, T. A. & Bonett, D. G. (2007) Job satisfaction and psychological well-being as non-additive predictors of workplace turnover. *Journal of Management*, 2(33), 141– 160.
- Xiaohong Xu, Stephanie C. Payne, Margaret T. Horner, Allison L. Alexander, (2016) Individual difference predictors of perceived organizational change fairness. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 420-433.
- Zidane, Y.J.T. & Olsson, N.O.E. (2017) Defining project efficiency, effectiveness and efficacy. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10 (3), 621-641.