Sini Laine

Nykyajan organisaatio organisaatiomuutoksen määrittämänä

Integroiva kirjallisuuskatsaus vuosien 2018–2022 organisaatiomuutostutkimuksen organisaatiokäsityksestä

Johtamisen akateeminen yksikkö
Sosiaali- ja terveyshallintotiede
Pro gradu -tutkielma
Hallintotieteiden maisteriohjelma

Helsinki 2023

VAASAN YLIOPISTO
Johtamisen akateeminen yksikkö
Tekijä: Sini Laine
Tutkielman nimi: Nykyajan organisaatio organisaatiomuutoksen määrittämänä : Integroiva kirjallisuuskatsaus vuosien 2018–2022 organisaatiomuutostutkimuksen organisaatiokäsityksestä
Tutkinto: Hallintotieteiden maisteri
Oppiaine: Sosiaali- ja terveyshallintotiede
Työn ohjaaja: Juha Lindell
Valmistumisvuosi: 2023 **Sivumäärä:** 142

TIIVISTELMÄ:
Organisaatiotutkimus on viime vuosikymmeninä keskittynyt organisaatiomuutoksen tutkimiseen, ja sosiaali- ja terveyshallintotieteen yhdeksi keskeiseksi painopisteeksi on esitetty muutoksen tutkimista. Joidenkin väitteiden mukaan organisaatiomuutostutkimusta on viime vuosikymmeninä leimannut teoreettinen pluralismi. On esitetty, että lukuisten erilaisten teorioiden ja määritelmien vuoksi organisaatiomuutoskirjallisuus on kehittynyt epäselvästi. Samalla ymmärryksen organisaatiosta on havaittu olevan niukkaa. Jotkin tutkimukset osoittavat myös fragmentoituneisuuden vaivaavan hallintotiedettä, minkä seurauksena alalla on huomattu kumulatiivisuuden puutetta. Onkin ehdotettu, että organisaatioteorioiden olisi syytä käynnistää vuoropuhelua organisaatiosta käsitteenä ja ilmiönä, ja että hallintotieteen tutkimusta voitaisiin kehittää kokoamalla kirjallisuuskatsausten avulla yhteen hallintotieteellistä tietopohjaa.

Edellä esitettyyn perustaen oli tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena jäsentää ja analysoida viime vuosien organisaatiomuutostutkimuksen perusteella organisaatiota käsitteenä, ilmiönä ja tutkimuskohteena. Tutkimustehtävinä oli selvittää, millaisena ilmiönä organisaatiota käsitellään ja mitkä ovat organisaatioille tyypillisiä piirteitä viime vuosien organisaatiomuutostutkimuksessa. Tutkielman menetelmä oli laadullinen integroiva kirjallisuuskatsaus. Aineistoksi kerättiin 92 vuosien 2018–2022 aikana julkaistua organisaatiomuutosta käsittelevää tutkimusartikkelia. Aineiston hermeneuttista analyysia täydennettiin laadullisella sisällönanalyysilla. Tutkielman aineiston luokittelussa noudatettiin laadullisen abduktiivisen sisällönanalyysin periaatteita.

Tulokset osoittivat, ettei organisaation määrittely ole viime vuosien organisaatiomuutostutkimuksessa yhtenäistä; organisaatio kuvautui muutoksen määrittämänä kompleksisena ilmiönä, jolle on ominaista olla jatkuvassa liikkeessä ja keskinäisriippuvuudessa ympäristönsä kanssa. Se on myös anarkiaa ja hierarkiaa. Se on sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, kertomuksissa, epäonnistumisissa ja emergenssissä rakentuva kokonaisuus, jolle on ominaista sisältää valtarakenteita, jännitteitä, kaaosta, mysteerejä, epätasa-arvoa ja tunteita, mutta samaan aikaan myös rationaalisuutta ja lineaarisuutta. Tutkielman keskeinen havainto oli se, että organisaatiomuutostutkimuksen aukikirjoittaman organisaatiokäsityksen ja ehdottamien menetelmien välillä näyttäisi vallitsevan ristiriita, ja organisaatiomuutoskirjallisuutta hallitsee edelleen jossain määrin piiloinen mekanistinen organisaatiokäsitys, joka saattaa sivuuttaa organisaatioelämän kompleksisuuden ja suosia lineaarisia käytäntöjä. Tässä tutkielmassa esitettiin, että organisaatiomuutostutkimuksessa on edelleen tarvetta rationaalista perinnettä täydentäville kokonaisvaltaisemmille lähestymistavoille tarkastella ja johtaa organisaatioita. Yhtenä jatkotutkimusehdotuksena esitettiin sitä, millaisena ilmiönä johtamista käsitellään tämän päivän organisaatiomuutostutkimuksessa.

AVAINSANAT: organisaatio, organisaatiomuutos, organisaatiotutkimus, organisaatiomuutostutkimus, organisaatioteoriat, organisaatiokäsitys, kirjallisuuskatsaus

Sisällys

1 Johdanto 6

1.1 Tutkielman tausta 7

1.2 Tutkielman tarkoitus, tehtävät ja tavoite 8

2 Organisaatiomuutos 11

3 Organisaatiomuutostutkimus 17

3.1 Muutos rationaalisena tapahtumana 19

3.2 Muutos systeemisenä prosessina ja organisaation kehittämisenä 24

3.3 Muutos kulttuurisena ilmiönä 31

3.4 Organisaation transformaatio 35

3.5 Prosessikonsultaatio 37

3.6 Muutos sosiaalisena konstruktiona 39

3.7 Muutos kompleksisena ilmiönä 44

4 Menetelmä ja aineisto 53

4.1 Tieteenteoreettinen orientaatio ja organisaatiokäsitys 53

4.2 Integroiva kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä 55

4.3 Aineiston valinta 58

4.4 Aineiston kuvaus 66

4.5 Aineiston analyysi 69

5 Tulokset: organisaatio muutoksen määrittämänä 73

5.1 Organisaatio jatkuvana liikkeenä 73

5.2 Organisaatio keskinäisriippuvuudessa ympäristönsä kanssa 74

5.3 Organisaatio kompleksisena ilmiönä 75

5.4 Organisaatio sosiaalisena kokonaisuutena 77

5.5 Organisaatio kommunikaationa 78

5.6 Organisaatio kulttuurina 79

5.7 Organisaatio epäonnistujana 80

5.8 Organisaatio siiloina, tasoina ja rajoina 81

5.9 Organisaatio valtarakenteina 82

5.10 Organisaatio epätasa-arvona 83
5.11 Organisaatio rationaalisena byrokratiana 84
6 Johtopäätökset ja pohdinta 86
6.1 Tulosten tarkastelu 86
6.2 Eettisyys ja luotettavuus 95
6.3 Tutkimuksen merkitys ja jatkotutkimusehdotukset 101
Lähteet 106
Liitteet 132
Liite 1. Luettelo kirjallisuuskatsauksen 92 artikkeleista 132
Liite 2. Aineiston analyysi 140

Kuviot

Kuvio 1. Aineiston valinnan vaiheittainen kuvaus 64

Taulukot

Taulukko 1. Katsauksessa huomioitujen artikkelien sisäänotto- ja poissulkukriteerit 61

Taulukko 2. Katsauksessa huomioitujen artikkelien julkaisuvuosi ja -alusta 67

Taulukko 3. Esimerkki alkuperäisilmauksen pelkistämisestä 72

Taulukko 4. Esimerkki aineiston luokittelusta 72

1 Johdanto

Huolimatta siitä, että maailmassa on miljoonia organisaatioita, tuhansia organisaatiotutkimuksia, satoja niille omistettuja lehtiä ja kymmeniä teorioita, on esitetty, että tietomme organisaatioista on edelleen niukkaa. Näyttää siltä, että organisaatiotutkimus ei ole ponnisteluista huolimatta onnistunut tuottamaan vakiintunutta kuvausta organisaatiosta käsitteenä ja ilmiönä ominaispiirteineen. (Mackenzie, 2018, s. 40, 3.) Amerikkalainen filosofi ja systeemiteoreetikko Charles West Churchman (1963, s. 35) on jo 1960-luvulla todennut, että vaikka ihmiset ovat luoneet päätöksenteon, hallinnon, yritykset ja yliopistot, emme todellisuudessa ymmärrä omia luomuksiamme; jopa älykkäin matemaattinen analyysi paljastaa vain hyvin pienen osan ihmisen luomien organisaatioiden todellisesta rakenteesta. On jopa väitetty, että organisaatiot vain ovat sellaisia, että ne yksinkertaisesti uhmaavat kaikenlaisia määritelmiä, kuvauksia ja analyyseja (Vlados, 2019, s. 234). On kuitenkin ehdotettu, että tutkijoiden tulisi harkita seuraavan yksinkertaisen kysymyksen esittämistä ja siihen vastaamista: Mikä on organisaatioiden organisaatio? Toisin sanoen; mikä on organisaatioiden keskeinen olemus? (Mackenzie, 2018, s. 40). Esimerkiksi Reedin ja Burrellin (2019, s. 39) mukaan organisaatioteorian on käynnistettävä uudelleen vuoropuhelua organisaatiosta käsitteenä ja ilmiönä.

Onko organisaatioteorioiden kirjon taustalla jokin perustavanlaatuinen ydinkäsitys organisaatioista? Kurt Lewinin tiedetään aikoinaan vitsailleen, että parhaan ymmärryksen sosiaalisista järjestelmistä voi saavuttaa yrittämällä muuttaa niitä (Tolman, 1996, s. 31). Voisiko siis organisaatiomuutosten tarkastelu auttaa ymmärtämään organisaatiota? Organisaatiomuutoksen käsitettä on pyritty määrittelemään monin eri tavoin, ja yksinkertaisimmillaan organisaatiomuutos on mielletty uudeksi tavaksi työskennellä ja järjestellä työtä (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 43). Entä miten organisaatiomuutoksen voidaan nähdä määrittävän organisaatiota?

Tämän tutkielman tarkoituksena on jäsentää ja analysoida vuosien 2018–2022 aikana julkaistujen organisaatiomuutoksia käsittelevien tutkimusten perusteella organisaatiota

käsitteenä, ilmiönä ja tutkimuskohteena. Tutkielman keskeiset käsitteet ovat organisaatio, organisaatiomuutos, organisaatiotutkimus, organisaatiomuutostutkimus, organisaatioteoriat ja organisaatiokäsitys.

1.1 Tutkielman tausta

Erään määritelmän mukaan organisaatiot ovat sosiaalisia yksikköjä, joita määrätietoisesti rakennetaan ja jälleenrakennetaan erilaisiin päämääriin pyrkimiseksi ja tiettyjen tavoitteiden saavuttamiseksi. Määritelmä käsittää esimerkiksi erilaiset yhtiöt, armeijat, koulut, sairaalat, kirkot ja vankilat. Kaikki ihmisryhmittymät, kuten perheet, eivät kuitenkaan ole organisaatioita, sillä on ajateltu, että organisaatioksi määriteltävälle sosiaaliselle yksikölle on ominaista tietynlaiset muodolliset piirteet liittyen esimerkiksi tietoiseen suunnitteluun, tehtävien ja vallan jakoon sekä jäsenyyden vaihdettavuuteen. (Etzioni, 1970, s. 9.) On jopa kliseistä aloittaa organisaatiomuutosta käsittelevä tutkielma toteamalla, että organisaatiot ovat jatkuvassa ja lisääntyvässä muutoksessa (Church & Burke, 2020, s. 56). Väite on kuitenkin pitkään nähty kiistattomana.

Kuten organisaatiot ja niiden toimintaympäristöt, myös organisaatio- ja johtamistutkimus sekä organisaatiokäsitykset ja -teoriat ovat kehittyneet. Voidaan puhua esimerkiksi esimoderneista, moderneista, symbolistulkinnallisista ja jälkimoderneista teorioista (Harisalo, 2008, s. 37). Empiirinen organisaatiotutkimus on viime vuosikymmeninä keskittynyt enenevissä määrin juuri organisaatiomuutoksen tutkimiseen (Herscovitch & Meyer, 2002; Oreg, Vakola ja Armenakis, 2011). Muutos on ollut keskeinen teema organisaatioiden ja hallinnon tutkimuksessa erityisesti 1980-luvulta lähtien (Taskinen, 2011, s. 145–146). Esimerkiksi Hakulinen, Lammintakanen ja Rissanen (2012, s. 20) esittävät sosiaali- ja terveyshallintotieteen tutkimuksen yhdeksi keskeisimmäksi painopisteeksi juuri muutoksen tutkimista.

Organisaatioita ja niiden muutoksia ymmärtääkseen tutkijat ovat omaksuneet monia metodeja, metaforia ja teorioita toisilta tieteenaloilta. Tämän kehityksen on arvioitu

johtaneen teoreettiseen pluralismiin. (Poole & Van de Ven, 1995, s. 510.) Muutosta on tutkittu monista eri näkökulmista aina rakenneteoreettisesta ja väestöekologisesta lähestymistavasta johtamiseen ja työntekijöiden muutosreaktioihin (Hannan & Freeman, 1984, s. 149; Choi, 2011, s. 479). Lukuisat erilaiset lähestymistavat ja määritelmät ovat Chatterjeen (2014) mukaan johtaneet siihen, että organisaatiomuutosta käsittelevä kirjallisuus on tähän mennessä kehittynyt epäselvästi. Matusik, Hollenbeck ja Mitchell (2021, s. 772) esittävätkin, että juuri muutoksen empiirinen tutkimus on osoittautunut yhdeksi organisaatiotutkimuksen kiusallisimmista haasteista.

Toisaalta on esitetty, että organisaatiomuutoksen monimutkaisuuden vuoksi sitä ei voitaisikaan tutkia diskreetillä tavalla (Greenwood & Hinings, 1996). Esimerkiksi Pettigrew (1985, s. 1) on painottanut muutosprosessin monimutkaisuuden ja kokonaisvaltaisen tarkastelun välttämättömyyttä kehottamalla varomaan myyttiä sosiaalisen ja organisatorisen muutoksen yksittäisestä teoriasta. Hän ehdottaa, että annamme historialle ja yhteiskunnallisille prosesseille mahdollisuuden paljastaa todellisen sotkuisen luonteensa. Myös Chinoperekweyin (2020, s. 15) mukaan organisaatiomuutostutkimuksessa on kasvavaa tarvetta rationaalista perinnettä täydentäville kokonaisvaltaisemmille metodologioille. Samalla Pollitt ja Bouckaert (2000, s. 199) ovat esittäneet, että tutkijoiden olisikin oleellisempaa keskittyä organisaatiomuutoksen määrittelyn tai teorian yhdenmukaistamisen sijaan siihen, miten muutoksesta kirjoitetaan ja puhutaan. Pollittin ja Bouckaertin ehdotuksesta huolimatta esimerkiksi Mackenzie (2018, s. 40) esittää käsitteiden tunnistamisen kuitenkin merkitykselliseksi organisaatiotieteiden kehitykselle.

1.2 Tutkielman tarkoitus, tehtävät ja tavoite

Edellä esitettyyn viitaten on tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena jäsentää ja analysoida vuosien 2018–2022 aikana julkaistujen organisaatiomuutoksia käsittelevien tutkimusten perusteella organisaatiota käsitteenä, ilmiönä ja tutkimuskohteena. Tutkimustehtävät, joihin integroivan kirjallisuuskatsauksen avulla pyritään vastaamaan, ovat:

1. Millaisena ilmiönä organisaatiota käsitellään viime vuosien organisaatiomuutostutkimuksessa?
2. Mitkä ovat organisaatioille tyypillisiä piirteitä viime vuosien organisaatiomuutostutkimuksessa?

Tutkielman tavoitteena on kuvata organisaatiomuutosta teoreettisena viitekehyksenä ja kirjallisuuskatsauksen avulla koota tietoa ja lisätä ymmärrystä paitsi organisaatioista ilmiönä suhteessa muutokseen, myös organisaatioiden ja organisaatiomuutosten kompleksisesta suhteesta. Tässä tutkielmassa esitetään, että organisaatiomuutoksen voidaan katsoa tarjoavan uudenlaisen näkökulman organisaation ymmärtämiselle ilmiönä.

Tutkielman menetelmä on laadullinen integroiva kirjallisuuskatsaus. Aineistoksi on valittu tiettyjen kriteerien perusteella yhteensä 92 vuosien 2018–2022 aikana julkaistua organisaatiomuutosta käsittelevää tutkimusartikkelia.

Tutkielman alussa kuvataan sen keskeiset käsitteet ja teoreettinen viitekehys. Tutkielman keskeiset käsitteet, joiden ympärille myös tutkielman teoreettinen viitekehys rakentuu, ovat organisaatio, organisaatiomuutos, organisaatiotutkimus, organisaatiomuutostutkimus, organisaatioteoriat ja organisaatiokäsitys. Aluksi määritellään organisaatiomuutosta käsitteenä ja ilmiönä. Seuraavaksi kuvataan organisaatiomuutostutkimuksen kehitystä, monijakoisuutta ja siihen vaikuttaneita maailmankuvia ja organisaatioteorioita, sekä sitä, miten organisaatiomuutoksia on kirjallisuudessa tulkittu näissä konteksteissa. Organisaatiomuutostutkimusta on tässä tutkielmassa pyritty jaottelemaan rationaaliseen, systeemiseen, kulttuuriseen, transformatiiviseen, konsultatiiviseen sekä sosiaaliseen konstruktionismiin ja kompleksisuusajatteluun nojaaviin lähestymistapoihin perustuen. Valittu jaottelu mukailee esimerkiksi Juutin ja Virtasen (2009) luokittelua, jolla pyritään kuvaamaan kattavasti erilaisia tapoja tulkita organisaatiomuutosta. Erilaiset maailmankuvat sisältävät lukuisia erilaisia oletuksia organisaatiomuutoksista, ja katsausta useisiin erilaisiin organisaatiomuutoksen luokittelutapoihin voidaan pitää merkityksellisenä tälle tutkielmalle asetettuihin kysymyksiin vastaamiseksi.

Neljännessä luvussa kuvataan tutkimusstrategiaa; tutkielman menetelmää ja aineistoa sekä tieteenteoreettista orientaatiota, sen omaksumaa organisaatiokäsitystä ja taustalla olevia ennakkokäsityksiä. Luvussa tarkastellaan integroivaa kirjallisuuskatsausta tutkimusmenetelmänä ja kuvataan aineiston haku- ja valintaprosessi sekä aineiston analysointi hermeneuttista ja laadullista analyysimenetelmää hyödyntäen. Viidennessä luvussa esitellään tutkielman tulokset; millaisena ilmiönä organisaatiota käsitellään ja mitkä ovat organisaatiolle tyypillisiä ominaispiirteitä viime vuosien organisaatiomuutoskirjallisuudessa. Lopuksi saavutettuja tuloksia peilataan aiempaan tutkimukseen ja tutkielman eettisyyttä ja luotettavuutta arvioidaan. Lisäksi esitetään kirjallisuuskatsauksen herättämiä ehdotuksia tulevaisuuden tutkimukselle.

2 Organisaatiomuutos

Vartolan (2006, s. 52–53) tavoin todetaan, että yleismerkityksellisyytensä, laajuutensa ja määrittelyn haastavuutensa vuoksi muutoksen käsitteen yksityiskohtainen kuvaaminen ei ole tarpeen tämän tutkielman kannalta. Todetaan kuitenkin, että muutos voi olla minkä tahansa ilmiön olemuksen, rakenteen tai piirteen liikkumista tilasta toiseen (Vartola, 2006, s. 52–53). Organisaatiomuutoksenkaan määrittely ei ole yksiselitteistä; vaikka tutkimus on tarjonnut laajan valikoiman teorioita organisaatiomuutosten selittämiseksi, ei sille ole yhtä yhteistä määritelmää (Suddaby ja Foster, 2017). Quattrone ja Hopper (2001, s. 43) esittävät, että sen määrittelyä jopa vältetään kirjallisuudessa. On kuitenkin ehdotettu, että muutosta organisaatiossa edustaa mikä tahansa muutos organisaation asioiden tilassa (esim. Metz, 2021, s. 618). Daft (2005) on kuvannut organisaatiomuutosta uudeksi organisaatiossa käyttöön otettavaksi ideaksi tai prosessiksi, joka voi olla sisäinen tai ulkoinen. Yksinkertaisimmillaan organisaatiomuutos on mielletty uudeksi tavaksi työskennellä ja järjestellä työtä (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 43). Yksilöiden rationaalisiin valintoihin ja toimiin pohjaavat tutkimukset viittaavat siihen, että muutos kumpuaisi tarkoituksellisista toimista objektiivisen, ulkoisen todellisuuden mukaisesti, kun taas kontekstuaalisempi lähestymistapa esittää, että muutos johtuu institutionaalisista paineista, isomorfismista ja rutiineista. Molemmissa organisaatiomuutos kuitenkin esitetään kokonaisuuden siirtymisenä – olipa kyseessä sitten koko organisaatio tai yksittäinen käytäntö – tunnistettavissa olevasta ja ainutlaatuisesta tilasta toiseen. (Quattrone & Hopper, 2001, s. 403.)

Haastavuudesta huolimatta organisaatiomuutoksia on kuitenkin siis pyritty paitsi määrittelemään, myös kuvailemaan ja tyypittelemään lukuisien eri ominaisuuksien mukaan (Taskinen, 2011, s. 146). On esimerkiksi ajateltu, että tunnusomaista kullekin organisaatiomuutokselle on sen prosessimaisuus (Pahkin & Vesanto, 2013, s. 4). Muutosprosessin liikkeelle laittavat tekijät voivat olla hyvin erilaisia ja ilmetä eri tavoin (Chia, 2003, s. 113 ; Stenvall & Virtanen, 2007, s. 19). Kyseiset tekijät jaotellaan tavallisesti ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin. Esimerkkejä ulkoisista haasteita organisaatiolle ja sen muutokselle asettavista tekijöistä ovat muun muassa globalisaatio, kilpailuasetelmien muuntuminen, uusien

kumppanuuksien luominen ja yhteiskuntavastuun sekä kestävään kehitykseen liittyvät uudenlaiset vaatimukset. Vastaavia sisäisiä tekijöitä saattavat olla esimerkiksi johtamiskulttuurin kehittyminen ja paine muuttaa jähmeä organisaatiorakenne joustavammaksi verkosto-organisaatioksi. (Chia, 2003 s. 113; Stenvall & Virtanen, 2007, s. 19.)

Organisaatiomuutosten luonne, laajuus ja merkitys vaihtelevat (Burnes, 1992). Burnesin (1992) sekä Tienarin ja Meriläisen (2009, s. 15) mukaan muutos voi tapahtua esimerkiksi hallinnollisen ylhäältä alas -suunnittelun myötä tai vähittäisesti, melkein kuin itsestään mukautumalla. Myös Edwards, Prætorius ja Nielsen (2020, s. 342) toteavat, että organisaatioissa tapahtuu paitsi johdon suunnittelemia, myös emergenttejä muutoksia. Suunniteltua tai johdettua muutosta on ohjailtu tietoisesti, mutta suunnittelematon eli johtamaton muutos voidaan nähdä pikemminkin sopeutumisena joihinkin organisaation ulkoisiin muutoksiin (Taskinen, 2011, s. 147). Wee ja Taylor (2017, s. 11) jopa väittävät, että todellisuudessa muutokset saavat alkunsa useimmiten organisaation alemmalta tasolta toisin kuin yleensä ajatellaan. Muutoksen olemukseen kuuluu kiinteästi myös sen laajuus; muutos voi olla suuri tai pieni, muutos voi olla rakenteellinen, koko organisaatiota ja liiketoimintamallia koskeva toiminnallinen muutos tai se voi koskettaa vain yksittäistä toimintatapaa. (Ponteva, 2012; Pahkin & Vesanto, 2013, s. 4; Stenvall & Virtanen, 2007, s. 43). Useimmiten organisaatiomuutos kuitenkin koskettaa useampaa työntekijää, heidän tehtäviään ja asemaa ja jopa koko organisaation henkilökuntaa (Pahkin & Vesanto, 2013, s. 4). Plowmanin, Bakerin, Beckin, Kulkarnin, Solanskyn ja Travisin (2007, s. 1024) mukaan organisaatiomuutoksia voidaan tyypitellä neljän yleisimmän tavan mukaan seuraavasti: jatkuva-konvergentti, jatkuva-radikaali, episodinen-konvergentti ja episodinen-radikaali. Konvergentti muutos voidaan ymmärtää organisaation hienosäätönä, kun taas radikaali muutos tarkoittaa täydellistä irtautumista status quosta (Plowman ym., 2007, s. 1024).

Organisaatiomuutoksia voidaan pyrkiä tyypittelemään ja nimeämään muinkin tavoin (Pahkin & Vesanto, 2013, s. 4). Niitä on jaoteltu muun muassa rakenteellisiksi

muutoksiksi, kustannusten leikkauksiksi, prosessimuutoksiksi ja kulttuurinmuutoksiksi (Mathur, 2013, s. 35). Toisaalta muutoksia voidaan jaotella hallinnollisiksi, ihmisiin liittyviksi, teknologisiksi tai tuotteisiin ja palveluihin liittyviksi (Daft, 1986, s. 269). Organisaatiomuutos voi liittyä johonkin olemassa olevasta toiminnasta, strategiasta, rakenteesta, prosessista tai esimerkiksi järjestelmästä luopumiseen, sen käynnistämiseen tai muokkaamiseen (Tannera & Otto, 2015, s. 2184). On myös huomioitava, että samaan aikaan voidaan toteuttaa useita erityyppisiä muutoksia (Pahkin & Vesanto, 2013, s. 4).

Organisaatiomuutos voi vaikuttaa organisaation rakenteisiin, minkä johdosta tapahtuu usein muutoksia joko henkilöstö- tai tuotantomäärissä (Pahkin & Vesanto, 2013, s. 4). Muutosta saatetaan nimittää esimerkiksi fuusioksi, ulkoistamiseksi, reformiksi tai joksikin muuksi (Pahkin & Vesanto, 2013, s. 4 ; Taskinen, 2011, s. 148). Organisaatiomuutoksessa on kuitenkin ensisijaisesti kyse siitä, että elämä työpaikalla muuttuu totutusta toisenlaiseksi. Puhuttaessa tuotannon kustannusten alentamisesta, kustannusrakenteen tervehdyttämisestä, uusien tuotantotapojen käyttöönotosta, organisaatiorakenteen madaltamisesta, tulosohjaukseen siirtymisestä, säästämistoimenpiteistä tai esimerkiksi henkilöstörakenteen muokkaamisesta, puhutaan samalla työyhteisön toimintaa voimakkaasti muuttavista toimista ja jopa työpaikan olemassaolon ehdoista. (Setälä, 1994, s. 15.) Yleisesti ollaankin yhtä mieltä siitä, että organisaatiomuutokselle on ominaista ennen kaikkea kompleksisuus ja korkea epävarmuus (esim. Corley ja Gioia, 2004, s. 173; Elstak, Bhatt, Van Riel, Pratt & Berens, 2015, s. 32).

Organisatorinen muutos johtaa siis usein kaaokseen, hämmennykseen ja väärinkäsityksiin. Osa ihmisistä ei ole valmiita hyväksymään muutosta, saati sen tarvetta ja käyttää toisinaan melko paljon aikaa ja energiaa pyrkiessään vastustamaan sitä. (Pascarella, 1987, s. 45.) Esimerkiksi Ansari, Fiss ja Zajac (2010, s. 80) ovat esittäneet organisaatioiden olevan luonnostaan poliittisia areenoja, joissa on vastustusta ja joilla käydään aina erilaisten intressien välistä kamppailua. Muutosvastarinta on yleinen huolenaihe

organisaatiokirjallisuudessa (Metz, 2021, s. 618). Sen ymmärtämisen taustalla vallitsee yksimielinen käsitys siitä, että ihmisillä on synnynnäinen halu etsiä emotionaalista vakautta ja turvallisuutta (Bi, Haak, Gilbert & Keller, 2017, s. 3). Muutoksen kaltaisiin ilmiöihin liittyy vahvasti erilaisia symbolisia ja tunneperäisiä seikkoja ja kokemuksia menneisyydestä, nostalgiasta ja luopumisesta (Burnes, 2005, s. 77; Poole & Van de Ven, 2004, s. 27; Syväjärvi, Perttula, Stenvall, Majoinen & Vakkala, 2007, s. 15). Fuchs ja Prouskan (2014) esittävät, että erityisesti ne työntekijät, jotka ovat aiemmin kohdanneet huonoa muutosjohtamista vastustavat todennäköisemmin uusia muutoksia. Vastarinta voi esiintyä monessa muodossa, esimerkiksi tahallisena viivyttelynä, irtisanoutumisina, lakkoina tai organisaation omaisuuden sabotointina (Sundus, Sarah & Shaju, 2017, s. 17).

Vastustuksen kääntäminen muutoksen puolelle on todellinen haaste organisaatiolle ja sen johtajille (Takala, 2003, s. 48). Takala (2003, s. 48) esittää, että negatiivinen vastavoimien tukahduttaminen on itseasiassa eräs johtamisen tavanomaisimpia virheitä. Lambin & Coxin (1999, s. 288) mukaan organisaatiossa tulisi ymmärtää, että muutosvastarinta on ensimmäinen askel muutoksen hyväksymiselle, ja että muutosvastarinta on jopa tervettä organisaatiolle. Ilman todellista kyseenalaistamista, skeptisyyttä, vastarintaa ja keskustelua on epätodennäköistä, että organisaatio muuttuisi. Muutosvastarinnan murskaaminen ja ylhäältä alas -systematiikan mukainen oman näkemyksen läpivienti – siis voimakeinoin synnytetty hiljaisuus – saattaa toki jossakin määrin taata muutosprosessin sujuvuutta, mutta väkisin tukahdetut konfliktit ja organisaation jäsenten vaientaminen kääntyvät ennen pitkää organisaatiota vastaan. (Takala, 2003, s. 48.) Morrison & Milliken (2000, s. 706) korostavat, että tällainen organisatorinen hiljaisuus on merkittävä riski muutokselle ja kehitykselle organisaatiossa, joka on todellisuudessa pluralistinen kokonaisuus. He toteavat, että organisaatio ei voi hyötyä sen monimuotoisuudesta, mikäli ainoat sallitut näkemykset ovat monoliittisia. Koska ylhäältä alas -tyylin muutosjohtaminen aiheuttaa ongelmia organisaatioiden kompleksisissa muutostilanteissa ja moniulotteisissa toimintaympäristöissä, edellyttävät muutoshaasteet osallistavia tekniikoita ja alhaalta ylös -systematiikkaa (Lindell, 2011, s. 94).

Muutokset epäonnistuvat organisaatioissa usein (esim. Conklin, 2003, s. 12; Vartiainen, 2005, s. 163; Carney, 2005, s. 265; Kotter, 1995, s. 59–67). Esimerkiksi Cartwrightin ja Schoenbergin (2006, s. 4) arvion mukaan lähes 70 prosenttia kaikista organisaatiomuutostoimenpiteistä epäonnistuu. Kirjallisuudessa on esitetty lukuisia syitä muutosten epäonnistumiselle. Kotter (1995, s. 59–67) on todennut, että epäonnistumisen taustalla piilee monesti liiallinen tyytyväisyys nykytilanteeseen, minkä vuoksi muutosta ei koeta tarpeelliseksi, muutosta ohjaavan yhtenäisen ryhmän puuttuminen, vision merkityksen aliarvioiminen tai siihen liittyvä heikko viestintä, lyhyen aikavälin onnistumisten saavuttamattomuus, liian varhainen onnistumisen julistaminen tai/ja muutosten yrityskulttuuriin juurruttamisen epäonnistuminen. Hardy-Vallee (2012) on puolestaan esittänyt, että muutosprojektit epäonnistuvat useimmiten siksi, koska organisaatiot keskittyvät enemmän rationaalisiin tekijöihin ja jättävät muutokseen liittyvät psykologiset tekijät huomiotta. Edellä mainittuun liittyen myös muun muassa Piderit (2000) on Fuchsin ja Prouskan (2014) tavoin on todennut, että useiden muutosaloitteiden epäonnistumiset johtuvat pitkälti työntekijöiden muutosvastaisuudesta. On myös perustellusti esitetty, että organisaatiomuutoksen kompleksisuuden takia muutoksen onnistuminen ei riipu ainoastaan organisaation sisäisistä tekijöistä; myös yhteistyöorganisaatioilla, asiakkailla, kilpailijoilla ja viranomaistahoilla voi olla osansa muutoksen onnistumisessa tai epäonnistumisessa (Shah, Irani & Sharif, 2017; Krell, Matook & Rohde, 2016; Teo, Wei & Benbasat, 2003).

Edellä on kuvattu erilaisia esimerkkejä organisaatiomuutoksista, niiden tyypittelyistä, muttosvastarinnasta ja muutosten epäonnistumisesta. Organisaatioissa tapahtuvat muutokset ovat kuitenkin usein varsin erilaisia ja usein uniikkeja sekä monimutkaisia ja monitulkintaisia (Ponteva, 2012; Taskinen, 2011, s 156), ja toisaalta muutos olisi tärkeää nähdä jatkuvana prosessina yksittäisen hankkeen tai irrallisen toiminnon sijaan. Moni nykyaikainen organisaatiomuutoksia käsittelevä julkaisu keskittyykin ajatukseen, jonka mukaan työyhteisöissä ja organisaatioissa tapahtuu jatkuvaa muutosta (esim. Juuti & Virtanen, 2009, s. 13). Sanotaan, että toimintakykyinen organisaatio pysyy jatkuvassa

liikkeessä, eikä muutoksella ole varsinaista päätepistettä (Stenvall & Virtanen 2007, s. 43 ; Takala 2011, s. 44). Tästä näkökulmasta katsottuna organisaatiomuutos voidaan ymmärtää jonakin sellaisena, jota tapahtuu jatkuvasti, jota vastustetaan ja josta neuvotellaan sen sijaan, että sitä suunnitellaan ja aktiivisesti toteutetaan (Ybema, Kamsteeg & Veldhuizen, 2019, s. 193). Vastaavan näkemyksen pohjalta Thomas, Sargent ja Hardy (2011, s. 22) ovat väittäneet, että koska organisaation jatkuva muuttumisprosessi on aina täynnä valtaa ja vastustusta, esittää valta ja vastarinta -tyyppiseen vastakkainasetteluun keskittyvä tutkimus lähinnä yksinkertaistavia ja jopa täysin hyödyttömiä tulkintoja organisaatiomuutoksesta.

Vaikuttaa siis tosiaan siltä, että yleistä ja kaikenkattavaa määritelmää tai ominaispiirteiden kuvausta organisaatiomuutoksesta ei ole (esim. By & Macleod, 2009). Esimerkiksi Quattrone ja Hopper (2001, s. 403) mitä todennäköisimmin kritisoisivat tässä luvussa esitettyjä pyrkimyksiä organisaatiomuutoksen määrittelemiseksi ja kuvaamiseksi liiallisen modernistisiksi ja muutoksen ainutlaatuisuutta ja lineaarisuutta korostaviksi. Samalla organisaatiotutkimuksessa on viime aikoina korostunut kompleksisuusteoreettinen lähestymistapa, mikä haastaa organisaatiomuutoksen yksiselitteisen kuvauksen tai määritelmän asettamista entisestään. Organisaatiomuutoksia ei enää pidetä yksinkertaisina ja lineaarisina, vaan yhä kompleksisempina, monimuotoisempina ja kontekstipainotteisempina (Poole & Van de Ven, 2004, 18), jolloin niiden määrittely ja kuvaaminen voidaan nähdä entistäkin haastavampana. Muun muassa kompleksisuusnäkökulman suhdetta organisaatiomuutostutkimukseen tullaan kuvaamaan tarkemmin seuraavan luvun loppupuolella.

3 Organisaatiomuutostutkimus

Organisaatiomuutos on ollut keskeinen teema organisaatioiden ja hallinnon tutkimuksessa erityisesti 1980-luvulta lähtien, ja organisaatiomuutoksen ja sen johtamisen suhteen on yritetty laatia lukuisia erilaisia normatiivisia malleja ja teorioita (Poole & Van de Ven, 2004, s. 18; Taskinen, 2011, s. 145-146). Organisaatioiden muutosta ymmärtääkseen tutkijat ovat omaksuneet monia käsitteitä, metaforia ja teorioita eri tieteenaloilta aina lapsen kehityspsykologiasta evoluutiobiologiaan ja kaaosteoriaan. Tämän kehityksen on esitetty johtaneen organisaatiotutkimuksen teoreettiseen pluralismiin, joka on osaltaan tarjonnut jälleen uusia tapoja selittää organisaatiomuutosta. (Poole & Van de Ven, 1995, s. 510.) Myös Cortina, Aguinis ja Deshon (2017, s. 275) esittävät, että organisaatiotutkimusta erityisesti viimeisen 30 vuoden ajan leimannut pluralistisuus on edistänyt alan tutkimusta merkittävästi.

Tässä luvussa keskitytään erilaisiin organisaatiomuutostutkimuksen kehitykseen vaikuttaneisiin maailmankuviin ja organisaatioteorioihin, sekä siihen, miten organisaatiomuutoksia on kirjallisuudessa tulkittu niiden kontekstissa. Tämän tutkielman teoreettinen viitekehys rakentuu siis organisaatiomuutostutkimuksen erilaisiin paradigmoihin ja kehitykseen perustaen. Kyseiset lähestymistavat ja niiden rajaus on valittu soveltaen alan tutkijoiden (erityisesti Juuti & Virtanen, 2009; Helms-Mills ym., 2009; Burke, 2014) tekemiä jaotteluja organisaatiomuutostutkimuksen erilaisista paradigmoista ja kehityksestä. Voidaan perustellusti väittää, että tässä luvussa kuvatut teoreettiset lähestymistavat (luvut 3.1-3.7) organisaatiomuutokseen muodostavat osaltaan tämän päivän muutosdiskurssin perustan (esim. Helms-Mills, Dye & Mills, 2009, s. 24), minkä vuoksi juuri kyseisten paradigmojen tarkasteluun on tässä tutkielmassa päädytty. Esimerkiksi Puusan ja Juutin (2014, s. 366) mukaan erilaisten paradigmojen tarkastelu voi myös auttaa ymmärtämään sitä, miksi eri koulukuntia edustavat tutkijat ovat eri aikoina ovat päätyneet valitsemiinsa tieteenfilosofisiin ja metodologisiin lähestymistapoihin tarkastellessaan organisaatiomuutosta. He esittävät, että juuri organisaatiotutkimuksen kentällä paradigmojen tarkastelu on yksi keskeinen tapa pyrkiä yhdentämään alalle syntyneiden koulukuntien hajaannusta.

Tämä luku aloitetaan tarkastelemalla varhaisten organisaatio- ja johtamisteorioiden vaikutusta muutostekniikoiden ja työn uudelleensuunnittelustrategioiden kehittämiseen. Luvussa 3.1 teemaa arvioidaan osana luonnontieteitä ja ihmistieteiden alkua. Seuraavassa luvussa tarkastellaan muun muassa biologisten tutkimusperinteiden suhdetta organisaatio- ja organisaatiomuutostutkimukseen. Lisäksi muutosta kuvataan organisaation kehittämisen periaatteiden kautta. Luvussa 3.3 tarkastellaan kulttuurinäkökulmaa muutostutkimuksessa. Seuraavassa luvussa käsitellään organisaation transformaationa tunnettua muutosmenetelmää, minkä jälkeen keskitytään prosessikonsultaation rooliin muutostutkimuksessa. Lopuksi syvennytään organisaatiomuutostutkimuksen diskursseja ja kompleksisuusnäkökulmaa painottaviin lähestymistapoihin.

Nämä maailmankuvat, teoreettiset kehitelmät ja paradigmat pyritään tässä tutkielmassa esittämään ontologisen ja epistemologisen painopisteensä mukaan luokiteltuina; esimerkiksi 3.1 luvussa keskitytään lähestymistapoihin, joissa muutos kuvautuu rationaalisena tapahtumana ja käsitys organisaatiosta pitkälti mekanistisena. Myös ajallista ja metodologista kehitystä hyödynnetään organisaatiomuutostutkimuksen suuntausten luokittelussa; voidaan puhua esimerkiksi esimoderneista, moderneista, symbolis-tulkinnallisista ja jälkimoderneista teorioista. On kuitenkin muistettava, että monet näistä elävät rinnakkain saaden osakseen enemmän ja vähemmän kiinnostusta ja kokien enemmän ja vähemmän uudistumista. Uudemmat teoriat eivät siis välttämättä ole sysänneet vanhempia syrjään (esim. Harisalo, 2008, s. 37), vaan, kuten todettu, ne muodostavat osaltaan tämän päivän muutosdiskurssin perustan (Helms-Mills, Dye & Mills, 2009, s. 24). Lisäksi on huomioitava, että organisaatiomuutosprosessin eri puolia ja muutosilmiöön liittyviä kokonaiskuvia voidaan pyrkiä ymmärtämään ja selittämään kattavasti nimenomaan erilaisia teoreettisia näkökulmia tarkastelemalla ja yhdistelemällä (Alase, 2017, s. 199).

Seuraavissa alaluvuissa esitetyt maailmakuvat, teoreettiset kehitelmät ja paradigmat eivät myöskään ole keskenään rinnasteisia, vaan varsin eri tasoisia (vrt. esim. prosessikonsultaatio ja kompleksisuusteoria). Samalla tässä tutkielmassa tunnustetaan, että valitut

lähestymistavat ja teoriat tai niiden jaottelu eivät sellaisenaan riitä aukottomasti kuvaamaan kaikkia organisaatiomuutostutkimukseen vaikuttaneita maailmankuvia ja kehityssuuntia alan tutkimuksen ollessa hyvin laajaa.

3.1 Muutos rationaalisena tapahtumana

Luonnontieteiden nopea kehitys on mullistanut länsimaista maailmankuvaa ja tuottanut valtavan määrän teknologisia sovelluksia (Raatikainen, 2004, s. 9). Erityisesti renessanssin jälkeen teknologian ja tieteen kehitys on kiihtynyt eksponentiaalisesti. Luonnontieteen kehityskululla on suoraviivainen yhteys myös organisaatiomuutoksiin; luonnontieteen edistysaskeleet ovat vaikuttaneet organisoitumiseen lisäten uudenlaisia sovellusalueita, joihin organisaatioita on perustettu. Samalla luonnontieteen ja tekniikan kiivas kehityskulku on johtanut siihen, että organisaatioiden sisällä elää jatkuva ja voimistuva muutosvoima, jota on kutsuttu tekniseksi muutokseksi, automaatioksi ja sittemmin informaatioteknologiaksi. (Juuti & Virtanen, 2009, s. 32–33.) Erityisesti teollisuuden alaa ravistellut koneistuminen pakotti esimoderneja organisaatioita aikanaan sopeutumaan erilaisten mekaanisten laitteiden tarpeisiin (Morgan, 2006, s. 16). Toisaalta esimerkiksi Harisalo (2008, s. 58) on sittemmin esittänyt, että teollisen vallankumouksen perusluonne ei ollut ensisijaisesti teknologinen, vaan nimenomaan organisatorinen, ja että juuri organisaatiot tulisi nähdä teollisen aikakauden synnyn radikaaleina muutosvoimina. Harisalon (2008, s. 58) mukaan teollisuuden kehitys nimittäin veti ihmiset organisaatioihin. Tästä näkemyksestä voidaan kuitenkin olla myös eri mieltä ehdottamalla, että nimenomaan teknologian kehitys vauhditti organisaatioiden syntyä.

Luonnontieteen kehitys on aiheuttanut myös sen, että luonnontieteellistä tutkimusmetodiikkaa on alettu soveltaa paitsi ihmistieteissä, myös organisaatiotutkimuksessa (Juuti & Virtanen, 2009, s. 33). Esimerkiksi keksintöihin, tieteeseen ja luonnontieteen edistymiseen vetoaminen onkin ollut yksi tärkeä retorinen keino, jolla muutospyrkimystä ja eräänlaista varmuutta on perusteltu. Tavallisesti luonnontieteellinen puhe perustui rationaalisuuden ja kokeellisuuden varaan, ja siinä merkitykselliseksi konstruoituu

analyyttinen, meristinen ja mekanistinen maailmankuva. (Juuti, Rannikko & Saarikoski, 2004, s. 36, 37.) Esimerkiksi ihmistieteissä pyrkimys objektiivisuuteen tutkimuksessa ja loogisten matemaattisten menetelmien hyödyntämiseen aineistonkeruussa ja analyysissa on toki herättänyt kritiikkiä, mutta siitä huolimatta se on johtanut mekanistisen maailmankuvan, rationaalisuuden ja ennalta-arvattavuuden korostumiseen esimerkiksi organisaatiomuutosta tutkittaessa (Juuti & Virtanen, 2009, s. 33–34). Esimodernit organisaatiot kuvautuivat jopa lineaarisen ajattelun ja mallintamisen merkittävinä tyyssijoina (Juuti, Rannikko & Saarikoski, 2004, s. 40). Tällaista teknisrationaalista näkökulmaa edustavat tutkijat ja johtajat voidaan nähdä instrumentaalisina ongelmanratkaisijoita, jotka soveltavat systemaattisesta tiedosta johdettua teoriaa ja tekniikoita muutospyrkimyksissään tehokkuuden ja vaikuttavuuden saavuttamiseksi. Tämä lähestymistapa käsittelee muutosta lähinnä yhtenä hetkellisenä häiriönä, jota on hallittava ylhäältä alas -johtamisen periaattein, ja joka tulee vakauttaa. Tässä paradigmassa johtajilla on merkittävä valta-asema, ja heidän toimintaansa pidetään suorastaan sankarillisena. (Chinoperekweyi, 2020, s. 16.)

Usko tietynlaiseen suunnitelmallisuuteen, lainalaisuuksiin ja logiikan käyttöön ovat leimanneet organisaatiomuutostutkimusta aina sen synnystä lähtien (Juuti & Virtanen, 2009, s. 33–34). Monet mekanistiset organisoitumisperiaatteet ovat edelleen läsnä jokapäiväisessä ajattelussa (Morgan, 2006, s. 17–18). On esitetty, että esimerkiksi muutosjohtamisen kirjallisuudessa vallitsee edelleen taipumus kutistaa organisaation muutosprosessin kompleksista sosiaalista dynamiikkaa yksinkertaistettuihin toimintamalleihin, joissa erotetaan « muutosagentit » (change agents) ja « muutosvastaanottajat » (change recipients), ja joissa työntekijöille jätetään mahdollisuus joko vastaanottaa muutos tai vastustaa sitä (Dent & Goldberg, 1999, s. 25).

Merkittävä rooli modernien organisaatioiden synnyssä ja tutkimuksessa on saksalaisella sosiologilla Max Weberillä, joka havaitsi yhtäläisyyksiä teollisuuden koneistumisen ja byrokraattisten organisaatiomuotojen yleistymisen välillä. Hän esitti, että byrokraattinen muoto standardoi hallinnon täsmälleen samalla tavalla kuin kone standardoi tuotannon.

(Weber, 1947; Morgan, 2006, s. 17.) Hänen teoksistaan on mahdollista löytää ensimmäinen kattavan määritelmän byrokratialle organisaatiomuotona, joka korostaa nimenomaan täsmällisyyttä, nopeutta, selkeyttä, säännöllisyyttä, luotettavuutta ja tehokkuutta, ja joka saavutetaan luomalla yksityiskohtainen tehtäväjako, hierarkkinen valvonta sekä yksityiskohtaiset säännöt ja määräykset (Weber, 1947; Vartola, 2006, s. 9; Morgan, 2006, s. 17).

Weberin byrokratiateorian tavoin mekanistiseen organisaatio- ja muutoskäsitykseen perustustuvat keskeisesti myös Fayolin klassinen johtamisteoria ja Taylorin tieteellinen liikkeenjohto, jotka kehittyivät 1900-luvun alkupuolella (Taylor, 1911; Fayol, 1949; Morgan, 2006, s. 17–18; Lillrank, 2001, s. 26). Näitä voidaan pitää paitsi ensimmäisinä johdonmukaisina ja järjestelmällisinä tapoina ajatella organisaatiota, myös malliesimerkkeinä luonnontieteellisen metodin sisällyttämisestä organisaatiotutkimukseen (Harisalo, 2008, s. 53; Juuti & Virtanen, 2009, s. 33–34). Kyseisten johtamisoppien puolestapuhujat olivat tiukasti byrokratisoinnin kannalla ja suuntasivat voimansa yksilöimään niitä yksityiskohtaisia periaatteita ja menetelmiä, joiden avulla tällainen organisaatio voitaisiin saavuttaa. Klassiset johtamisteoreetikot keskittyivät koko organisaation muokkaamiseen, kun taas tieteellisen liikkeenjohdon kannattajat keskittyivät yksittäisten työtehtävien suunnitteluun ja johtamiseen. (Morgan, 2006, s. 17–18.) Taylor oli luultavasti ensimmäinen teollisuustekniikan konsultti, ja organisaatiomuutosagenttina hän uskoi syvästi, että rationaalinen lähestymistapa tarjoaisi parhaat mahdollisuudet organisaation muutokseen. Tehokkuuden lisäämiseksi ja kestävän muutoksen varmistamiseksi hän korosti järjestelmällisesti kerätyn huolellisesti analysoidun ja jyrkästi sovelletun tiedon merkitystä. (Burke, 2014, s. 30.) On huomioitava, että tuohon aikaan teollinen vallankumous oli täydessä vauhdissa, hallitseva ja merkittävää kasvua ja muutosta kokeva organisaatiotyyppi oli tuotantotoiminta, ja taloustieteen ja tekniikan tutkimuksen alat vaikuttivat organisaatiotutkimukseen (Harisalo, 2008, s. 52). Ei siis ole yllättävää, että esimerkiksi Taylorin käsitys organisaatiosta oli varsin konemainen. (Burke, 2014, s. 30.)

Toisen maailmansodan jälkeinen uudelleenrakennusvaihe sysäsi organisaatiot kasvuun ja muutokseen (Juuti & Virtanen, 2009, s. 34). Tuohon aikaan lineaarisen ajattelun leviämistä alettiin hiljalleen vastustaa, ja ilmeni tarpeita muuttaa organisaatioita toisenlaisiksi ja uudenlaisiin oloihin sopeutuvammiksi, niin sanotuiksi joustaviksi organisaatioiksi (Juuti, Rannikko & Saarikoski, 2004, s. 40). Organisaatioiden kasvaessa niiden toimintaympäristö muuttui ja organisaatioiden välinen kilpailu alkoi kiristyä, minkä voidaan nähdä synnyttäneen strategisen johtamisen muutosdiskurssin (Juuti & Virtanen, 2009, s. 34). Strategia-käsite oli toki jo ennestään tuttu sotilasorganisaatioista, mutta yritysmaailmassa se alkoi voimistua erityisesti 1960-luvun myötä. Strategiseen suunnitteluun liittyy olennaisesti muutos, sillä strateginen analysointi on tarpeetonta, jos aikeena on pysyä paikallaan. (Mantere, Tienari, Vaara & Välikangas, 2008, s. 172, 174). Esimerkiksi Porterin (1980) perinteiseen strategianäkemykseen on elimellisesti liittynyt organisaation muuttaminen vastaamaan ylimmän johdon asettamia suuntia. Juuti, Rannikko ja Saarikoski (2004, s. 42) arvioivat, että strateginen muutosdiskurssi sai klassisten johtamisteorioiden kohtaamasta kritiikistä huolimatta edelleen lineaarisuutta tavoittelevan tieteellisyyden leiman ja omaksui jokseenkin realistisen maailmankuvan. Weberille ja Taylorille yhteinen maailmankuva siirtyi strategisuuden korostamiseen muun muassa Fayolin, Gulickin ja Urwickin myötä, tavoitteenaan tehdä pitkän aikavälin suunnitelmia ja muutoksia (Juuti, Rannikko & Saarikoski, 2004, s. 42).

Sodankäynnin taitona jo vuosituhat aiemmin tunnetut periaatteet sovellettuna Weberin, Taylorin ja Fayolin jalanjäljissä kulkeneen Levittin aikaiseen yhteiskuntaan synnyttivät edelleen organisaatioissa suoraviivaiseen logiikkaan nojaavan tutkimusnäkökulman. Samoin 1960-luvulla Andrewsin voidaan SWOT-analyyseineen nähdä korostaneen ennaltaarvattavuutta ja suoraviivaisuutta strategian laatimisessa ja organisaation muuttamisessa. 1990-luvulla Ansoff näki strategisen johtamisen seurauksena tarkasta analysoinnista, ja hänen kaaviomaisten malliensa on ajateltu muistuttavan ajalleen tyypillistä tietokoneohjelmointia. (Juuti & Virtanen, 2009, s. 34–35.) Ansoffin mallien keskeinen ajatus oli, että yksityiskohtaisen suunnittelun avulla organisaatioiden toimintaa oli mahdollista auttaa ja muuttaa (Juuti, Rannikko & Saarikoski, 2004, s. 42). Sittemmin myös Kaplan ja

Norton lähestyivät organisaatiota suoraviivaisuuteen ja logiikkaan perustuvan strategiatarkastelun kautta; esimerkkinä mainittakoon heidän laatima, suurta mainetta niittänyt Balanced Scoreboard -toiminnanohjausjärjestelmänsä (Kaplan & Norton 1996; Juuti & Virtanen, 2009, s. 34–35).

Juuti ja Virtanen (2009, s. 33–34) toteavat, että luonnontieteellisillä sovellutuksilla on edelleen paikkansa organisaatiomuutostutkimuksessa. Hutchins (2002, s. 589) on jopa väittänyt, että organisaation ymmärtäminen konemaisena järjestelmänä on ollut vallitsevaa ainakin vielä 2000-luvun alkupuolella. On kuitenkin huomattu, että suoraviivaiset, rationaaliset ja loogiset lähestymistavat ja numeraalinen analysointi eivät riitä vastaamaan organisaatiomuutoksissa ilmeneviin yllättäviin tilanteisiin. Suunnitelmallisuuden ja ennalta-arvattavuuden korostaminen haastaa organisaatiomuutosten toteuttamista. (Juuti & Virtanen, 2009, s. 33–34.) Ristiriitaa herätti myös se, että toisaalta edellisissä kappaleissa kuvattujen perinteisten organisaatioteorioiden voidaan nähdä perimiltään painottavan ennemmin vakautta muutoksen tavoiteltavuuden sijaan (Burke, 2016, s. 53). Lisäksi esimerkiksi Taylorin hyödyntämät menetelmät ovat osoittautuneet liian kapeaalaisiksi sovellutuksiksi organisaatiotutkimukseen jättäessään huomiotta muun muassa työntekijöiden näkökulman ja korostaessaan ihmisiä taloudellisina toimijoina (Juuti & Virtanen, 2009, s. 33–34; Harisalo, 2008, s. 61). Burrellin (1998, s. 141) mukaan ihmisen arvo itseisarvoisena toimijana oli ylipäätään siirretty marginaaliin tämän koulukunnan organisaatiomuutostutkimuksessa.

Teknis-rationaalisen näkökulman on siis esitetty vähättelevän organisaation kontekstin merkitystä muutoksessa, minkä vuoksi tavoiteltuja tuloksia ei välttämättä saavuteta (Chinoperekweyi, 2020, s. 16). Tällaisen ajattelun on todettu kutistavan muutosten toteuttamisen yksinomaan ylimmän johdon taholta tulevien tehtävänantojen mekaaniseksi toteuttamiseksi, vaikka todellisuudessa ihmiset eivät useinkaan toimi siten, kuin ylhäällä odotetaan. (Burrell 1998, s. 141.) Lisäksi on ymmärrettävä, että organisaation johto tuskin tietää kaikkea tai kykenee varautumaan kaikkeen huolellisin suunnitelmin. Sanotaan, että vaikka työntekijät eivät tottele, ovat he varsin kyvykkäitä ongelmanratkaisussa.

(Juuti & Virtanen, 2009, s. 35–36.) Harisalo (2008, s. 61) tiivistää, että esimerkiksi tieteellisen liikkeenjohdon kuvaaman organisaation muuttamisen on katsottu pelkistävän työelämän ongelmia ja uskovan melko yksinkertaisten muutostekniikoiden auttavan ongelmanratkaisussa. Nykyään muutoksen johtamiseen liittyvä tutkimus ei pidäkään monia klassisen tai tayloristisen johtamisen elementtejä analyyttisesti hyödyllisinä, vaan tulkitsee ne suorastaan ankeiksi (Vlados, 2019, s. 234).

Jopa byrokratian isänä tunnettu Weber (1958) oli sosiologina jo verrattain varhain kiinnostunut byrokratian lisääntymisen sosiaalisista seurauksista ja oli huolissaan sen vaikutuksista yhteiskunnan inhimilliseen puoleen. Hän näki, että byrokraattisella lähestymistavalla oli potentiaalia koneistaa myös ihmiselämän osa-alueita heikentäen ihmisluontoa ja kykyä spontaaneihin toimiin. Hän myönsi myös, että tällaisilla seikoilla voi olla vakavia poliittisia seurauksia, jotka heikentävät mahdollisuuksia demokraattisempien organisaatiomuotojen luomiseen. (Weber, 1958; Morgan, 2006, s. 17–18.) Esimerkiksi tieteellisen liikkeenjohdon suosio alkoi hiipua jo 1930–40-luvuilla, joskaan se ei ole lainkaan hylätty teoria tänäkään päivänä (Harisalo, 2008, s. 61, 37). Edellä mainituista syistä käyttäytymistieteen rooli on kuitenkin hiljalleen korostunut organisaatiomuutostutkimuksessa, ja muun muassa sen seurauksena alkoi syntyä ihmissuhteita painottavia näkemyksiä ja organisaatiomuutostutkimuksen kentässä organisaation kehittämiseksi nimetty lähestymistapa (Harisalo, 2008, s. 38; Juuti & Virtanen, 2009, s. 35–36).

3.2 Muutos systeemisenä prosessina ja organisaation kehittämisenä

Psykologi Kurt Lewin tarkasteli organisaation kehittämistä sosiaalipsykologisen perusteorian käytännön sovellutuksena. Lewin vastusti Taylorin suosimia kapea-alaisia työtehtäviä ja näki työn ensisijaisesti ihmiselämälle arvoa ja merkitystä tuottavana tekijänä ja eräänlaisena henkisen kasvun lähteenä. Hän tarkasteli muun muassa työniloa ja luovuutta. Lewin kannatti demokratiaa ja hän esitti, että johtajalla on mahdollisuus muokata kulttuuria. Lewin suoritti kokeita, joiden myötä saattoi havaita, että ihmisryhmän käyttäytyminen muuttuu toisenlaiseksi todennäköisimmin silloin, kun näillä ihmisillä on

mahdollisuus osallistua tietyn ongelman tarkasteluun ja ratkaisuun. (Juuti & Virtanen, 2009, s. 36–37.) Tarkemmin sanottuna huomattiin, että parempi toiminnallinen suorituskyky voitaisiin saavuttaa, kun työntekijöiden tietämystä ja kykyjä hyödynnetään päätöksenteossa. Työntekijät eivät ainoastaan tehneet parempaa työtä, vaan myös hyötyivät haasteeseen osallistumisesta ja vastuunotosta (Pasmore, Winby, Mohrman, & Vanasse, 2019, s. 68.)

Lewin (1947) kuvasi muutosta prosessina, johon kuuluu erilaisia vaiheita. Hän laati yhden varhaisimmista ja tunnetuimmista muutosprosessia kuvaavista malleista. Lewinin kolmivaiheinen muutosvaihemalli pitää sisällään sulatus- (unfeeze), muutos- (change) ja jähmettämisvaiheet (refreeze). Toisaalta on esitetty (ks. esim. Cummings, Bridgman & Brown, 2016, s. 35), että edellä kuvattu muutosvaihemalli ei ollut kovin hallitseva itse Lewinin kirjoituksissa, vaan se oli pikemminkin muiden tutkijoiden muovaama. Sittemmin esimerkiksi Kotter (1995) laajensi Lewinin luomaa mallia kahdeksan vaiheen malliin, joka on edelleen yksi käytetyimmistä muutosprosessia kuvaavista ja muutoksen johtamista ohjaavista vaihemalleista.

Lewin (1968), Mannin ja Likertin (1952, s. 16) tavoin, havaitsi myös palautteen antamisen merkityksen organisaation muuttamisessa. Esimerkiksi Mann (1957) osoitti, että organisaation parantaminen oli riippuvaista yhteisestä keskustelusta ja palautteesta; Mikäli johtaja kävi muutosehdotuksia läpi alaistensa kanssa, erityisesti ryhmäkeskustelun avulla, havaittiin organisaatiossa yleisesti positiiviseksi miellettyjä muutoksia. Sen sijaan, mikäli johtaja ei suunnitellut muutoksia työntekijöiden kanssa, muutosta ei Mannin (1957) mukaan tapahtunut, vaan sen sijaan työntekijät saattoivat jopa turhautua epäselvyyteen.
Lewinin havaintoja alettiin hyödyntää yhä laajemmin organisaatiomuutoksissa. Samanaikaisesti tavoiteltiin teoriaa näiden hyväksi havaittujen käytäntöjen taustalla olevista mekanismeista. (Juuti & Virtanen, 2009, s. 38.) Mekanistisen organisaatiokäsityksen haasteet johtivatkin monet teoreetikot kohti biologian tarjoamia mahdollisuuksia organisaatioajattelulle. Morganin (2006, s. 34) mukaan kehityssuunnan taustalla vaikuttivat muun muassa Lewinin peräänkuuluttamat näkemykset siitä, että työntekijät ovat ihmisiä

monimutkaisine tarpeineen, jotka on tyydytettävä täyden ja terveellisen elämän ja tehokkaan työskentelyn tukemiseksi.

Erityisesti solubiologian kentässä suurta suosiota saavuttaneen systeemiteorian arvioitiin soveltuvan myös organisaatiomuutoksen tutkimiseen (Burke, 2014, s. 53; Juuti & Virtanen, 2009, s. 38). Organisaatiotutkimuksessa havaittiin systeemiteorian tarjoavan mahdollisuuksia organisaation ja sen ympäristön välisen vuorovaikutuksen tarkasteluun. (Juuti & Virtanen, 2009, s. 38). Esimerkiksi Morganin (2006, s. 33) tunnetun metaforan organisaatiosta organismina voidaan nähdä liittyvän systeemiteoreettiseen ajatteluun. Systeemiteorian mukaan organisaatioiden nähtiin koostuvan erilaisista toisistaan riippuvaisista ja toistensa kanssa yhteen toimivista osajärjestelmistä. Organisoitumiselle ei nähty yhtä oikeaa tapaa, vaan se määräytyi ympäristön mukaan. (Juuti & Virtanen, 2009, s. 38.) Esimerkiksi Minkin, Shulzin ja Minkin (1979) kirjoituksessa systeemiteoria painottaa organisaatiomuutoksissa avointa tiedonkulkua ja yhteistyön sekä asiakassuhteiden tärkeyttä. Burken (2016, s. 55) mukaan systeemiteoria korostaa myös organisaation kokonaisvaltaisuutta muutoksessa; vaikka muutos koskee harvoin suoranaisesti koko järjestelmää kerralla, on oleellista ymmärtää, että yhden sen osan muutos vaikuttaa muihinkin osiin, kenties lopulta koko järjestelmään.

Klassista koulukuntaa edustaneet teoreetikot kiinnittivät suhteellisen vähän huomiota organisaation ympäristöön (Morgan, 2006, s. 38). Harisalon (2008, s. 215) arvion mukaan he olettivat, että organisaation menestyksen avaimet löytyvät organisaation sisältä, kunhan niitä etsii perusteellisesti. Edellisessä luvussa kuvattua, Weberin, Taylorin ja Fayolin ajatteluun nojaavaa organisaationäkemystä alettiinkin kutsua suljetuksi organisaatioksi, ja systeemisen ajattelutavan mukaan organisaatiot puolestaan käsitettiin avoimina organisaatioina (esim. Mink, Shulz & Mink, 1979). Näkemys avoimista organisaatioista sai inspiraationsa teoreettiselta biologilta Ludwig von Bertalanffylta, ja lähestymistapa rakentuu periaatteelle, jonka mukaan organisaatio on organismin tavoin ympäristölleen avoin systeemi ja sen tulee saavuttaa sopusointuinen suhde ympäristönsä kanssa, mikäli se mielii selviytyä. Siinä missä mekanistisessa maailmankuvassa organisaatio nähtiin

suljettuna systeeminä ja huomio oli sisäisen suunnittelun periaatteissa, ehdottaa systeemiteoreettinen lähestymistapa, että organisoitumisen ja organisaation muuttumisen tulee tapahtua aina ympäristö huomioiden. (Morgan, 2006, s. 38–39.) Avoimen organisaation katsottiin kykenevän muuttamaan sisäistä rakennettaan paremmin ympäristöä vastaavaksi, ja siten sen toiminta voi olla aktiivista ja määrätietoista (Juppo, 2007, s. 12).

Esimerkiksi kontingenssiteorian mukaan organisaatioiden tulisi tarkkailla ympäristöään ja muutettava itseään vastaamaan sen olosuhteita ja sopeutumaan sen muutoksiin (esim. Harisalo, 2008, s. 39). Kontingenssiteorian keskeisin ajatus organisaatiomuutostutkimukselle on, että paras tapa muuttaa ja organisoida toimintaa riippuu ympäristöstä, jossa organisaatio toimii (Juppo, 2007, s. 14). Muun muassa Katz ja Kahn (1978) kuvasivat, että tällaiset avoimet järjestelmät ylläpitävät itseään jatkuvalla kaupankäynnillä ympäristönsä kanssa, millä tarkoitettiin jatkuvaa, läpäisevien rajojen kautta tapahtuvaa energian sisään- ja ulosvirtausta.

Lewin nähdään yhtenä keskeisenä organisaation kehittämisen (organizational development, OD) isänä (esim. Juuti & Virtanen, 2009, s. 36; Taskinen, 2011, s. 147). Organisaation kehittäminen on eräänlainen organisaatiomuutoksen lähestymistapa, joka perustuu soveltavaan käyttäytymistieteeseen ja toimintatutkimukseen (Burke, 2014, s. 45). Toimintatutkimuksen keskiössä oli perinteisesti ollut tutkijan ja toimijan roolien yhdistyminen, minkä myötä tutkimusta siirryttiin tekemään aitoihin tilanteisiin kentälle ihanteellisissa laboratorio-olosuhteissa pysyttäytymisen sijaan (Juuti, Rannikko & Saarikoski, 2004, s. 12). Ymmärrettävästi organisaation kehittäminen se käsittää paljon juuri soveltavan sosiaalipsykologian teoreettista perinnettä (Burke, 2014, s. 45). Se tarttui tiiviisti systeemiteorian kuvaaman orgaanisen organisaation diskurssiin huomioidessaan organisaatiot avoimina systeemeinä (Juuti, Rannikko & Saarikoski, 2004, s. 48).

Kenties yksi varhaisimmista organisaatiomuutostutkimukseen keskittyneistä kirjallisuuskatsauksista oli Friedlanderin ja Brownin organisaation kehittämistä käsittelevä julkaisu Annual Review of Psychology -lehdessä vuonna 1974. Heidän viitekehyksensä heijasteli

avoimen systeemin näkökulmaa organisaatioiden käsitteellistämisessä. Organisaation kehittämisen keskeisenä pyrkimyksenä oli organisaation tuloksellisuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin parantaminen (Beckhard, 1969). Avoimen systeemin näkemyksen omaksumisesta huolimatta organisaation kehittämisen painopiste on perinteisesti ollut sisäisessä muutoksenhallinnassa, jossa yritys on organisaatiomuutoksen kohteena (Cooperrider & Godwin, 2011, s. 738). Esimerkiksi Friedlander ja Brown (1974, s. 335) kuitenkin peräänkuuluttivat organisaation kehittämisen nostamista yhteiskunnan yleiseksi teoriaksi ja käytännöksi. Shufutinsky (2022, s. 76) toteaa, että nykyaikainen organisaation kehittämistutkimus onkin keskittynyt yhä laajemmin elin- ja työolojen parantamiseen kaikkialla maailmassa. Hän ehdottaa, että organisaation kehittämisen arvo piileekin sosiaalisen oikeudenmukaisuuden, monimuotoisuuden ja yhteistyön puolestapuhumisessa (Shufutinsky, 2022, s. 76). Tähän näkemykseen liitetään usein positiivisen instituution käsite. Positiiviset instituutiot ovat Cooperriderin ja Godwinin (2011, s. 737) mukaan sellaisia organisaatioita ja jäsenneltyjä käytäntöjä, jotka auttavat kehittämään korkeimpia inhimillisiä vahvuuksia ja heijastamaan niitä ulospäin maailmaa hyödyttävillä tavoilla, jotka johtavat lopulta maailman täyteen kukoistamiseen.

1970-luvulla organisaation kehittäminen oli muuntunut entistä määrämuotoisemmaksi, eräänlaiseksi joukoksi tekniikoita, jotka kohdistuivat joko sosiaaliseen tai tekniseen kontekstiin. Näiden tekniikoiden yhä kehityttyä, muuttui myös organisaation kehittäminen tiettyjä sääntöjä noudattavaksi ja ammattimaisemmin toteutetuksi. Siinä hyödynnettiin enenevissä määrin käyttäytymistieteellisiä sovellutuksia toiminnan tehostamiseksi. Organisaatiomuutosten keskiössä oli joko organisaatio- tai ryhmätaso. Yksilöiden, rakenteiden ja organisaatioiden muutosta tavoiteltiin erilaisten väliintulojen kautta. (Juuti & Virtanen, 2009, s. 39.) Tämän yleisesti käytetyn metodologisen mallin erityiset tekniikat ovat: 1. Diagnoosi, joka sisältää sekä yksilöiden että ryhmien haastattelemisen ja mahdollisen kyselylomakkeen käytön tai havainnoinnin, josta seuraa kerätyn tiedon analysointi ja organisointi, 2. Palaute, mikä tarkoittaa raportointia niille, joilta tieto organisaatioon liittyvistä ongelmista saatiin, 3. Keskustelu kerättyjen tietojen merkityksestä ja niiden seurauksen tehtävien toimenpiteiden suunnittelusta, ja 4. näiden toimenpiteiden

toteuttaminen. (Burke, 2014, s. 45–46). Kehittämisessä korostettiin tieteen, yhteistyön ja osallistumisen merkitystä, mutta siitä huolimatta organisaation kehittämistä pidetään hyvänä esimerkkinä nimenomaan johdetusta ja voimakkaasti ylhäältä ohjatusta ja suunnitellusta organisaatiomuutoksesta (Juuti & Virtanen, 2009, s. 39; Taskinen, 2011, s. 147). Toisaalta esimerkiksi Marshak ja Bushe (2018, s. 10) sekä Bushe ja Nagaishi (2018, s. 23) ovat kehottaneet luopumaan organisaation kehittämisen ja organisaatiomuutoksen rinnastamisesta toisiinsa ja mieltämään organisaation kehittämisen generatiivisemmin loistavien tiimien ja organisaatioiden luomiseksi.

Biologian ja systeemiteorian soveltaminen mullisti organisaatiotutkimusta huomioidessaan muun muassa organisaation ympäristön. Edellä esitetyillä teorioilla ja malleilla on ollut valtava vaikutus nykyajan organisaatioajatteluun. Aiemmin organisaatiota konemaisena järjestelmänä kuvaava teoria keskittyi ensisijaisesti tavoitteiden, rakenteiden ja tehokkuuden välisiin suhteisiin, mutta ajatus siitä, että organisaatiot ovat ennemminkin organismin kaltaisia avoimia systeemejä, on muuttanut organisaatiokäsitystä ja siirtänyt huomion organisaation ja ympäristön suhteisiin ja organisaation elinehtoihin. (Morgan, 2006, s. 34.) Esimerkiksi Burke (2016, s. 61) näkee teorian avoimesta systeemistä yhä relevanttina ja jopa käyttökelpoisena organisaatiomuutoksen hahmottamiseksi. Hänenkään näkemyksissään se ei kuitenkaan sellaisenaan riitä organisaatiomuutoksen kuvaamiseksi ja ymmärtämiseksi.

Lewinin ajatukset osallistamisen ja palauteprosessin merkityksestä sekä organisaatiomuutoksen vaiheista ovat nekin säilyneet keskeisinä muutosjohtamisen ja organisaation kehittämisen periaatteina tähän päivään asti, joskin esimerkiksi Lewinin muutosvaihemalli on kohdannut syytöksiä liittyen muun muassa sen mekanistisuuteen ja todellisuuden yksinkertaistamiseen sekä osallistamispyrkimyksistä huolimatta sen johtajavetoisuuteen (Juuti & Virtanen, 2009, s. 36–38; esim. Burnes, 2004, s. 978). Esimerkiksi Chinoperekweyi (2020, s. 16) tulkitsee Lewinin mallin juuri teknisrationaaliselle ajattelulle tyypilliseksi kaavamaiseksi lähestymistavaksi, joka korostaa, että organisaatiomuutos on ennen kaikkea hallittu, johdettu ja melko yksinkertaistettava ilmiö.

Edellä kuvattujen teorioiden soveltaminen organisaatio- ja muutostutkimukseen ei siis ole välttynyt kritiikiltä. Esimerkiksi Faucheaux, Amando ja Laurent (1982, s. 350) kirjoittivat laajassa kansainvälisessä organisaatiomuutostutkimuskatsauksessaan, että laadukasta organisaatiomuutostutkimusta oli edelleen vähän. Morgan (2006, s. 34, 68) on todennut, että biologinen lähestymistapa ja organisaatioiden ja niiden muuttumisen käsitteellistäminen orgaanisena systeeminä voi luoda liiallisen konkretisoivan mielikuvan organisaatioista ympäristöineen ja muutoksineen. Luonto ja biologia esittävät itsensä objektiivisena ja todellisena sekä usein myös käsinkosketeltavana kaikilta osin. Tällaiset mielikuvat kuitenkin murtuvat yhteiskuntaan ja organisaatioon sovellettaessa, sillä organisaatiot ja niiden ympäristöt voidaan ainakin jossain määrin ymmärtää sosiaalisesti muodostuneina ilmiöinä, ja organisaatiot ovat pohjimmiltaan riippuvaisia ihmisten luovista toimista. (Morgan, 2006, s. 34, 68.)

Myös Faucheaux kollegoineen (1982, s. 350) peräänkuulutti tutkimukselta vieläkin vahvempaa yhteyttä sosiaalisen ja teknisen lähestymistavan välille. Vaikka avoimen systeemin lähestymistavan merkitys onkin yleisesti tunnustettu organisaatiomuutostutkimuksessa, on myös Vlados (2019, s. 234) tuonut esiin siihen liittyviä samankaltaisia tulkinnallisia puutteita. Hän toteaa, että organisaatioiden ollessa luonteeltaan kompleksisia, voivat tällaisten syy-seuraussuhteiden luokittelupyrkimykset olla hämmentäviä. Lisäksi hän huomauttaa, että avoimen systeemin lähestymistapa ei käsitä yhtenäistä teoriaa, sillä se sisältää paljon myös abstrakteja käsitteitä; ollakseen hyödyllinen esimerkiksi hallinnon tutkimuksessa ja johtamiskäytännöissä avoimen systeemin lähestymistavan tulisi Vladoksen (2019, s. 234) mukaan käsitellä vankempaa ja laajemmin toimivaa dataa. Aiemmin mainittu huomioiden Morganin (2006, s. 34, 68) mukaan on myös harhaanjohtavaa väittää, että organisaatioiden olisi muututtava sopeutuakseen ympäristöönsä, tai että ympäristöt jollain tavalla valitsisivat organisaatiot, joilla on mahdollisuus selviytyä.

Organisaation kehittämisen yhdeksi haasteeksi on esitetty muun muassa sen normatiivisuus ja otaksuma, jonka mukaan vain yksi muutosmalli olisi kykenevä lisäämään samalla

organisaation tuloksellisuutta ja henkilöstön hyvinvointia (Taskinen, 2011, s. 148). Burke (2014, s. 139) esittää, että vaikka organisaation kehittämisen mukaisten interventioiden ja organisaation suorituskyvyn paranemisen välisestä yhteydestä oli näyttöä, ei vaikutusten laajuus ja kestävyys ollut selvyyttä, eikä varsinaista yleisesti hyväksyttyä ja ohjaavaa teoriaa ollut kyetty muodostamaan. Myös Beer ja Walton (1987, s. 343) totesivat, että organisaation kehittämisen tutkimustulokset eivät ole erityisen vakuuttavia ja että organisaatiomuutostutkimus kärsi yhä monenlaisista ongelmista. He esittivät, että useimmat tutkijat luottavat perinteisiin tieteellisiin menetelmiin unohtaen systeemin kokonaisuuden, sen eri osien yhteyden ja laajemman kontekstin, esimerkiksi toimialalla tapahtuvat muutokset. Tutkimusmetodologia nähtiin kyllä usein tarkkana, mutta kerätyn tiedon tulkinnan he esittivät olevan kaikkea muuta kuin täsmällistä. Kvantitatiivisia menetelmiä he eivät pitäneet kovin hyödyllisinä monisyisten tuloksien ymmärtämiseksi. Beer ja Walton (1987, s. 343) huomauttivat myös, että esimerkiksi eksogeenisten muuttujien tulisi aina estää voimakkaiden johtopäätösten tekemisen. Lisäksi he kritisoivat tuon ajan muutostutkimusta siitä, että suurin osa tutkimuksesta esittää vain hetkellisen tilannekuvan, minkä vuoksi on vaikea arvioida muutoksen pysyvyyttä, ja siitä, että tutkimus ei ole kieleltään kovin käytännönläheistä organisaatioiden toimijoille.

Erityisesti Faucheauxin ym. (1982) esittämät vaateet liittyen sosio-teknisen yhteyden ja organisaatiomuutoksen laajemman kontekstin huomioimiseen muodostuivat sittemmin kriittisiksi. Etenkin 1980-luvulla kulttuuriin liittyvät näkökulmat alkoivatkin haastaa vahvasti organisaation kehittämistä ja muita systeemiteoriaan perustuvia lähestymistapoja (Juuti & Virtanen, 2009, s. 40).

3.3 Muutos kulttuurisena ilmiönä

Kultturinäkökulma otettiin huomioon organisaatiotutkimuksessa jo 1950-luvulla, jolloin havaittiin, että ihmiset luovat merkitysjärjestelmiä, joiden sisällä he elävät. Sitä tarkasteltiin alun perin sekä psykodynaamisena, että sosiologisena ilmiönä (Juuti & Virtanen, 2009, s. 40). Varsinaisena teoreettisena käsitteenä se koki läpimurron

organisaatiotutkimuksessa kuitenkin vasta 1970- ja 1980-lukujen taitteessa, jolloin huomattiin, että raha ja teknologia tai organisaation koko ja hallitseva markkina-asema eivät aina taanneetkaan onnistuneita muutoksia ja tavoitteiden saavuttamista (Harisalo, 2008, s. 264; Juuti & Virtanen, 2009, s. 40). Erityisesti 1980-lukua pidetäänkin organisaatiokirjallisuudessa yleisesti kulttuurinäkökulman vuosikymmenenä (Juuti, Rannikko, Saarikoski, 2004, s. 51). Organisaatiotutkimukseen kulttuurinäkökulma jalostui sosiologiasta, psykologiasta ja antropologiasta, kun rationaalisen klassillisen organisaatiotutkimuksen tieteellisyyteen ja systeemiteoriaan nojaava retoriikka joutui vastaamaan ihmistieteen esittämiin ongelmiin (Juuti & Virtanen, 2009, s. 40; Taskinen 2011, s. 166; Juuti, Rannikko, Saarikoski, 2004, s. 51). Aiemmin rationaalisuutta korostanut tutkimusala koki siis eräänlaisen mullistuksen, sillä esimerkiksi psykodynaaminen näkökulma toi esiin, että organisaation jäsenet eivät toimikaan tiettyjen lainalaisuuksien mukaan (Juuti & Virtanen, 2009, s. 40; Harisalo, 2008, s. 264).

Kulttuurinäkökulman myötä ymmärrettiin, että organisaatioilla on oma sisäinen todellisuutensa, joka vaikuttaa työntekijöiden ajatteluun, valintoihin ja käyttäytymiseen. Tämän todellisuuden todettiin olevan suurelta osin tiedostamaton ja piilevä, sekä ainakin joissain määrin riippumaton organisaation muodollisista seikoista. (Taskinen, 2011, s. 166; Harisalo, 2008, s. 246.) 1980-luvun organisaatiokulttuurikirjallisuus asetti siis ensi kertaa tarkastelun keskiöön organisaatioiden epävirallisen puolen, joka oli aiemmin jätetty pitkälti huomiotta tai pidetty ennemmin jonkinlaisena dysfunktiona (Juuti & Virtanen, 2009, s. 42; Juuti, Rannikko & Saarikoski, 2004, s. 53). Harisalo (2008, s. 264–265) kuvaa, että organisaation kulttuuri esitettiin eräänlaisena henkisenä todellisuutena, joka on useimmiten kehittynyt pitkän ajan kuluessa, ja jonka varassa organisaation jäsenet tarkastelevat paitsi rakenteita, myös käytäntöjä ja muutoksia. Schein (1991) esitti, että organisaation kulttuuria voidaan tarkastella kolmella tasolla, joita ovat sen artefaktit, omaksutut uskomukset ja arvot. Moni organisaatioille arkinen toiminto saikin uudenlaisia merkityksiä kulttuuritutkijoiden tulkintojen kautta; esimerkiksi yhteisillä kokouksilla arvioitiin olevan (muutokseen liittyvää) ahdistusta ja epävarmuutta poistavia rituaalisia vaikutteita (Juuti & Virtanen, 2009, s. 42). Myös Harisalo (2008, 270) ja Morgan (2006, s.

142) tuovat esiin yhteisten rituaalien, seremonioiden ja rutiinien merkityksen yhteenkuuluvuuden ja osallisuuden vahvistamisessa.

Kulttuuriin liitetyt syvälliset ja mystisetkin piirteet heijastuivat myös muutoksen tutkimiseen (Juuti & Virtanen, 44). Siinä missä muutosprosessi on perinteisesti nähty teknologian, rakenteiden ja työntekijöiden kykyjen ja motivaation muuttamisen haasteena, esittää kulttuurinäkökulma, että tehokas muutos riippuu myös toimintaa ohjaavien näkökulmien ja arvojen muutoksista. Kulttuurinäkökulman keskeisimmät viestit organisaatiomuutokselle ovat, että muutoksessa tulee kiinnittää huomiota ilmapiiriin ja sen kehittämiseen, ja että organisaatiomuutos merkitsee aina ennen kaikkea kulttuurista muutosta. (Morgan, 2006, s. 145.) Organisaatiomuutoksen kannalta kulttuuri saatetaan nähdä paitsi voimavarana, myös vastuksena; kulttuuri voi olla muutoksen ratkaiseva mahdollistaja, este tai vaikeasti tavoitettava kohde (Mattila, 2007, s. 35). Esimerkiksi Schein (1991, s. 245) esitti, että kulttuuristen seikkojen epäsuhtaisuus on muutoksen mahdollisena riskinä aivan yhtä merkittävä kuin esimerkiksi taloudelliset tekijät.

Populaari organisaatiokulttuurikirjallisuus povasi auttavansa yhtenevän ja vahvan organisaation muokkaamisessa, sitoutuneen henkilöstön luomisessa ja jopa ihmismielen manipuloimisessa, mutta samalla uskottiin, että kulttuuria oli mahdotonta muuttaa suunnitelmallisten prosessien avulla (Juuti & Virtanen, 2009, s. 42, 44; Juuti, Rannikko & Saarikoski, 53). Tutkijoiden keskuudessa on edelleen epäselvää, missä määrin kulttuurin tietoinen muuttaminen on mahdollista (Taskinen, 2011, s. 176). Kulttuurinäkökulmassa arvioitiin, että organisaatiomuutos oli lähinnä seurausta organisaation jäsenten kyvystä ymmärtää kulttuurisia syviä rakenteita uudenlaisella tavalla (Juuti & Virtanen, 2009, s. 42, 44). Laajankaan uudistuksen seuraukset eivät ole kestäviä, mikäli organisaation kulttuuri ei muutu, vaan asettuu niitä vastaan (Mattila, 2007, s. 36). Taskinen (2011, s. 176) esittää tietoisen ja tavoitteellisen kulttuurin muutoksen olevan mahdollinen paitsi organisaation johdossa, myös työyhteisöissä, vain, mikäli organisaation jäsenet oppivat vallitsevan kulttuurijärjestelmän piirteet monikehäisissä sosiaalisissa oppimisprosesseissa. Kulttuurimuutosta pidetään kuitenkin yleisesti hyvin vaikeana, monimutkaisena ja aikaa

vievänä prosessina (Taskinen, 2011, s. 178; Morgan, 2006, s. 143). Esimerkiksi Burke (2014, 243) esittää kulttuurinmuutoksen olevan organisaatiomuutoksen vaikein osa.

Yksi kulttuurinäkökulman suurimmista vahvuuksista on, että se kiinnittää huomion lähes jokaisen organisaatioelämän osa-alueen symboliseen merkitykseen ja sosiaaliseen luonteeseen (Morgan, 2006, s. 141, 143). Teoria organisaatioista kulttuureina tarjoaakin tärkeän perustan organisaatio- ja muutostutkimukselle laajentaessaan käsitystä organisaatioista potentiaaleineen. Kulttuurilähestymistapa toi esiin sellaisia ilmiöitä, joiden merkitystä ei ollut aiemmin ymmärretty. Organisaatiokulttuurinäkökulman saa käytännöllisen merkityksensä erityisesti siitä, että se suuntasi organisaation johtoa tekemään uusia arvioita sellaisista tekijöistä, joiden avulla organisaatiota on mahdollista johtaa ja muuttaa. Kulttuuripohdinta auttoi organisaatioiden johtajia huomaamaan, että yksin rakenteelliset seikat eivät olleetkaan niin tehokkaita kuin aiemmin ajateltiin. (Harisalo, 2008, s. 265–266.) Juuti ja Virtanen (2009, s. 11) esittävätkin, että organisaatiomuutoksista ei voida puhua ilman kattavaa ymmärrystä organisaatiokulttuurin olemuksesta.

Haasteensa niin sanotun hyvän organisaatiokulttuurin luomiselle aiheuttivat kuitenkin kulttuuristen ilmiöiden hahmottamisen vaikeus ja erilaisten käsitteiden ja teorioiden runsaus (Juuti & Virtanen, 2009, s. 42). Tutkijoille kulttuurinäkökulma toi sekä teoreettisesti että metodologisesta aivan uudenlaisia haasteita, sillä elämisenkin muotona miellettävää kulttuuria on mahdotonta mitata asteikolla (Harisalo, 2008, s. 266; Taskinen, 2011, s. 166; Morgan, 2006, s. 147). Osa kulttuurinäkökulmaa korostaneista organisaatiotutkijoista oli kuitenkin edelleen omaksunut edeltäjiensä tavoin funktionalistisen näkökulman, jossa organisaatiomuutos nähdään rationaalisena, lineaarisesti etenevänä ja yksioikoisesti määriteltävänä ja tunnistettavana (Juuti & Virtanen, 2009, s. 42; Taskinen, 2011, s. 153; Morgan, 2006, s. 146). Vaikka tarkastelu oli siirtynyt ihmisten luomaan todellisuuteen, pidettiin sitä joidenkin tutkijoiden keskuudessa edelleen tietynlaisena muuttujana, jota oli mahdollista luokitella ja analysoida tarkasti (Juuti & Virtanen, 2009, s. 42–43). Todellisuudessa kulttuuri vaikuttaa ilmiönä ja käsitteenä ennemmin holografiselta kuin mekanistiselta (Morgan, 2006, s. 146). Moni tutkija nojautuikin

funktionaalisen lähestymistavan sijaan Scheinin tavoin strukturaalisempaan näkökulmaan. Esimerkiksi Levi-Strauss tavoitteli ymmärrystä kulttuurin syvällisestä rakenteesta ja esitti, että näkyvien kulttuuristen ilmiöiden taustalla on abstraktimpia yhteisöä ylläpitäviä rakenteita ja näkymättömiä uskomusjärjestelmiä. (Juuti & Virtanen, 2009, s. 42–43.)

1990-luvun aikana kulttuurinäkökulma alkoi väistyä ja korvautua oppimiseen, professiotutkimukseen ja osaamisen johtamiseen liittyvillä teemoilla (Taskinen, 2011, s. 169), ja organisaation kehittymistä ja muuttumista alettiin tarkastella muun muassa organisaation transformaationa.

3.4 Organisaation transformaatio

Toistaiseksi vallalla oli ollut käsitys siitä, että organisaatiomuutos on aina vähittäin etenevää, mutta 1980-luvulla pohdittiin, onko organisaation mahdollista muuttua hyppäyksellisesti (Juuti & Virtanen, 2009, s. 44). 1980-luvun puolivälissä organisaation kehittäminen (OD) ja kulttuurinäkökulma ikään kuin sulautuivat yhteen ja muodostivat uudenlaisen lähestymistavan organisaatiomuutokseen (Juuti, Rannikko & Saarikoski, 2004, s. 58). Organisaation transformaatioksi nimetyn koulukunnan keskuudessa päädyttiin tarkastelemaan esimerkiksi organisaatioiden elinkaaressa tapahtuvia isoja muutoksia (Juuti & Virtanen, 2009, s. 45). Tämä koulukunta esitti uudenlaisen organisaatioiden muutosmenetelmän, joskin monet organisaation kehittämisen harjoittajat olivat nojanneet varsin samanlaisiin periaatteisiin jo aiemmin, 1960-luvulla (Juuti & Virtanen, 2009, s. 45; Johnston, 1979).

Organisaation transformaatio (organization transformation, OT) mielletään kokonaisvaltaiseksi, ekologiseksi ja humanistiseksi lähestymistavaksi radikaaliin, vallankumoukselliseen muutokseen, joka käsittää koko organisaation kontekstin (Fletcher, 1990, s. 15). Gemmill ja Smith (1985) puhuivat uuden holistisen systeeminäkökulman ilmaantumisesta. Tarkastelun keskiössä oli transformatiiviset muutokset organisaation

perusluonteessa suhteessa sen toimintaympäristöön (Fletcher, 1990, s. 15). Organisaation transformaatio tavoitteli entistä muutosvalmiimpia, innovatiivisempia ja joustavampia organisaatioita, joiden markkinaohjautuvuus oli paremmalla tasolla (Juuti & Virtanen, 2009, s. 45). Tutkijat esittivät, että jatkuvasti muuttuvat ympäristöolosuhteet luovat paitsi tarpeen suurille transformatiivisille muutoksille organisaatioissa, myös aiheen uudistaa lähestymistapoja organisaation teoriaan ja käytäntöön (Fletcher, 1990, s. 2). Esimerkiksi Owen (1984) korosti tutkimuksessaan organisaatioiden ympäristöjen turbulenttiuden edellyttävän mittavia muutoksia organisaatioissa. Suuri osa transformaatiokirjallisuudesta keskittyikin 1980- ja 1990-lukujen yhteiskunnallisiin ja globaaleihin muutoksiin, jotka puolestaan vaikuttivat merkittävästi organisaatioihin. Kirjallisuudessa kyseistä muutosaaltoa vertailtiin mittavuudessaan usein teollisen vallankumouksen aikaan. (Fletcher, 1990, s. 2.) Kilmannin ja Covinin (1988) mukaan organisaation transformaatioliike oli seurausta ennen kaikkea näkökulmasta, joka huomioi globaalin talouden uudella tavalla.

Organisaation transformaation koulukunnassa tunnistettiin erilaiset paradigmat. Lisäksi ajateltiin, että organisaation oli mahdollista drastisestikin vaihtaa paradigmaansa. (Juuti & Virtanen, 2009, s. 45.) Esimerkiksi Buckley ja Perkins (1985) korostivat paradigman vaihtoa. He määrittelevät paradigman vaihdoksen syvälliseksi ajatusten, arvojen ja käsitysten muutokseksi. Paradigman vaihto nähtiin yleensä vaiheittaisena kehittymisenä, jonka päämäärä oli korkeampi kulttuurin ja toiminnan taso (Juuti & Virtanen, 2009, s. 45–46). Esimerkiksi Nelsonin ja Burnsin (1984) luomaan organisaation kulttuurin kehityksen tasoja kuvaavaan malliin viitattiin useissa organisaation transformaatiota tarkastelevissa julkaisuissa. Muutos hahmotettiin siis ennen kaikkea hyppäyksellisenä siirtymänä, jonka lopputulemana koko systeemi siirtyi uudelle tasolle (Juuti, Rannikko & Saarikoski, 2004, s. 58). Paradigmasta toiseen siirtymistä ei kuitenkaan pidetty vaivattomana, sillä organisaation jäsenissä ilmeni muutosvastarintaa ja muutokseen liitettiin erilaisia vaiheita, mukaan lukien kriisejä ja kaaosta (Juuti & Virtanen, 2009, s. 45–46). Organisaation transformaatio edellytti organisaation jäseniltä täysin uudenlaisia tapoja ajatella ja

käyttäytyä, ja muutoksen katsottiin edellyttävän myös surutyötä (Fletcher, 1990, s. 15; Juuti & Virtanen, 2009, s. 45–46).

Organisaation transformaation koulukunnassa suosittiin myös erilaisia organisaatiometaforia. Buckleyn ja Perkinsin sekä Gemmillin ja Smithin kuvaaman holistis-ekologisen systeemin seurauksena syntyi uudenlaisia organisaation käsitteellistämistapoja (Fletcher, 1990, s. 5). Esimerkiksi Harris ja Harris (1985) kuvasivat organisaatioita energianvaihtojärjestelminä. Muutosprosessia he kutsuivat suunnitelluksi transformaatioksi. Weick (1979, s. 130) puolestaan oli kuvannut organisoitumista luonnon valintana. Morgan (1986) käsitteellisti organisaatioita monien erilaisten metaforien kautta. Kyseisiin juurimetaforiin viitattiin paljon organisaation transformaation kirjallisuudessa (Juuti & Virtanen, 2009, s. 46). Organisaation transformaatioajattelu on kohdannut kritiikkiä muun muassa siksi, että se käsittää muutoksen hyppäyksenä ja luo illuusion hyppäyksenomaisen muutoksen mahdollisuudesta organisaation todellisuudessa (Juuti & Virtanen, 2009, s. 46).

3.5 Prosessikonsultaatio

Edgar Scheinin kehittämää prosessikonsultaatiota pidetään yhtenä organisaatiomuutosmenetelmänä, jossa nimensä mukaisesti konsultointi oli avainasemassa (Juuti & Virtanen, 2009, s. 46). Sen on katsottu olevan sukua transformaatioajattelulle, jota kuvattiin edellisessä luvussa (Juuti, Rannikko & Saarikoski, 2004, s. 11). Schein (1990, 57) kuvasi prosessikonsultaatiota eräänlaisena auttamisfilosofiana, jossa oli perimiltään kyse avun tarjoamisesta ja antamisesta. Sen periaatteet ja metodit ovat pitkälti käyttäytymistieteellisiä ja keskittyvät organisaation kehittämisen (OD) teoriaan ja ennen kaikkea liikkeenjohdon konsultointiin (Ainamo, Kykyri, Puutio & Tienari, 2008, s. 132).

Perinteisen näkemyksen mukaan konsultin tehtävänä on korvausta vastaan tarjota asiakkaalleen analyyseja, tietoa tai kapasiteettia, eli Maisterin (1993) sanoin lisäaivoja, -osaamista tai -jalkoja. Schein peräänkuulutti avointa, huolellista ja sitoutunutta konsulttia,

jolla nähtiin olevan keskeinen mahdollisuus muuttaa asiakasorganisaationsa toimintaa (Juuti & Virtanen, 2009, s. 47). Itse asiassa muutos ja muuttaminen on nähty konsulttien leipälajina (Ainamo ym., 2008, s. 127). Prosessikonsultaatiomallin katsottiin toimivan paitsi organisaatio- ja ryhmätasoilla, myös yksilötasolla (Juuti & Virtanen, 2009, s. 47).

Perusajatuksena prosessikonsultaatiossa oli se, että inhimillistä järjestelmää voitiin auttaa vain auttamaan itseään, eikä ulkopuolisella konsultilla ollut mahdollisuutta tietää riittävästi organisaation tilanteista, saati kulttuurista ratkaistakseen ongelmia organisaation puolesta (Schein, 1987, s. 8; Juuti & Virtanen, 2009, s. 47). Tämän vuoksi konsultin ei ollutkaan tarkoitus antaa suoraviivaisia toimintaohjeita, vaan pikemminkin diagnosoida tilanteita ja luoda muutosehdotuksia yhdessä asiakasorganisaation kanssa (Juuti & Virtanen, 2009, s. 47). Konsultin oli tarkoitus toimia eräänlaisena fasilitaattorina, joka auttaa organisaatiota muuttumaan ja ratkaisemaan itse omat ongelmansa (Schein, 1987, s. 18). Organisaation ajankohtaisten ongelmien ratkaisemiseen tukemisen lisäksi prosessikonsultoinnissa pyrittiin siis myös siihen, että organisaation jäsenten ja koko organisaation kyky auttaa itse itseään kohenisi (Schein, 1990, s. 57; Ainamo ym. 2008, s. 132). Konsultin toiminnan keskiössä oli hyvän auttamissuhteen luominen asiakasorganisaatioon (Schein, 1987, s. 19; Juuti & Virtanen, 2009, s. 47).

Scheinin (1987, s. 40) mukaan prosessi, eli tapa, jolla asioita tehdään, on vähintään yhtä merkityksellinen kuin itse tavoiteltu lopputulos, mutta siitä huolimatta prosessien tarkastelu on jäänyt sisältöjen arvioinnin varjoon. Juuti & Virtanen (2009, s. 47) tulkitsevat, että prosessin tärkeyttä korostaessaan Schein siis vastusti organisaatiomuutoksen suunnitelmallista luonnetta.

Schein käytti paljon psykologian sanastoa, ja prosessikonsultaatiolla oli yhtymäkohtia terapiatyöskentelyn kanssa; Schein yhdisti organisaatiomuutokseen esimerkiksi transferenssin, eli aiemmista kokemuksista kumpuavan tunteensiirron, ja defenssi- eli puolustusmekanismien käsitteitä. Myös prosessikonsultaatiossa kannustettiin organisaation kehittämiseen ja muutospyrkimykseen palautteen avulla. Lisäksi konsultin roolia

kuvattiin ennemmin kysymyksen esittäjänä ja kuuntelijana kuin vastauksen antajana. Kielen, vuorovaikutuksen ja avoimen dialogin merkitys oli oleellinen. (Juuti & Virtanen, 2009, s. 48–49.)

Erityisesti liikkeenjohdon konsultointi on edelleen merkittävä ja kansainvälisesti kasvava ala. Suuret konsulttiyritykset sisällyttävät palveluihinsa nykyään myös muutosjohtamisen. Muutosjohtaminen on siis yritys integroida joitain liikkeenjohdon konsultoinnin vakionäkökohtia organisaatiomuutosmenetelmiin, jotka perustuvat soveltavaan käyttäytymistieteeseen, erityisesti organisaatiopsykologiaan. (Burke, 2014, s. 51.) Liikkeenjohdon konsultoinnissa prosessikonsultointi edusti kuitenkin kauan hyvin pientä osuutta alan liiketoiminnasta, Puution ja Kykyrin (2015, s. 26) mukaan siksi, koska prosessikonsultointi on teoreettiselta kehykseltään jokseenkin löyhä, ja toimintamallin muotoilu rakentui pitkään lähinnä Scheinin omien tekstien varaan. Myös prosessikonsultointiin keskittyvä empiirinen tutkimus on lopulta jäänyt varsin vähäiseksi (Puutio & Kykyri, 2016, s. 26).

3.6 Muutos sosiaalisena konstruktiona

Kun organisaatiomuutoksia lähestyttiin aina 1950-luvulta lähtien lähinnä funktionaalisen paradigman pohjalta, alkoi uudempi diskursseja painottava käsitteellistämistapa kehittyä hiljalleen 1960-luvulla (Taskinen, 2011, s. 152–155). Tämä yhteiskuntatieteissä herännyt kielellinen käänne alkoi paitsi edellyttää organisaatioiden tulkitsemista monimutkaisempina ilmiöinä, myös painottaa kieltä pelkän tiedonvaihdon lisäksi sosiaalisen ja organisatorisen todellisuuden rakentajana (Heracleous & Barrett, 2001, s. 755). Esimerkiksi Kuusela ja Kejonen (2008, s. 21) ovat todenneet diskursiivisen lähestymistavan tarpeen olleen organisaatiotutkimuksessa ilmeinen, sillä työelämässä ja johtamistoiminnassa on pitkälti kyse ihmisten välisestä kielellisestä vuorovaikutuksesta. Myös Kykyrin (2008, 154) mukaan organisaatioiden toiminnan ja muutoksen ymmärtämiseksi puheen merkityksellisyyttä ei voida ohittaa. Diskursiivinen näkökulma asettikin funktionaaliselle lähestymistavalle ominaisen näkemyksen organisaation toiminnasta yhtenäisesti rakentuneena vähintäänkin kyseenalaiseksi (Matikainen, 1999).

Esimerkiksi Mead (1962) tarkasteli tuotannossaan jo 1960-luvulla vuorovaikutukseen, keskusteluun ja organisaatioiden toimintaan liittyviä pulmia ja korosti kielellisen kommunikaation merkitystä sosiaalisten yhteisöjen toiminnan ymmärtämiseksi. Vaikka kielen merkitys tunnistettiin ainakin jollain tasolla jo organisaatio- ja muutostutkimuksen alkuvaiheessa, ei se kuitenkaan saanut osakseen suurempaa huomiota ennen 1980-lukua (Kuusela & Kejonen, 2008, s. 21). Postmoderni organisaatiotutkimus voidaan sen sijaan Juutin, Rannikon ja Saarikosken (2004, 28) mukaan nähdä jo vahvasti diskursiivisena ja tarinallisena tutkimuksena, joka on esimerkiksi Kuuselan ja Kejosen (2008, 21) mukaan ammentanut aineksia ennen muuta kielitieteestä ja -filosofiasta sekä kulttuuritutkimuksesta. Kielellisten käytäntöjen tutkimus muodosti organisaatiotutkimuksessa uudenlaisen suuntauksen, johon viitataan useimmiten juuri diskursiivisten lähestymistapojen tai postmodernin organisaatiotutkimuksen käsitteillä. Kyseiset perinteet ovat moniselitteisiä suuntauksia, joille yhteistä on kielenkäytön tarkasteleminen. Samalla saatetaan puhua kriittisestä diskurssianalyysista, jonka voidaan nähdä olevan sukua realistiselle organisaatiotutkimukselle. (Kuusela & Kejonen, 2008, s. 22.) Toisaalta Kuusela ja Kejonen (2008, s. 22) ehdottavat, että diskursiivisen organisaatiotutkimuksen taustalla on vaikuttanut erityisesti filosofi ja ajatusjärjestelmien historian professori Michel Foucault.

Diskursseja painottava lähestymistapa voimistui 1980-luvulla erityisesti sosiaalisen konstruktionismin suuntauksen myötä (Taskinen, 2011, s. 152–155). Sellaisenaan konstruktionismin käsite nähdään monimerkityksellisenä, mutta yleisesti se viittaa näkökulmaan, jossa pohditaan kielen merkitystä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja sosiaalisen todellisuuden rakentumisessa (Kuusela, 2002). Sosiaalisen konstruktion mukaan tieto on yksinomaan ihmisten tuottamaa. Kielellä ja vuoropuhelulla nähdään suuri merkitys todellisuuden luojina ja muokkaajina. (Juuti & Virtanen, 2009, s. 50–51.) Kieli nähdään siis omien lakiensa kautta paitsi ihmisten todellisuutta muokkaavana, myös rakentavana toimintana (Juuti, Rannikko & Saarikoski, 2004, s. 29). Sosiaalisessa konstruktiossa maailmankuva perustuu siihen, että maailma on olemassa ihmistenkin ulkopuolella, mutta kuvaukset maailmasta sen sijaan eivät voi olla. Tieteen ja tutkimuksen ajatellaan olevan

kaukana neutraaliudesta, sillä tieteessä katsotaan vallitsevan samankaltaiset vuorovaikutukselliset valtataistelut kuin arkisessakin kanssakäymisessä. Sosiaalisen konstruktionismin mukaan tiede on siis lähinnä retorinen keino tiettyjen näkökulmien oikeuttamiseksi. (Juuti & Virtanen, 2009, s. 50–51.) Tähän näkökulmaan liittyen esimerkiksi Buchanan ja Dawson (2007, s. 669) ovat esittäneet, että organisaatiomuutos on monikerroksinen prosessi, jota käsittelevät teoreettiset selostukset ja käytännön oppaat kirjoitetaan ennalta valittujen kerrontatyylien mukaisesti (Buchanan & Dawson, 2007, s. 669).

Diskursseja painottavan organisaatiotutkimuksen tai sosiaalisen konstruktionismin kohdalla ei useinkaan kyetä mainitsemaan tiettyjä yksittäisiä klassikoita (esim. Kuusela & Kejonen, 2008, s. 25). Diskursiivisuus ja dialogisuus on kiehtonut varsin monia eri tieteenalojen edustajia (Vuori, 2011, s. 189). Kirjallisuudessa saatetaan kuitenkin viitata niin Husslerin fenomenologiaan, Bergerin ja Luckmanin (1995) fenomenologiseen sosiologiaan perustavaan tiedon muodostumisen tarkasteluun, Bahtinin (1981, 260) dialogisuus- ja polyfonisuusnäkemyksiin, Jurgen Habermasin (1994) kommunikatiivisen toiminnan teoriaan, kuin Wittgensteininkin (1981) kielipelin käsitteeseenkin. Nimenomaan diskursiivisen organisaatiotutkimuksen kannalta merkittävinä tutkijoina on usein mainittu esimerkiksi sosiaalipsykologit Rom Harré (1979), Kenneth Gergen (1999), Michael Billig (1999) ja John Shotter (1996).

Sosiaalisessa konstruktionismissa kielellä siis paitsi kuvataan, myös rakennetaan sosiaalista todellisuutta, ja tämä käsitys leimaa myös elämää ja muutoksia organisaatioissa (Puutio, 2002). Organisaatiomuutos käsitetään sosiaalisten konstruktionistien keskuudessa ikään kuin muodin omaksumisena. Käsityksen mukaan se ei ole suunnitelmallista innovointia tai muuttuvaan ympäristöön sopeutumista, vaan ennen kaikkea trendin mukana kulkemista. Organisaatiot vertailevat itseään toisiin organisaatioihin ja mukautuvat vallalla oleviin trendeihin ja myös matkivat toisia organisaatioita hyvien tulosten saavuttamiseksi. Organisaatioiden ajatellaan navigoivan niin sanotun reseptitiedon varassa sen sijaan, että muuttuisivat rationaalisten prosessien myötä. (Juuti & Virtanen, 2009, s. 52.)

Sosiaalisen konstruktionismin mukaan organisaatiomuutoksessa oleellisinta on moniääninen diskurssi, sillä organisaation jäsenten ajatellaan rakentavan muutoksen vuorovaikutuksessa (Taskinen, 2011, s. 156). Organisaatiomuutostukijan onkin tullut siirtyä organisaation jäsenten omaaman organisatorisesti järjestäytyneen muutospuheen sisälle ja herkistyä erityisesti tietoon ja valtaan liittyviin kysymyksiin (Juuti, Rannikko & Saarikoski, 2004, s. 29, 31).

1990-luvulla kehittyneen diskursiivisen organisaatiotutkimuksen juuret ovat ennen muuta sosiaalisessa konstruktionismissa, joka oli pitkään ollut yksi sosiaalitieteiden pääsuuntauksista (Kuusela & Kejonen, 2008, s. 24–25). Verrattuna aiempiin vuosikymmeniin, jolloin organisaatioita ja niiden muutoksia lähestyttiin melko mekaanisesti kontrolloitavien vaiheiden kautta, diskursiivinen lähestymistapa kykenee pureutumaan paremmin organisaatiomuutoksen sosiaaliseen luonteeseen. Organisaatiomuutoskirjallisuudessa on tälläkin hetkellä nähtävissä diskursiivinen vaihe, jossa keskustelu, vuorovaikutteinen ymmärryksen rakentuminen ja jännitteiden hyödyntäminen keskustelullisten mittelöiden kautta luonnehtivat organisaatiomuutoksen toteuttamista (Jansson, 2014).

Huolimatta siitä, että nykyisin organisaatiomuutoksen ymmärretään sisältävän monimutkaisen joukon kommunikatiivisia ja kieleen perustuvia prosesseja, ovat diskurssipohjaiset lähestymistavat muutosdynamiikan ymmärtämiseksi ja hallitsemiseksi jääneet Grantin ja Marshakin (2011, s. 204) mukaan kuitenkin yhä verrattain vähälle käytölle tutkijoiden keskuudessa. Myös Jansson (2014) esittää väitöskirjassaan, että harvat tutkijat ovat suoraan lähestyneet diskursseja käytänteiden kautta organisaatiomuutoksen kontekstissa. Samoin Johansson ja Heide (2008, s. 288) toteavat, organisaatiomuutoksiin kohdistuneesta valtavastaa akateemisesta huomiosta huolimatta diskursiiviset ja viestinnälliset lähestymistavat muutokseen ovat alikehittyneitä. On tosin huomioitava, että esimerkiksi sosiaalinen konstruktionismi ei sellaisenaan ole erityinen tutkimusmetodologia, vaan ennemmin yleinen teoreettinen lähestymistapa kielen rooliin sosiaalisissa konventioissa, eikä diskursiivinen organisaatiotutkimus ei sisällä mitään tiettyä tapaa tutkimuksen toteuttamiselle (Kuusela & Kejonen, 2008, s. 26, 32). Diskursiivisen

organisaatiotutkimuksen sisällä ei esimerkiksi ole yksimielisyyttä oikeanlaisesta analyysikehikosta ja metodologisen kehittelyn on katsottu olevan vielä alkutekijöissään (Kuusela & Kejonen, 2008, s. 31, 45).

Diskursiivisen lähestymistavan kritiikki on koskenut muun muassa sitä, onko keskustelujen säännönmukaisuuksien tai diskurssien erittely sellaisenaan riittävää organisaatiotutkimukselle. Pohdintaa on herättänyt esimerkiksi näkökulma, jonka mukaan organisaatioissa ei ole tarkoituksenmukaista keskustella vain keskustelun itsensä takia, jos organisaation olemassaolon tarkoitus kytkeytyy palveluiden tarjoamiseen tai tuotteiden valmistamiseen, jolloin päämääräsuuntautunut toiminta voidaan nähdä organisoitumisen ytimenä (Kuusela & Kejonen, 2008, s. 32). On jopa esitetty, että diskursseja painottava lähestymistapa pelkistää todellisuuden kielelliseksi ja täten sulauttaa ontologian ja epistemologian alueet (Saastamoinen, 2008, s. 81) Myös Buchanan ja Dawson (2007, s. 669) ovat tarkastelleet diskursiivista organisaatiomuutostutkimusta kriittisesti ja esittäneet sen voivan kärsiä myös puolueellisuudesta; he ovat todenneet, että subjektiivinen käsityö voi kätkeytyä oletetun objektiivisuuden verhon taakse diskursiivisissa organisaatiomuutostutkimusjulkaisuissa. Juutin, Rannikon ja Saarikosken (2004, s. 33) mukaan postmoderni organisaatiotutkimus ei saisi esittää tuloksiaan yhtenä absoluuttisena väittämien joukkona, joka mielletään totuudeksi. He esittävät, että sen sijaan postmodernin organisaatiotutkimuksen on pyrittävä järjestämään tilaa vaihtoehtoisille tulkinnoille, aiemmin marginaalissa olleiden äänten kuulemiselle ja keskustelun moniäänisyydelle.

Toisaalta on myös esitetty, että diskursiivinen lähestymistapa saattaa johtaa paitsi liialliseen varovaisuuteen tulkinnoissa, myös kontekstuaalisuuden korostamiseen ja satunnaisuuden painottamiseen, minkä vuoksi tutkimustulosten yleistäminen voi osoittautua diskursiivisessa organisaatiotutkimuksessa haasteelliseksi (Jaworski & Coupland, 2004, s. 35). Samoin väitettä, jonka mukaan tiede olisi lähinnä retorinen keino tiettyjen näkökulmien oikeuttamiseksi, on kritisoitu. Lisäksi esimerkiksi positivistinen diskurssitutkimus on kohdannut kritiikkiä yksimielisyyden korostamisesta ja siitä, että se ei kykene huomioimaan eri toimijoiden kielen monipuolisuutta, esimerkiksi eriävistä intresseistä

kumpuavaa erilaista kielenkäyttöä, ja jättää sen osuuden huomiotta organisaation kuvaamisessa (Putnam, Phillips & Chapman, 1996, s. 376). Organisaation muutoksen näkeminen monen tahon muovaamana prosessina edellyttäisi esimerkiksi Ybeman, Kamsteegin ja Veldhuizenin (2019, s. 193) mukaan tutkimuksen keskittymistä dynaamiseen vuorovaikutukseen ja kompleksisuusnäkökulmiin. Siten on mahdollista nostaa esiin myös organisaation toimijoiden välisiä valtataisteluja (Mumby, 2005, s. 19) ja vastustukseen liittyvää mikropolitiikka (Thomas, Sargent & Hardy, 2011, s. 22).

3.7 Muutos kompleksisena ilmiönä

Kuten aiemmin esitettiin, olivat yhteiskunta- ja käyttäytymistieteet omaksuneet esimerkiksi luonnontieteelle ja biologialle ominaista perinteistä tutkimusmetodologiaa. Esimerkiksi kaaosteoria, epälineaarinen systeemiteoria ja niihin liittyvät käsitteet ja teoriat ovat sittemmin muuttaneet perinteisiäkin tieteenaloja menetelmineen. (Burke, 2014, s. 150–151.) Svyantek (1997) esittikin, että organisaatiotutkijoiden tulisi kulkea samaan suuntaan. Svyantek ja Brown (2000) kutsuivat kyseistä suuntausta organisaatiotutkimuksen kompleksiseksi systeemilähestymistavaksi, millä he pyrkivät kuvaamaan käsitystä, jonka mukaan organisaation käyttäytymistä voidaan harvoin selittää analysoimalla. Organisaatioiden tarkastelu metaforisesti jähmeinä ja hierarkkisina järjestelminä oli muuttunut entistäkin vaikeammaksi (Saastamoinen, 2008, s. 74). Svyantek ja Brown (2000, s. 69) toivat esiin joitakin perustavanlaatuisia eroja perinteisen lineaaristen organisaatiotutkimuksen ja kompleksisten systeemisten, epälineaarisiin menetelmiin perustuvien lähestymistapojen välille. Alettiin puhua niin sanotuista kompleksisuustieteistä ja kompleksisuusteoriasta, joka voidaan tulkita eräänlaisena systeemi- ja kaaosteorioiden kehitysasteena, joka siirtyikin luonnontieteiden parista erityisesti 1990-luvulla myös organisaatioiden tarkasteluun (Maguire, 2006, s. 172–173).

Kompleksisuudella viitataan usein jonkin systeemin, järjestelmän tai organisoitumisen tavan monimutkaisuuteen (Saastamoinen, 2008, s. 76). Kompleksisuutta voidaan pyrkiä määrittelemään myös monitulkintaisuudeksi ja monimutkaisuudeksi, joskaan nekään

eivät sellaisenaan riitä kattamaan käsitteen laajempaa sisältöä, johon liittyy myös yhteenkietoutuneisuus, yhteisvaikutus, sattumanvaraisuus sekä keskinäinen riippuvuus ja vuorovaikutteinen luonne (Vartiainen, Ollila, Raisio, Lindell, 2013, s. 51; Harisalo, 2008, s. 27-28; Morgan, 2006, s. 251). Kompleksisuudella viitataan täten tietyn ilmiön perusominaisuuksiin ja toimintadynamiikkaan. (Vartiainen, Ollila, Raisio, Lindell, 2013, s. 51.) Teoreettinen biologi ja kompleksisuustutkija Stuart Kauffman (1995, s. 55) on kuvannut kompleksisuutta muun muassa mahdottomuutena tietää kaikki mahdollinen. Kompleksinen systeemi, esimerkiksi organisaatio, on lukuisten osien kokonaisuus, jonka osat toimivat jonkin voiman ohjaamana vuorovaikutuksessa systeemin muihin osiin paitsi säännönmukaisesti, myös kaoottisesti (Maguire, KcKelvey, Mirabeau & Öztas, 2006, s. 166; Morgan, 2006, s. 251).

Kompleksisuustieteet tarjoavat eräänlaisen teoreettisen viitekehyksen monista osista koostuvan dynaamisen, jatkuvassa muutoksessa olevan kokonaisuuden parempaan ymmärtämiseen (Hanén & Raisio, 2017, s. 101). Kompleksisuustieteet jaetaan tavallisesti matemaattiseen suuntaukseen, neoreduktionismiin; kompleksisten konseptien ja kielikuvien kautta operoivaan metaforisuuden suuntaukseen; ja kahta edellä mainittua kriittisesti yhdistelevään kompleksisuusajatteluun, kriittispluralismiin (Richardson & Cilliers, 2001, s. 5). Tässä luvussa tarkastellaan ensisijaisesti jälkimmäisenä mainittua.

Kompleksisuusajattelu määritellään tavaksi hahmottaa maailmaa sellaisena kokonaisuutena, jossa asiat ja ilmiöt voidaan nähdä yhteenkietoutuneina; kokonaisuuden pienempiin osiin pilkkomisella ja yksittäisten osien tarkastelulla ei kompleksisuusajattelun mukaan voida saavuttaa ymmärrystä maailmasta (Puustinen & Jalonen, 2020, s. 15). Täten myös kompleksisuusajattelu edelleen kyseenalaistaa mekanistiseen maailmankuvaan perustuvan näkemyksen, jossa kehitys mielletään syiden seurausten muodostamana lineaarisesti etenevänä ketjuna. Kompleksisuusajattelun yhtenä keskeisenä lähtökohtana on, että asioita tapahtuu ilman selviä ja havaittavia syitä. (Puustinen & Jalonen, 2020, s. 15; Clarke, 2013, s. 137.) Kompleksisuusajattelu perustuu myös ideaan, että tietämyksemme kompleksisista ilmiöistä on aina jokseenkin rajallista. Kompleksiset

ilmiöt ovat jatkuvassa muutoksessa, ja niiden luonteenomainen keskinäisriippuvaisuus lukuisien eri tekijöiden ja ilmiöiden välillä johtaa paitsi monisyiseen kokonaisuuteen, myös mittaamattomaan määrään muuttuvia tekijöitä. Kompleksista kokonaisuutta onkin mahdotonta hallita täydellisesti. (Lindell, 2017, s. 30.)

Kompleksisuusajattelu on teoriaperinteenä läheisessä yhteydessä edellä esitettyyn systeemiajatteluun, mutta myös kaaosteoreettiseen ajatteluun. Kompleksisuusajattelu ei siis varsinaisesti muodosta yhtenäistä teoriaa, vaan siinä yhdistyy useita tieteenalarajat ylittäviä viitekehyksiä ja suuntauksia. (Puustinen & Jalonen, 2020, s. 17.) Vaikka kompleksisuus on yhtenäisempänä tieteellisenä lähestymistapana muodostunut verrattain myöhään, 1970-luvulla, on kompleksisuusajattelua ja kompleksisten ilmiöiden tarkastelua harjoitettu toki jo paljon aiemmin. Ajatellaan, että kompleksisuusajattelun kehittymisessä on kyse jo antiikin aikana alkaneista ilmiöiden ja asioiden yhteenkietoutumiseen ja ennustettavuuteen liittyvistä mietinnöistä, jotka ilmenivät myöhemmin muun muassa juuri tieteellisen vallankumouksen luoman mekanistisen maailmankuvan kritiikkinä. (Hanén, 2017, s. 83.)

Kompleksisuuden käsitteellä kuvataan siis eräänlaista epävarmuutta, epäselvyyksiä ja ilmiöiden keskinäisiä riippuvuussuhteita, mitkä ovat ominaisia piirteitä ympäristöille, joissa myös organisaatiot toimivat (Clarke, 2013, s. 135). Lisääntyvä globalisaatio yhdistettynä organisaatioiden sisäisten prosessien monimutkaistumiseen on johtanut moniselitteisten tilanteiden lisääntymiseen nykyorganisaatioissa (Lewis, 2000, s. 760). Esimerkiksi Clarke (2013, s. 135) esittää, että nopeat sosiaaliset, taloudelliset ja teknologiset muutokset ovat entisestään lisänneet kompleksisuutta organisaatioissa, ja epävakaat olosuhteet ovat täten haastaneet perinteistä organisaatiotutkimusta ja johtamisoppeja yhä voimakkaammin. Maguiren ym. (2016, 172–173) mukaan kompleksisuusajattelu tarjoaa hyviä mahdollisuuksia tarkastella organisaatioiden toimintaa ja sen säännönmukaisuuksia, organisaatioiden toimijoiden luonnetta sekä organisaatioissa tapahtuvan vuorovaikutuksen lopputuloksia sekä abstraktilla että empiirisellä tasolla. Kompleksisuuden viitekehystä hyödyntävän organisaatiotutkimuksen kentällä on erotettavissa erilaisia

koulukuntia, joista osa käyttää kompleksisuutta luonnontieteellisen, objektivistisen perinteen vai hermeneuttisen eli tulkinnallisen perinteen mukaan (Maguire ym. 2016, s. 175).

Kompleksisuusnäkökulman objektivistisessa lähestymistavassa organisaatiota jäsenineen tarkastellaan informaation käsittelyn systeemeinä, joilla on pyrkimys adaptoitua toimintaympäristöönsä. Kyseisen lähestymistavan on ajateltu tähtäävän kompleksisuuden vähenemiseen organisaatioissa. Hermeneuttinen lähestymistapa sen sijaan tarkastelee organisaatioita jäsenineen kallistumalla postmoderniin tai poststrukturaaliseen filosofiaan; organisaatioita tulkitaan merkityksiä sisältävinä ja tuottavina kulttuureina, ja kompleksisuus nähdään pohdintaa ja toimintaa rikastuttavana lähtökohtana, johon on vain pyrittävä sopeutumaan. (Maguire ym. 2006, s. 175.) Erityisesti uudemmassa organisaatiomuutostutkimuksessa organisaatiot nähdään nimenomaan kompleksisuuteen mukautuvina adaptiivisina systeemeinä (esim. Vartiainen ym., 2013, s. 51). Tutkijoiden kiinnostus erilaisiin verkosto- ja verkostoitumismetaforiin viittaa osaltaan tähän (Saastamoinen, 2008, s. 75). Saastamoinen (2008, s. 77) on todennut, että suuri osa organisaatiotutkimukseen liitettävistä kirjallisuudesta ylipäätään pohjautuu juuri metaforien ja analogien hyödyntämiseen. Esimerkiksi Vartiainen ym. (2013, s. 113) esittävät metaforisen ajattelun auttavan hahmottamaan kompleksista maailmaa ymmärrettävien ja tuttujen kielikuvien varassa. He vertaavat metaforia työkaluihin, joiden avulla voidaan pyrkiä kuvaamaan esimerkiksi organisaatiossa esiin nousseen ilmiön sisältöä ja kokonaisuutta.

Kompleksisuuden käsitettä, hermeneuttista lähestymistapaa ja metaforia on hyödyntänyt esimerkiksi Tsoukas (2005), jonka mukaan organisaatioita tulisi tarkastella tietojärjestelminä. Kompleksisuusteoreettisena organisaatiotutkijana tunnettu Ralph D. Stacey (1995, s. 477) puolestaan tarkasteli organisaatioita ensisijaisesti satunnaisina, paikallistason vuorovaikutusverkostoina ja responsiivisina vuorovaikutussuhteina, joissa asioita tapahtuu ja ongelmia paitsi syntyy, myös ratkeaa ihmisten välisen vuorovaikutuksen seurauksena. Myös Lindell (esim. 2013, s. 30) kuvaa organisaatioita

vuorovaikutusprosesseina, jotka rakentuvat ja kehittyvät ihmisten välisen vuorovaikutuksen kautta. Kompleksisuuden käsitettä hyödyntävässä orgnisaatiotutkimuksessa yleinen käsitys onkin, että vuorovaikutus luo organisaatiolle paitsi viralliset, myös epäviralliset rakenteet. (Lindell, 2017, s. 30.) Lukuisista kompleksisuusajattelussa käytetyistä metaforista mainittakoon vielä *emergenssi*, jolla viitataan uusien ja arvaamattomien ominaisuuksien, rakenteiden tai prosessien syntymiseen kuin itsestään. Emergenssissä on kyse siitä, että eri tekijöiden keskinäisestä vuorovaikutuksesta syntyy jotain uudenlaista ja usein odottamatontakin. Prosessi on siis *itseorganisoituva*, kun systeemi muuttuu ilman näkyvää syytä (Vartiainen ym., 2013, s. 141, 61).

Kuten aiemmin todettiin, esitteli funktionaalinen organisaatiotutkimus organisaatiomuutoksen selvästi määriteltäväksi ja tunnistettavaksi kohteeksi tai toiminnoksi, ja uudempi organisaatiotutkimus sen sijaan korostaa muutoksen jatkuvuutta. Esimerkiksi Tsoukas ja Chia (2002, s. 568) esittävät, että organisaatiot ovat jatkuvassa muutoksessa. Näin ollen muutosta ei tulisi ymmärtää erillisenä ja poikkeuksellisena tapahtumana, vaan se on pikemminkin asioiden normaali järjestys. Muutos on jatkuvaa, joskus kehämäistä ja joskus takaperoistakin (Greenwood ja Hinings, 1988, s. 294; Mantere, Schildt, & Sillince, 2012, s. 174). Muutos on siis osa organisaatioiden perusluonnetta, niiden ontologiaa.

Uudempi organisaatiomuutostutkimus painottaa myös muutoksen rakentumista vuorovaikutustilanteissa (Oswick, Grant, Michelson & Wailes, 2005, s. 384). Tällainen diskursiivisempi lähestymistapa ymmärtää organisaatiomuutokset monimutkaisina, -ulotteisina ja -tulkintaisina, syklisesti etenevinä ja yllätyksellisinä. Useimmiten ne näyttäytyvät nopeina ja syvällisinä, ja sen vuoksi niiden huolellinen suunnittelu ja aikatauluttaminen on haastavaa, jopa mahdotonta (Taskinen, 2011, s. 155–156.) Jopa suunniteltu muutos saattaa osoittautua kaoottiseksi ja yllätyksiä sisältäväksi (Lanning 2001). Organisaatiomuutos voidaan kompleksisuusajattelun mukaan nähdä sosiaalisessa järjestyksessä tapahtuvana ilmiönä, jota rakennetaan jatkuvasti eri tahojen välisten suhteiden ja lukemattomien

vuorovaikutusten myötä organisaation jäsenten välillä. Organisaatiomuutos on siis ensisijaisesti ilmiö, joka ilmenee sosiaalisessa kontekstissa. Ihmiset luovat virallisen ja epävirallisen vuorovaikutuksen kautta emergenssiä, joka muuttaa organisaatiota. (Lindell, 2013, s. 34.) Tällaisen strategisesta painotuksesta poikkeavan määritelmän mukaan organisaatiomuutos on ensisijaisesti yksilöiden välistä vuorovaikutusta, josta nousee paitsi ennakoimattomia ideoita, myös uudenlaisia identiteettejä ja käyttäytymistapoja (Lindell, 2011, s. 27). Stacey (1995) esittää, että kyky muuttua perustuu nimenomaan epävirallisiin verkostoihin, joissa yksilöt ovat sattumanvaraisessa yhteydessä toisiinsa. Kun nämä yhteydet ovat riittävän elinvoimaisia, koko verkosto siirtyy tilaan, joka synnyttää emergenssiä. Erilaisten ihmisten välinen keskustelu ja eroavien mielipiteiden haastaminen voi johtaa uusien oivallusten ja muutosideoiden syntyyn (Lindell, 2013, s. 34). Myös O'Neill & Jabri (2007) esittävät, että muutos perustuu nimenomaan moniäänisyyteen ja yksilöiden väliseen keskusteluun.

Huomioitavaa on se, että kompleksisuusnäkökulmassa organisaatioita ei tarkastella lainkaan staattisina ja pysyvinä, vaan jatkuvassa muutoksessa olevina organisoitumisen muotoina (Saastamoinen, 2008, s. 80). Kompleksisuus onkin organisaatiomuutos tutkimuksessa mielletty paitsi positiiviseksi, myös negatiiviseksi ilmiöksi. Ensimmäinen kytkeytyy erityisesti innovaatioiden ja organisaatioiden kehittämisen tutkimukseen, eräänlaiseen ajatukseen elämästä kaaoksen reunalla, jossa muutos nimenomaan mahdollistuu. Negatiivisempi näkökulma puolestaan paneutuu kompleksisuuteen liittyvään epäjohdonmukaisuuteen ja hahmottamisen haasteisiin sekä emergenssin ennalta-arvaamattomiin vaikutuksiin. (Hanén, 2017, s. 144.)

Kompleksisuusajatteluun nojaavassa organisaatiomuutoskirjallisuudessa puhutaan usein pirullisista ongelmista (wicked problems). Monien tekijöiden väliset keskinäisriippuvuussuhteet asettavat päätöksenteolle uusia yhteenkietoutuneita haasteita. Tällaisia ongelmia kutsutaan pirullisiksi sen vuoksi, että niihin kohdistuu erilaisia tulkintoja ja lukuisia kilpailevia selitysmalleja. Pirullisia ongelmia ei ole mahdollista pilkkoa osiin ja niiden ratkaisemista pidetään hyvin vaikeana, jopa mahdottomana. (Raisio, Jalonen &

Uusikylä, 2018, s. 8.) Pirullisten ongelmien nähdään painottavan organisaatiomuutoksen jatkuvaa ja uniikkia luonnetta (Lindell, 2013, s. 24). Pirullisten ongelmien sosiaalisissa konteksteissa painottuvat Lindellin (2011, s. 24) mukaan kolme seuraavaa tekijäparia: 1) *sosiaalinen konteksti ja sen osallisten rooli*, 2) *vuorovaikutus ja yhteistoiminnallisuus* sekä 3) *ennustamattomuus ja kompleksisuus*. Näiden on esitetty olevan sellaisia osatekijöitä, jotka muokkaavat paitsi organisaatiomuutosta, myös muutosjohtajuutta pirullisten ongelmien kontekstissa (Lindell, 2011, s. 24).

Ajatellaan, että pirullisen ongelman yhteydessä organisaatiomuutosta ilmenee lähinnä organisaation sosiaalisessa järjestyksessä. Samalla muutos toimii kompleksisen dynamiikan mukaisesti ja ilmenee organisaation eri tasoilla sekä vuorovaikutteisesti, että yhteistoiminnallisesti. Organisaatiomuutosta ei sovi nähdä organisaation muusta toiminnasta erillisenä, sillä muutoksen ajatellaan sulautuneen kaikkeen organisaation toimintaan odottamattomin tavoin. (Lindell, 2011, s. 24.) Muutoksen suunta voi kokea ennustamattoman ja uudenlaisen käänteen responsiivisessa vuorovaikutuksessa (Lindell, 2011, s. 61). Responsiivisuudella kuvataan tapoja, joiden avulla ihmiset tuottavat yhdessä merkityksiä (Jokinen & Juhila, 1999, s. 77). Kommunikoivat tahot muotoilevat vuorovaikutukselliset viestinsä subjektiivisten lähtökohtiensa muovaamaan uniikkiin asuun, jollaista ei missään muussa vuorovaikutuksessa kenties saavutettaisi (Lindell, 2011, s. 61). On huomioitava myös, että muutoksen vaikutukset saattavat ulottua organisaatiossa hyvin laajalle huolimatta siitä, että muutos ei varsinaisesti koskettaisi koko organisaatiota. (Lindell, 2017, s. 11).

Myös muutosjohtajuus operoi organisaatioiden sosiaalisessa rakenteessa ja ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa (Lindell, 2017, s. 34, 10). Tästä näkökulmasta tarkasteltuna muutosjohtajuuteen kytkeytyy voimakas osallisuuden sekä yhteistoiminnallisuuden ajatus. Johtajuus nähdään keskeisenä ja erottamattomana osana sosiaalista kontekstia, jota se muovaa. Niinpä pirulliset ongelmat asettavat uudenlaiset haasteensa perinteisille muutosjohtamisen prosessilähtöisille näkökulmille, sillä suoraviivaiseen prosessiin keskittyvä muutosjohtamismalli ei usein toimi toivotuin tavoin kompleksisessa

organisaatioympäristössä. (Lindell, 2011, s. 66.) Muutoksen aikaansaamiseksi ei ole yksittäistä mallia tai johtamistyyliä, vaan tilanne määrittää lähestymistapaa (Clarke, 2013, s. 153; Lindell, 2017, s. 11), mutta kompleksisuusnäkökulmassa muutosjohtajuus ei voi olla ylhäältä alas tapahtuvaa ohjausta, vaan organisaation verkostollisten voimien sekä erilaisten kokonaisuuksien luoma ja muokkaama ilmiö, jota senhetkinen tilanne muokkaa jatkuvasti (Lindell, 2017, s. 34, 11, 38).

Kuten jo tämän tutkielman alkupuolella todettiin, on suunnitelmallisilla muutoksilla tapana epäonnistua. Conklin (2003, s. 12) esittää, että kaksi hankkeiden ja muutosten tuhoutumiseen intensiivisimmin vaikuttavaa voimaa ovat nimrnomaan pirulliset ongelmat ja sosiaalinen kompleksisuus; muutoksen hallintaprosessiin liittyvät käsitteet ja prosessit ovat monimutkaisia, komponenttien ja keskeisten muuttujien tunnistaminen on subjektiivista ja kompleksista, ja seuraukset voivat olla täysin odottamattomia (Conklin, 2003, s. 12; Kekäle & Cicmil, 2007, s. 38). Kompleksisuusteoreetikkojen keskuudessa muutosten epäonnistumisen syyksi onkin arveltu lähinnä sitä, että pirullisia ongelmia ei tunnisteta ja niitä saatetaan ratkoa niille soveltumattomilla tavoilla, jotka jättävät kompleksisuuden huomiotta (esim. Vartiainen 2005, s. 163). Tämä puolestaan saattaa johtaa siihen, että tilanne hankaloituu entisestään (Lindell 2017, s. 10). Jos pirullisen ongelman edessä tukeudutaan esimerkiksi kesyn ongelman johtamistapoihin ja ratkaisupyrkimyksiin, on mahdollista, että pirullinen ongelma muuttua entistä pirullisemmaksi (Grint, 2005, s. 1467). Kesymmille ongelmille soveltuvat ysinkertaisemmat lähestymistavat ovat vain väliaikaisia ratkaisuja muutokseen liittyviin pirullisiin ongelmiin, mutta ollessaan väliaikaisia niillä voi olla merkittäviä ennalta-arvaamattomia seurauksia (Raisio, 2011, s. 40). Myös Carney (2000, s. 265) esittää, että organisaatiomuutoksessa ei välttämättä huomioida riittävästi sen kompleksisuutta, esimerkiksi sitä, että pienilläkin muutoksilla voi olla laaja-alaisia tahattomia ja ennustamattomia seurauksia paitsi yksilöille, myös koko organisaatiolle.

Kompleksisuusajattelun kehitys on vauhdittunut selvästi viime vuosikymmenten aikana, ja kompleksisuunäkökulmaa on sovellettu ahkerasti esimerkiksi luonnontieteissä,

taloustieteissä, kaupunkisuunnittelussa, kirjallisuuden ja taiteiden tutkimuksessa, sosiologiassa sekä lisääntyvässä määrin myös organisaatioiden ja päätöksenteon tutkimuksessa ja johtamisessa (Vartiainen & Raisio, 2020, s. 5; Hanén & Raisio, 2017, s. 101). Kompleksisuuteen nojaava lähestymistapa auttaa paitsi ymmärtämään organisaatiomuutosten luonnetta, myös ajattelemaan organisaatiotutkimuksen prosessia uudella tavalla (Burke, 2014, s. 153). Hanén ja Raisio (2017, s. 102) kuitenkin esittävät, että nykyisessä kehitysvaiheessaan kompleksisuusparadigma vaatii yhä edelleen systemaattista selkiyttämistä. Myös esimerkiksi Burke (2014, s. 153) on todennut rajallisuuden tutkimuksessa. Hän korostaa esimerkiksi organisaatiomuutoksen mittaamisen kompleksisuutta ja tutkimuksen tekemisen haastavuutta. Samoin Tsoukas (2005, 4) painottaa kompleksisten sosiaalisten järjestelmien tutkimista kompleksisin menetelmin.

Reedin (2006, 35–36) mukaan kompleksisuustutkimuksen problematiikka voidaankin nähdä nykyaikaisen organisaatiotutkimuksen haasteena; miten käsitteellistää sellaisia ilmiöitä, jotka elävät jatkuvassa liikkeessä ja muutoksessa? Samoin Czarniawska (2007) on organisaatiotutkimuksen kontekstissa pohtinut, miten myöhäismodernia todellisuutta, joka on jatkuvassa muutoksessa paitsi ihmisten ja tavaroiden, myös symbolien tasoilla, tulisi pystyä tutkimaan. Koko organisaatio- ja johtamisteorioiden historia on pitkälti perustunut ajatukseen, jonka mukaan organisointi, ennustaminen ja hallitseminen on mahdollista, mutta esimerkiksi Morgan (2006, s. 289) kuvaa kompleksisuusnäkökulman syvimmän periaatteen viittaavan siihen, että organisaatioiden kaltaisten kompleksisten systeemien todellisuudessa tämä on lopulta mahdotonta. Hän kysyykin, voimmeko löytää sellaisia sääntöjä, jotka ennustavat tietyn kaavan syntymistä ennen kuin siitä tulee todellisuutta.

4 Menetelmä ja aineisto

4.1 Tieteenteoreettinen orientaatio ja organisaatiokäsitys

Tutkimuksen tieteenfilosofiset hypoteesit asettavat perustan ja osaltaan ohjaavat paitsi tutkimuksen tavoitteita ja toteutustapoja, myös tuloksia ja tutkimusraportin kirjoittamista (Puusa & Juuti, 2011, s. 13; Kakkuri-Knuutila & Heinlahti, 2006, s. 131). Tutkimus perustuu lukuisiin piileviin oletuksiin (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 1997, s. 129). Esimerkiksi Puusa ja Juuti (2011, s. 13) painottavat, että tutkijan tulee paitsi olla hyvin tietoinen näistä taustaoletuksista rajoituksineen, myös kirjoittaa ne auki. Puusa ja Juuti (2014, s. 366) ovat todenneet myös, että esimerkiksi juuri organisaatiotutkimuksen kentällä paradigmojen tarkastelu on yksi keskeinen tapa pyrkiä yhdentämään alalle syntyneiden koulukuntien hajaannusta. Samalla he korostavat, että tutkimuksen tekemisen tieteenfilosofisten oletusten ja ennakkokäsitysten esiintuominen on erityisen tärkeää juuri organisaatiotutkimuksessa, minkä vuoksi ne pyritäänkin kuvaamaan tässä tutkielmassa mahdollisimman avoimesti ja perusteellisesti.

Tämän tutkielman viitekehys on ensi tilassa hallintotieteellinen. Hallinnon tutkimus perustuu useisiin eri tieteenaloihin, jotka kytkevät toisiinsa teorian, teoriaan perustuvan tutkimuksen ja teoriaa toiminnassaan käyttävän tutkimuskohteen (Niiranen & Lammintakanen, 2011, s. 113). Hallintotieteissä, kuten yhteiskuntatieteissä ylipäätään, on lukuisia paradigmoja, joiden on katsottu paitsi täydentävän toisiaan, myös kilpailevan keskenään (Kakkuri-Knuutila & Heinlahti, 2006, s. 131). Tämän tutkielman paradigma on tulkitseva. Tulkitsevalle paradigmalle ominaista on ihmisten luomien merkitysten korostaminen. Siinä ymmärretään, että sosiaalisia ilmiöitä ei ole mahdollista tulkita samoin kuin esimerkiksi fyysistä maailmaa. (Hatch & Yanow 2003, 65–66.) Tulkinnallinen lähestymistapa pohjautuu hermeneuttiseen filosofiaan ja tähtää sosiaalisen todellisuuden ilmiöiden merkityksen ymmärtämiseen (Kuusela & Kuittinen, 2008, s. 12; Kakkuri-Knuutila & Heinlahti, 2006, s. 142). Tämän merkitysten uskotaan ilmenevän silloin, kun keskitytään ilmiöiden keskinäisten riippuvuussuhteiden kuvaamiseen (Kakkuri-Knuutila & Heinlahti, 2006, s. 142). Hermeneuttisenkin tiedonintressin omaksuneena tämä tutkielma ei siis

pyri ennustamaan, kontrolloimaan tai tarjoamaan yleismaailmallisia vastauksia asioiden todellisuudesta, vaan pikemminkin keskittyy tiedon merkityksiin ja niiden luomiseen. Tutkimusaineiston tarjoamia merkityksiä tulkitsemalla tavoitellaan käsityksiä organisaation kuvaustavoista kirjallisuudessa.

Erityisesti hallintotieteellisenä metodina kirjallisuuskatsaus yhdistää sekä laadullista, että määrällistä tutkimustekniikkaa (Salminen, 2011, s. 4). Tämän tutkielman menetelmäksi valittiin laadullinen tekniikka, sillä tutkielman keskeisenä tarkoituksena on pyrkiä kuvaamaan ja ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä, organisaatiota. Esimerkiksi Kylmä ja Juvakka (2007, s. 16-20) esittävät laadullista tutkimusmenetelmää perustelluksi valinnaksi silloin, kun tavoitteena on ymmärtää tiettyä ilmiötä, ja kun tutkimuksen keskiössä on ihmisten tulkinnat ja ilmiölle asetetut merkitykset. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään usein siis esittämään merkityksellinen tulkinta valitusta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85–86).

Tämän tutkielman taustalla vaikuttaa tulkinnallisen tutkimusotteen lisäksi kriittiseen ja diskursiiviseen tutkimustapaan sekä kompleksisuusajatteluun liitettäviä lähestymistapoja. Taustalla on siis esimerkiksi näkemys maailmasta monitulkintaisena ja kompleksisena ilmiöinä (ks. esim. Heracleous & Barrett, 2001, s. 755). Kriittisen tutkimuksen paradigmaan sidottaessa tässä tutkielmassa tunnustetaan tiedon olevan luonteeltaan usein arvosidonnaista. Kriittisessä tutkimuksessa vallitsee käsitys siitä, että tieteen tehtävä on sidoksissa ihmistieteille tyypillisiin tiedonintresseihin (Kuusela & Kuittinen, 2008, s. 11). Edellä kuvattuun nojaten paitsi tämän tutkielman tutkijan, myös organisaatiomuutostutkijoiden esittämiä organisaatiokäsityksiä pidetään tässä tutkielmassa ensisijaisesti kielellisinä rakennelmina, joiden tausta ei ole arvovapaata ja joilla on kullakin omia vaikuttamispyrkimyksiään. Edellä mainittuun liittyy esimerkiksi tämän tutkielman taustalla vaikuttanut intressi tunnistaa organisaatiokäsitteen ja ilmiön tutkimiseen liittyviä eräänlaisia itsestäänselvyyksiä. Näin ollen tutkielmaa ei voida pitää täysin arvovapaana. Kompleksisuusajatteluun nojatessaan tämän tutkielman taustalla vaikuttaa käsitys organisaatiosta kompleksisena ilmiönä, jonka käyttäytymistä voidaan harvoin selittää

puhtaasti analysoimalla. Kauffmanin (1995, s. 55) esittämän kompleksisuuden kuvauksen tavoin on tutkielman taustalla vaikuttaa ajatus siitä, että organisaation kompleksisuuden vuoksi on mahdotonta tietää siitä kaikki mahdollinen.

Postmodernissa organisaatiotutkimuksessa rationaaliset tulkinnat, esimerkiksi realistisesta ontologiasta suoritetut todellisuuteen perustuvat organisaatioiden ja muutoksen selityspyrkimykset ja tehokkaimman muutosmallin etsimispyrkimykset tulkitaan jokseenkin naiiveiksi (esim. Juuti, 2001). Postmodernin organisaatiotutkimuksen tavoin organisaatio nähdään tässä tutkielmassa pikemminkin kompleksisena, sosiaalisen vuorovaikutuksen ja diskurssin ympärille rakentuvana ilmiönä (ks. esim. Juuti, Rannikko & Saarikoski, 2004, s. 25–26). Lisäksi tutkielman taustalla vaikuttaa ennakkokäsitys siitä, että organisaatiot tunnustetaan viime vuosien organisaatiomuutoskirjallisuuden yhteydessä kompleksisiksi ja sosiaalisesti rakentuneiksi, ympäristölleen avoimiksi järjestelmiksi, mutta että siitä huolimatta se kannustaa johtajia enimmäkseen rationaalisuuteen perustuviin muutoksen hallitsemispyrkimyksiin.

4.2 Integroiva kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä

Erään näkemyksen mukaan tutkimustyön rationaalisuus ei sisälly ensisijaisesti tutkimustuloksiin, vaan pikemminkin itse tutkimusprosessiin. Täten tieteellisyyden kriteerit liittyvät ennen kaikkea toimintatapaan, jolla tieteellistä tietoa pyritään tavoittamaan, muodostamaan ja perustelemaan. (Niiniluoto, 1997, s. 81.) Tutkimuksia arvioitaessa yhtenä keskeisenä – ellei jopa keskeisimpänä – kysymyksenä onkin sen tieteellinen metodi, jonka tulee ohjata tutkimusta (Salminen, 2011, s. 1; Niiniluoto, 1997, s. 60). Metodologiaa pidetään oppina tieteen järkevistä menetelmistä (Puusa & Juuti, 2011, s. 22). Metodi muodostuu paitsi tavoista ja käytänteistä, joiden avulla tutkittavaan kohteeseen liittyvät havainnot tuotetaan, mutta myös tietyistä säännöistä, joiden mukaisesti havaintoja muokataan ja tulkitaan. Huolellinen metodin määrittely vähentää ennakkoluulo- ja intuitiopohjaista päättelyä ja analyysiä. (Salminen, 2011, s. 1.) Sopivan metodin valintaa ohjaa käsiteltävän tutkimusongelman tai -kysymyksen luonne (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara,

2009, s. 137; Creswell, 2014, s. 3). Tutkijan tekemät metodologiset valinnat liittyvät toki myös paradigmasitoumuksiin, jotka ovat kiinteästi yhteydessä paitsi tutkijan ontologisiin sitoumuksiin, myös epistemologisiin ratkaisuihin (Puusa & Juuti, 2011, s. 22).

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on jäsentää ja analysoida organisaatiota muun muassa tutkimuskohteena, ja sen vuoksi metodiksi valittiin kirjallisuuskatsaus. Yleisen kuvauksen mukaan kirjallisuuskatsaus on menetelmä ja tutkimustekniikka, jossa tutkitaan aiemmin tehtyä tutkimusta kokoamalla tutkimusten tuloksia perustaksi uusille tutkimustuloksille. Kirjallisuuskatsauksessa siis ikään kuin tiivistetään tutkittua aineistoa. (Salminen, 2011, s. 4.) Fink (2010, s. 3) kuvaa kirjallisuuskatsausta systemaattisena, eksplisiittisenä ja toistettavissa olevana menetelmänä, joka mahdollistaa jo aiemmin tehdyn tieteellisen tutkimuksen tunnistamisen, arvioinnin ja synteesin.

Rocco ja Plakhotnik (2009, s. 128) kiteyttävät kirjallisuuskatsauksen perusajatuksen siten, että aiempaa tutkimusta analysoimalla on mahdollista kunnioittaa mennyttä jakamalla tietoa nykyhetkessä ja siten vaikuttamalla tulevaan. Esimerkiksi Sowers, Ellis ja Dessel (2010, s. 504–505) kuvaavatkin kirjallisuuskatsausta hyödylliseksi menetelmäksi tiettyyn ilmiöön liittyvän tiedon keräämisessä ja jatkotutkimusten valmistelussa. Samalla se toimii työkaluna käsitteiden määrittelylle ja operationalisoinnille. Kirjallisuuskatsaus ei kuitenkaan ole yksi yhtenäinen tutkimusmetodi, vaan pikemminkin joukko erilaisia menetelmiä (Salminen, 2011, 10–11). Kirjallisuuskatsaus voi keskittyä sekä kvalitatiivisten että kvantitatiivisten tutkimusten tarkasteluun (Sulosaari & Kajander-Unkuri, 2016, s. 107). Kirjallisuuskatsauksessa huomioidut aiemmat tutkimukset voivat myös olla eri tutkimuksenaloilta (Fink, 2010, s. 3).

Salminen (2011, s. 2) esittää hallinnon muutoksen suhteen alan tieteelliseen tutkimukseen olevan yksi keskeinen hallintotieteellinen ulottuvuus ja että hallintoon liittyvät muutokset ovat yksi relevantti tutkimuskohde. Samalla hän on tuonut esiin tutkimuksia, joiden mukaan hallintotiedettä on vaivannut tutkimuksen fragmentoituneisuus, minkä seurauksena alan tutkimuksessa on ilmennyt kumulatiivisuuden puutetta. Salminen

(2011, s. 2) ehdottaakin, että alan tutkimusta voitaisiin hyvin kehittää kokoamalla kirjallisuuskatsausten avulla yhteen arvokasta hallintotieteellistä tietopohjaa. Hän korostaa tieteenalan aiempaan tutkimukseen perehtymisen merkitystä uuden teorian ja käsitteistön luomiseksi.

Kirjallisuuskatsauksen laatiminen edellyttää kriittistä ajattelua; Tutkijan on arvioitava toisiinsa suhteuttaen erilaisia näkökulmia, tutkimusasetelmia ja tuloksia. Lisäksi tutkijan tulee pyrkiä osoittamaan tutkimuksissa havaittuja näkemyseroja, ristiriitaisuuksia ja puutteita. (Hirsjärvi ym. 2009, s. 259–60.) Kirjallisuuskatsausta tehdessään tutkijan on tunnettava alue riittävän hyvin saadakseen seulottua vain asianmukainen ja suoraan tutkimusaiheeseen liittyvä tutkimusaineisto (Hirsjärvi ym. 2009, 259). Torraco (2005, s. 356) tiivistää, että kirjallisuuskatsausta tehtäessä on tunnistettava katsaukselle sopiva aihe, perusteltava, miksi kirjallisuuskatsaus on sopiva tapa käsitellä aihetta, etsittävä katsaukselle sopivaa kirjallisuutta, analysoitava ja kritisoitava kirjallisuutta sekä luotava uusia käsityksiä aiheesta synteesin kautta.

Kirjallisuuskatsauksen tyyppejä on useita, ja kirjallisuuskatsauksia on pyritty jaottelemaan lähteestä riippuen usein eri tavoin. Esimerkiksi Salminen (2011, s. 6) kuvaa kolme perustyyppiä; kuvaileva kirjallisuuskatsaus, systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja meta-analyysi. Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on kuvata organisaatiota käsitteenä, ilmiönä ja tutkimuskohteena. Tutkimusongelman luonteen vuoksi metodiksi valittiinkin kuvaileva kirjallisuuskatsaus. Kuvailevaa kirjallisuuskatsausta, eli niin sanottua traditionaalista kirjallisuuskatsausta, voidaan pitää eräänlaisena yleiskatsauksena, jossa tutkittavaa ilmiötä kyetään kuvaamaan laaja-alaisesti (Salminen 2011, s. 6). Kuvaileva tutkimus ylipäätään pyrkii luonnehtimaan tutkittavan kohteen piirteitä ja ominaisuuksia sekä ilmiöiden, tilanteiden ja tapahtumien välisiä suhteita (Tripodi & Bender, 2010, s. 120). Systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen ja meta-analyysiin verrattuna tutkimuskysymys ei ole kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa yhtä ehdottomasti määritelty. Tarkoituksena on pikemminkin löytää kuvaileva vastaus asetettuihin tutkimuskysymyksiin. (Salminen, 2011, s. 6–8; Kangasniemi, Utriainen, Ahonen, Pietilä, Jääskeläinen & Liikanen, 2013, s. 294.)

Kuvailevat kirjallisuuskatsaukset jaetaan Salmisen (2011, s. 6) mukaan tavallisesti kahteen hieman erilaiseen lähestymistapaan: narratiiviseen ja integroivaan katsaukseen, joista jälkimmäisen katsottiin palvelevan tämän tutkielman tarkoitusta parhaiten.

Integroiva kirjallisuuskatsaus sopii menetelmäksi silloin, kun tutkittavaa ja jo aiemmin tutkittua ilmiötä on tarkoitus kyetä luonnehtimaan mahdollisimman monipuolisesti. Samalla voidaan saavuttaa uutta tietoa aiheesta, jota on jo tutkittu. Integroivassa kirjallisuuskatsauksessa aineiston haku ja otos on usein selvästi laajempi kuin aineistoa tarkemmin seulovassa systemaattisessa katsauksessa. Integroivassa otteessa on myös mahdollista hyödyntää erilaisin metodologisin valinnoin tehtyjä tutkimuksia. (Salminen, 2011, s. 8.) Aineistossa on tavallista yhdistää sekä määrällisiä että laadullisia tutkimuksia (Sulosaari & Kajander-Unkuri, 2016, 108).

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoitus ja tutkimustehtävät ovat sellaisia, että aineiston metodologisella orientaatiolla ei ole suurta merkitystä kysymyksiin vastaamisen kannalta. Niihin on siis mahdollista vastata paitsi laadullisen, myös määrällisen tutkimuksen avulla. Muun muassa edellä mainituista syistä juuri integroiva kirjallisuuskatsaus osoittautui tälle tutkielmalle sopivaksi metodiksi.

Narratiiviseen kirjallisuuskatsaukseen verrattuna integroivalle katsaukselle on oleellisempaa kriittisen tarkastelun sisällyttäminen analyysiin. Näin keskeisin aineisto on mahdollista tiivistää kirjallisuuskatsauksen perustaksi. (Birmingham, 2000, s. 34.) Integroivan kirjallisuuskatsauksen tekeminen voidaan kuvata Cooperin (1989, s. 15) mukaan viiden eri vaiheen kautta. Ensiksi asetetaan tutkimusongelma, minkä jälkeen aineisto hankintaan, arvioidaan, analysoidaan ja tulkitaan. Lopuksi esitetään tulokset. Seuraavassa luvussa kuvataan tarkemmin tämän tutkielman aineiston valintaa ja analyysia.

4.3 Aineiston valinta

Vaikka integroiva kirjallisuuskatsaus voidaan toteuttaa monin eri tavoin, tulee Torracon (2005, s. 356) mukaan prosessin raportoinnissa noudattaa tiettyjä hyväksyttyjä

käytäntöjä ja läpinäkyvyyttä. Tämä liittyy integroivan kirjallisuuskatsauksen kirjoittamisen metodologiaan – siihen, miten tutkielman kohteena oleva kirjallisuus on tavoitettu, analysoitu, syntetisoitu ja raportoitu. Aluksi on kuvattava strategia tutkimukseen sisällytettävän kirjallisuuden valinnassa. Kirjallisuuden ja sen hankintatapojen sekä käytettyjen avainsanojen kuvaaminen on tärkeää. Lisäksi kirjallisuushakujen tuottaman kirjallisuuden säilyttämisen tai hylkäämisen kriteerit on esitettävä. (Torraco, 2005, s. 356–367.) Vaihe vaiheelta kuvatun kirjallisuushaun ja esimerkiksi hakusanojen kuvaamisen sisällyttäminen tutkimusraporttiin lisää tutkimusprosessin luotettavuutta (Callahan, 2014, s. 273).

Tämän tutkielman kirjallisuuskatsaukseen sisältyvien tutkimusten hakua ohjasi alusta lähtien erityisesti kaksi pääkriteeriä – laatu ja ajankohtaisuus. Callahanin (2014, s. 273) mukaan kirjallisuuskatsaukseen valittujen julkaisujen laatu vaikuttaa koko katsauksen luotettavuuteen. Tähän katsaukseen valittujen artikkelien laadun varmistamiseksi huomioitiin vain vertaisarvioituja ja tieteelliselle tekstille yleisesti asetetut kriteerit täyttäviä artikkeleja. Esimerkiksi Torraco (2005, s. 356) ehdottaa tuoreiden julkaisujen laadun arvioimiseksi myös erilaisia luotettavien tahojen julkaisemia viittausraportteja, joihin tutustuttiin myös tämän tutkielman aineistonvalintaprosessissa. Aineiston laadukkuutta pyrittiin vielä varmistamaan käyttämällä Clarivaten tarjoamia Science Citation Index Expanded (SCIE) ja Social Sciences Citation (SSCI) -raportteja, jotka tarjoavat systemaattisen tavan arvioida vertaisarvioituja lähteitä kriittisesti viittaustietojen perusteella. Aineiston valinnan ja tutkimusten lukemisen yhteydessä Clarivaten Web of Science -tietokannan SCIE- ja SSCI-raporteista tarkastettiin julkaisulle laskettu viiden vuoden vaikuttavuuskerroin (Journal Impact Factor, JIF) silloin, kun se oli näistä raporteista saatavilla. Korkean vaikuttavuuskertoimen on ajateltu kertovan paitsi siitä, kuinka usein lehden artikkeleihin on viitattu, myös lehden korkeasta laadusta (Salminen, 2011, s. 34). Tutkielmaprosessin aikana oli kuitenkin hyväksyttävä esimerkiksi Vaasan yliopiston Tritonia-kirjaston (2022) huomio, jonka mukaan mikään viittaustietokanta ei kata kaikkia laadukkaitakaan julkaisuja, ja toisaalta viittaaminen itsessään ei ole aina yksiselitteinen

laatukriteeri; suureen viittausmäärään voi olla useita syitä aina negatiivisista viittauksista etnosentrisyyteen ja itseviittauksiin.

Enemmistö tähän tutkielmaan valittujen artikkelien julkaisulehdistä osoittautui vaikuttavuuskertoimensa perusteella laadukkaaksi (JIF > 3), mutta kaikkien lehtien vaikuttavuuskerrointa ei saatu näistä raporteista tai niitä vastaavin mittauskriteerein selville. Edellä esitettyihin argumentteihin vedoten aineistosta karsittiin lopulta vain yksittäisiä artikkeleita julkaisun matalan tai puuttuvan vaikuttavuuskertoimen vuoksi. Tilanteissa, joissa julkaisun vaikuttavuuskerroin jätettiin huomiotta, pyrittiin artikkelin laadukkuutta arvioimaan kiinnittämällä erityisen paljon huomioita muun muassa artikkelin tavoitteisiin, merkitykseen, tutkimusasetelmaan, menetelmien sopivuuteen, otokseen, eettisyyteen ja tulosten raportointiin.

Kirjallisuuskatsauksessa huomioidun materiaalin ajankohtaisuutta pyrittiin varmistamaan keskittymällä viimeisimmän viiden vuoden aikana, vuosien 2018–2022 välillä, julkaistuihin artikkeleihin. Näin synteesi tarjoaa uutuusarvoa tarkastellessaan viime vuosien organisaatiomuutostutkimuksen trendejä organisaation kuvauksissa. Samalla selkeä ja kapea aikaikkuna tuki materiaalin systemaattista käsittelyä organisaatiomuutoksen ja organisaation ollessa tutkimuskohteina äärimmäisen laajoja.

Tähän tutkielman kirjallisuuskatsaukseen valitun artikkelin pääasiallisen tutkimuskohteen tuli kytkeytyä organisaatiomuutokseen, ja organisaatiomuutoksen käsitteen tuli olla tutkimuksen keskeinen käsite. Lisäksi tutkimusartikkelista tuli löytyä sellaisia ilmaisuja, jotka voidaan mieltää organisaatiota ilmiönä tai käsitteenä kuvaaviksi tai määritteleviksi. Julkaisun kielen tuli olla englanti tai suomi. Englanninkieliset julkaisut valikoituvat usein enemmistönä mukaan, sillä huomattava osa hallintotieteellisistä lehdistä julkaistaan Yhdysvalloissa (Salminen, 2011, s. 33). Salminen (2011, s. 33) kuitenkin huomioi, että keskityttäessä vain englannin- tai suomenkielisiin julkaisuihin, jäävät monet tärkeät espanjan-, saksan- ja ranskankieliset hallintotieteen lehdet tarkastelun ulkopuolelle, mikä on toki yksi rajoite tässä tutkielmassa. Artikkelin tuli täyttää tieteellisen julkaisun kriteerit ja

olla vertaisarvioitu. Kunkin valitun artikkelin kokotekstiversion tuli olla kohtuullisella vaivalla saatavilla – esimerkiksi maksumuurin takana olevia artikkeleita ei lopulta huomioitu osana katsausta. Kaikenlainen tutkimusmetodiikka otettiin huomioon. Ennen koehakuja ja varsinaista tiedonhakua asetetut poissulku- ja sisäänottokriteerit on kuvattu taulukossa 1.

Taulukko 1. Katsauksessa huomioitujen artikkelien sisäänotto- ja poissulkukriteerit.

Sisäänottokriteerit	**Poissulkukriteerit**
Julkaistu v. 2018 ja 2022 välisenä aikana	Julkaistu ennen v. 2018
Tutkimuskohteena ja keskeisenä käsitteenä organisaatiomuutos	Pääasiallisena tutkimuskohteena jokin muu kuin organisaatiomuutos
Organisaation käsitettä on määritelty tekstissä tai organisaatiota on kuvailtu ilmiönä	Organisaation käsitettä ei ole määritelty tekstissä tai organisaatiota ei ole kuvailtu ilmiönä
Julkaisukielenä englanti tai suomi	Julkaisukielenä muu kuin englanti tai suomi
Täyttää tieteellisen julkaisun kriteerit	Ei täytä tieteellisen julkaisujen kriteereitä, toissijainen lähde
On vertaisarvioitu	Ei ole vertaisarvioitu tai tieto mahdollisesta vertaisarvioinnista puuttuu
Julkaisun kokotekstiversio saatavilla kohtuullisella vaivalla	Maksullinen tai muuten vaikeasti tavoitettava kokotekstiversio
Mikä tahansa tutkimusmetodi	
Mikä tahansa tieteenala	

Organisaatiomuutos on ilmiönä ja käsitteenä kansainvälisesti tunnettu ja laajalti tutkittu, mikä helpotti tämän tutkielman kannalta relevanttien hakusanojen muodostamista ja koehakujen tekoa. Hakusanat muodostettiin englannin kielellä, sillä katsaukseen toivottiin sisältyvän kansainvälisiä tutkimusartikkeleita. Koehaut aloitettiin ilman suodattimia ja muutenkin kokeellisilla hakuparametreillä useissa eri tietokannoissa. Koehakuja tehtiin lähinnä Science Direct, Scopus, Web of Science ja EBSCO:n Business Source Premier -tietokannoissa. Esimerkiksi hakusana ”change” tuotti jälkimmäisessä tietokannassa yli miljoona osumaa. Hakutulosten rajaaminen vuosiin 2018–2022 vähensi osumia noin 240 tuhanteen, joista otsikon ja keskeisten käsitteiden selailun perusteella suuri osa käsitteli muuta kuin organisaatiomuutosta. Kävi nopeasti ilmi, että tarkempi hakusanojen

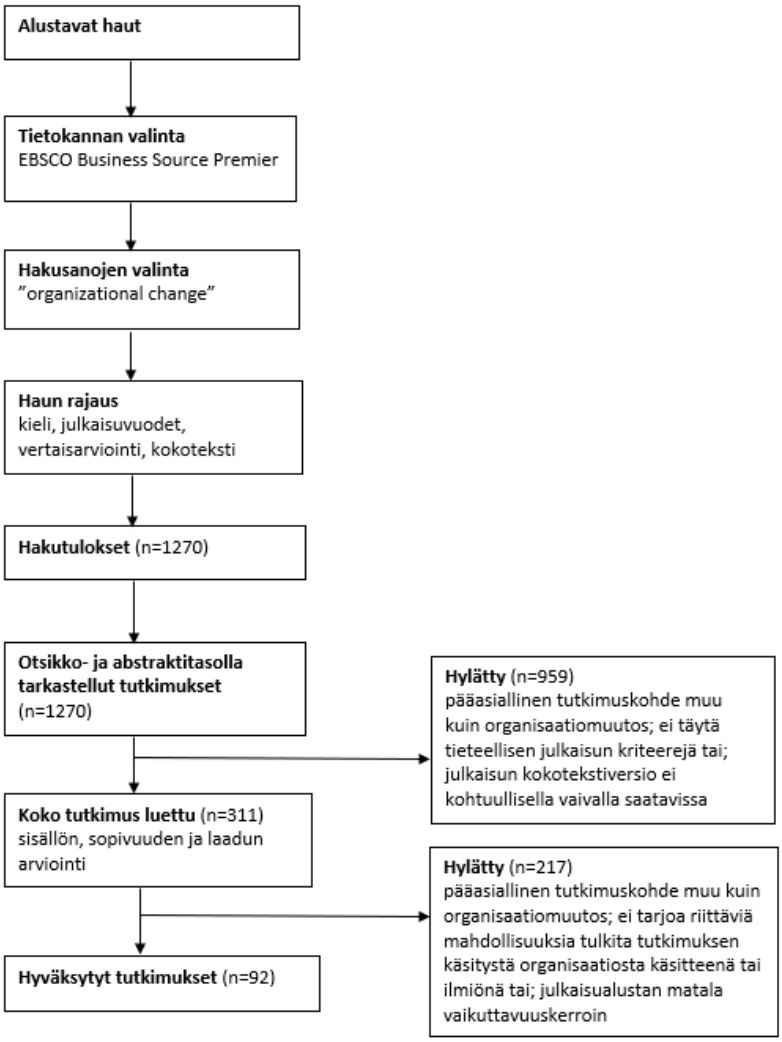
valinta ja automaattisten suodattimien hyödyntäminen tulisi kyseeseen. Seuraavaksi koehaussa hyödynnettiin Boolen operaattoria muodostaen hakulauseke ”organization” OR ”organisation” AND ”change”, mikä johti yksin EBSCO:n Business Source Premier -tietokannassa yli 31 tuhanteen osumaan. Vertaisarvioitu- (peer reviewed) ja kokoteksti- (full text) suodattamia hyödyntäen osumia saatiin edelleen runsaasti, noin 8 tuhatta.

Koehakujen myötä lopulliseksi hakusanaksi muodostui organisaatiomuutoksen vakiintunut englanninkielinen käsite, ”organizational change”. Hakutuloksissa oli tarkoitus olla artikkeleita, jotka käsittelevät organisaatiomuutosta (organizational change), huomioiden myös esimerkiksi organisaation muutoksen (organization change), strategisen muutoksen (strategic change), organisaation transformaation (organization transformation), organisaation kehittämisen (organization development), innovaation (innovation), fuusion (mergers), organisaatiosuunnittelun (organization design), institutionaalisen muutoksen (institutional change), muutoksen toteuttamisen (change implementation) ja muutoksen johtamisen (change management) käsitteet. Hakusanoja muodostettaessa yhdeksi huolenaiheeksi nousi amerikan- ja brittienglannin välinen ero organisaatio-sanan kirjoitusasussa (organization/organisation). Koehakujen perusteella kuitenkin havaittiin, että amerikanenglannille ominaisempi ”organization”-kirjoitusasu oli organisaatiomuutostutkimuksessa huomattavasti yleisemmin käytetty, ja että valittu hakusanayhdistelmä ei näyttänyt poissulkevan brittienglannissa vakiintuneempaa ”organisation”-kirjoitusasua valinneita julkaisuja. Siitä huolimatta tehtiin vielä ”oragnisational change”-hakusanalla täydentävä haku, jonka osumat osoittautuivat jo ensisijaisilla hakusanoilla löydetyiksi. Mitä ilmeisimmin tietokannat siis tunnistivat hakutermin samaksi riippumatta kirjoitusasusta.

Tämän tutkielman varsinaisessa aineiston haussa päädyttiin lopulta hyödyntämään vain EBSCO:n Business Source Premier -tietokantaa koehakujen osumien suuren määrän, tutkielman tavoitteiden ja koehauissa eri tietokantojen väliltä löydettyjen lukuisien duplikaattien vuoksi. Vain yhden tietokannan hyödyntämistä voidaan kuitenkin pitää yhtenä rajoitteena tutkielmassa. Koska tutkielman kannalta ei ollut realistista käyttää aikaa

tuhansien tutkimusten lukemiseen, päädyttiin hakuvaiheessa hyödyntämään myös kyseisen tietokannan mahdollistamia automaattisia suodattimia ja ehtoja, joiden avulla pystyttiin rajaamaan pois sellaisia artikkeleita, jotka eivät täyttäneet edellä esitettyjä hyväksymiskriteerejä. Haku tehtiin yhdistämällä hakusana ”organizational change” keskeisiin käsitteisiin (subject terms, ”SU”), jolla pyrittiin varmistamaan, että organisaatiomuutos oli artikkelin keskeinen tutkimuskohde. Aikarajaus asetettiin vuosiin 2018–2022, mikä perusteltiin edellä. Kielivalinta asetettiin koskemaan suomen- ja englanninkielisiä julkaisuja huolimatta siitä, että kielivalinta rajaa osan relevanteista tutkimuksista pois hakutuloksista. Lisäksi suodattimien avulla valittiin julkaisut, jotka oli merkitty vertaisarvioiduiksi (peer reviewed) ja joiden kokotekstiversiot (full text) oli saatavilla kohtuullisella vaivalla. Julkaisualustaksi valittiin tieteellinen lehti (academic journals), sillä esimerkiksi Salmisen (2011, s. 31) mukaan yksiä tärkeimmistä hallintotieteellisten kirjallisuuskatsausten lähdeaineistoista ovat juuri alan johtavat kansainväliset tieteelliset lehdet, ja tieteellisten artikkelien merkitys liittyy muun muassa niiden ajantasaisuuteen (Salminen, 2011, s. 31). Lopullisen haun toteutuspäivänä, 18.5.2022 arvioitavaksi päätyneitä osumia saatiin yhteensä 1270 kappaletta edellä mainituilla parametreillä.

Kirjallisuuskatsauksen tutkimusjulkaisujen valinnan tulisi Kitchenhamin (2004) mukaan perustua systemaattiseen prosessiin, joskin esimerkiksi Salminen (2011) esittää, että integroivassa kirjallisuudessa tämä vaade ei ole yhtä ehdoton kuin katsauksen systemaattisessa lajissa. Torraco (2005, s. 360) toteaa, että kirjallisuuden eri näkökohtia voidaan tarkastella eri tavoin riippuen integroivan katsauksen tarkoituksesta ja aiheesta; mahdollinen aineisto voidaan esimerkiksi lukea hakuvaiheessa kokonaisuudessaan tai vaihtoehtoisesti voidaan suorittaa niin sanottu vaiheittainen katsaus, jossa aineiston sisäänotto tai poissulku perustuu aluksi tiivistelmän tarkasteluun ja sittemmin perusteellisempaan arviointiin. Tässä tutkielmassa artikkeleiden valinta toteutettiin vaiheittaisena ja se käsitti kaksi kierrosta. Kirjallisuuden haun vaiheet on esitetty kuviossa 1 ja tarkemmin seuraavassa kappaleessa.



Kuvio 1. Aineiston valinnan vaiheittainen kuvaus.

Ensimmäisellä kierroksella pyrittiin jättämään pois artikkelit, jotka eivät käsitelleet organisaatiomuutosta pääasiallisena tutkimuskohteenaan. Kyseisen käsitteen tuli olla tutkimuksen keskeisenä kohteena ja esiintyä sellaisenaan tai vastaavana käsitteenä tutkimuksen tiivistelmässä. Sähköisen haun jokaisen 1270 osuman otsikko ja tiivistelmä tarkistettiin, mikä perusteella tutkimusjulkaisu joko sisällytettiin tai poissuljettiin katsauksesta. Esimerkiksi Evans (2007, s. 140) on todennut, että integroivassa kirjallisuuskatsauksessa tutkimusaihe on usein laaja, jolloin myös aiheeseen liittyvää aineistoa on saatavilla runsaasti ja epäolennaisiinkin julkaisuihin tutustuminen vie aikaa. Valtaosa (76 prosenttia) hakutuloksena löydetyistä artikkeleista hylättiinkin pian tiivistelmän lukemisen myötä

käytyä ilmi, että julkaisu ei käsittele organisaatiomuutosta pääasiallisena kohteenaan tai oli muilla tavoin epärelevantti tämän tutkielman aineistoksi. Esimerkkinä mainittakoon suuryritysten suhdetta ilmastonmuutokseen, sukupuolten välisen tasa-arvon muutosta työelämässä tai esimerkiksi ammatinvaihdosta käsitelleet tärkeät, mutta tämän tutkielman kannalta epäoleelliset julkaisut. Näin toteutettuna ensimmäisen valintakierroksen jälkeen tarkempaan arviointiin päätyi yhteensä 311 artikkelia.

Artikkelit luettiin kokonaisuudessaan, minkä perusteella arvioitiin niiden hyötyä tunnistaa vallitsevia näkemyksiä organisaatiomuutoksen ja organisaation luonteen suhteesta. Tämä toinen valintakierros johti 217 muun artikkelin hylkäämiseen, sillä niissä organisaatiomuutos ei kuvautunutkaan pääasiallisena tutkimuskohteena tai ne eivät tarjonneet riittäviä mahdollisuuksia tulkita niiden käsitystä organisaatiosta käsitteenä tai ilmiönä. Muutama julkaisu karsiutui tässä vaiheessa pois myös sen vuoksi, että ne eivät täyttäneet edellä mainittuja sisäänottokriteerejä tai siksi, että niiden julkaisualustan vaikuttavuuskerroin (JIF) osoittautui matalaksi tai sitä ei ollut löydettävissä Clarivaten SCIE- tai SSCI-raporteista.

Lopulta yhteensä 92, 62 eri tieteellisessä lehdessä julkaistua artikkelia täytti kaikki edellä kuvatut kriteerit. Tutkimukseen sisällytettävän lähdemateriaalin määrä on tutkimuksen kannalta varsin oleellinen kysymys (Salminen, 2011, s. 31). Kuten todettu, integroivassa kirjallisuuskatsauksessa aineiston haku ja otos on usein selvästi laajempi kuin aineistoa tarkemmin seulovassa systemaattisessa katsauksessa (Salminen, 2011, s. 8). Jotta artikkelien määrän voitiin varmistaa sopivan hallintotieteelliseen kirjallisuuskatsaukseen, verrattiin sitä vielä alan akateemisissa lehdissä julkaistujen kirjallisuuskatsausten sisällyttämien tutkimusten määrään. Saatettiin todeta, että lähes 100 artikkelia on kohtuullinen perusta katsaukselle (esim. Oreg ym. 2011). Taulukon tai liitteiden käyttöä tutkimuksessa tarkastellun kirjallisuuden luetteloimiseksi usein suositellaan (Torraco, 2005, s. 356–367), joten tämän tutkielman katsaukseen valitut artikkelit on luetteloitu tämän tutkielman loppuun (ks. liite 1).

4.4 Aineiston kuvaus

Tähän tutkielmaan valittu aineisto käsittää hyvin monenlaisia ja erilaisiin metodologisiin valintoihin päätyneitä tutkimuksia. Aineiston 92 tutkimusta kattaa niin laadullisia kuin määrällisiäkin tutkimuksia. Suurin osa artikkeleista on tapaustutkimuksellisia, mutta myös joitakin kirjallisuuskatsauksia valittiin aineistoon. Integroivassa kirjallisuuskatsausotteessa onkin mahdollista hyödyntää erilaisin metodologisin valinnoin tehtyjä tutkimuksia, ja ainestossa on tavallista yhdistää esimerkiksi juuri määrällisiä ja laadullisia tutkimuksia (Sulosaari & Kajander-Unkuri, 2016, 108 ; Salminen, 2011, s. 8). Täten aineistoa ei tässä tutkielmassa tarpeettomasti rajattu esimerkiksi metodologisin perustein. Kuusela ja Kuittinen (2008, s. 11) toteavat, että esimerkiksi organisaatioteorioissa erilaiset tutkimusintressit ja -menetelmät ovat hyvin vaihtelevia. Samanlainen käsitys herää myös viime vuosien organisaatiomuutostutkimusta tarkasteltaessa.

Kirjallisuuskatsauksessa huomioidut aiemmat tutkimukset voivat myös olla eri tutkimuksenaloilta (Fink, 2010, s. 3). Tämän tutkielman aineistossa korostuu hallintotieteiden, johtamisen ja julkishallinnon tutkimuksen ja organisaatiotutkimuksen ohella myös muun muassa hoitotieteeseen, psykologiaan, sosiologiaan, lääketieteeseen ja oikeustieteeseen pohjaavia tutkimuksia. Kunkin valitun artikkelin kieli on englanti, mutta julkaisumaita on lukuisia, aina esimerkiksi Yhdysvalloista Turkkiin, Uuteen-Seelantiin ja Japaniin.

Muita aineistosta tehtäviä yleisiä havaintoja ovat muun muassa se, että organisaation kehittämisen (organization development, OD) lähestymistapaan nojaavia tutkimuksia esiintyi erityisen paljon, ja OD:n suosio jopa yllätti aineistoon tutustuttaessa. Vuosien 2018–2022 organisaatiomuutostutkimuksessa korostuu erityisesti muutoksen johtaminen, onnistuneen muutoksen läpivienti, muutostekniikat, kommunikaatio ja viestintä muutoksessa, työntekijöiden suhtautuminen muutokseen ja työhyvinvointi muutoksessa. Jälkimmäinen havainto mukailee Metzin (2021, s. 611) toteamusta siitä nykyajan organisaatio- ja organisaatiomuutoskirjallisuudessa eniten tutkitut aiheet

koskevat muutosvastarintaa, työntekijöiden muutosvalmiutta, johtamisen tehokkuutta, työntekijöiden osallistamista, osallistumista ja sitoutumista muutosprosesseihin sekä organisaatiomuutoksen onnistuneen toteuttamisen edellyttämiä rooleja, käytäntöjä ja taitoja.

Valitussa aineistossa näytti yleisesti vallitsevan käsitys organisaatioista avoimina systeemeinä, mikä korostaa organisaation ja sen muutoksen kokonaisvaltaista ja systeemistä tarkastelua ympäristöineen ja sidosryhmineen. Moni tutkimus alkoi toteamuksella, jonka mukaan organisaatiot ovat jatkuvassa ja/tai lisääntyvässä muutoksessa. Church ja Burke 2(020, s. 56) ovatkin esittäneet tämän olevan suoranainen klisee nykyajan organisaatiomuutostutkimuksessa.

Lehdet, joissa katsauksessa huomioidut tutkimukset on julkaistu, on koottu taulukkoon 2. Samassa taulukossa on nähtävissä valittujen tutkimusten julkaisuvuodet.

Taulukko 2. Katsauksessa huomioitujen artikkelien julkaisuvuosi ja -alusta.

Julkaisu	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**Yhteensä**
Organization Development Review		2		2	4	**8**
Human Relations		1	1	3		**5**
Organization Development Journal	2		1		2	**5**
Journal of Change Management	2		1			**3**
Organization Studies	1	2				**3**
Academy of Management Journal		1			1	**2**
Academy of Management Review	1	1				**2**
Asia Pacific Business Review	1		1			**2**
International Journal of Business & Society	2					**2**
International Journal of Engineering Business Management				2		**2**
Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure Development	1				1	**2**
OD Practitioner	2					**2**

Public Organization Review	1			1		**2**
Public Personnel Management	1			1		**2**
Strategic Management Journal	1		1			**2**
Studies in Business & Economics	1	1				**2**
Academy of Management Annals	1					**1**
Acta Universitatis Danubius: Oeconomica		1				**1**
Administrative Science Quarterly			1			**1**
Advances in Business-Related Scientific Research Journal			1			**1**
Annals of 'Constantin Brancusi' University of Targu-Jiu			1			**1**
Annals of the University of Petrosani Economics	1					**1**
Applied Management Journal	1					**1**
British Journal of Management	1					**1**
Business & Management Journal	1					**1**
California Management Review			1			**1**
Change Management: An International Journal			1			**1**
Ekonomia i Prawo	1					**1**
Electronic Journal of Business Research Methods				1		**1**
Financial & Credit Activity: Problems of Theory & Practice				1		**1**
Gender, Work & Organization			1			**1**
Group & Organization Management	1					**1**
Industrial Management	1					**1**
International Journal of Business Communication					1	**1**
International Journal of Management Reviews	1					**1**
International Journal of Organizational Diversity		1				**1**
International Journal of Organizational Innovation	1					**1**
International Journal on Leadership	1					**1**
International Leadership Journal					1	**1**
Journal of Administrative Sciences		1				**1**
Journal of Business ethics, 8.086		1				**1**

Journal of Business & Psychology	1					**1**
Journal of Business & Technical Communication		1				**1**
Journal of Economic & Management Perspectives		1				**1**
Journal of Organisation & Human Behaviour					1	**1**
Journal of Management Studies				1		**1**
Journal of Occupational Health Psychology			1			**1**
Journal of Occupational & Organizational Psychology			1			**1**
Journal of Organizational Psychology		1				**1**
Journal of Practical Consulting	1					**1**
Journal of Sport Management				1		**1**
Management Dynamics in the Knowledge Economy		1				**1**
New Zealand Journal of Human Resources Management				1		**1**
Organization	1					**1**
Ovidius University Annals	1					**1**
Performance Improvement		1				**1**
Problemy Zarzadzania			1			**1**
Public Administration	1					**1**
Recherches en Sciences de Gestion				1		**1**
Scientific Proceedings of Ostroh Academy National University Series				1		**1**
System Dynamics Review	1					**1**
Systems Research & Behavioral Science		1				**1**
Yhteensä	**33**	**18**	**14**	**16**	**11**	**92**

4.5 Aineiston analyysi

Tiedonhaun jälkeen aineiston sisältö analysoidaan. Tutkijan tulee aukikirjoittaa myös aineiston analyysiin liittyvä ajatusprosessinsa siten, että analyysin kulun seuraaminen on mahdollista. Prosessin vaiheet tulee pyrkiä kuvaamaan huolellisesti (Sowers ym., 2001, s. 409; Callahan, 2014, s. 273.) Itseasiassa prosessin vaiheiden kuvaamisen on sanottu

olevan yksi olennaisimmista laadullisen tutkimusprosessin vaiheista (Puusa, 2011, s. 114–116; Hirsjärvi ym., 2009, s. 223). Seuraavissa kappaleissa pyritään kuvaamaan tämän tutkielman aineiston analyysi mahdollisimman tarkasti.

Analyysivaiheessa aineistoon tutustutaan huolellisesti (Alasuutari, 2011, s. 40). Tämän tutkielman aineisto luettiin läpi useita kertoja ja siitä etsittiin tutkimustehtävien kannalta kiinnostavia ja olennaisia asioita sekä organisaatiota kuvaavia alkuperäisilmauksia (Alasuutari, 2011, s. 40; Kylmä & Juvakka, 2007, s. 111, 117). Aineistosta etsittiin ensisijaisesti tärkeimpiä määritelmiä, kuvauksia tai piirteitä, jotka auttaisivat tunnistamaan organisaation käsitettä koskevia diskursseja. Analyysivaiheessa aineistoa siis rajataan, jotta aineisto mahdollistaisi tarkoituksenmukaisen vastaamisen asetettuihin tutkimuskysymyksiin (Bowling, 2009, s. 387–390).

Analyysitapa kytkeytyy tutkimuksen tavoitteisiin, joten yhtä oikeaa analyysitapaa ei ole osoitettu integroivallekaan kirjallisuuskatsaukselle (Puusa, 2011, s. 114-116). Esimerkiksi Puusa (2011, s. 120) on esittänyt, että hermeneuttisen tiedonintressin omaksunut tutkimus ei usein erottele analyysin vaiheita, luokitteluja ja tulkintaa tiukasti erilleen. Myös tälle tutkielmassa tulkintaa on tapahtunut koko prosessin ajan, ei vain aineiston analyysivaiheessa; analyysin voidaankin katsoa alkaneen jo teoreettisen viitekehyksen ja tiedonhaun aikana. Lisäksi tulee muistaa, että aiemmassa luvussa kuvatut tutkielman tekijän ennakkokäsitykset kulkevat edelleen mukana eräänlaisina taustavaikuttimina myös tutkielman analyysivaiheessa.

Tässä tutkielmassa hermeneuttista analyysia täydennetään myös laadullisen sisällönanalyysin avulla; tutkielman aineiston luokittelussa noudatettiin laadullisen abduktiivisen sisällönanalyysin pääperiaatteita. Laadullinen sisällönanalyysi on monivaiheinen, systemaattinen ja jäsennelty tapa poimia tulokset esille aineistosta (Holloway & Wheeler, 2010, s. 281). Laadullisen tutkimuksen analyysille on ominaista paitsi aineiston runsaus, myös se, että synteesi yhdistyy analyysiin, ja siinä pyritään koostamaan yhtäältä sekä mielekästä kokonaisuutta, että perusteellista tulkintaa tutkittavasta kohteesta

(Puusa, 2011, s. 114– 116; Hirsjärvi ym., 2009, s. 223). Redusointi, klusterointi ja abstrahointi ovat sisällönanalyysin keskeisiä vaiheita. Abduktiivisella eli teoriasidonnaisella analyysillä tarkoitetaan sitä, että tutkija hyödyntää teoreettista viitekehystä, jota pyritään ikään kuin todentamaan aineiston avulla (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 99; Hirsjärvi & Hurme, 2020, s. 136). Tässä tutkielmassa siis tavoiteltiin aineistossa esiin tulevien ilmiöiden tunnistamista teoriapohjaan nojaten, ja tutkielman teoreettinen viitekehys on ohjannut esimerkiksi tutkimustehtävien muotoilua, mikä on ominaista abduktiiviselle analyysille.

Tämän tutkielman kannalta oleelliset organisaation kuvauksen tai määritelmän sisältäneet alkuperäisilmaukset koottiin aluksi yhteen Word-dokumenttiin. Näin tutkielman tiivistettyä aineistoa, organisaatiota tai sen piirteitä määritteleviä tai kuvaavia alkuperäisilmauksia kertyi yhteensä 194 kappaletta, 3247 sanaa. Organisaatiokuvausten löytämisen jälkeen ne luettiin vielä useaan kertaan läpi. Supistuneesta aineistosta karsittiin vielä epäoleellisuuksia, esimerkiksi ilmauksia, jotka jättivät kyseenalaisen paljon tulkinnanvaraa, ja esiin nostettiin tutkielmalle asetettujen kysymysten kannalta kiinnostavat ja oleelliset ilmaukset. Lopulta alkuperäisilmauksia huomioitiin yhteensä 146 kappaletta, käsittäen 2342 sanaa.

Seuraavaksi aineistoa pelkistettiin (ks. taulukko 3), minkä jälkeen aineisto tavallisesti luokitellaan ala-, ylä- ja pääluokkiin niiden sisältämien yhdenmukaisuuksien perusteella (ks. taulukko 4) (Holloway & Wheeler, 2010, s. 118). Ryhmittelyssä tulisi systemaattisesti arvioida, miten paljon aineistoa on mielekästä ryhmitellä, jotta ei turhaan kavenneittasi tulosten informaatioarvoa (Kylmä & Juvakka, 2007, s. 118). Tässä tutkielmassa artikkelit ja niiden alkuperäisilmaukset luokiteltiin manuaalisesti niiden tarjoaman organisaatiokäsityksen mukaan. Alkuperäisilmauksista muodostettiin niin sanottuja pelkistettyjä ilmauksia, jotka luokiteltiin edelleen alaluokkiin. Alaluokkia muodostettiin yhteensä 88 kappaletta. Yhdenmukaisuuksien pohjalta nämä alaluokat jaettiin 35 yläluokkaan, ja yläluokat edelleen 11 pääluokkaan. Luokitteluprosessin aikana siis havaittiin, että organisaatiomuutostutkijat lähestyvät organisaatiota hieman eri näkökulmista,

joskin kuvaustavat osin myös risteävät ja ylittävät luokittelun jokseenkin keinotekoiset rajat. Luokitteluprosessin pääluokkia ovat organisaatio jatkuvana liikkeenä, keskinäisriippuvuudessa ympäristönsä kanssa, kompleksisena ilmiönä, sosiaalisena kokonaisuutena, kommunikaationa, valtarakenteina, epätasa-arvona, kulttuurina, epätäydellisenä, rakenteina ja rationaalisena byrokratiana. Kolmivaiheinen sisällönanalyysiprosessi on koottu kokonaisuudessaan liitteeseen 2, joka löytyy tutkielman lopusta.

Taulukko 3. Esimerkki alkuperäisilmausten pelkistämisestä.

Alkuperäinen ilmaus	**Pelkistetty ilmaus**	**Alaluokka**
Organisaatiossa on kyse osiensa välisistä suhteista ja niiden välisen yhteistoiminnan kokonaisuudesta sen sijaan, että organisaatio pelkistyisi yksittäisiin elementteihin (Steyn, McEwen & Tsekwa, 2019, s. 2).	Organisaatio koostuu osiensa välisistä suhteista ja niiden yhteistoiminnan kokonaisuudesta.	Organisaatio osiensa välisinä suhteina

Taulukko 4. Esimerkki aineiston luokittelusta.

Pääluokka	ORGANISAATIO KOMPLEKSISENA ILMIÖNÄ
Yläluokka	Organisaatio systeemisenä
Alaluokat	Organisaatio keskinäisriippuvuutena Organisaatio kaskadimaisina reaktioina Organisaatio osiensa välisinä suhteina Organisaatio elävänä organismina

5 Tulokset: organisaatio muutoksen määrittämänä

Tämän tutkielman tarkoituksena on jäsentää ja analysoida vuosien 2018–2022 aikana julkaistujen organisaatiomuutoksia käsittelevien tutkimusten perusteella organisaatiota käsitteenä, ilmiönä ja tutkimuskohteena. Tässä luvussa pyritään vastaamaan erityisesti myös siihen, millaisena ilmiönä organisaatiota käsitellään viime vuosien organisaatiomuutostutkimuksessa ja siihen, mitkä ovat organisaatioille tyypillisiä piirteitä viime vuosien organisaatiomuutostutkimuksessa.

5.1 Organisaatio jatkuvana liikkeenä

Suuri osa tämän tutkielman kirjallisuuskatsaukseen valikoituneista artikkeleista kuvasi organisaatiota jatkuvasti muuttuvaksi tai luonteeltaan vaihtelevaksi. Aineistossa organisaatio nähdään uusiutuvana, jatkuvasti kehittyvänä, rutiininomaisesti muuttuvana, jatkuvana muutoksena, turbulenttina ja jopa epävakaana ilmiönä.

Edellä kuvattuja organisaation ominaispiirrettä nostettiin aineistossa esiin lukuisin eri tavoin. Esimerkiksi Thammatucharee (2020, s. 40) toteaa organisaatioiden olevan kuin matelijoita, jotka luovat nahkansa säännöllisesti. Hutchins (2022, s. 58) puolestaan sanoo organisaatioiden olevan jatkuvasti kehittyviä. Keebler (2022, s. 66) sen sijaan kuvaa nykayajan organisaatioiden olevan vaihtelevia ja turbulentteja.

Edellä kuvatun kaltaiset ilmaisut toistuivat useissa kirjallisuuskatsaukseen valituissa artikkeleissa. Vallitseva ajatus näyttää olevan, että organisaatioiden tulee uusiutua toistuvasti, ne kehittyvät jatkuvasti ja muutos on rutiininomainen osa organisaatiota. Organisaatioiden nähtiin jopa osin rakentuvan muutoksesta; esimerkiksi Scărlătescu (2020, s. 40) esittää organisaatiomuutoksen olevan osa organisaatiota sen luonteesta, koosta tai toimialasta riippumatta. Myös hajanaisuuden ja epävakauden todettiin olevan organisaatiolle tyypillisiä piirteitä (esim. Chinoperekweyi, 2019, s. 41).

5.2 Organisaatio keskinäisriippuvuudessa ympäristönsä kanssa

Useat tämän tutkielman kirjallisuuskatsaukseen valikoiduista artikkeleista korostivat organisaation yhteyttä ympäristöönsä. Voidaan puhua organisaation ja sen ympäristön keskinäisriippuvuudesta. Esimerkiksi Waeger & Weber (2019, s. 354) sekä Mackenzie (2018, s. 40) kuvailivat organisaatioiden olevan avoimia systeemejä, jotka ovat vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa.

Viime vuosien organisaatiomuutostutkimus kuvaa organisaatiota eräänlaisena mukautujana, sopeutujana ja selviytyjänä. Useissa tutkimuksissa organisaatioiden todettiin mukautuvan vastaamaan ympäristönsä vaateisiin (esim. Miller & Davis-Howard, 2022, s. 43; Caves, 2018, s. 21; Almulla, Ameen, Alrajawi, Nusari & Issac, 2019, s. 15), pyrkivän sopeutuvan ympäristönsä muutoksiin (esim. Szelagowska-Rudzka, 2018, s. 418; Thammatucharee, 2020, s. 39; Buntak, Kovacic & Martincevic, 2020, s. 36; Waeger & Weber, 2019, s. 336; Lekaj & Oirezi, 2020, s. 57; Chaudry & Joshi, 2018, s. 32) tai jopa käyvän selviytymiskamppailua ympäristössään.

Esimerkiksi Errida ja Lofti (2021) kuvaavat organisaatiota mukautujana todetessaan seuraavasti:

> *In an increasingly complex and dynamic business environment, organizations are continually striving to change and adapt their operations to circumstances as they evolve* (s.1).

Mustafa, Nakov ja Islami (2019, s. 93) puolestaan esittävät*, että* organisaatioiden täytyy innovoida ja muuttua, ei menestyäkseen, vaan pikemminkin selviytyäkseen kasvavan kilpailun maailmassa.

Organisaatiota tarkasteltiin aineistossa paljon paitsi ympäristönsä muokkaamina, myös ympäristönsä muokkaajina. Organisaatio saatetaan nähdä viime vuosien organisaatiomuutostutkimuksessa eräänlaisena aktivismina, kansanliikkeenä, maailmanparantajana – ihmisten, luonnon ja planeetan muokkaajana. Muun muassa DeJordy, Scully,

Venetresca ja Creed (2020) kuvaavat organisaatioita niiden vaikuttamispotentiaalin kautta esittäessään organisaatioiden olevan aktivismin paikkoja, kuin kansanliikkeitä:

> *Organizations are sites of activism, employees use insider access and levers to experiment with workplace activism that may advance broader social movement goals … Social movements offer useful metaphors for analogous processes in organizations.* (s. 932–934.)

Edellä esitettyjen tavoin myös Miller & Davis-Howard (2022) kuvaavat organisaatioita yhteiskunnallisina vaikuttajina todetessaan, että organisaatio on kiinteästi mukana yhteiskunnassa ja sitä ympäröivässä yhteisössä ja näkee itsensä keskeisenä viputekijänä positiiviseen muutokseen yhteisössä ja yhteiskunnassa (s. 43).

Myös esimerkiksi Mau (2022, s. 94) on tarkastellut organisaatiota vaikutusvaltaisena ilmiönä. Hän esittää, että organisaatioilla on ainutlaatuinen kyky ja asema johtaa toimia planeetan pelastamiseksi, sillä organisaatioissa on ihmiset, resurssit, innovaatiokulttuureja ja markkinoinnin asiantuntemusta, jotka voivat edistää maailmanlaajuista muutosta.

5.3 Organisaatio kompleksisena ilmiönä

Viime vuosien organisaatiomuutostutkimus näyttää nojaavan laajalti kompleksisuusajatteluun. Siihen kytkeytyviä organisaation tulkintoja, kuvaustapoja ja ominaispiirteitä oli selvästi tunnistettavissa vähintään kolmasosassa tähän kirjallisuuskatsaukseen valituista artikkeleista. Monessa artikkelissa organisaatiota kuvaillaan esimerkiksi itseorganisoituvana, kaoottisena, kompleksisena tai systeemisenä ilmiönä, jonka ominaispiirteinä korostuvat muun muassa emergenttiys, pirullisuus, polkuriippuvuus ja paradoksaalisuus.

Esimerkiksi Swenson ja Conbere (2021, s. 15), Rengkung (2022, s. 39), Fisher ja McGill, (2020, s. 43), Savall, Savall ja Zardet (2018, s. 43), Holbeche (2019, s. 671), Uyan & Aslan, (2019, s. 349) kukin toteavat organisaation olevan kompleksinen systeemi. Fisher ja McGill esittävät organisaation olevan kompleksisuudessaan kuin DNA-molekyyli. Monien

muiden tutkijoiden tavoin Zhu (2018, s. 375) käsittää organisaation elämän kompleksisina responsiivisina prosesseina.

Organisaation emergenttiyttä korostavat muun muassa Hutchins (2022, s. 58) todetessaan organisaatioiden osoittavan epälineaarista dynamiikkaa, sekä Cady (2019, s. 21), jonka mukaan organisaatio on avoin ja määrittelemätön äärettömän suhdekapasiteetin keskus, jonka tulevaisuus on viime kädessä aina täysi mysteeri. Heracleous ja Bartunek (2021) kuvaavat organisaation sisältävät järjettömiä, irrationaalisia, odottamattomia ja jopa typeriä ulottuvuuksia käyttäessään organisaatioista Liisa ihmemaassa -metaforaa:

> *The story of Alice going down the rabbit hole into Wonderland has been wonderfully evocative for those engaged in understanding organizations and organizational change and especially their "underground," apparently nonsensical dimensions* (s. 224).

Viime vuosien organisaatiomuutostutkimus näyttää korostavan organisaation systeemistä luonnetta. Esimerkiksi Fisher ja McGill (2020, s. 43) esittävät keskinäisriippuvuuden olevan yksi organisaation ominaispiirre todetessaan, että organisaation monet eri osastot tai toiminnot näyttävät usein aluksi itsenäisiltä, mutta vaikuttavat todellisuudessa toisiinsa. Samoin Steynin, McEwenin ja Tsekwan (2019, s. 2) mukaan yksittäisten elementtien sijaan organisaatiossa on kyse sen osien välisistä suhteista ja niiden välisen yhteistoiminnan kokonaisuudesta. Myös Vlados (2019, s. 229) keskittyy kuvaamaan organisaatiota kaskadimaisina reaktioina. Systeemisyydestä puhuttaessa on huomioitava myös viime vuosien organisaatiomuutostutkimuksessa suosittu elävän organismin metafora; Holub, Ignatieva, Serbenivska ja Sydorenko (2021) toteavat organisaation olevan kompleksinen organismi. Samoin Fisher ja McGill (2020, s. 43) sekä Vlados (2019, s. 229) toteavat organismilähestymistavan hyödylliseksi. Hutchins (2022, s. 58) esittää organisaatioiden muistuttavan koneiden sijaan elollisia systeemejä, ja Fisher ja McGill (2020, s. 41) vertaavat organisaatiota koralliriutan ekosysteemiin ja sen molekyylien organisoitumiseen.

Aineisto osoittaa organisaation olevan myös hallitsematon ja itseohjautuva anarkisti. Näyttää siltä, että organisaatiot tekevät harvoin juuri sitä, mitä niiden käsketään tehdä

(Thammatucharee, 2020, s. 40). Muutoksen kontekstiin sidottaessa moni tutkija esittää, että organisaation sisällä tapahtuvaa muutosta ei tavallisesti voida valvoa tai täysin hallita (esim. Almulla, Ameen, Alrajawi, Nusari & Issac, 2019, s. 15; Thammatucharee, 2020, s. 49). Moni tutkimus osoittikin, että organisaatioille on ominaista käyttäytyä itseorganisoituvasti (esim. Hutchins, 2022, s. 58).

Organisaation kompleksisuuteen, emergenttiyteen ja systeemisyyteen liittyen viime vuosien organisaatiomuutostutkimus kuvaa organisaatiota myös polkuriippuvaiseksi. Organisaation aiemman toiminnan ja sen työntekijöiden aiempien kokemusten voidaan katsoa osaltaan määrittävän sen nykyisyyttä ja tulevaisuutta (esim. Yushak, Dolah & Bakar, 2018, s. 282; Vlados, 2019, s. 229; Ahmad & Zichao, 2018, s. 201). Sasaki, Kotlar, Ravasi ja Vaara (2020, s. 590) kuvailevat organisaatiota myös ikään kuin muistina, mikä oli kiinnostava yksittäinen lähestymistapa tätä tutkielmaa varten kerätyssä aineistossa.

5.4 Organisaatio sosiaalisena kokonaisuutena

Viime vuosien organisaatiomuutostutkimus korostaa organisaation sosiaalista luonnetta, ja organisaatio nähdäänkin laajalti ihmisinä ja sosiaalisena konstruktiona; ihmisten rakentamana kokonaisuutena, sosiaalisina verkostoina, ihmisten välisenä vuorovaikutuksena ja yhteistyönä sekä inhimillisinä reaktioina kuten tunteina, stressinä ja jopa traumoina.

Esimerkiksi De Keyser, Guillette ja Vandenbempt (2021, s. 235) sekä Skovgaard-Smith, Soekijad ja Down (2020, s. 1584) näyttävät pohjaavan organisaatiokäsityksensä vahvasti sosiaaliseen konstruktivismiin. Preston (2021, s.35) toteaa, että organisaatiot eivät sellaisenaan ole eläviä kokonaisuuksia, vaan ihmiset ovat organisaatio. Samoin Fisher ja McGill (2020, s. 42), Thammatucharee (2020, s. 47) sekä Leśniewski ja Dziekański (2021, s. 25) kukin toteavat, että organisaatiot muodostuvat ihmisistä. Popa (2018, s. 206) jatkaa tästä ajatuksesta todeten, että mikä tahansa organisaatio voidaan nähdä

sosiaalisena rakenteena ja ihmisryhmän yhteistyönä. Samaan tapaan Hultman ja Hultman (2018) ikään kuin määrittelevät organisaatiota ihmisten kautta seuraavasti:

> *Organizations are comprised of individuals who interact with others to deliver an output, either a product or service* (s. 16).

Ihmisyyden ja organisaation sosiaalisen luonteen näkökulmasta puhuttaessa on huomionarvoista myös se, että viime vuosien organisaatiomuutostutkimuksessa näyttää nousevan esiin myös inhimilliset reaktiot, esimerkiksi tunteet, osana organisaatiota. Do (2018, s. 82) esittää organisaation olemusta leimaavan ihmisten erilaiset tunteet. Kanitz, Quy, Backmann ja Hoegl (2022, s. 702) puolestaan esittävät organisaation yhdeksi ominaispiirteeksi sen kollektiiviset tunteet. Kuten aiemmassa luvussa todettiin, viime vuosien organisaatiomuutostutkimus on keskittynyt usein muutosvastarintaan. Muun muassa tähän liittyen artikkeleissa nousee huomionarvoisena esiin myös organisatorinen stressi; Kaltiainen, Lipponen, Fugate ja Vakola (2020, s. 244) toteavat laajojen organisaatiomuutosten altistavan työntekijät merkittävälle stressille, ja esimerkiksi Stonkutėy & Vveinhardt (2018, s. 85) kuvaavat organisaatiota itsessään ikään kuin psykososiaalisen stressin aiheuttajana muutoksen ollessa nykyaikana jatkuva osa organisaatioita. Organisaatiolle ominaista on myös traumat; esimerkiksi Gilpin-Jackson (2022, s. 22) esittää, että yksilöllinen tai kollektiivinen trauma voi olla luontaista organisatoriselle ja sosiaaliselle elämällemme, mikä oli kiinnostava ja hieman muista valitun aineiston sisältämistä organisaation ominaispiirteistä ja kuvaustavoista poikkeava lähestymistapa.

5.5 Organisaatio kommunikaationa

Ainakin joka kymmenennestä tämän tutkielmaan kirjallisuuskatsaukseen valituista artikkelista oli selvästi tunnistettavissa paitsi organisaation sosiaalista, myös erityisesti kommunikatiivista luonnetta korostavia organisaation määritelmiä tai ominaispiirteitä. Organisaatiota saatettiin kuvailla dialogina ja kielenkäyttönä, eräänlaisena kertomuksena, kuten kansantaruna, narratiivina tai elokuvana tai toisinaan myös ääninä kuten, kuorona tai metelinä.

Dupret (2019) näkee tutkimuksessaan organisaatiot jatkuvan kielenkäytön tuloksina. Ocasio, Laamanen ja Vaara (2018, s. 157) puolestaan esittävät, että puheen ja tekstin vaihtelu ja yhteisevoluutio ovat merkittävä osa organisaation rakenteita. Samoin Marshak & Bushe (2018, s. 11) korostavat organisaation rakentuvan keskustelussa. Myös Taylor-Pitt, Billings, Curran, Drewett, Gilbert, Mabey, Morgan, Sharpies, Shore, Skeel, Stoker ja Wrench (2018, s. 31) esittävät muutostutkimuksessaan organisaatioiden tarkoittavan järjestelmiä, joissa painopiste on tehokkaan dialogin edistämisessä ja keskusteluissa, joista tulee muutoksen väline.

Taylor-Pitt ym. (2018, s. 31) esittävät organisaation muutoksen olevan myös organisaation narratiivin muutosta. Busse (2020, s. 9) puolestaan kuvaa organisaatiota muutoksessa kansantarun, erään taolaisen anekdootin, kautta. Cabler (2018, s. 43) taas esittää ulkopuolisen konsultin silmin organisaation olevan keskeneräinen elokuva:

> *We always arrive in the middle of somebody else's movie and leave before the end. It's someone else's movie (story), you're arriving in the middle (there's a past and a context that you don't know but need to learn), and it will go on long after you leave.* (s. 43.)

Osassa viime vuosien organisaatiomuutostutkimuksista tutkimuksista kielenkäyttö, dialogi ja narratiivi laajennetaan ylipäätään organisaation ääneksi. Sharp (2019, s. 340) määrittelee organisaatiot metaforallisesti moniäänisiksi kuoroiksi. Hieman samaan tapaan Reed ja Burrell puolustavat organisaatioteoriaa, joka huomioi ”metelin sosiologian” (sociology of hubbub) esittäessään, että hegemoninen ajattelu tukahduttaa liian usein organisaatiolle ominaisen metelin, mikä oli kiinnostava ja osin kompleksisuusajatteluunkin nojaava väittämä.

5.6 Organisaatio kulttuurina

Organisaation ja sen ominaispiirteiden määrittely ja kuvailu keskittyy viime vuosien organisaatiomuutostutkimuksessa paikoin myös kulttuurisiin näkökulmiin. Organisaatio

saatetaan nähdä kulttuurina, alakulttuureina ja niihin kytkeytyvinä yhteisinä arvoina, uskomuksina ja tavoitteina.

Esimerkiksi Popa (2018, s. 2016) toteaa organisaatiokulttuurin rakentuvan arvoista ja rakentavan organisaation. Myös Hultman ja Hultman (2008, s. 16) esittää organisaation olevan ihmisiä, joilla on yhteisiä arvoja, uskomuksia ja tavoitteita.

Hemme, Morais, Bowers ja Todd (2021, s. 496) kuitenkin kyseenalaistavat organisaation yhtenäisyyttä ja yhteistä organisaatiokulttuuria. He esittävät organisaatioiden olevan pikemminkin keskenään kilpailevia alakulttuureja todetessaan, että organisaatiot esittävät itsensä harvoin yhden yhtenäisen yrityskulttuurin monoliittisina ilmentyminä, ja että sen sijaan kohtaamme väistämättä yhdistelmäkokonaisuuksia, joille on ominaista pirstoutuneet, päällekkäiset ja toisinaan kilpailevat alakulttuurit.

5.7 Organisaatio epäonnistujana

Yksi tyypillinen viime vuosien organisaatiomuutostutkimuksessa esiin noussut organisaation kuvaustapa ja ominaispiirre liittyi organisaation erehtyvyyteen, epäonnistumisiin ja ymmärtämättömyyteen. Näyttää siltä, että organisaatiomuutostutkimus näkee epäonnistumisen ominaisena organisaatioille.

Organisaatioiden virheitä, saavuttamattomia tavoitteita ja muutospyrkimysten epäonnistumisia tuovat esiin esimerkiksi Schwarz, Bouckenooghe ja Vakola (2021, s. 162), Errida ja Lofti (2021, s. 1), Gavin, Bouckenooghe ja Vakola (2021, s. 162), Sawitri ja Wahvuni (2018, s. 260) sekä Bligh, Kohles ja Yan (2018, s. 117). Greve ja Teh (2018, s. 19) sekä De Keyser, Guillette ja Vandenbempt (2021, s. 235) puolestaan esittävät organisaatiolle olevan ominaista olla tietämätön ja omalle toiminnalleen sokea. Usea tähän tutkielmaan valittu artikkeli esimerkiksi totesi, että organisaatiot tavallisesti epäonnistuvat muutostilanteissa eivätkä saavuta niille asetettuja tavoitteita. Moni tutkimus keskittyi esimerkiksi muutosvastarintaan epäonnistumisten taustalla, mitä on toisaalta viime vuosina pidetty

jokseenkin yksinkertaistavana lähestymistapana organisaatioihin ja niiden muutokseen (esim. Thomas ym., 2011, s. 22).

5.8 Organisaatio siiloina, tasoina ja rajoina

Viime vuosien organisaatiomuutostutkimuksessa organisaatiota on pyritty määrittelemään ja kuvailemaan myös sen rakenteiden kautta. Organisaation ominaispiirteiksi saatetaan esittää esimerkiksi siiloutuneisuutta, monitasoisuutta ja kerroksellisuutta sekä rajallisuutta.

Rydzak & Monus (2018, s. 257) esittävät, että organisaatioiden sisällä on eriytyneisyyttä ja siiloja. Samoin Chesson (2020, s. 31) väittää, että organisaatioilla on taipumus työskennellä siiloissa, joissa osastot eivät ole tekemisissä keskenään tai ymmärrä toistensa toimintoja. Tuominen ja Lehtonen (2018, s. 1601) esittävät, että organisaatiot alaryhmineen tulee nähdä kerrostuneina kokonaisuuksina. Samoin Getachew & Zhou (2018, s. 202) korostavat organisaatioiden monitasoisuutta.

Organisaatiota rajallisena järjestelmänä ja yhtenäisenä kokonaisuutena puolestaan korostavat Kretschmer & Khashabi (2020) esittäessään seuraavasti:

> *We consider an organization as a (1) a multi-agent system with (2) identifiable boundaries and (3) system-level goals (purpose) ... This is complementary to the approach which treats organizations as a unitary entity.* (s. 87.)

Edellä esitetty organisaation kuvaustapa ominaispiirteineen erottui tähän tutkielmaan valitussa aineistossa jokseenkin poikkeuksellisena. Muissa tutkimuksissa organisaatioita ei systemaattisesti kuvattu yhtenäisinä kokonaisuuksina, joilla on selvästi tunnistettavissa olevat rajat, vaan pikemminkin päinvastoin.

5.9 Organisaatio valtarakenteina

Viime vuosien organisaatiomuutostutkimus tarkastelee organisaatiota myös valtarakenteiden näkökulmasta. Ainakin kahdeksassa tähän tutkielmaan valituista organisaatiomuutostutkimuksessa organisaatiota kuvattiin osin vallan jakautumisen, kuten ylhäältä johdetun byrokratian, toisaalta jaetun johtajuuden, sekä poliittisen kokonaisuuden, eturistiriitojen ja konfliktienkin kautta.

Esimerkiksi Indriastuti ja Fachrunnisa (2021, s. 387) korostavat johtajuuselementin ja johtajan työntekijöitä ohjaavan roolin keskeistä merkitystä organisaatiossa. Samoin Caves (2018, s. 21) kuvaa organisaation olevan ikään kuin johtajansa tahtotilan näköinen, kun taas esimerkiksi Sharp (2019, s. 338) korostaa alaisten roolia organisaation olemuksessa. Myös Kleizen, Verhoest ja Wynen (2018, s. 353) asettavat edellä esitetyt näkökulmat kyseenalaisiksi huomiolla, jonka mukaan organisaatiot eivät ole passiivisia päämiehensä tahdon vastaanottajia ja noudattajia. Samoin Praet ja Van Leuven (2019) toteavat seuraavasti:

> *Organizations are seldom, if ever, monolithic, despite mighty attempts by those who speak from the top.* (s. 121).

Moni tutkimuksista korostaakin organisaatioiden sisältävän luonnostaan jaettua johtajuutta ja työntekijöiden keskeistä roolia muutosagentteina.

Waeger ja Weber (2019, s. 337) näkevät organisaation politiikkana, poliittisina ryhmistä koostuvina kokonaisuuksina, jotka toimivat muodollisten ja epävirallisempien valtarakenteiden kanssa, tarkastellessaan organisaatiota avoimen politiikan (open polity) näkökulmasta. Myös MacKillop (2018, s. 208) näkee moniselitteiset valtasuhteet organisaation keskeisenä ominaispiirteenä esittäessään organisaatioiden olevan synnynnäisesti moniarvoisia tiloja ja ulottuvuuksia, joita leikkaa erilaiset tavoitteet, toimijat, arvot ja valtasuhteet.

Viime vuosien organisaatiomuutostutkimus korostaakin organisaatioiden sisältävän myös jatkuvia eturistiriitoja ja konflikteja, ristiriitaisia intressejä ja vastarintaa (esim. Chung & Choi, 2. 1004–1033). Jemine, Dubois ja Pichault (2020, s. 149) esittävän organisaation muodostuvan toimijoista ja ryhmistä, joilla on omat intrenssinsä ja agendansa, ja jotka käyvät jatkuvaa neuvottelua ja käyttävät rationaalisia strategioita omien tavoitteidensa saavuttamiseksi. Samoin Desmond ja Wilson (2019, s. 1806) kiistävät organisaation unitaarisen luonteen. Näihin argumentteihin peilaten ei lienekään yllättävää, että esimerkiksi Micu ja Necula Ramona (2018, s. 335) esittävät organisaation suorastaan olevan konfliktien, erimielisyyksien ja jännitteiden tyyssija.

Lisäksi lukuisat viime vuosien organisaatiomuutostutkimukset keskittyvät tarkastelemaan työntekijöiden muutosvastarintaa, mikä kuvastaa organisaatiomuutostutkimuksen mieltävän vastarinnan yhdeksi organisaation ominaispiirteeksi. Tämän tutkielman kirjallisuuskatsaukseen valituista tutkimuksista suuri osa sivusi muutosvastarinta-aihetta, ja osa tutkimuksista keskittyi siihen pääasiallisesti. Esimerkiksi Hultman ja Hultman (2018, s. 13) sekä Fuioaga ja Rusu (2018, s. 66) toteavat, että organisaatioissa on vastustusta ja inhimillistä vastarintaa, mikä onkin yleisesti ja aiemmassakin tutkimuksessa tunnustettu ja laajalti tutkittu aihe.

5.10 Organisaatio epätasa-arvona

Viime vuosien organisaatiomuutostutkimus näyttää paikoin keskittyneen kuvaamaan organisaatiota myös epätasa-arvon ja siihen liittyvien muutostarpeiden näkökulmasta. Organisaatio saattaa näyttäytyä tutkimuksessa syrjivänä, eriarvoistavana, seksistisenä, epäoikeudenmukaisena, laiminlyöntinä, itsekeskeisenä, hyväksikäyttäjänä tai esimerkiksi ahneena.

Steyn, McEwen & Tsekwa (2019, s. 1) toteavat, että organisaatioiden on kiireesti muututtava oikeudenmukaisemmiksi ja monimuotoisemmiksi ja esittävät tämän muutoksen tarpeen jopa tuskaisen ilmeiseksi. Heidän mukaansa monissa organisaatioissa koetaan

esimerkiksi syrjintää. Samoin Rowlands, Blackmore ja Gallant (2020, s. 1269) esittävät yhdeksi organisaation ominaispiirteeksi sukupuolittuneisuuden ja sukupuolittavuuden pohjatessaan feministiseen organisaatioteoriaan. Myös esimerkiksi Amis ja Greenwood (2021, s. 583) sekä Shufutinsky (2022, s. 76) toteavat organisaatioiden sisältävän ihmisryhmiä eriarvoistavia rakenteita ja sosiaalista epäoikeudenmukaisuutta. Kampen ja Henken (2019, s. 49) puolestaan ovat havainneet kaltoinkohdeltujen lasten ja heidän huoltajiensa vuorovaikutuksessa olevan silmiinpistäviä yhtäläisyyksiä organisaation työntekijöiden ja heidän esimiehensä välisen dynamiikan kanssa. Täten he käyttävätkin huoltajien lapsiinsa kohdistamaa emotionaalista laiminlyöntiä metaforana organisaation elämästä.

Chinoperekweyi (2019, s. 41) kuvaa organisaation yhdeksi ominaispiirteeksi ahneuden ja hyväksikäytön. Samoin esimerkiksi Hultman & Hultman (2018, s. 15) kuvaavat nykyaikaisen organisaation painopisteen keskittyvän lyhyen aikavälin voittojen tavoitteluun ja tehokkaampaan tekemiseen pienemmällä työntekijämäärällä taloudellisen hyödyn maksimoimiseksi. Hänen mukaansa organisaatio ahneudessaan asettaa menestystä tukevien suhteiden rakentamisen toissijaiseksi. Edellä esitetyt organisaation kuvaustavat ja ominaispiirteet eivät sinällään olleet uusia, mutta organisaatiomuutostutkimuksen kentässä ehkä jokseenkin yllättäviä löydöksiä.

5.11 Organisaatio rationaalisena byrokratiana

Vaikka moni tutkimus määritteli organisaatiota avoimeksi ja kompleksiseksi, sosiaalisessa vuorovaikutuksessa rakentuvaksi systeemiksi, tarjosi hämmästyttävän moni tutkimus johtajille suunnattuja muutosmalleja ja rationaaliseen lähestymistapaan perustuvia työkaluja onnistuneen ja tehokkaan muutoksen läpiviemiseksi. Osa tutkimuksista näytti jopa määrittelevän, tulkitsevan ja kuvailevan organisaatiota rationaalisen byrokratian näkökulmasta.

Ottamatta tässä kappaleessa kantaa esimerkiksi Szelagowska-Rudzkan (2018, s. 418) sekä Kanitzin, Quyn, Backmannin ja Hoeglin (2022, s. 686) tutkimuksen taustalla

vaikuttavaan organisaatiokäsitykseen, esittävät he tutkimuksensa tuloksissa nykyaikaisten organisaatioiden olevan autokraattisia ja työntekijöiden kokevan organisaatiot hierarkkisiksi ja byrokraattisiksi.

Esimerkiksi Thammatucharee (2020, s. 40) puolestaan lupailee artikkelissaan keinoja, joilla johtaja voi ajaa organisaatiomuutoksen läpi mahdollisimman tehokkaasti. Samoin esimerkiksi Caves (2018) näyttää kannattavan erilaisia johtajan käytettävissä olevia malleja, työkaluja ja rationaalisia lähestymistapoja esittäessään seuraavasti:

> *Organizational leaders have the responsibility of implementing a model to direct the changes in the most efficient manner … Models, then, help us to be more efficient and to be more rational as we attempt to understand and change an organization* (s. 27).

Vaikka edelle nostetussa esimerkkilainauksessa ei suoranaisesti esitetty organisaation määritelmää tai ominaispiirteitä, voidaan sen kaltaisten ehdotusten pohjalta tehdä ainakin jonkinasteisia päätelmiä tutkimuksen rationaaliseen byrokratiaan nojaavasta organisaatiokäsityksestä.

6 Johtopäätökset ja pohdinta

6.1 Tulosten tarkastelu

Tämän tutkielman tarkoituksena oli jäsentää ja analysoida vuosien 2018–2022 aikana julkaistujen organisaatiomuutoksia käsittelevien tutkimusten perusteella organisaatiota käsitteenä, ilmiönä ja tutkimuskohteena. Tutkimustehtävät olivat: millaisena ilmiönä organisaatiota käsitellään viime vuosien organisaatiomuutostutkimuksessa ja mitkä ovat organisaatioille tyypillisiä piirteitä viime vuosien organisaatiomuutostutkimuksessa.

Tutkielman tarkoitukseen ja tutkimustehtäviin pyrittiin vastaamaan edellä tulokset-luvussa (luku 5). Kyseisen luvun alaluvut on otsikoitu pääasiassa aineiston analyysin etenemiseen ja luokitteluun perustuen yläluokkien mukaan, joskin heti aluksi on todettava, että tutkielmassa esitetyt organisaation kuvaustavat ovat risteäviä, osin päällekkäisiä ja moninaisia, minkä vuoksi tämän luvun otsikoinnit ja rajaukset muodostuvat eittämättä sellaisenaan keinotekoisiksi. Kuten edellisissä luvuissa käy ilmi, ylittävät kuvaustavat ja ominaispiirteet todellisuudessa useissa tapauksissa luvuille valitun otsikoinnin näennäiset rajat. Yhteenvetona viime vuosien organisaatiomuutostutkimuksen määrittelemä organisaatio on äärimmäisen kompleksinen ilmiö, kuin elävä organismi, jolle ominaista on olla jatkuvassa liikkeessä ja keskinäisriippuvuudessa ympäristönsä kanssa. Se on anarkiaa ja hierarkiaa. Se on sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, kertomuksissa, epäonnistumisissa ja emergenssissä rakentuva kokonaisuus, jolle on ominaista sisältää valtarakenteita, jännitteitä, kaaosta, mysteerejä, epätasa-arvoa ja tunteita, mutta samaan aikaan myös rationaalisuutta ja byrokraattisuutta.

Merkillepantavaa, on myös se, että sellaisenaan organisaation käsitettä määriteltiin tutkielmaan valitussa aineistossa melko vähän: organisaatiokonsepti tarjotaan kirjallisuuskatsaukseen valikoidussa aineistossa jopa eräänlaisena itsestäänselvyytenä. Havainto on yhtenevä jo tämän tutkielman johdannossa esitettyjen (ks. esim. Mackenzie 2018, s. 40; Reed & Burrell, 2019, s. 39) väitteiden kanssa. Näyttää siltä, että viime vuosien

organisaatiomuutos joko kamppailee organisaation määrittelemisen kanssa tai katsoo määrittelypyrkimykset turhiksi tai mahdottomiksi. Suoranaisten määritelmien vähäisyydestä huolimatta onnistuttiin valitun aineiston avulla kuitenkin löytämään jokseenkin kattavasti erilaisia tapoja kuvailla ja tulkita organisaatiota ja sen ominaispiirteitä muutostutkimuksen kontekstissa.

Kirjallisuuskatsauksen tuloksia tulisi aina pyrkiä myös tarkastelemaan suhteessa aiempaan teoriaan ja tutkimuksiin (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 115–121; Puusa, 2011, s. 120). Seuraavaksi edellisessä luvussa esitettyjä tuloksia tarkastellaankin vielä kriittisesti ja muuhun organisaatio- ja organisaatiomuutostutkimukseen ja -keskusteluun peilaten.

Kuten tämän tutkielman tulokset osoittavat, on viime vuosien organisaatiomuutostutkimus korostanut organisaation ominaispiirteeksi jatkuvan, jopa kiihtyvän muutoksen (esim. Hutchins, 2022, s. 58; Keebler, 2022, s. 66). Aiempi tutkimus on todennut nykyajan organisaatioiden toimivan varsin arvaamattomassa ja epävakaassa ympäristössä (esim. Church & Burke, 2020, s. 14). Esimerkiksi Tsoukas ja Chia (2002, s. 568) ovat jo aiemmin esittäneet organisaatioiden olevan jatkuvassa muutoksessa. Näin ollen muutosta ei tulisi ymmärtää erillisenä ja poikkeuksellisena tapahtumana, vaan se on pikemminkin asioiden normaali järjestys. Muutos on jatkuvaa, joskus kehämäistä ja joskus takaperoistakin (Greenwood ja Hinings, 1988, s. 294; Mantere, Schildt, & Sillince, 2012, s. 174). Paitsi aiemman tutkimuksen mukaan, myös tämän kirjallisuuskatsauksen perusteella liike ja muutos nähdään osana organisaatioiden ontologiaa. Myös esimerkiksi Church ja Burke (2020, s. 56) ovat esittäneet jatkuvan ja lisääntyvän muutoksen eräänlaiseksi organisaatiomuutostutkimuksen kliseeksi.

Väitettä organisaatioiden jatkuvasta ja kiihtyvästä muutoksesta kuuluu harvoin kyseenalaistettavan. Toisaalta kiihtyvän muutoksen mantra näyttää olleen vallalla organisaatio- ja organisaatiomuutostutkimuksessa noin 100 vuoden ajan. Onko lähivuosien muutostahti todella kiihtyvässä tahdissa mullistavaa, kun vertaamme nykyaikaa menneisyyden organisaatioelämää mullistaneisiin muutoksiin aina höyrykoneesta sähköön, autoihin,

tietokoneisiin ja internetin syntyyn? Mikä tekee juuri tästä ajanjaksosta ja nykyajan organisaatioista niin erityisiä, että organisaatioille olisi ominaista muuttua juuri nyt yhä vauhdikkaammin ja olla yhä kompleksisempia systeemejä?

Kenties vastaus edellä esitettyihin kysymyksiin löytyy organisaation ympäristöstä, johon liittyviin tuloksiin keskityttiin edellä luvussa 5.2. Aiemman tutkimuksen ja yleisen käsityksen mukaan organisaatio voi toimia tehokkaasti vain olemalla jatkuvassa vuorovaikutuksessa laajemman ulkoisen ympäristönsä kanssa (esim. Lorenzi & Riley, 2003, s. 197). Aiempi tutkimus on esittänyt, että organisaation rakenteen ja toiminnan on heijastettava toimintaympäristön luonnetta huomioiden muun muassa sen taloudelliset olosuhteet, valtion ohjauksen, resurssien niukkuuden ja uuden teknologian nopean kehityksen (Lorenzi & Riley 2003, s. 197; Pahkin & Vesanto 2013, s. 4). Globalisaation seurauksena toimintaympäristö on laajentunut ja jatkaa edelleen laajentumistaan, ja organisaatioiden välillä on entistä enemmän kilpailua. Teknologian myötä organisaatiot ja sen työntekijät muuttuvat. Lisäksi esimerkiksi työvoimaan liittyvät demografiset tekijät pakottavat organisaatioita muuttumaan jatkuvasti. (Viitala, Järlström & Uotila, 2014, s. 1–2.) Samoin tämän tutkielman tulokset osoittavat, että organisaatiota kuvataan ympäristönsä muokkaamana; viime vuosien organisaatiomuutostutkimuksessa organisaatio nähdään muun muassa mukautujana, sopeutujana, seliytyjänä ja kamppailijana.

Vaikka organisaation ja sen ympäristön keskinäisriippuvuudesta on puhuttu kauan, niin siinä missä aiempi organisaatio- ja organisaatiomuutostutkimus on keskittynyt juuri ympäristön organisaatiolle asettamiin vaatimuksiin ja vaikutuksiin, näyttää organisaation rooli ympäristönsä muokkaajana jääneen aiemmassa tutkimuksessa vähemmälle huomiolle. Tämän tutkielman tulokset osoittavat, että viime vuosien organisaatiomuutostutkimuksessa organisaatio nähdään myös ympäristönsä muokkajana ; esimerkiksi aktivismina, kansanliikkeenä, maailmanparantajana. Vastaavan havainnon ovat kuitenkin tehneet aiemmin ainakin Cooperrider ja Godwin (2011) puhuessaan organisaatioista muutosagentteina – monenlaisten yhteisöjen,

toimialojen, laajojen alueiden ja useiden sukupolvien missiosuuntautuneina muutoksentekijöinä.

Tämän tutkielman tuloksissa viime vuosien organisaatiomuutostutkimus kuvaa organisaatiota usein kompleksisena adaptiivisena systeeminä (esim. Uyan & Aslan, 2019, s. 349). Löydös on yhtenevä Vartiaisen (2013, s. 51) havainnon kanssa, jonka mukaan erityisesti uudemmassa organisaatiomuutostutkimuksessa organisaatiot nähdään nimenomaan kompleksisuuteen mukautuvina adaptiivisina systeemeinä. Tämän tutkielman tulokset osoittavat, että viime vuosien muutostutkimuksessa organisaatio kuvautuu kompleksisena ilmiönä, jolle on ominaista olla esimerkiksi itseorganisoituva, irrationaalinen, kaoottinen, systeeminen, mysteerinen, pirullinen, polkuriippuvainen ja se sisältää paradoksaalisia jännitteitä ja emergenssiä. Tuloksissa käy esimerkiksi ilmi, että organisaatio nähdään anarkistina, joka ei tottele (esim. Thammatucharee, 2020, s. 40), jokseenkin hallitsemattomana kokonaisuutena (esim. Almulla, Ameen, Alrajawi, Nusari & Issac, 2019, s. 15), itsensä määrittelevänä (esim. Wei & Clegg, 2018, s. 337) ja aivan sotkuisena (esim. Meyer, 2021, s. 7). 2000-luvun alkupuolella esimerkiksi Maguire, KcKelvey, Mirabeau ja Öztas (2006, s. 166) sekä (Morgan, 2006, s. 251) esittivät, että kompleksinen systeemi, esimerkiksi organisaatio, on lukuisten osien kokonaisuus, jonka osat toimivat jonkin voiman ohjaamana vuorovaikutuksessa systeemin muihin osiin paitsi säännönmukaisesti, myös kaoottisesti. Samoin myös Chinoperekweyin (2020, s. 16) on kuvannut kirjallisuuskatsauksessaan, että organisaatioille ominaista on sotkuinen todellisuus, moniselitteisyydet, ristiriitaisuudet ja erilaiset jännitteet. Myös esimerkiksi Lindell (2017, s. 30) on todennut, että kompleksista kokonaisuutta on mahdotonta hallita täydellisesti. Näissä organisaatiokuvauksissa on siis paljon yhteneväisyyttä tämän tutkielman löydösten kanssa. Sen sijaan Chestertonin vuonna 1926 esittämä lausahdus siitä, että organisaatio on kaukana epäorganisaatiosta asettuu tämän tutkielman tuloksia tarkasteltaessa vähintäänkin kyseenalaistettavaan valoon.

Tämän tutkielman luvuissa 5.4 ja 5.5. esitetyt tulokset näyttävät nojaavan pitkälti sosiaaliseen konstruktionismiin, jossa kielellä ja vuoropuhelulla nähdään suuri merkitys

todellisuuden luojina ja muokkaajin (esim. Juuti & Virtanen, 2009, s. 50–51). Taskinen (2011, s. 156) on esittänyt, että sosiaalisen konstruktionismin mukaan organisaatioissa oleellista olevan on moniäänisen diskurssin, ja vastaava näkökulma tuli esiin tämän tutkielman tuloksissa, joissa organisaatio kuvataan paitsi ihmisinä, vuorovaikutuksena, kertomuksena, dialogina ja ääninä. Tämän tutkielman tuloksissa esimerkiksi Dupret (2019, s. 699) näkee organisaation jatkuvan performatiivisen prosessin tuloksena. Samanlaiseen käsitykseen ovat aiemmin nojanneet myös esimerkiksi Alcadipani ja Hassard (2010) ja Orlikowski (2007).

Tämän tutkielman tuloksissa nousi esiin kuitenkin myös organisaatiolle ominaiset inhimilliset tunnereaktiot, esimerkiksi stressi ja jopa traumatisoituminen, mitkä eivät ole perinteisesti olleet tyypillisiä lähestymistapoja organisaation kuvauspyrkimyksissä aiemmassa tutkimuksessa. Mielenkiintoinen löydös oli myös Reedin ja Burrellin (2019, s. 40) osin kompleksisuusajatteluunkin nojaava, metelin sosiologiaa (sociology of hubbub) huomioiva organisaatiokäsitys, jossa organisaatiolle tyypilliseksi ominaispiirteeksi esitettiin meteliä ja mekkalaa.

Organisaation ja sen ominaispiirteiden määrittely ja kuvailu näyttää keskittyneen viime vuosien organisaatiomuutostutkimuksessa ehkä aiempaa vähemmän suoranaisiin kulttuurinäkökulmiin. Parissa tämän tutkielman kirjallisuuskatsaukseen valituista tutkimuksista organisaatio kuvautui kulttuurina, kulttuureina ja niihin kytkeytyvinä arvoina; esimerkiksi Popa (2018, s. 2016) totesi organisaatiokulttuurin rakentuvan arvoista ja rakentavan organisaation. Myös Hultman ja Hultman (2018, s. 16) esittivät organisaation olevan ihmisiä, joilla on yhteisiä arvoja, uskomuksia ja tavoitteita. Kuvaukset ovat yhtenäisiä Scheinin (1991) kolmekymmenen vuoden takaiseen ajatukseen, jonka mukaan organisaatiota ja sen kulttuuria voidaan tarkastella muun muassa sen sen artefaktien, omaksuttujen uskomuksten ja arvojen kautta. Tämän tutkimuksen tulokset kuitenkin osoittivat, että viime vuosien organisaatiomuutostutkimuksessa on myös kyseenalaistettu organisaation yhtenäisyyttä ja monoliittista kulttuuria (esim. Hemme, Morais, Bowers ja Todd, 2021, s. 496).

Moni viime vuosien organisaatiomuutostutkimus kuvasi organisaatiota myös epäonnistujana. Aineistossa toistuivat virheet, saavuttamattomat tavoitteet, ymmärtämättömyys ja muunlaiset epäonnistumiset eräänlaisina organisaatioille ominaisina piirteinä. Usein nämä epäonnistumisen liittyivät muutoksen läpivientiin. Myös esimerkiksi Carney (2000, s. 265) on aiemmin esittänyt, että organisaatiomuutoksessa ei välttämättä huomioida riittävästi sen kompleksisuutta, esimerkiksi sitä, että pienilläkin muutoksilla voi olla laaja-alaisia tahattomia ja ennustamattomia seurauksia paitsi yksilöille, myös koko organisaatiolle, ja siksi organisaatioilla on taipumus epäonnistua. Vaikka edelleen monessa viime vuosien organisaatiomuutostutkimuksessa organisaatioita kuvataan epäonnistujiksi, ei Nkandon ja Levittin (2021, s. 54) mukaan tutkijoiden keskuudessa vallitse yksimielisyyttä merkittävimmistä epäonnistumisten taustalla vaikuttavista tekijöistä. Lisäksi esimerkiksi Heracleous ja Bartunek (2021, s. 224) ovat perustellusti kritisoineet organisaation epäonnistumista käsitteleviä julkaisuja esittäen niiden keskittyvän liikaa muutoksen pinnallisiin tuloksiin; he toteavat, että organisaatiomuutosten seuraukset ovat todellisuudessa paljon onnistumista tai epäonnistumista monimutkaisempia, vaikka muutos näyttäisikin pinnallisesti epäonnistuneelta.

Viime vuosien organisaatiomuutostutkimus kuvasi organisaatiota paikoin myös valtarakenteiden näkökulmasta. Kuten todettu, kahdeksassa tähän tutkielmaan valituista organisaatiomuutostutkimuksessa organisaatiota kuvattiin vallan jakautumisen, kuten ylhäältä johdetun byrokratian, toisaalta jaetun johtajuuden, sekä poliittisen kokonaisuuden, eturistiriitojen, konfliktienkin kautta. Organisaation kuvaustavat erosivat tässä suhteessa merkittävästi toisistaan; esimerkiksi Indriastuti ja Fachrunnisa (2021, s. 387) sekä Caves (2018, s. 21) korostivat johtajuuselementin, johtajan tahtotilan ja johtajan työntekijöitä ohjaavan roolin keskeistä merkitystä organisaation olemuksessa. Sen sijaan esimerkiksi Sharp (2019, s. 338) korosti ensisijaisesti työntekijöiden roolia organisaation olemuksessa. Myös Kleizen, Verhoest ja Wynen (2018, s. 353) sekä Praet ja Van Leuven (2019) asettivat edellä esitetyt näkökulmat kyseenalaisiksi huomiolla, jonka mukaan organisaatiot eivät ole passiivisia päämiehensä tahdon vastaanottajia ja noudattajia.

Tämän tutkielman tulokset osoittavat, että organisaatiota pyritään kuvailemaan myös politiikkana, poliittisina ryhmistä koostuvina kokonaisuuksina, jotka toimivat muodollisten ja epävirallisempien valtarakenteiden kanssa. Tällainen määritelmä on yhteinen esimerkiksi Ansarin, Fissin ja Zajacin (2010, s. 80) kanssa. He ovat todenneet, että organisaatiot ovat luonnostaan poliittisia areenoja, joilla käydään kamppailua erilaisista eduista. Yhtä lailla lähivuosien organisaatiomuutostutkimus korostaa organisaatioiden sisältävän jatkuvia eturistiriitoja ja konflikteja, ristiriitaisia intressejä ja vastarintaa. Tämän tutkielman tuloksissa organisaatio kuvautuu jopa jatkuvien konfliktien, erimielisyyksien, jännitteiden ja vastarinnan tyyssijana. Havainto on yhteinen esimerkiksi Pideritin (2000) kanssa. Hän on todennut, että kyynisyys ja muutosvastarinta nähdään keskeisenä osana organisaatioelämää. Toisaalta Jacobs ja Keegan (2018, s. 73) ovat kritisoineet tällaisia päätelmiä ja kuvauksia todetessaan, että useimmissa teoksissa oletetaan, että organisaatio ja sen jäsenet ovat itsekeskeisiä, vaikka heidän tutkimuksensa mukaan organisaatioissa osoitetaan aitoa kiinnostusta yli yksilöllisten intressien esimerkiksi muutostilanteissa. Kuten jo aiemmin esitettiin, esimerkiksi Thomas, Sargent ja Hardy (2011, s. 22) ovat myös väittäneet, että koska jatkuvassa muutoksessa oleva organisaatio on aina luontaisesti täynnä valtaa ja vastustusta, esittää valta ja muutosvastarinta -tyyppiseen vastakkainasetteluun keskittyvä tutkimus lähinnä yksinkertaistavia ja heidän mielestään jopa täysin hyödyttömiä tulkintoja organisaatioelämästä.

Viime vuosien organisaatiomuutostutkimus näytti paikoin keskittyneen kuvaamaan organisaatiota myös epätasa-arvon ja siihen liittyvien muutostarpeiden näkökulmasta. Organisaatio näyttäytyy tämän tutkielman tuloksissa siis myös syrjivänä, eriarvoistavana, seksistisenä, epäoikeudenmukaisena, laiminlyöntinä, itsekeskeisenä, hyväksikäyttäjänä ja esimerkiksi ahneena. Vastaavat piirteet eivät ole olleet perinteisimpiä juuri organisaatiomuutostutkimuksissa esitettyjä organisaation kuvaustapoja tai ominaispiirteitä.

Kaiken kaikkiaan tämän tutkielman organisaatiomuutosartikkelien katsaus osoittaa voimakasta taipumusta postmoderniin lähestymistapaan, mikä näyttäisi haastavan

tunnetuimmat organisaatioteoriat. Esimerkiksi Vladoksen (2019, s. 229) ajatus siitä, että organisaatio on elävä organismi, kyseenalaistaa perinteisen organisaatioteorian, joka tarkastelee organisaatiota koneen kaltaisena passiivisena kokonaisuutena. Postmoderni filosofia näkee organisaation todellisuuden kompleksisena, hajanaisena ja ristiriitaisena. Kuitenkin, tutkielmaan valitussa aineostossa saatettiin organisaatiota pyrkiä tulkitsemaan ja suorastaan määrittelemään hieman yllättäen myös koneen kaltaisena järjestelmänä ja yhtenäisenä kokonaisuutena tunnistettavine rajoineen (esim. Kretschmer & Khashabi, 2020, s. 87). Tosin myös Hutchins (2002, s. 589) on todennut, että organisaation näkeminen koneena on ollut ainakin 2000-luvun alkupuolella edelleen jossain määrin vallitsevaa.

Kenties yksi merkittävimmistä tämän tutkielman löydöksistä onkin se, että useat tässä tutkielmassa käsitellyt, erityisesti organisaatiomuutoksen johtamiseen keskittyneet artikkelit, paljastavat myös ristiriidan postmodernien organisaatiokäsitysten ja tutkimuksen ehdottaman käytännön välillä. Näyttää siltä, että organisaation nykyaikaisista määrittelypyrkimyksistä huolimatta muutosjohtamistekstit keskittyvät loppuviimein teknis-rationaalisiin lähestymistapoihin. Tämän tutkielman tulokset osoittavat, että organisaatiota määritellään organisaatiomuutostutkimuksessa ensisijaisesti kompleksisena ilmiönä, avoimena systeeminä ja sosiaalisena konstruktiona. Nämä näkökulmat näyttävät olevan yleisesti tunnustettuja, mutta siitä huolimatta viime vuosienkin organisaatiomuutostutkimus edelleen ehdottaa, että muutoksen onnistumista on mahdollista pyrkiä turvaamaan ylhäältä johdetuilla työkaluilla ja vaiheittaisilla malleilla, mikä väkisinkin herättää tulkinnan tutkimuksen ehkä piiloisesta tai tiedostamattomasta mekanistisesta organisaatiokäsityksestä. Esimerkiksi diskursseja ja organisaation kompleksista luonnetta sanoittavassa tutkimuksessa johtajan viestinnästä puhuttiin työkaluna, joka tarjoaa avaimet työntekijöiden mentaliteetin ja käytöksen muuttamiseksi ja siten organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi (esim. Bucaloiu & Tanasescu, 2019, s. 140). Keebler (2022, s. 72) puolestaan ehdottaa, että kompleksisuutta on mahdollista hallita johtajan toimilla ja strategisilla ratkaisuilla. Rydzak ja Monus (2018) tarjoavat muutoksen onnistumisen varmistamiseksi malleja,

analyysitoimenpiteitä ja työkaluja, vaikka samassa väittävät tunnustavansa organisaatiot ensisijaisesti sosiaalisesti rakentuneiksi ja verkostomaisiksi ympäristöiksi. Fisher ja McGill (2020, s. 42) on korostavat tekstissään systeemilähestymistapaa organisaatioon ja esittävät, että ihmisorganisaatiot tulisi nähdä ulottuvan keskeisestä ytimestä ulospäin, eikä ylhäältä alaspäin, mutta he tarjoavat artikkelissaan johtajalle mallin onnistuneen muutoksen läpiviemiseksi.

Toisaalta esimerkiksi organisaation kehittämisen (OD) alalla mallit voivat ovat erittäin hyödyllisiä luotaessa yritettäessä käsitteellistää ja kuvata instituutioita, mikä on yksi tämänkin tutkielman tarkoituksista. Mallit mahdollistavat visuaalisen esityksen, ja visuaaliset esitykset auttavat esimerkiksi Fisherin ja McGillin (2020, s. 40) mukaan parantamaan ymmärrystä organisaatioista ja niiden johtamisesta. Myös Burken (2014) mukaan on painavia syitä sille, miksi organisaatiotutkimuksessa tulisi käyttää malleja: ne voivat auttaa muun muassa luokittelemaan ja tulkitsemaan organisaatioita, lisäämään ymmärrystämme erilaisista tilanteista ja avaamaan keskusteluja. On ymmärrettävää, että muutoksenhallintatyökalut, joita organisaatiomuutostutkimus on taipuvainen esittelemään varman menestyksen avaimina, vaikuttavat kaikessa yksinkertaisuudessaan ja helppoudessaan houkuttelevilta. Kuitenkin esimerkiksi Pianesin (2019, s. 57) tavoin tässä tutkielmassa esitetään, että olisi naiivia uskoa, että uusi johtamistyökalu tai vaiheittainen malli voisi itsessään toimia muutosvoimana. Mackenzie (2018, s. 5) on jopa esittänyt, että metaforisessa mielessä ilmiö vastaa etäisyyden mittaamista lämpömittareiden avulla. Samoin esimerkiksi Zhu (2018, s. 372) kritisoi malleja, joissa organisaatio nähdään passiivisena institutionaalisten muutosten paineiden vastaanottajina. Hänen tavoin tämä tutkielma esittääkin, että organisaation ymmärtämisen ja uudelleenmuotoilun ytimessä on painopisteen siirtäminen ympäristöstä toimijoihin, sekä käsitys organisaation elämästä kompleksisina responsiivisina prosesseina, joista muutos kumpuaa.

Yhteenvetona voidaan todeta, että viime vuosien organisaatiomuutostutkimuksella on lukuisia eri tapoja kuvata, määritellä ja kohdella organisaatiota käsitteenä ja ilmiönä. Havainto on yhteinen Mackenzien (2018, s. 2–5) kanssa. Hän on esittänyt, että

organisaatiotutkimusta vaivaavat nykyaikana ristiriitaiset ja hämmentävät teoriat, määritelmät ja menetelmät. Yhä edelleen näyttää siltä, että paitsi organisaatiotutkimus, ei organisaatiomuutostutkimuskaan ole onnistunut tuottamaan vakiintunutta kuvausta organisaatiosta käsitteenä ja ilmiönä ominaispiirteineen (Mackenzie, 2018, s. 3). Tarkasteltaessa tämän tutkielman monimuotoisia ja ristiriitaisiakin tuloksia voidaan todeta, että ehkä Vladoksen (2019, s. 234) näkemyksessä, jonka mukaan organisaatiot yksinkertaisesti uhmaavat kaikenlaisia määritelmiä, on perää myös tarkasteltaessa organisaatioita muutoskontekstin näkökulmasta.

6.2 Eettisyys ja luotettavuus

Kussakin tutkimusprosessin vaiheessa on hyvin tärkeää huomioida tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta. Eettinen sitoutuneisuus ohjaa hyvää ja laadukasta tutkimusta (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 127). Eettisesti epäonnistunut tutkimusprosessi saattaa viedä pohjan koko tutkielmalta (Kylmä & Juvakka 2007, s. 137); tutkielman eettinen epäonnistuminen heikentää tutkielman luotettavuuden. On kuitenkin myös huomioitava, että eettisestikään kestävää tutkimusta ei automaattisesti voida todeta luotettavaksi (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 158).

Tutkimusta tehtäessä on kriittisen tärkeää huomioida tulosten puolueettomuus ja luotettavuus. Tämä on erityisen merkityksellistä laadullisia lähestymistapoja hyödynnettäessä. (Eskola & Suoranta, 2005, s. 210.) Esimerkiksi tämän tutkielman kohdalla on kuitenkin huomioitava, että hermeneuttisen ja laadullisen tutkimuksen kohdalla ei voida yksiselitteisesti vastata kysymykseen “millaista on hyvä tutkimus?”. Siksi laadullisen tutkielman eettisyyden, luotettavuuden ja puolueettomuusen pohtiminenkaan ei ole yksinkertaista (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 126). Hermeneuttisen ja laadullisen tutkimuksen löydöksiin vaikuttavat vääjäämättä aina myös tutkijan persoonallinen näkemys, hänen ennakkokäsityksensä, intuitionsa ja tunteensa, ja sen vuoksi tulkinta ei ole missään tapauksessa tyystin puolueetonta, arvovapaata tai toistettavissa. Tämän tutkielman arviointi keskittyykin enimmäkseen tutkimusprosessin ja sen kuvaamisen luotettavuuden

tarkasteluun (Eskola & Suoranta, 2005, s. 210; Nieminen, 1997, s. 216). Laadullisia menetelmiä hyödyntäneen kirjallisuuskatsauksen eettisyyttä ja luotettavuutta käsiteltäessä on muutenkin syytä ymmärtää, että luotettavuuden arvioimiseksi ei ole tarkkaa suoraviivaista ohjetta, jota noudattaa (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 140; Nieminen, 1997, s. 215). Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa tavataan kuitenkin yleensä käyttää joitain arviointikriteereitä (Nieminen, 1997, s. 215). Neljäksi pääkriteeriksi on esitetty uskottavuutta, vahvistettavuutta, refleksiivisyyttä sekä siirrettävyyttä (Kylmä & Juvakka 2007, s. 127).

Kylmän ja Juvakan (2007, s. 147) mukaan tutkimusetiikan pääasiallisia sääntöjä ovat ihmisoikeuksien kunnioittaminen, haitan välttäminen, oikeudenmukaisuus sekä rehellisyys, luottamus ja kunnioitus. Tämän tutkielman aiheen valinta oli yksi varhaisimmista ja keskeisimmistä tutkielmaprosessin aikana pohdituttaneista eettisistä kysymyksistä. Tutkimuksen yhdeksi eettiseksi vaatimukseksi esitetään yleensä sitä, että sillä pyritään hyvän tuottamiseen. Tätä tutkielmaa tehtäessä pyrittiin valitsemaan sellainen aihe ja tutkimustehtävät, jotka ovat paitsi tutkielman tekijän mielestä kiinnostavia, myös merkityksellisiä alan tutkimukselle ja käytännölle. Erityisesti tieteellistä merkitystä, ajankohtaisuutta ja ymmärryksen lisäämisen mahdollisuuksia punnittiin tutkielman aiheenvalinnassa.

Tutkielman aiheeksi valittiin lopulta sellainen, jota pidettiin hallintotieteellisen tutkimuksen kannalta mielekkäänä ja perusteltuna, ja josta huomattiin olevan toistaiseksi suhteellisen vähän tietoa ja ymmärrystä. Esimerkiksi Mackenzie (2018, s. 40) on aiheellisesti esittänyt, että tietomme organisaatioista on edelleen niukkaa. Salminen (2011, s. 2) on todennut hallinnon muutoksen suhteen alan tieteelliseen tutkimukseen olevan yksi keskeinen hallintotieteellinen ulottuvuus, ja että hallintoon liittyvät muutokset ovat hyvin relevantti tutkimuskohde. Organisaation tulkinnan juuri muutoksen kontekstissa katsottiin tuovan tutkielmalle myös ajankohtaisuusarvoa; nykyajan organisaatiot ovat jatkuvassa ja jatkuvasti lisääntyvässä muutoksessa (Church & Burke, 2020, s. 56). Organisaatiot toimivat yhä arvaamattomammassa ja epävakaammassa ympäristössä (McGahan & Porter, 1997, s. 15), minkä viimeistään tutkielmaprosessin aikaan vallinnut

koronaviruspandemia ja Venäjän hyökkäyssota Ukrainaan ovat kärsimyksineen ja kompleksisine seurauksineen koko maailmalle ja sen organisaatioille todistaneet. On tunnustettava, että aiheen ja siihen kytketyn muutoskontekstin valinnan taustalla vaikutti myös Lewinin esittämä leikkimielinen toteamus siitä, että paras ymmärrys sosiaalisista järjestelmistä voidaan saavuttaa yrittämällä muuttaa niitä (Tolman, 1996, s. 31). Muutosteeman sitominen tutkielmaan tuntui mielekkäältä osin myös siksi, että tutkielman laatijan työnantajaorganisaatio kävi hiljattain läpi mittavan rakenteellisen organisaatiomuutoksen, kun laki korkeakouluopiskelijoiden opiskeluterveydenhuollosta määrättiin astuvaksi voimaan vuonna 2021.

Kirjallisuuskatsaus valittiin menetelmäksi siksi, että organisaatiomuutoksesta tiedettiin olevan saatavilla paljon tutkimustietoa. Salminen (2011, s. 2) on esittänyt, että kumulatiivisuuden puute on vaivannut hallintotiedettä. Hänen mukaansa alan tutkimusta voitaisiin kehittää kokoamalla arvokasta hallintotieteellistä tietopohjaa juuri kirjallisuuskatsausten avulla. Hänen korostaessa tieteenalan aiempaan tutkimukseen perehtymisen merkitystä uuden teorian ja käsitteistön luomiseksi voidaan kirjallisuuskatsaus helposti ymmärtää tämän tutkielman kannalta perustelluksi metodiksi.

Tutkielmaa tehtäessä pyrittiin toimimaan hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Huolellisuutta, rehellisyyttä, tarkkuutta ja muita tutkimuksellisia hyveitä tavoiteltiin paitsi kirjoitusprosessissa, myös aineiston haussa, käsittelyssä ja esittämisessä sekä tutkielman arvioinnissa. Laadullisen tutkimuksen eettisen kestävyyden näkökulmasta on merkityksellistä tarkastella juuri tiedonhakuun ja aineiston hankintaan liittyviä eettisiä yksityiskohtia (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 73). Tutkielmassa käytettiin eettisesti kestäviä tiedonhankintamenetelmiä ja aineistonhakuprosessi on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti luvussa 4.3. Teoreettiseen viitekehykseen ja kirjallisuuskatsaukseen sisällytettyä aineistoa etsittäessä tavoiteltiin korkeintaan 5 vuotta vanhoja julkaisuja, minkä voidaan nähdä tukevan tulosten luotettavuutta ja tuottavan uutuusarvoa. Vanhempaan aineistoon viitattaessa käytettiin harkintaa; vanhempaan aineistoon viitattiin lähinnä silloin, kun oli tarkoituksenmukaista kuvata tutkimuksen historiaa ja klassikoita tai silloin, kun

tiedon voitiin ajatella pysyneen pitkälti muuttumattomana. Aiempi tutkimus ja teoreettiset suuntaukset otettiin kattavasti huomioon tutkielmaprosessin aikana. Tuoreemmat, kirjallisuuskatsauksen aineistoksi valitut tutkimukset on luetteloitu tutkielman loppuun (ks. liite 1). Esimerkiksi Torraco (2005, s. 356–357) on suositellut liitteiden käyttöä tutkimuksessa tarkastellun kirjallisuuden luetteloimiseksi ja siten tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi.

Kirjallisuuskatsauksessa hyödynnettiin kattavasti tutkimuksia kansainvälisesti monista eri maista, monista eri lehdistä, poikkitieteellisesti monilta eri tutkimuksenaloilta ja monia eri metodologioita huomioiden. Tutkimuksiin ja muuhun tutkielmaraportin aineistoon viitattaessa pyrittiin tarkkuuteen ja täsmällisyyteen. Katsaukseen sisällytettiin lopulta vain englanninkielisiä ja kohtalaisella vaivannäöllä saavutettavia artikkeleita, mikä voidaan katsoa tutkielman yhdeksi rajoitteeksi. Salminen (2011, s. 33) on todennut, että keskityttäessä vain englannin- tai suomenkielisiin julkaisuihin, jäävät monet tärkeät espanjan-, saksan- ja ranskankieliset hallintotieteen lehdet tarkastelun ulkopuolelle. Toisaalta kielivalinta voitaneen tässä tutkielmassa hyväksyä, sillä varsin merkittävä osa hallintotieteellisistä lehdistä – sisältäen tutkimuksia eri maista – julkaistaan Yhdysvalloissa (Salminen, 2011, s. 33). Lisäksi on huomioitava, että tutkielmassa on viime kädessä kyse opinnäytteestä rajallisine ajallisine, taloudellisine ja inhimillisine resursseineen, eikä esimerkiksi mittavan käännöstyön toteuttaminen olisi tullut kyseeseen. Käännöksistä puheen ollen kielivalinta voidaan mieltää rajoitteeksi myös toisesta näkökulmasta, sillä englanninkieli ei ole tutkielman tekijän äidinkieli tai tämän tutkielmaraportin kieli, mikä johtaa väistämättä tulkintaa ja käännöshaasteita sisältäviin tilanteisiin. Tässä tutkielmassa tulkinnanvaraisiksi mielletyt käännökset on kuitenkin pyritty tuomaan esiin myös alkuperäiskielisinä ilmauksina, minkä voidaan katsoa lisäävän tutkielman luotettavuutta ja avoimuutta.

Kuvailevaa kirjallisuuskatsausta voidaan pitää eräänlaisena yleiskatsauksena, jossa tutkittavaa ilmiötä kyetään kuvaamaan kattavan aineiston myötä laaja-alaisesti (Salminen 2011, s. 6). Voidaan ajatella, että tämän tutkielman laaja aineisto mahdollisti

kattavan kuvauksen. Jotta aineiston laajuuden voitiin varmistaa sopivan vakuuttavaan hallintotieteelliseen kirjallisuuskatsaukseen, verrattiin sitä muiden hallintotieteellisten pro gradu -tutkielmien ja akateemisissa lehdissä julkaistujen kirjallisuuskatsausten sisällyttämien tutkimusartikkelien määrään. Saatettiin todeta, että 92 artikkelia on kohtuullinen perusta katsaukselle. Ylipäätään koko tutkielmaraportin kattavaa, monipuolista, monikansallista ja monialaista lähdeluetteloa voidaan pitää yhtenä tutkielman vahvuutena. Kenties suurempi aineisto ja laajemmat aika- ja kielirajaukset sekä manuaalisempi toteutus aineiston hankinnassa olisivat lisänneet katsauksen luotettavuutta ja kattavuutta entisestään. Pro gradu -tutkielman vaatimuksiin ja ajan rajallisuuteen suhteutettuna 92 artikkelin kattava tutkimusaineisto katsottiin kuitenkin riittäväksi.

Aineisto analysoitiin hermeneuttisesti täydentäen sitä laadullisella sisällönanalyysimenetelmällä. Aineiston analyysi oli pitkäkestoinen prosessi ja sen huomattiin alkaneen jo varhain tiedonhakuvaiheessa. Esimerkiksi Puusa (2011, s. 120) on esittänyt, että hermeneuttisen tiedonintressin omaksunut tutkimus ei usein erottele analyysin vaiheita, luokitteluja ja tulkintaa tiukasti erilleen. Sen vuoksi aineiston analyysiprosessin luotettavuuden ja eettisyyden arviointi voidaan nähdä hyvin haastavana, kenties tarpeettomanakin, kun tulkintaa on tapahtunut koko prosessin ajan, ei vain aineiston analyysivaiheessa. Lisäksi on huomioitava, että tulkitsevan paradigman omaksuneena tälle tutkimukselle on ominaista ihmisten luomien merkitysten korostaminen, eikä niinkään absoluuttisen totuuden löytäminen (Hatch & Yanow 2003, 65–66).

Yleisesti sisällönanalyysin pyrkimyksenä on poimia tulokset esille niin, että tutkielman tekijän oletukset tai asenteet eivät vaikuta tai sekoitu niihin. Tämän on esitetty olevan erityisen merkityksellistä laadullisia lähestymistapoja hyödynnettäessä (Eskola & Suoranta, 2005, s. 210). Kriittisen tutkimuksen paradigmaan sitouduttaessa tässä tutkielmassa kuitenkin ajatellaan ja tunnustetaan avoimesti, että tutkielma ja sen analyysi – tai tutkimus ylipäätään – ei ole täysin arvovapaata tai välttämättä sellaisenaan toistettavissa. Muun muassa edellä mainituista syistä tämän tutkielman analyysin arvioinnissa keskitytäänkin pääasiassa prosessin kuvaamisen, eikä prosessin luotettavuuden tai

toistettavuuden tarkasteluun. Lähtökohtana on, että tutkimus perustuu aina lukuisiin piileviin oletuksiin (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 1997, s. 129). Esimerkiksi Puusa ja Juuti (2011, s. 13; 2014, s. 366) painottavat, että tutkijan tulee olla hyvin tietoinen näistä taustaoletuksista rajoituksineen, ja että tieteenfilosofisten oletusten ja ennakkokäsitysten esiintuominen on erityisen tärkeää juuri organisaatiotutkimuksessa. Avoimuus kuuluu oleellisesti hyvään tieteelliseen käytäntöön (Suomen Akatemian tutkimuseettiset ohjeet, 2003, s. 5–6). Tämän tutkielman tieteenfilosofiset lähtökohdat ja ennakkokäsitykset on kuvattu luvussa 4.1 tutkielman avoimuuden, eettisen kestävyyden ja luotettavuuden lisäämiseksi. Koko tutkielmaprosessi tuloksineen pyritään tuomaan mahdollisimman johdonmukaisesti julki tässä raportissa. Tutkielman loppuun koottujen liitteiden, muun muassa sisällönanalyysitaulukon, voidaan katsoa lisäävän tutkielman avoimuutta. Lisäksi koko tutkielmaraportti julkaistaan Osuva-tietokannassa, jossa se on vapaasti saavutettavissa.

Tutkielman vahvuuksina voidaan pitää sen värikkäitä tuloksia ja keskustelunavauksia. Lisäksi aineiston muodostamisen huomattiin onnistuneen hyvin. Voidaan todeta, että kerätyn aineiston avulla kyettiin vastaamaan tutkielmalle asetettuihin tutkimustehtäviin ja tavoitteisiin. Tutkielman tavoitteen ja tutkimustehtävien tiiviimmällä rajauksella olisi voitu tavoittaa kenties luotettavampia ja seikkaperäisempiä tuloksia organisaatiomuutostutkimuksen kentän ollessa äärimmäisen laaja. Esimerkiksi Callahan (204, s. 273–274) on peräänkuuluttanut integroivan kirjallisuuskatsauksen yhteydessä tutkimuskysymysten riittävän tarkkaa rajaamista. Toisaalta aiheen väljempi rajaus tarjosi tämän tutkielman tekijälle tilaisuuden paljastaa kaikkein kiinnostavimpia ja merkityksellisimpinä esiin nousseita kuvauksia organisaatiosta käsitteenä ja ilmiönä.

Tutkielmaprosessi kesti kokonaisuudessaan noin kaksi ja puoli vuotta. Tutkimussuunnitelma laadittiin ja teoreettisen viitekehyksen kokoaminen aloitettiin syksyllä 2020. Pääasiallinen tutkielman teko tiedonhakuineen, analyyseineen ja tutkielmaraportin kirjoittamisineen ajoitettiin kevääseen 2022, ja tutkielma viimeisteltiin ja julkaistiin kevään 2023 aikana.

6.3 Tutkimuksen merkitys ja jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkielman merkitystä arvioitaessa on huomioitava integroivan kirjallisuuskatsauksen tieteenalan edistämiseen liittyvän näkökulman painottavan, että katsauksen myötä tutkittavasta ilmiöstä tulisi löytyä jotain uutta (Callahan 204, 273–274). Tässä tutkielmassa organisaatiota tutkittiin organisaatiomuutoksen määrittämänä käsitteenä ja ilmiönä, mitä ei tiettävästi ole aiemmin laajalti tehty. Organisaatiomuutoksen voidaan siis ajatella tarjoavan uudenlaisen näkökulman organisaation ymmärtämiselle ilmiönä. Tutkielma sisältää uutuusarvoa keskittyessään aivan viimevuotisiin julkaisuihin. Tutkielman voidaan ajatella paljastaneen lukuisia organisaation tulkintoja, kuvaustapoja ja ominaispiirteitä. Osa näistä on piileviäkin ja sellaisia, joita ei ehkä perinteisesti ole tunnistettu tai tunnustettu viime vuosien tutkimukselle tyypillisiksi. Tämän tutkielman yhteenvetona organisaatio on viime vuosien organisaatiomuutostutkimuksen määrittämänä äärimmäisen kompleksinen ilmiö, kuin elävä organismi, jolle ominaista on olla jatkuvassa liikkeessä ja keskinäisriippuvuudessa ympäristönsä kanssa. Se on anarkiaa ja hierarkiaa. Se on sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, kertomuksissa, epäonnistumisissa ja emergenssissä rakentuva kokonaisuus, jolle on ominaista sisältää valtarakenteita, jännitteitä, kaaosta, mysteerejä, epätasa-arvoa ja tunteita, mutta samaan aikaan myös rationaalisuutta ja byrokraattisuutta.

Toinen integroivan kirjallisuuskatsauksen keskeisistä merkityksistä piilee sen provosoivuudessa ja kyvyssä herättää uusia näkökulmia ja suuntauksia alalleen (Torraco, 2005, s. 361). Tämän tutkielman johdannossa kysyttiin, onko organisaatioteorioiden ja muutostutkimuksen kirjon taustalla jokin perustavanlaatuinen, kenties piiloinen, ydinkäsitys organisaatioista? Miten muutos määrittää organisaation? Tässä tutkielmassa annettu lavea vastaus vihjauksineen mekanistisen organisaatiokäsityksen piiloisesta vallitsevuudesta on epäilemättä väliaikainen ja kyseenalaistettavissa. Vastaväitteitä on jo olemassa ja tulee jatkossakin vastaan, mutta toisaalta keskustelun ja näkemysten välisen

konfliktin voidaan katsoa vahvistavan organisaatiotutkimusta. Esimerkiksi Mackenzie (2018, s. 40) on esittänyt, että jos keskustelun myötä syntyy parempi konsepti, sillä voidaan nähdä olevan merkittävä vaikutus organisaatioteorioiden rakentamiseen, testaamiseen ja soveltamiseen, ja se voi muokata tiedettä tukevien tekniikoiden suunnittelua entisestään. Samoin Puusa ja Juuti (2011, s. 308) ovat todenneet, että laadullisen tutkielman yksi merkitys voi piillä juuri kilpailevien tekstien ja vaihtoehtoisten näkökulmien herättämisessä; täten tämä tutkielma tieteenfilosofisine orientaatioineen, menetelmällisine valintoineen ja tutkimustuloksineen voidaan nähdä eräänlaisena kannanottona, jossa ymmärretään, että vaikka objektiivista totuutta ei voitaisi tuottaa, voidaan useampia – kenties vaiennettujakin – ääniä moniäänisestä organisaatiotodellisuudesta tuoda esille. Ehkä tämän tutkielman merkitys ja arvo piilevätkin ennen kaikkea sen organisaatiotutkimukselle ja organisaatiomuutoksille tarjoamassa provokaatiossa ja keskustelunavauksessa. Esimerkiksi Reed ja Burrell (2019, s. 39) ovat esittäneet, että organisaatioteorian on käynnistettävä uudelleen vuoropuhelu organisaatiosta käsitteenä ja ilmiönä.

Edelläkin esitettyyn viitaten integroivalla kirjallisuuskatsauksella on merkittävä rooli jatkotutkimuksen edistämisessä. Kirjallisuuskatsauksesta seuraa väistämättä uusia suhteita ja näkökulmia, joita ei ole vielä tarkasti tutkittu. Usein kirjallisuuskatsausprosessin aikana nousee esiin myös puutteita ja ratkaisemattomia kysymyksiä, jotka ovat hedelmällisiä jatkotutkimusehdotuksia. (Torraco, 2005, s. 361.)

Tämä tutkielma rohkaisee monenlaiseen jatkotutkimukseen. Tässä tutkielmassa nostettiin kiinnostavana havaintona esiin esimerkiksi se, että organisaatiomuutostutkimuksen aukikirjoittaman organisaatiokäsityksen ja esittämien muutosjohtamismenetelmien välillä näyttäisi vallitsevan ristiriita. Kuten todettu, organisaatiomuutoskirjallisuutta hallitsevat siis edelleen jossain määrin makro- ja mikroselittävät mallit, joilla on taipumus sulkea pois organisaatioelämän konfliktit, sotkuisuus ja valta ja suosia universaalien askeleiden luetteloimista tai johtajuuden määritelmiä ja onnistuneen muutoksen tekijöitä (ks. myös esim. MacKillop, 2018, s. 205). Myös Tenkasi (2018, s. 61) on todennut, että

nykyaikaiset organisaatiomuutokseninterventiot kärsivät työkalujen ja tekniikoiden liiallisesta painotuksesta. Muutos ei kuitenkaan seuraa lineaarista kaavaa, minkä vuoksi lineaariset organisaatiokäsitykset ja johtamismenetelmät johtavat väistämättä yksiulotteiseen ajatteluun ja organisaation kompleksisen luonteen vähättelyyn. Päädymmekö siis tämänkin kirjallisuuskatsauksen myötä edelleen toteamaan, että organisaatio jää lopulta mysteeriksi viime vuosienkin kirjallisuuden väittäessä sen olevan kompleksinen, vuorovaikutuksessa rakentuva sosiaalinen kokonaisuus, mutta samalla kohdellessa sitä itsepintaisesti mekanistisena koneena?

Tämä tutkielma siis osoittaa, että monet organisaatioteoriat ja organisaatiomuutokseen liittyvät näkökulmat elävät edelleen vahvasti rinnakkain, paikoin sulassa sovussa, mutta osittain ristiriidassa. Tutkielman myötä esitetään, ettei uudempien organisaatiokäsitysten välttämättä tulisikaan sysätä vanhempia syrjään, sillä – kuten todettu – ne muodostavat tämän päivän muutosdiskurssin perustan (ks. myös esim. Helms-Mills, Dye & Mills, 2009, s. 24). Organisaatiomuutostutkimuksessa näyttää silti olevan tarvetta erityisesti rationaalista perinnettä täydentäville kokonaisvaltaisemmille lähestymistavoille tarkastella ja johtaa organisaatioita; nykyaikainen liiketoimintaympäristö vaatinee jatkossa edelleen integroivia lähestymistapoja organisaatioiden johtamisen paradoksaalisuuden ymmärtämiseksi. Tässä tutkielmassa ehdotetaankin, että alan tutkimuksessa organisaatio- ja muutosilmiöön liittyviä kokonaiskuvia tulisi edelleen pyrkiä ymmärtämään ja selittämään kattavammin nimenomaan erilaisia teoreettisia näkökulmia tarkastelemalla ja yhdistelemällä haksahtamatta houkutukseen yksinkertaistaa organisaatio ylhäältä muutosmallien ja -työkalujen avulla johdettavaksi rationaaliseksi byrokratiaksi. Lewinin ja Volberdan (1999) tavoin ehdotetaan siis useiden teoreettisten linssien yhdistämistä ja tunnustamista teorioiden integroinnin parantamiseksi ja tieteenalan lisääntyvän pirstoutumisen välttämiseksi. Tämän tutkielman voidaan ajatella osaltaan pyrkineen myös tähän.

Yhtenä kiinnostavana jatkotutkimusehdotuksena esitetään myös kysymys: onko olemassa organisaatioita, jotka eivät juurikaan muutu, mutta selviytyvät silti muuttuvassa

maailmassa? Esimerkiksi joitakin uskonnollisia yhteisöjä on pidetty pitkälti muuttumattomina satojen vuosien ajan. Onko maailmassa organisaatioita, jotka ovat olleet suhteellisen pysyviä ilman mekkalaa ja kaoottisuutta? Kenties tällaisia organisaatioita voisi olla löydettävissä länsimaisen yhteiskunnan ja tutkimuksen ulkopuolelta.

Lisäksi olisi mielenkiintoista ja merkityksellistä tutkia, miten organisaatiokäsitys eroaa julkisen ja yksityisen sektorin organisaatioita tarkastelevien tutkimusten välillä. Julkinen sektori vaikuttaa olevan synnynnäisesti hierarkkinen muun muassa valtionohjauksen vuoksi. Julkisen sektorin uudistuksissa tuntuu kuitenkin korostuvan uudenlaiset, yksityiseltä sektorilta omaksutut johtamis- ja muutostyökalut. Voidaan puhua uudesta julkisjohtamisesta (New Public Management), jossa ehkä synnynnäisesti byrokraattisissa organisaatioissa tavoitellaan yksityissektorille ominaisempaa ketteryyttä. Esimerkiksi Hiršová, Miloslava, Komárková, Lenka, Pirožek ja Petr (2019, s. 21) ovat todenneet, että nykyisessä myrskyisessä ympäristössä tapahtuvia organisaatiomuutoksia johdettaessa huomio kiinnitetään ensisijaisesti rakenteellisiin, "koviin" tekijöihin sosiodynaamisten prosessien jäädessä vähemmälle huomiolle. Hutchins (2022, s. 58) esittää, että tämän kaltainen reduktionistinen näkemys johtaa ennen pitkää kasvavaan byrokratiaan ja tehottomuuteen, eikä siis välttämättä lainkaan ketteryyteen.

Yksi tämän tutkielman keskeisin ehdotus jatkotutkimukselle liittyy edelleen myös siihen, mikä on organisaatioiden keskeinen olemus. Kurt Lewinin vitsistä (jonka mukaan parhaan ymmärryksen sosiaalisista järjestelmistä voi saavuttaa yrittämällä muuttaa niitä) huolimatta vain harvassa viime vuosina julkaistussa organisaatiomuutostutkimuksessa edes yritetään määritellä organisaatiota tai tutkimuksen taustalla vaikuttavia organisaatioparadigmoja. Tässä tutkielmassa ehdotetaan myös, että toistaalta organisaatiomuutosten ja muutosjohtamisen tutkijoiden olisikin ehkä oleellisempaa keskittyä organisaation määrittelyn tai organisaatioteorioiden yhdenmukaistamisen sijaan siihen, miten nykyajan muuttuvia organisaatiota tulisi oikeastaan kohdella ja johtaa. Mielenkiintoista ja merkityksellistä keskustelua olisi kenties syytä avata esimerkiksi siitä, miten sellaiset käsitteet kuin johtajuus ja valta ylipäätään tulisi

nykyaikana määritellä postmodernien organisaatioteorioiden viitekehyksessä. Viimeisenä jatkotutkimusehdotuksena esitetäänkin kysymys : Millaisena ilmiönä johtamista käsitellään tämän päivän organisaatiomuutostutkimuksessa? Toisin sanoen; miten jatkuva muutos määrittää nykyajan johtamista?

Lähteet

Ahmad, A. & Zhichao C. (2018). The Role of Change Content, Context, Process, and Leadership in Understanding Employees' Commitment to Change: The Case of Public Organizations in Kurdistan Region of Iraq. Public Personnel Management, 47(2), 195–216.

Ainamo, A., Kykyri, V., Puutio, R. & Tienari, J. (2008). Liikkeenjohdon konsultti muutosta tekemässä. Teoksessa P. Kuusela & M. Kuittinen. (toim.), *Organisaatiot muutoksessa* (*s.* 127–147). UNIpress.

Alase, A. (2017). The Tasks of Reviewing and Finding the Right Organizational Change Theory. *International Journal of Educational Leadership and Management, 5*(2), 198–215. https://doi.org/10.17853/ijelm.2017.2631

Alasuutari, P. (2011). Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino.

Almulla, A.; Ameen, A.; Alraja-wi, I.; Nusari, M. & Issac, O. (2019). The Effect of Merge Policy on the Relationship between Tensions and Change Factors. Journal of Economic & Management Perspectives, 13(1), 12-32.

Amis, J. & Greenwood, R. (2021). Organisational Change in a (Post‐) Pandemic World: Rediscovering Interests and Values. Journal of Management Studies, 58(2), 582-586.

Ansari, S., Fiss, P., & Zajac, E. (2010). Made to fit: How practices vary as they diffuse. *Academy of Management Review*, 35(1), 67-92. http://dx.doi.org/10.5465/amr.35.1.zok67

Bahtin, M. (1981). The Dialogic Imagination. Teoksessa C. Emerson & M. Holquist (toim.) *The Dialogic Imagination* (s. 259-422). University of Texas Press.

Beckhard, R. (1969). *Organization development. Strategies and models.* Addison-Wesley.

Beer, M. & Walton, A. (1987). Organization change and development. *Annual Review of Psychology,* 38, 339–367. https://doi.org/10.1146/annurev.ps.38.020187.002011

Béliveau, J. & Corriveau, A-M. (2021). The Learning History Methodology: An

Infrastructure for Collective Reflection to Support Organizational Change and Learning. Journal of Business Research Methods. 19(2), 71-83.

Berger, P. & Luckman, T. (1995). T*odellisuuden sosiaalinen rakentuminen.* (Suom. V. Raiskila). Gaudeamus.

Bi, S., Haak, L., Gilbert, R. & Keller, P. (2017). Children Exposed to Marital Conflict Exhibit More Disordered Eating Behaviors: Child Emotional Insecurity and Anxiety as Mechanisms of Risk. *Journal of Child and Family Studies,* 26(11), 1–11. https://doi.org/10.1007/s10826-017-0811-8

Bijl, D. W. (2011). *Journey towards the new way of working. Creating sustainable performance and joy at work*. Par CC.

Billig, M. (1999). *Arguing and Thinking*. Cambridge University Press.

Birmingham, P. (2000). Reviewing the Literature. Teoksessa D. Wilkinson (toim.) *Researcher's Toolkit: The Complete Guide to Practitioner Research.* (s. 25-40). Routledge Falmer.

Bligh, M., Kohles, J. & Yan, Q. Leading and Learning to Change: The Role of Leadership Style and Mindset in Error Learning and Organizational Change. *Journal of Change Management,* 18(2), 116-141. http://doi.org/10.1080/14697017.2018.1446693

Bowling, A. (2009). *Research Methods in Health. Investigating Health and Health Services*. Open University Press.

Bradley, A. (2021). Growing Employee Resilience in a Perfect Storm of Change: Employee responses to large-scale organisational change amidst tumultuous external events in the vocational tertiary education sector in Aotearoa New Zealand. New Zealand Journal of Human Resources Management, 21(2), 16-31.

Buchanan, D. & Dawson, P. (2007). Discourse and Audience: Organizational Change as Multi-Story Process. *Journal of Management Studies,* 44(5), 669-686. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00669.x

Bucaloiu, I. & Tanasescu, I. (2019). Correlations between the process of the organizational change and the characteristics of a communicating organisation. *Annals of 'Constantin Brancusi' University of Targu-Jiu*, *Economy Series,* 3, 136-142.

Buckley, K. & Perkins, D. (1984). Managing the complexity of organizational transformation. Teoksessa J. Adams (toim.). *Transforming work: a collection of organizational transformation readings* (s. 34-45). Miles River Press.

Buntak, K; Kovačić, M. & Martinčević, I. (2020). Impact of digital transformation on knowledge management in organization. Advances in Business-Related Scientific Research Journal, 11(1), 36-47.

Burke, W. (2014). *Organization change*. Theory and practice. Sage Publications.

Burnes, B. (1992). *Managing change: a strategic approach to organisational development and renewal*. Pitman.

Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change. A re-appraisal. *Journal of Management Studies,* 41(6), 977-1002. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x

Burnes, B. (2005). Complexity theories and organizational change. *International Journal of Management reviews,* 7(2), 73–90. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00107.x

Burrell, G. (1998). Linearity, control and death. Teoksessa D. Grant, T. Keenoy & C. Oswick, (toim.) *Discourse and Organization* (s. 135-151). Sage Publications.

Bushe, G. & Nagaishi, M. (2018). Imagining the Future Through the Past: Organization Development isn't (just) about Change. *Organization Development Journal*, 36(3), 23-36.

Busse, R. (2020). Folk tales and organizational change: an integrative model for Chinese management. Asia Pacific Business Review. 26(1), 9-20.

By, T. & Macleod, C. (2009). An Overview of Managing organizational change in public services. Teoksessa T. By & C. Macleod (toim.) *Managing Organizational Change in Public Services. International Issues, Challenges and Cases* (s. 3-15). Routledge.

Cabler, K. (2018). The Impact of Organizational Development (OD) Methodology on Leadership Training: A More Intentional Consulting Approach. Journal of Practical Consulting, 6(1), 37-45.

Cady, S. (2019). Collaborative Change: Generative Approaches that Transform Organizations, Revitalize Communities, and Develop Human Potential.

Organization Development Review, 51(2), 21-25.

Callahan, J. (2014). Writing Literature Reviews: A Reprise and Update. *Human Resource Development Review,* 13(3), 271-275. https://doi.org/10.1177%2F1534484314536705

Carney, M. (2000). The development of a model to manage change: reflection on a critical incident in a focus group setting. An innovative approach. *Journal of Nursing Management*, 8(5), 265-272. https://doi.org/10.1046/j.1365-2834.2000.00190.x

Cartwright, S., & Schoenberg, R. (2006). Thirty years of mergers and acquisitions research: Recent advances and future opportunities. *British Journal of Management*, 17(1), 1-5. https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00475.x

Caruth, D. & Caruth, G. (2018). Managing workplace resistance to change. Industrial Management, 60(4), 21-23.

Caves, L. (2018). Lifelong learners influencing organizational change. Studies in Business & Economics. 13(1), 21-28.

Chatterjee, D. (2014). Leadership in Innovators and Defenders: The Role of Cognitive Personality Styles. *Industry and Innovation*, 21(5), 430-453. https://doi.org/10.1080/13662716.2014.959314

Chaudhry, S. & Joshi, C. (2018). Effect of Transformational Leader Communication on Affective Commitment to Change. International Journal on Leadership, 6(1), 27-35.

Chesson, D. (2020). Design Thinker Profile: Capabilities for Overcoming Barriers to Change. Organization Development Journal, 38(2), 27-34.

Chesterton, G. (1926). The Outline of Sanity. IHS Press.

Chia, R. (2003). Organization Theory as Postmodern Science. Teoksessa H. Tsoukas & C. Knudsen. (2003). *The Oxford Handbook of Organization Theory* (s. 113–140). Oxford University Press.

Chinoperekweyi, J. (2019). Organization Development: A Strategic & Operational Corporate Governance Imperative. *Organization Development Review,* 51(3), 36-41.

Chinoperekweyi, J. (2020). Exploring Philosophical Proclivity of Change Management

Articles: Technical-rational Perspective versus Other Change Philosophies. *Organization Development Journal,* 8(2), 15-26.

Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, 50(4), 479–500. https://doi.org/10.1002/hrm.20434

Chung, G & Choi, J. (2018). Innovation Implementation as a Dynamic Equilibrium: Emergent Processes and Divergent Outcomes. Group & Organization Management, 43(6), 999-1036.

Church, A. & Burke, W. (2020). Four Trends Shaping the Future of Organizations and Organization Development. *Organization Development Review*, 52(4), 56-64.

Churchman, C. (1963). The x of x. *Management Science*, 9(3), 351–357. https://doi.org/10.1287/mnsc.9.3.351

Clarke, N. (2013). Model of complexity leadership development. *Human Resource Development International*, 16(2), 135–150. https://doi.org/10.1080/13678868.2012.756155

Claudia, O. (2019). Some insights on the world's most innovative companies and their defining characteristics. Studies in Business & Economics, 14(2), 88-104.

Conklin, J. (2003). Wicked problems and social complexity. *CogNexus Institute.* Noudettu 30.5.2022 osoitteesta https://cognexus.org/wpf/wickedproblems.pdf

Cooper, H. (1998). Synthesizing Research: A Guide for Literature Reviews. Sage Publications.

Cooperrider, D. & Godwin, L. (2011). Positive organization development: innovation inspired change in an economy and ecology of strengths. Teoksessa K. Cameron & G. Spreitzer (toim.) *Oxford handbook of positive organizational scholarship* (s. 737–750). Oxford University Press.

Corley, K., & Gioia, D. (2004). Identity Ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin-off. *Administrative Science Quarterly,* 49(2), 173–208. https://doi.org/10.2307/4131471

Cortina, J., Aguinis, H., & Deshon, R. (2017). Twilight of dawn or of evening? A century of research methods in the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied*

Psychology, 102(3), 274-290. https://doi.org/10.1037/apl0000163

Creswell, J. (2014). *Research Design*. Sage Publications.

Cummings, S., Bridgman, T. & Brown, K. (2016). Unfreezing Change as Three Steps: Rethinking Kurt Lewin's Legacy for Change Management. Human Relations, 69(1), 33–60. https://doi.org/10.1177/ 0018726715577707

Czarniawska, B. (2007). Shadowing: and other techniques for doing fieldwork in modern societies. Copenhagen Business School Press.

Daft, R. (2005). Types of Planned Change. Teoksessa R. Daft (toim.) *Management* (s. 378). Cengage Learning.

Daft, R. (1986). Organization Theory and Design. South-Western Cengage Learning.

DeJordy, R.; Scully, M.; Ventresca, M. & Creed, W. (2020). Inhabited Ecosystems: Propelling Transformative Social Change Between and Through Organizations. Administrative Science Quarterly, 65(4), 931-971.

De Keyser, B.; Guiette, A. & Vandenbempt, K. (2021). On the dynamics of failure in organizational change: A dialectical perspective. Human Relations, 74(2), 234-257.

Demissie, S. & Erhua Z. (2018). Multilevel organizational change readiness: towards comprehensive view in developing countries context. International Journal of Or ganizational Innovation, 10(4), 201-208.

Dent, E. & Goldberg, S. (1999) Challenging resistance to change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), 25–41. https://doi.org/10.1177%2F0021886399351003

Desmond, J. & Wilson, F. (2019). Democracy and worker representation in the management of change: Lessons from Kurt Lewin and the Harwood studies. Human Relations, 72(11), 1805-1830.

Do, B. (2018). An affect-based model of recipients' responses to organizational change events. Academy of Management Review, 43(1), 65-86.

Dupret, K. (2019). Performative Silences: Potentiality of Organizational Change. Organization Studies, 40(5), 681-703.

Edwards, K., Prætorius, T. & Nielsen, A. (2020). A Model of Cascading Change: Orchestrating Planned and Emergent Change to Ensure Employee Participation.

Journal of Change Management, 20(4), 342-368. https://doi.org/10.1080/14697017.2020.1755341

Eicher, J.; Mea, W. & Sims, R. (2019). The Change Bully: What to do when Demagoguery Masquerades as Organization Change. Performance Improvement, 58(5), 33-43.

Ellison, J.; Cooperrider, D. (2022). How to Change Organizations to Change Our World: A Time for Planetary Regeneration. Organization Development Review, 54(1), 73-82.

Elstak, M., Bhatt, M., Van Riel, C., Pratt, M. & Berens, G. (2014). Organizational Identification during a Merger: The Role of Self-Enhancement and Uncertainty Reduction Motives during a Major Organizational Change. *Journal of Management Studies,* 52(1), 32-62.

Errida, A. & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. International Journal of Engineering Business Management, 1-15.

Eskola, J. & Suoranta, J. (2005). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino.

Etzioni, A. (1970). *Nykyajan organisaatiot*. Tammi.

Evans, D. (2007). Integrative reviews of quantitative and qualitative research: Overview of methods. Teoksessa C. Webb & B. Roe. (toim.) *Reviewing research evidence for nursing practice: Systematic reviews* (s. 137–148). Blackwell Publishing.

Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management.* Pitman.

Fink, A. (2010). *Conducting research literature reviews. From the Internet to Paper*. Sage Publications.

Fisher, J. & McGill, J. (2020). Organisational Chemistry: Nature's Organisa-tional Model for Business. Journal of Organisation & Human Behaviour, 9(3), 39-46.

Fletcher, B. (1990). *Organization Transformation Theorists and Practitioners. Profiles and themes*. Praeger Publishers.

Friedlander, F. & Brown, L. (1974). Organization development. *Annual Review of Pshychology,* 25, 313-341. https://doi.org/10.1146/annurev.ps.25.020174.001525

Fuchs, S. & Prouskan, 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. http://doi.org/10.1080/14697017.2014.885460

Fuioaga, C. & Rusu, C. (2018). Resistance of Changes Implementation. Business & Management Journal, 6(2), 66-77.

Gemmill, G. & Smith, C. (1985). A dissipative structure model of organization transformation. *Human Relations*, 38(8), 751-766.

Gergen, K. (1999). *An Invitation to Social Construction*. Sage Publications.

Gilpin-Jackson, Y. (2022). What's Trauma Got to Do With it? Facilitating our Giant Leap through Resonant Transformation and Trauma-Informed Appreciative Inquiry. Or ganization Development Review, 54(1), 20-28.

Grant, D. & Marshak, R. (2011). Toward a Discourse-Centered Understanding of Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(2), 204-235. http://doi.org/10.1177/0021886310397612

Greenwood, R. & Hinings, C. (1988). Organizational design types, tracks and the dynamics of strategic change. *Organization Studies,* 9(3), 293–316. https://doi.org/10.1177/017084068800900301

Greve, H. & Teh, D. (2018). Goal Selection Internally and Externally: A Behavioral Theory of Institutionalization. International Journal of Management Reviews, 20, 19-38.

Grint, K. (2005). Problems, problems, problems: The social construction of leadership. *Human Relations*, 58(11), 1467–1493. https://doi.org/10.1177/0018726705061314

Habermas, J. (1994). *Järki ja kommunikaatio: Tekstejä 1981–1989*. Gaudeamus. Helsinki.

Hakulinen, H., Lammintakanen, J. & Rissanen, S. (2012). Terveydenhuollon muutostutkimus 2000–2010: kirjallisuuskatsaus. *Hallinnon tutkimus,* 31(2012), 19–35. https://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1568612

Hanén, T. (2017). Yllätysten edessä: Kompleksisuusteoreettinen tulkinta yllättävien ja dynaamisten tilanteiden johtamisesta. [väitöskirja, Maanpuolustuskorkeakoulu]. https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-25-2870-7

Hanén, T. & Raisio, H. (2017). Kompleksisuustieteet sotatieteellisessä tutkimuksessa –

järkevä suunta vai harhapolku? *Tiede ja ase*, 75*,* 100–123. Noudettu osoitteesta https://journal.fi/ta/article/view/67726

Hannan, M. & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49(2), 149–164. https://doi.org/10.2307/2095567

Hardy-Vallee, B. (2012). The cost of bad project management. *Business Journal 7.2.2012.* Noudettu 18.5.2022 osoitteesta https://news.gallup.com/businessjournal/152429/cost-bad-projectmanagement.aspx#main

Harisalo, R. (2008). *Organisaatioteoriat*. Tampere University press.

Harré, R. (1979). *Social Being. A Theory for Social Psychology*. Blackwell.

Harris, P. & Harris, D. (1985). Innovative Management Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 6(3), 1-20. https://doi.org/10.1108/eb053577

Hart, C. (2001). *Doing a literature Search. A Comprehensive Guide for the Social Sciences*. Sage Publications.

Hassan, H.; Zhang, X; Ahmad, A. & Liu, B. (2021). Public Service Motivation and Employee Change-Supportive Intention: Utilizing the Theory of Planned Behavior. Public Personnel Management, 50(2), 283-304.

Hatch, M. & Yanow, D. (2003). Organization Theory as an Interpretive Science. Teoksessa H. Tsoukas & C. Knudsen (toim.) T*he Oxford Handbook of Organization Theory. Metatheorical Perspectives* (s. 63-87). Oxford University Press. http://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199275250.003.0003

Helms-Mills, J., Dye, K. & Mills, A. (2009). *Understanding Organizational Change*. Routledge.

Hemme, F.; Morais, D.; Bowers, M. & Todd, J. (2021). Leading Culture Change in Public Recreation. Journal of Sport Management, 35(6), 485-498.

Heracleous, L. & Barrett, M. (2001). Organizational Change as Discourse: Communicative Actions and Deep Structures in the Context of Information Technology Implementation. *The Academy of Management Journal,* 44(4), 755-778. http://doi.org/10.2307/3069414

Heracleous, L. & Bartunek, J. (2021). Organization change failure, deep structures and

temporality: Appreciating Wonderland. *Human Relations,* 74(2), 208-233. https://doi.org/10.1177/0018726720905361

Herscovitch, L., & Meyer, J. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474–487. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.474

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2020). *Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1997). *Tutki ja kirjoita*. Tammi.

Holbeche, L. (2019). Designing sustainably agile and resilient organizations. *Systems Research & Behavioral Science*, 36(5), 668-677.

Holloway, I. & Wheeler, S. (2010). *Qualitative research in nursing and healthcare*. Wiley-Blackwell.

Holub, R.; Ignatieva, I.; Serbenivska, A. & Sydorenko, T. (2021). Corporate culture of companies in the conditions of transformations. *Financial & Credit Activity: Problems of Theory & Practice*, 4(39).

Hultman, K. & Hultman, J. (2018). Self and Identity: Hidden Factors in Resistance to Organizational Change. *Organization Development Journal*, 36(1), 13-29.

Hutchins, G. (2022). Leading By Nature for Flourishing Future-Fit Business: Embracing an OD in the Service of Life-Affirming Futures. *Organization Development Review*, 54(1), 57-64.

Indriastuti, D. & Fachrunnisa, O. (2021). Achieving Organizational Change: Preparing Individuals to Change and their Impact on Performance. *Public Organization Review,* 21(3), 377-391.

Jacobs, G. & Keegan, A. (2018). 1. Ethical Considerations and Change Recipients' Reactions: 'It's Not All About Me'. Journal of Business Ethics

Jansson, N. (2014). Discursive Practices in Organizational Change. [Väitöskirja, Oulun yliopisto]. http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789526205229.pdf

Jarzabkowski, P.; Lê, J. & Balogun, J. (2019). The Social Practice of Coevolving Strategy and Structure to Realize Mandated Radical Change. *Academy of Management Journal*, 62(3), 850-882.

Jaworski, A. & Coupland, N. (2014). Introduction: Perspectives on Discourse Analysis. Teoksessa A. Jaworski & N. Coupland (toim.). *The Discourse Reader* (s. 1–37). Routledge.

Jemine, G.; Dubois, C. & Pichault, F. (2020). When the Gallic Village Strikes Back: The Politics Behind 'New Ways of Working' Projects. *Journal of Change Management*, 20(2), 146-170.

Johansson, C. & Heide, M. (2008). Speaking of change: Three communication approaches in studies of organizational change. *Corporate Communications An International Journal*, 13(3), 288-305. http://doi.org/10.1108/13563280810893661

Johnston, R. (1979). Seven Steps to Whole Organization Development. *Training and Development Journal*, 33(1), 12-22.

Jokinen, A. & Juhila, K. (1999). Diskurssianalyyttisen tutkimuksen kartta. Teoksessa A. Jokinen, K. Juhila & E. Suoninen (toim.) Diskurssianalyysi liikkeessä. Vastapaino. Tampere. 54–97.

Juppo, V. (2007). Systeemi- ja kontingenssiteorioiden anti muutoksen johtamiseen. *Kunnallistieteen aikakauskirja*, 35. https://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1458317

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

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

Kakkuri-Knuutila, M. & Heinlahti, K. (2006). *Mitä on tutkimus? Argumentaatio ja tieteenfilosofia.* Gaudeamus.

Kaltiainen, J.; Lipponen, J.; Fugate, M. & Vakola, M. (2020). Spiraling work engagement and change appraisals: A three-wave longitudinal study during organizational change. *Journal of Occupational Health Psychology*, 25(4), 244-258.

Kampen, J. & Henken, A. (2019). Emotional Abuse and Neglect in the Workplace: A Method for Arrested OD. *Journal of Organizational Psychology*, 19(6), 49-62.

Kangasniemi, M., Utriainen, K., Ahonen S-M., Pietilä, A-M., Jääskeläinen P. & Liikanen, E. (2013). Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsennettyyn tietoon. *Hoitotiede,* 25(4), 291–301.

http://elektra.helsinki.fi/se/h/0786-5686/25/4/kuvailev.pdf

Kanitz, R.; Quy Nguyen, H.; Backmann, J. & Hoegl, M. (2022). No change is an island: how interferences between change initiatives evoke inconsistencies that undermine implementation. *Academy of Management Journal*, 65(2), 683-710.

Kaplan, R. & Norton, D. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 1(2), 1–13. Noudettu 5.5.2022 osoitteesta http://jackson.com.np/home/documents/MBA4/Management_accoun ting/BSCHarvardBusinessReview.pdf

Katz, D. & Kahn, R. (1978). *The social psychology of organizations*. Wiley.

Kauffman, S. (1995). *At Home in the Universe. The Search for the Laws of Self-Organization and Complexity*. Oxford University Press.

Keebler, D. (2022). An Approach for Navigating Through Sustained Organizational Whitewater. *International Leadership Journal*, 14(1), 59-76.

Kekäle, T. & Cicmil, S. (2007). Kompleksisuus projektinjohtamisessa. *Projektitoiminta,* 30(1), 38–40. Noudettu 8.5.2022 osoitteesta https://www.pry.fi/files/92/Projekti toiminta_1_2007.pdf

Kilmann, R. & Covin, T. (1988). *Corporate transformation: Revitalizing organizations for a competitive world*. Jossey-Bass.

Kitchenham, B. (2004). Procedures for performing systematic reviews. Joint technical report. Keele University.

Kleizen, B.; Verhoest, K. & Wynen, J. (2018). Structural reform histories and perceptions of organizational autonomy: Do senior managers perceive less strategic policy autonomy when faced with frequent and intense restructuring? Public Administration, 96(2), 349-367.

Kok, A., Esten, R., & Helms, R. (2015). Knowledge sharing in the new world of work: Effects of the New Way of Working. *Journal of Information Technology Services,* 14(2), 315–335. http://doi.org/10.9716/KITS.2015.14.2.315

Kotter, J. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review,* 73*(*2), 59-67. http://doi.org/10.1109/EMR.2009.5235501

Kozlowski, S., & Klein, K. (2000). A multilevel approach to theory and research in

organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. Teoksessa K. Klein & S. Kozlowski (toim.) *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (3-90). Jossey-Bass.

Kraft, A.; Sparr, J. & Peus, C. (2018). Giving and Making Sense About Change: The Back and Forth Between Leaders and Employees. *Journal of Business & Psychology*, 33(1), 71-87.

Krell, K., Matook, S., & Rohde, F. (2016). The impact of legitimacy-based motives on IS adoption success: An institutional theory perspective. *Information & Management*, 53(6), 683-697.

Kretschmer, T. & Khashabi, P. (2020). Digital Transformation and Organization Design: An Integrated Approach. *California Management Review*, 62(4), 86-104.

Kuusela, P. & Kejonen, M. (2008). Interaktionismi ja diskursiiviset kehykset. Teoksessa P. Kuusela & M. Kuittinen (toim.) *Organisaatiot muutoksessa* (s. 21–48). UNIpress.

Kuusela, P. (2002). *Sosiaalipsykologian maailmahypoteesit. Tieteenalan historia ja sosiaalisen konstruktionismin muodot*. UNIpress.

Kuusela, P. (2008). Organisaatiotutkimuksen suuntaukset ja muutoksen tarkastelun näkökulmat. Teoksessa P. Kuusela & M. Kuittinen (toim.) *Organisaatiot muutoksessa* (s. 9–17). UNIpress.

Kykyri, V. (2008). Osallistamista ja omistajuuspuheen "kalastelua" - diskursiivinen näkökulma osallistumiseen organisaatioissa. Teoksessa P. Kuusela & M. Kuittinen (toim.) *Organisaatiot muutoksessa* (s. 148–170). UNIpress.

Kylmä, J. & Juvakka, T. (2007). *Laadullinen terveystutkimus*. Edita.

Lamb, M. & Cox, M. (1999). Implementing change in the National Health Service. *Journal of Management in Medicine,* 13(5), 288-297. https://doi.org/10.1108/02689239910291018

Lanning, H. (2001). Planning and implementing change in organizations a construct for managing change projects. Helsinki University of Technology. http://urn.fi/urn:nbn:fi:tkk-003048

Lekaj, D. & Qirezi, B. (2020). Strategic Change Process in Practice: Four Case Studies in Kosovo. *Problemy Zarzadzania*, 18(1), 54-80.

Leśniewski, M. & Dziekański, P. (2021). A manager as a basis for the development of an organization in a turbulent environment – theoretical study. *Scientific Proceedings of Ostroh Academy National University Series, Economics*, 50(22), 25-32.

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, 1(1), 2-38. https://doi.org/10.1177%2F001872674700100103

Lewin, K. (1968). Feedback Problems of Social Diagnosis and Action. Teoksessa W. Buckley (toim). *Systems Research for Behavioral Science systems Research* (s. 441-444). Routledge.

Lewis, M. (2000). Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide. *Academy of Management Review,* 25(4), 760–776. http://doi.org/10.2307/259204

Lillrank, P. (2001). Laadun kehitys ja tietoyhteiskunta. Teoksessa A. Lagus, P. Lillrank & K. Helin (toim.) *Johdettu muutos* (s. 22–35). Suomen Laatuyhdistys.

Lindell, J. (2013). Fostering Organizational Change Through Deliberations: The Deliberative Jury in a University Setting. *Tertiary Education and Management,* 20(1), 30-43. https://doi.org/10.1080/13583883.2013.858179

Lindell, J. (2017). Muutosjohtajuuden pirullinen puoli. [Väitöskirja, Vaasan yliopisto]. https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-745-3

Lindell, J. (2011). Muutos systeemittömästi ymmärrettävässä organisaatiossa. *Hallinnon tutkimus*, 30(1), 56–71.

Lindell, J. (2011). Ongelmat muokkaamassa johtajuutta – organisaatiomuutos ja muutosjohtaminen pirullisten ongelmien yhteydessä*. Premissi,* 6(6*)*, 24–30.

Lorenzi, N. & Riley, R. (2003). Organizational issues = change. *International Journal of Medical Informatics,* 69(2), 197-203. http://doi.org/10.1016/S1386-5056(02)00105-3

Mackenzie, K. (2018). Organizational Interdependence. *Applied Management Journal*, 19, 1-44.

MacKillop, E. (2018). Leadership in organisational change: A post-structuralist research agenda. *Organization*, 25(2), 205-222. https://doi.org/10.1177/1350508417733137.

Maguire, S., McKelvey, B. Mirabeau, L. & Öztas, N. (2006). Complexity Science and

Organizational Studies. Teoksessa S. Clegg, C. Hardy, T. Lawrence & W. Nord (toim.) *The Handbook of Organization Studies* (s. 165-214). Sage Publications.

Maister, D. (1993). *Managing the Professional Service Firm*. The Free Press.

Mann, F. & Likert, R. (1952). The need for research on the communication of research results. *Human Organization*, 11(4), 15-19. https://doi.org/10.17730/humo.11.4.k6p20p687j667144

Mann, F. (1957). Studying and creating change. A means to understanding social organization. Teoksessa C. Arensberg (toim.) *Research in Industrial Human Relations: A critical appraisal* (s. 17). Harper & Row.

Mantere, S., Schildt, H. & Sillince, J. (2012) Reversal of strategic change. *Academy of Management Journal,* 55(1), 173–196. https://www.jstor.org/stable/41413630

Mantere, S., Tienari, J., Vaara, E. & Välikangas, L. (2008). Strategia ajatteluna ja puheena: kehys strategiselle uudistumiselle. Teoksessa P. Kuusela & M. Kuittinen (toim.) *Organisaatiot muutoksessa* (s. 171–191). UNIpress.

Marshak, R. & Bushe, G. (2018). Planned and generative change in organization development. *OD practitioner*, 50(4), 9–15.

Mathur, A. (2013). Employee Motivation, Adjustment and Values as Correlates of Organizational Change. *Review of HRM*, 2, 35–60.

Matikainen, J. (1999). Diskursiivisen organisaatiotutkimuksen lähtökohtia. *Hallinnon tutkimus,* 18(3), 221–231. https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/download/101872/59302/

Mattila, P. (2007). *Johdettu muutos*. Talentum Media.

Matusik, J., Hollenbeck, J. & Mitchell, R. (2021). Latent Change Score Models for the Study of Development and Dynamics in Organizational Research. *Organizational Research Methods,* 24(4), 772-801. https://doi.org/10.1177%2F1094428120963788

Mau, B. (2022). Putting Life-Centered Design into the Heart of Organizational Development: 24 Principles to Inform OD Practice. Organization Development Review, 54(1), 93-97.

Mead, G. (1962). *Mind, Self, and Society from the Standpoint of Social Behaviorism*.

Chicago University Press.

Metz, M. (2021). Overview of Change in Organizations. Resistance to Change. A Literature Review. *Ovidius University Annals, Series Economic Sciences,* 21(1), 611-620. http://urn.fi/URN:RePEc:ovi:oviste:v:xxi:y:2021:i:1:p:611-620

Meyer, L. (2021). A Case for Critical Pragmatism in OD. Organization Development Review, 53(5), 7-12.

McGahan, A. M., & Porter, M. E. (1997). How much does industry matter, really?. *Strategic management journal,* 18(1), 15-30. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199707)18:1+%3C15::AID-SMJ916%3E3.0.CO;2-1

Micu, A-E. & Necula Ramona, V. (2018). Organizational Communication and Change Management. National Challenges and European Perspectives. *Ovidius University Annals, Series Economic Sciences,* 18(1), 336-341.

Miller, F. & Davis-Howard, V. (2022). It is Time for Organizations to Take a Leap Forward. O*rganization Development Journal*, 40(1), 43-62.

Mink, O., Shulz, J. & Mink, B. (1979). *Open organizations. A model & methods for maximizing organizational potential*. University Associates.

Morgan, G. (1986). *Images of Organization*. Sage Publications.

Morrison, E. & Milliken, F. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy on Management Review,* 25(4)*,* 706-725. http://doi.org/10.2307/259200

Mumby, D. (2005) Theorizing resistance in organizational studies. A dialectical approach. *Management Communication Quarterly*, 19(1), 19–44. https://doi.org/10.1177%2F0893318905276558

Mustafa, N.; Nakov, L. & Islami, X. (2019). The Impact of Organizational Changes on Increasing Smes Competitiveness. *Acta Universitatis Danubius: Oeconomica*, 15(2), 93-114.

Nelson, L. & Burns, F. (1984). High performance programming. A framework for transforming organizations. Teoksessa J. Adams (toim.) *Transforming work* (s. 262-289). Miles River Press.

Newman, A.; Round, H.; Wang, S. & Mount, M. (2020). Innovation climate: A systematic review of the literature and agenda for future research. *Journal of Occupational & Organizational Psychology,* 93(1), 73-109.

Nieminen, H. (1997). Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa M. Paunonen & K. Vehviläinen-Julkunen (toim.) *Hoitotieteen tutkimusmetodiikka* (s. 215-221). WSOY.

Niiranen, V. & Lammintakanen, J. (2011). Hallintotieteen rajapinnoilla - sosiaalihallintotieteen ja terveyshallintotieteen tutkimuksen alan ja kohteen näkökulmia. Teoksessa T. Virtanen, P. Ahonen, A. Syväjärvi, P. Vartiainen, J. Vartola & J. Vuori (toim.) *Suomalainen hallinnon tutkimus – Mistä, mitä, minne?* (s. 113–139). Tampere University Press.

Nkando, M. & Levitt, K. (2021). Perceived Effects of Power Distance on Organizational Change in a Multicultural Organization. *International Leadership Journal*, 13(2), 54-82.

Ocasio, W.; Laamanen, T. & Vaara, E. (2018). Communication and attention dynamics: An attention-based view of strategic change. *Strategic Management Journal*, 39(1), 155-167.

O'Neill, A. & Jabri, M. (2007). Legitimation and group conversational practices: Implications for managing change. *Leadership & Organization Development Journal,* 28(6), 571–588. https://doi.org/10.1108/01437730710780994

Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461–524. https://doi.org/10.1177/0021886310396550

Oswick, C., Grant, D. Michelson, G. & Wailes, N. (2005). Looking forwards: discursive directions in organizational change. *Journal of Organizational Change Management,* 18(4), 383-390. http://doi.org/10.1108/09534810510607074

Owen, H. (1984). Facilitating Organizational Transformation. The uses of myth and ritual. Teoksessa J. Adams (toim.) *Transforming Work* (s. 243-261). Miles River Press.

Pahkin, K. & Vesanto, P. (2013). Organisaatiomuutos työntekijän näkökulmasta. *Työter-*

veyslaitos. https://urn.fi/URN:ISBN:%20978-952-261-337-0%20

Pasmore, W., Winby, S., Mohrman, S. & Vanasse, R. (2019). Reflections: Sociotechnical Systems Design and Organization Change. *Journal of Change Management,* 19(2), 67-85. http://doi.org/10.1080/14697017.2018.1553761

Pettigrew, A. (1985). The Awakening Giant: Continuity and Change in ICI. Routledge.

Pianesi, A. (2019). Design Thinking plus Adaptive Leadership: Leading Organizational Change with the Change Canvas. *Organization Development Journal,* 37(3), 45-58.

Piderit, S. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review,* 25(4), 783–794. https://doi.org/ 10.5465/AMR.2000.3707722

Plowman, D., Baker, L., Beck, T., Kulkarni, M., Solansky, S. & Travis, D. (2007). Radical change accidentally: The emergence and amplification of small change. *Academy of Management Journal,* 50(3), 515–543. https://doi.org/10.5465/amj.2007.25525647

Pollit, C. & Bouckaert, G. (2000). *Public Managemet Reform. A comparative analysis*. Oxford University Press.

Ponteva, K. (2012). *Onnistu muutoksessa*. Sanoma Pro*.*

Poole, M. & Van de Ven, A. (1995). Explaining development and change in organizations. *The Academy of Management Review,* 20(3), 510-540. https://doi.org/10.2307/258786

Poole, M. & Van de Ven, A. (toim.) (2004). *Handbook of Organizational Change and innovation*. Oxford University Press.

Popa, E-I. (2018). Aspects of organisational culture and change management. *Annals of the University of Petrosani Economics*, 18(1), 205-212.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Insdustries and Competitors*. Free Press.

Preston, J. (2021). A Powerful Organization Development Resource that Remains Overlooked. *Recherches en Sciences de Gestion*, 145, 33-42.

Puranam, P. & Alexy, O. & Reitzig, A. (2014). What's 'New' about New Forms of Organizing? *Academy of Management Review,* 39(2), 162-180.

https://doi.org/10.5465/amr.2011.0436

Putnam, L., Phillips, N. & Chapman, P. (1996). Metaphors of Communication and Organization. Teoksessa S. Clegg, C. Hardy, T. Lawrence & W. Nord (toim.) *The Handbook of Organization Studies* (s. 275-408). Sage Publications.

Puusa, Anu. (2011). Laadullisen aineiston analysointi. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) *Menetelmäviidakon Raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan* (s. 114-125). JTO.

Puusa, A. & Juuti, P. (2011). Tieteenfilosofisista kysymyksistä laadullisen tutkimuksen näkökulmasta. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan* (s. 11–27). JTO.

Puusa, A. & Juuti, P. (2014). Voimmeko rakentaa siltoja organisaatiotutkimuksen paradigmojen ylitse? *Hallinnon tutkimus,* 33(4*)*, 366–374. https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/99074/56765

Puustinen, A. & Jalonen, H. (2020). Kompleksisuusajattelu - ymmärtämistä edistävä uusi lähestymistapa vai vanhaa viiniä uudessa pullossa? Teoksessa P. Vartiainen & H. Raisio (toim.) *Johtaminen kompleksisessa maailmassa: viisautta pirul listen ongelmien kohtaamiseen* (s. 5–36). Gaudeamus.

Puutio, R. (2002). *Merkitysmysteeri. Organisaatiot ja kehittämisen kieli.* ODECO.

Puutio, R., & Kykyri, V. (2015). Konsultointi keskusteluna: vuorovaikutuksen vivahteita ja tilanneherkkää tasapainoilua. Metanoia Instituutti.

Quattrone, P. & Hopper, T. (2001). What does organizational change mean? Speculations on a taken for granted category. *Management Acoounting Research,* 12*(*4), 403-435. https://doi.org/10.1006/mare.2001.0176

Raatikainen, P. (2004). *Ihmistieteet ja filosofia*. Gaudeamus.

Raisio, H. (2011). Embracing the wickedness of health care: Essays on reforms, wicked problems, and public deliberation. [Väitöskirja, Vaasan yliopisto]. https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-317-2

Raisio, H.; Jalonen, H. & Uusikylä, P. (2018). Kesy, sotkuinen vai pirullinen ongelma? Tiedon käyttö yhteiskunnallisessa päätöksenteossa. *Sitran selvityksiä 139*.

Raza, M.; Khan, M. & Mujtaba, B. (2018). The Impact of Organizational Change on

Employee Turnover Intention: Does Stress Play a Mediating Role? *Public Organization Review*, 18(3), 313-327.

Reed, M & Burrell, G. (2019). Theory and Organization Studies: The Need for Contestation. *Organization Studies*, 40(1), 39-54. https://doi.org/10.1177/0170840617745923

Reed, M. (2006). Organizational Theorizing: a Historically Contested Terrain. Teoksessa S. Clegg, C. Hardy, T. Lawrence & W. Nord (toim.) *The Handbook of Organization Studies* (s. 275-408). Sage Publications.

Rengkung, L. (2022). Exploration and exploitation: driving organizational capability and organizational change toward competitive advantage. Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure Development, 44(1), 39-51.

Richardson, K., & Cilliers, P. (2001). What is complexity science? A view from different directions. *Emergence: Complexity & Organization,* 3(1), 5-23. http://doi.org/10.1207/S15327000EM0301_02

Rocco, T. & Plakhotnik, M. (2009). Literature Reviews, Conceptual Frameworks, and Theoretical Frameworks: Terms, Functions, and Distinctions. *Human Resource Development Review*, 8(1), 120-130. https://doi.org/10.1177%2F1534484309332617

Rowlands, J.; Blackmore, J. & Gallant, A. (2020). Enacting leadership professional development and the impediments to organizational and industry change in rural and regional Australia. *Gender, Work & Organization*, 27(6), 1269-1284.

Rydzak, F. & Monus, P. (2018). Shaping organizational network structure to enable sustainable transformation. *System Dynamics Review* 34(1), 255-283.

Saastamoinen, M. (2008). Organisaatioista organisoitumiseen - kompleksisuus ja toimijaverkot organisaatiotutkimuksen haasteina. Teoksessa P. Kuusela & M. Kuittinen (toim.) *Organisaatiot muutoksessa* (s. 71–90). UNIpress.

Salminen, A. (2011.) Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. *Vaasan yliopiston julkaisuja*. https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-349-3

Sasaki, I.; Kotlar, J.; Ravasi, D. & Vaara, E. (2020). Dealing with revered past: Historical

identity statements and strategic change in Japanese family firms. *Strategic Management Journal*, 41(3), 590-623.

Savall, H.; Savall, A. & Zardet, V. (2018). New Trends in Organizational Challenges and Need for Change: The ISEOR Research Programs. *Organization Development Journal*, 36(4), 41-54.

Sawitri, H. & Wahyuni, S. (2018). Readiness to change in the public sector. *International Journal of Business & Society*, 19(1), 259-267.

Scărlătescu, I. (2020). The employees' reaction to change – key factor in implementing organisational change. Annals of 'Constantin Brancusi' University of Targu-Jiu. Economy Series, 3, 36-41.

Scherer, A. (2003). Modes of Explanation in Organization Theory. Teoksessa H. Tsoukas & C. Knudsen (toim.) *The Oxford Handbook of Organization Theory: Metatheorical Perspectives* (s. 1-45). Oxford University Press. http://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199275250.003.0012

Schein, E. (1987). *Process Consultation. Lessons for Managers and Consultants*. Addison-Wesley.

Schein, E. (1990). A General Philosophy of Helping: Process Consultation. *Sloan Management Review,* 31(3), 57-64.

Schein, E. (1991). What is Culture? Teoksessa P. Frost, L. Moore, M. Reis Louis, C. Lundberg & J. Martin (toim.) *Reframing Organizational Culture* (s. 243-253) Sage Publications.

Schein, E. (1999). *Process consultation revisited: building the helping relationship*. Addison-Wesley.

Schwarz, G.; Bouckenooghe, D. & Vakola, M. (2021). Organizational change failure: Framing the process of failing. *Human Relations*, 74(2), 159-179.

Setälä, M. (1994). *Seireenien laulut - muutoksen läpivienti johdon työnä.* Tampereen aluetyöterveyslaitos.

Shah, N., Irani, Z., & Sharif, A. (2017). Big data in an HR context: Exploring organizational change readiness, employee attitudes and behaviors. *Journal of Business Research*, 70, 366-378.

Sharp, M. (2019). Agency, Authority, and Epideictic Rhetoric: A Case Study of Bottom-Up Organizational Change. *Journal of Business & Technical Communication*, 33(3), 338-369.

Shotter, J. (1996). Conversational Realities: Constructing Life through Language. Sage Publications.

Shufutinsky, B. (2022). Integrating Social Work and OD for Tackling Injustice in Social Movements. *Organization Development Journal,* 40(1), 75-85. http://doi.org/10.1002/9780470561119.socpsy002030

Skovgaard-Smith, I.; Soekijad, M. & Down, S. (2020). The Other side of 'us': Alterity con struction and identification work in the context of planned change. *Human Relations*, 73(11), 1583-1606.

Sparr, J. (2018). Paradoxes in Organizational Change: The Crucial Role of Leaders' Sensegiving. *Journal of Change Management*, 18(2), 162-180.

Stacey, R. (1995). The Science of Complexity: An Alternative Perspective for Strategic Change Processes. *Strategic Management Journal,* 16(6), 477-495. https://doi.org/10.1002/smj.4250160606

Stenius, K. (2003). Journal impact factor - mittari joka vahvistaa tutkimusmaailman hierarkiaa. *Tieteessä tapahtuu,* 21(7). https://journal.fi/tt/article/view/57295

Stenvall, J. & Virtanen, P. (2007). *Muutosta johtamassa*. Edita.

Steyn, M.; McEwen, H. & Tsekwa, J. (2019). Diagnosing Organizational Body-Scapes: A Model for Transformation Tested in South Africa's National Research Foundation. I*nternational Journal of Organizational Diversity*, 19(1), 1-17.

Stonkutėv, E. & Vveinhardt, J. (2018). How to mitigate risks of bullying invasion while creating organization's future under high uncertainty? *Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure Development*, 40(1), 85-90.

Stouten, J.; Rousseau, D. & De Cremer, D. (2018). Successful Organizational Change: Integrating the Management Practice and Scholarly Literatures. *Academy of Management Annal*s, 12(2), 752-788.

Suddaby, R. & Foster, W. (2017). History and organizational change. *Journal of Management,* 43(1), 19–38. https://doi.org/10.1177%2F0149206316675031

Sowers, K., Ellis, R. & Dessel, A. (2010). Literature Reviews. Teoksessa B, Thyer (toim.). *The Handbook of Social Work Research Methods*. Sage Publications. https://doi.org/10.4135/9781544364902.n28

Sulosaari, V. & Kajander-Unkuri, S. (2016). Integroitu kirjallisuuskatsaus. Teoksessa M. Stolt, A. Axelin & R. Suhonen (toim.) *Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä* (s. 107–117). Turun yliopisto.

Sundus, T., Sarah, S. & Shaju, G. (2017). Resistance to Change in Organizations: A Case of General Motors and Nokia. *International Journal of Research in Management, Economics and Commerce,* 7(1), 16–25.

Suomen Akatemian tutkimuseettiset ohjeet. (2003). Noudettu 27.5.2022 osoitteesta https://www.aka.fi/globalassets/awanhat/documents/tiedostot/julkaisut/suomen-akatemian-eettiset-ohjeet-2003.pdf

Svyantek, D. (1997). Order out of chaos. Nonlinear systems and organizational change. *Current Topics on Management,* 2, 167-188.

Svyantek, D. & Brown, L. (2000). A complex-systems approach to organizations. *Current Directions in Psychological Science,* 9(2), 69-74. https://doi.org/10.1111%2F1467-8721.00063

Swenson, D. & Conbere, J. (2021). Stakeholder Management in Organization Development. *Organization Development Review*, 53(4), 15-22.

Syväjärvi, A., Perttula, J., Stenvall, J., Majoinen, K. & Vakkala, H. (2007). Psykologisen johtamisen haaste kompleksisessa muutostilanteessa ja ihmisen muutosdynamiikassa. *Hallinnon tutkimus,* 26(3)*,* 3–17. https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/101379

Szelągowska-Rudzka, K. (2018). Direct participation of higher education institution employees in the organisational change process: study report. *Ekonomia i Prawo*, 17(4), 417-431.

Takala, T. (2001). Muutosjohtaminen - haaste ja mahdollisuus. *Tiedepolitiikka,* 26*(*4), 43-50. http://elektra.helsinki.fi/se/t/0782-0674/26/4/muutosjo.pdf

Tannera, G. & Otto, K. (2016). Superior–subordinate communication during organizational change: under which conditions does high-quality communication become

important? *The International Journal of Human Resource Management,* 27(19), 2183–2201.

Taskinen, H. (2011). Organisaatiomuutosten johtaminen. Teoksessa S. Rissanen & J. Lammintakanen (toim.) *Sosiaali- ja terveysjohtaminen* (s. 145–164). WSOY.

Taylor, F. (1911). *Principles of Scientific Management*. Harper & Row.

Taylor-Pitt, P.; Billings, H.; Curran, H.; Drewett, S.; Gilbert, T.; Mabey, C.; Morgan, S.; Sharpies, L.; Shore, V.; Skeel, J.; Stoker, A. & Wrench, T. (2018). A New Architecture of Organization Development in the English National Health Service. *OD Practitioner*, 50(3), 30-39.

Tenkasi, R. (2018). Re-visiting the Past to Re-imagine the Future of Organization Development and Change. *Organization Development Journal*, 36(4), 61-75.

Teo, H., Wei, K., & Benbasat, I. (2003). Predicting Intention to Adopt Interorganizational Linkages: An Institutional Perspective. *MIS Quarterly*, 27(1), 19-49.

Thammatucharee, Y. (2020). The Action Centric of Self-Change Concept. Change Management: *An International Journal*, 20(2), 39-52.

Thomas, R., Sargent, L. & Hardy, C. (2011). Managing organizational change: Negotiating meaning and power-resistance relations. *Organization Science*, 22(1), 22–41. http://doi.org/10.1287/orsc.1090.0520

Tienari, J. & Meriläinen S. (2009). *Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa*. WSOY.

Tolman, C. (1996). *Problems of theoretical psychology*. Captus Press.

Torraco, R. (2005). Writing Integrative Literature Reviews: Guidelines and Examples. *Human Resource Development Review,* 4(3), 256-367. https://doi.org/10.1177%2F1534484305278283

Tripodi, S. & Bender, K. (2010). Descriptive studies. Teoksessa B. Thyer (toim.) *The Handbook of Social Work Research Methods* (s. 120-130). Sage Publications.

Tsoukas, H. (2005). *Complex Knowledge. Studies in Organizational Epistemology*. Oxford University Press.

Tsoukas, H. & Chia, R. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization Science,* 13(5), 567–582.

http://dx.doi.org/10.1287/orsc.13.5.567.7810

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.

Tuominen, T. & Lehtonen, M. (2018). The Emergence of Transformative Agency in Professional Work. *Organization Studies*, 39(11), 1601-1624.

Uyan, U. & Aslan, A. (2019). Promoting readiness for change: a systematic review of positive psychology in organizational change context. *Journal of Administrative Sciences*, 17(34), 349-370.

Vaasan yliopiston Tritonia-kirjasto. (2022). Tieteellisten julkaisujen arviointi. Noudettu 6.3.2023 osoitteesta https://uva.libguides.com/julkaisujenarviointi

Van Praet, E. & Van Leuven, S. (2022). When Change Readiness Spirals Down: A Mixed-Method Case Study of Change Communication at a European Government Agency. *International Journal of Business Communication*, 59(1), 104-125.

Vartiainen, P. (2005). Wicked health care issues: An analysis of Finnish and Swedish health care reforms. Advances in health care management. *International Health Care Managemen*t, 5, 163–186. http://doi.org/10.1016/S1474-8231(05)05006-8

Vartiainen, P.; Ollila, S., Raisio, H. & Lindell, J. (2013). Johtajana kaaoksen reunalla - kuinka selviytyä pirullisista ongelmista? *Helsinki: Gaudeamus.*

Vartiainen, P. & Raisio, H. (toim.) (2020). *Johtaminen kompleksisessa maailmassa: viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen*. Gaudeamus.

Vartola, J. (2004). *Näkökulmia byrokratiaan*. Tampereen yliopistopaino.

Viitala, R.; Järlström, M. & Uotila, T. (2014). Henkilöstöjohtamisen työkenttä. Teoksessa R. Viitala & M. Järlström (toim.) *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstö-barometrin nostamat kehityshaasteet* (s. 1–11). Vaasan yliopiston julkaisut. https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-538-1

Vlados, C. (2019). Change Management and Innovation in the "Living Organization": The Stra.Tech.Man Approach. *Management Dynamics in the Knowledge Economy,* (7)2, 229–256. http://doi.org/10.25019/MDKE/7.2.06

Vuori, J. (2011). Dialoginen viestintä johtamisessa. Teoksessa S. Rissanen & J. Lamminta-kanen (toim.) *Sosiaali- ja terveysjohtaminen* (s. 183–198). WSOY.

Waddock, S. (2019). Shaping the Shift: Shamanic Leadership, Memes, and

Transformation. *Journal of Business Ethics* 155, 931-939.

Waeger, D. & Weber, K. (2019). Institutional Complexity and Organizational Change: An Open Polity Perspective. *Academy of Management Review*, 44(2), 336-359.

Weber, M. (1947). The theory of social and economic organization. Oxford University Press.

Weber, M. (1958). *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. Scribner's.

Wee, E., Taylor, S. (2017). Attention to Change: A Multilevel Theory on the Process of Emergent Continuous Organizational Change. *Journal of Applied Psychology,* 103(1), 1–13. https://doi.org/10.1037/apl0000261

Weick, K. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. Newbery Award Records.

Wei, T. & Clegg, J. (2018). Effect of Organizational Identity Change on Integration Approaches in Acquisitions: Role of Organizational Dominance. *British Journal of Management*, 29(2), 337-355.

Whittemore, R. & Knafl, K. (2005). The integrative review - updated methodology. *Journal of Advanced Nursing,* 52(5), 546–553. https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2005.03621.x

Wittgenstein, L. (1981) *Filosofisia tutkimuksia.* (Suom. Nyman, H.). WSOY.

Ybema, S., Kamsteeg, F. & Veldhuizen, K. (2019). 96. Sensitivity to situated positionings: Generating insight into organizational change. *Management Learning*, 50(2), s. 189-207. https://doi.org/10.1177/1350507618808656

Yushak, M.; Dolah, R. & Bakar, N. (2018). Lean principles reduce resistance to change in transforming a shipyard operations. *International Journal of Business & Society*, 19, 274-286.

Zhu, Z. (2018). Institutional change and strategic choice: debating the 'stage-model' of strategy in emerging economies. *Asia Pacific Business Review,* 24(3), 371-388.

Liitteet

Liite 1. Luettelo kirjallisuuskatsauksen 92 artikkeleista

Ahmad, A. & Zhichao C. (2018). The Role of Change Content, Context, Process, and Leadership in Understanding Employees' Commitment to Change: The Case of Public Organizations in Kurdistan Region of Iraq. Public Personnel Management, 47(2), 195-216.

Almulla, A.; Ameen, A.; Alrajawi, I.; Nusari, M. & Issac, O. (2019). The Effect of Merge Policy on the Relationship between Tensions and Change Factors. Journal of Economic & Management Perspectives, 13(1), 12-32.

Amis, J. & Greenwood, R. (2021). Organisational Change in a (Post-) Pandemic World: Rediscovering Interests and Values. Journal of Management Studies, 58(2), 582-586.

Béliveau, J. & Corriveau, A-M. (2021). The Learning History Methodology: An Infrastructure for Collective Reflection to Support Organizational Change and Learning. Journal of Business Research Methods. 19(2), 71-83.

Bligh, M.; Kohles, J. & Yan, Q. (2018). Leading and Learning to Change: The Role of Leadership Style and Mindset in Error Learning and Organizational Change. Journal of Change Management, 18(2), 116-141.

Bradley, A. (2021). Growing Employee Resilience in a Perfect Storm of Change: Employee responses to large-scale organisational change amidst tumultuous external events in the vocational tertiary education sector in Aotearoa New Zealand. New Zealand Journal of Human Resources Management, 21(2), 16-31.

Buntak, K; Kovačić, M. & Martinčević, I. (2020). Impact of digital transformation on knowledge management in organization. Advances in Business-Related Scientific Research Journal, 11(1), 36-47.

Busse, R. (2020). Folk tales and organizational change: an integrative model for Chinese management. Asia Pacific Business Review. 26(1), 9-20.

Cabler, K. (2018). The Impact of Organizational Development (OD) Methodology on Leadership Training: A More Intentional Consulting Approach. Journal of Practical Consulting, 6(1), 37-45.

Cady, S. (2019). Collaborative Change: Generative Approaches that Transform Organizations, Revitalize Communities, and Develop Human Potential. Organization Development Review, 51(2), 21-25.

Caruth, D. & Caruth, G. (2018). Managing workplace resistance to change. Industrial Management, 60(4), 21-23.

Caves, L. (2018). Lifelong learners influencing organizational change. Studies in Business & Economics. 13(1), 21-28.

Chaudhry, S. & Joshi, C. (2018). Effect of Transformational Leader Communication on Affective Commitment to Change. International Journal on Leadership, 6(1), 27-35.

Chesson, D. (2020). Design Thinker Profile: Capabilities for Overcoming Barriers to Change. Organization Development Journal, 38(2), 27-34.

Chinoperekweyi, J. (2019). Organization Development: A Strategic & Operational Corporate Governance Imperative. Organization Development Review, 51(3), 36-41.

Chung, G & Choi, J. (2018). Innovation Implementation as a Dynamic Equilibrium: Emergent Processes and Divergent Outcomes. Group & Organization Management, 43(6), 999-1036.

Claudia, O. (2019). Some insights on the world's most innovative companies and their defining characteristics. Studies in Business & Economics, 14(2), 88-104.

DeJordy, R.; Scully, M.; Ventresca, M. & Creed, W. (2020). Inhabited Ecosystems: Propelling Transformative Social Change Between and Through Organizations. Administrative Science Quarterly, 65(4), 931-971.

De Keyser, B.; Guiette, A. & Vandenbempt, K. (2021). On the dynamics of failure in organizational change: A dialectical perspective. Human Relations, 74(2), 234-257.

Demissie, S. & Erhua Z. (2018). Multilevel organizational change readiness: towards comprehensive view in developing countries context. International Journal of Organizational Innovation, 10(4), 201-208.

Desmond, J. & Wilson, F. (2019). Democracy and worker representation in the management of change: Lessons from Kurt Lewin and the Harwood studies. Human Relations, 72(11), 1805-1830.

Do, B. (2018). An affect-based model of recipients' responses to organizational change events. Academy of Management Review, 43(1), 65-86.

Dupret, K. (2019). Performative Silences: Potentiality of Organizational Change. Organization Studies, 40(5), 681-703.

Eicher, J.; Mea, W. & Sims, R. (2019). The Change Bully: What to do when Demagoguery Masquerades as Organization Change. Performance Improvement, 58(5), 33-43.

Ellison, J.; Cooperrider, D. (2022). How to Change Organizations to Change Our World: A Time for Planetary Regeneration. Organization Development Review, 54(1), 73-82.

Errida, A. & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. International Journal of Engineering Business Management, 1-15.

Fisher, J. & McGill, J. (2020). Organisational Chemistry: Nature's Organisa-tional Model for Business. Yhdysvallat. Journal of Organisation & Human Behaviour, 9(3), 39-46.

Fuioaga, C. & Rusu, C. (2018). Resistance of Changes Implementation. Business & Management Journal, 6(2), 66-77.

Gilpin-Jackson, Y. (2022). What's Trauma Got to Do With it? Facilitating our Giant Leap through Resonant Transformation and Trauma-Informed Appreciative Inquiry. Organization Development Review, 54(1), 20-28.

Greve, H. & Teh, D. (2018). Goal Selection Internally and Externally: A Behavioral Theory of Institutionalization. International Journal of Management Reviews, 20, 19-38.

Hassan, H.; Zhang, X; Ahmad, A. & Liu, B. (2021). Public Service Motivation and Employee Change-Supportive Intention: Utilizing the Theory of Planned Behavior. Public Personnel Management, 50(2), 283-304.

Hemme, F.; Morais, D.; Bowers, M. & Todd, J. (2021). Leading Culture Change in Public Recreation. Journal of Sport Management, 35(6), 485-498.

Heracleous, L. & Bartunek, J. (2021). Organization change failure, deep structures and temporality: Appreciating Wonderland. Human Relations, 74(2), 208-233.

Holbeche, L. (2019). Designing sustainably agile and resilient organizations. Systems Research & Behavioral Science, 36(5), 668-677.

Holub, R.; Ignatieva, I.; Serbenivska, A. & Sydorenko, T. (2021). Corporate culture of companies in the conditions of transformations. Financial & Credit Activity: Problems of Theory & Practice, 4(39).

Hultman, K. & Hultman, J. (2018). Self and Identity: Hidden Factors in Resistance to Organizational Change. Organization Development Journal, 36(1), 13-29.

Hutchins, G. (2022). Leading By Nature for Flourishing Future-Fit Business: Embracing an OD in the Service of Life-Affirming Futures. Organization Development Review, 54(1), 57-64.

Indriastuti, D. & Fachrunnisa, O. (2021). Achieving Organizational Change: Preparing Individuals to Change and their Impact on Performance. Public Organization Review, 21(3), 377-391.

Jarzabkowski, P.; Lê, J. & Balogun, J. (2019). The Social Practice of Coevolving Strategy and Structure to Realize Mandated Radical Change. Academy of Management Journal, 62(3), 850-882.

Jemine, G.; Dubois, C. & Pichault, F. (2020). When the Gallic Village Strikes Back: The Politics Behind 'New Ways of Working' Projects. Journal of Change Management, 20(2), 146-170.

Kaltiainen, J.; Lipponen, J.; Fugate, M. & Vakola, M. (2020). Spiraling work engagement and change appraisals: A three-wave longitudinal study during organizational change. Journal of Occupational Health Psychology, 25(4), 244-258.

Kampen, J. & Henken, A. (2019). Emotional Abuse and Neglect in the Workplace: A Method for Arrested OD. Journal of Organizational Psychology, 19(6), 49-62.

Kanitz, R.; Quy Nguyen, H.; Backmann, J. & Hoegl, M. (2022). No change is an island: how interferences between change initiatives evoke inconsistencies that undermine implementation. Academy of Management Journal, 65(2), 683-710.

Keebler, D. (2022). An Approach for Navigating Through Sustained Organizational Whitewater. International Leadership Journal, 14(1), 59-76.

Kleizen, B.; Verhoest, K. & Wynen, J. (2018). Structural reform histories and perceptions of organizational autonomy: Do senior managers perceive less strategic policy autonomy when faced with frequent and intense restructuring? Public Administration, 96(2), 349-367.

Kraft, A.; Sparr, J. & Peus, C. (2018). Giving and Making Sense About Change: The Back and Forth Between Leaders and Employees. Journal of Business & Psychology, 33(1), 71-87.

Kretschmer, T. & Khashabi, P. (2020). Digital Transformation and Organization Design: An Integrated Approach. California Management Review, 62(4), 86-104.

Lekaj, D. & Qirezi, B. (2020). Strategic Change Process in Practice: Four Case Studies in Kosovo. Problemy Zarzadzania, 18(1), 54-80.

Leśniewski, M. & Dziekański, P. (2021). A manager as a basis for the development of an organization in a turbulent environment – theoretical study. Scientific Proceedings of Ostroh Academy National University Series, Economics, 50(22), 25-32.

Mackenzie, K. (2018). Organizational Interdependence. Applied Management Journal, 19, 1-44.

MacKillop, E. (2018). Leadership in organisational change: A post-structuralist research agenda. Organization, 25(2), 205-222.

Marshak, R. & Bushe, G. (2018). Planned and Generative Change in Organization Development. OD Practitioner, 50(4), 9-15.

Mau, B. (2022). Putting Life-Centered Design into the Heart of Organizational Development: 24 Principles to Inform OD Practice. Organization Development Review, 54(1), 93-97.

Meyer, L. (2021). A Case for Critical Pragmatism in OD. Organization Development Review, 53(5), 7-12.

Micu, A-E. & Necula Ramona, V. (2018). Organizational Communication and Change Management. National Challenges and European Perspectives. Ovidius University Annals, Series Economic Sciences, 18(1), 336-341.

Miller, F. & Davis-Howard, V. (2022). It is Time for Organizations to Take a Leap Forward. Organization Development Journal, 40(1), 43-62.

Mustafa, N.; Nakov, L. & Islami, X. (2019). The Impact of Organizational Changes on Increasing Smes Competitiveness. Acta Universitatis Danubius: Oeconomica, 15(2), 93-114.

Newman, A.; Round, H.; Wang, S. & Mount, M. (2020). Innovation climate: A systematic review of the literature and agenda for future research. Journal of Occupational & Organizational Psychology, 93(1), 73-109.

Ocasio, W.; Laamanen, T. & Vaara, E. (2018). Communication and attention dynamics: An attention-based view of strategic change. Strategic Management Journal, 39(1), 155-167.

Popa, E-I. (2018). Aspects of organisational culture and change management. Annals of the University of Petrosani Economics, 18(1), 205-212.

Preston, J. (2021). A Powerful Organization Development Resource that Remains Overlooked. Recherches en Sciences de Gestion, 145, 33-42.

Raza, M.; Khan, M. & Mujtaba, B. (2018). The Impact of Organizational Change on Employee Turnover Intention: Does Stress Play a Mediating Role? Public Organization Review, 18(3), 313-327.

Reed, M & Burrell, G. (2019). Theory and Organization Studies: The Need for Contestation. Organization Studies, 40(1), 39-54.

Rengkung, L. (2022). Exploration and exploitation: driving organizational capability and organizational change toward competitive advantage. Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure Development, 44(1), 39-51.

Rowlands, J.; Blackmore, J. & Gallant, A. (2020). Enacting leadership professional development and the impediments to organizational and industry change in rural and regional Australia. Gender, Work & Organization, 27(6), 1269-1284.

Rydzak, F. & Monus, P. (2018). Shaping organizational network structure to enable sustainable transformation. System Dynamics Review 34(1), 255-283.

Sasaki, I.; Kotlar, J.; Ravasi, D. & Vaara, E. (2020). Dealing with revered past: Historical identity statements and strategic change in Japanese family firms. Strategic Management Journal, 41(3), 590-623.

Savall, H.; Savall, A. & Zardet, V. (2018). New Trends in Organizational Challenges and Need for Change: The ISEOR Research Programs. Organization Development Journal, 36(4), 41-54.

Sawitri, H. & Wahyuni, S. (2018). Readiness to change in the public sector. International Journal of Business & Society, 19(1), 259-267.

Scărlătescu, I. (2020). The employees' reaction to change – key factor in implementing organisational change. Annals of 'Constantin Brancusi' University of Targu-Jiu. Economy Series, 3, 36-41.

Schwarz, G.; Bouckenooghe, D. & Vakola, M. (2021). Organizational change failure: Framing the process of failing. Human Relations, 74(2), 159-179.

Sharp, M. (2019). Agency, Authority, and Epideictic Rhetoric: A Case Study of Bottom-Up Organizational Change. Journal of Business & Technical Communication, 33(3), 338-369.

Shufutinsky, B. (2022). Integrating Social Work and OD for Tackling Injustice in Social Movements. Organization Development Journal, 40(1), 75-85.

Skovgaard-Smith, I.; Soekijad, M. & Down, S. (2020). The Other side of 'us': Alterity construction and identification work in the context of planned change. Human Relations, 73(11), 1583-1606.

Sparr, J. (2018). Paradoxes in Organizational Change: The Crucial Role of Leaders' Sensegiving. Journal of Change Management, 18(2), 162-180.

Steyn, M.; McEwen, H. & Tsekwa, J. (2019). Diagnosing Organizational Body-Scapes: A Model for Transformation Tested in South Africa's National Research Foundation. International Journal of Organizational Diversity, 19(1), 1-17.

Stonkutėv, E. & Vveinhardt, J. (2018). How to mitigate risks of bullying invasion while creating organization's future under high uncertainty? Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure Development, 40(1), 85-90.

Stouten, J.; Rousseau, D. & De Cremer, D. (2018). Successful Organizational Change: Integrating the Management Practice and Scholarly Literatures. Academy of Management Annals, 12(2), 752-788.

Swenson, D. & Conbere, J. (2021). Stakeholder Management in Organization Development. Organization Development Review, 53(4), 15-22.

Szelągowska-Rudzka, K. (2018). Direct participation of higher education institution employees in the organisational change process: study report. Ekonomia i Prawo, 17(4), 417-431.

Taylor-Pitt, P.; Billings, H.; Curran, H.; Drewett, S.; Gilbert, T.; Mabey, C.; Morgan, S.; Sharpies, L.; Shore, V.; Skeel, J.; Stoker, A. & Wrench, T. (2018). A New Architecture of Organization Development in the English National Health Service. OD Practitioner, 50(3), 30-39.

Thammatucharee, Y. (2020). The Action Centric of Self-Change Concept. Change Management: An International Journal, 20(2), 39-52.

Tuominen, T. & Lehtonen, M. (2018). The Emergence of Transformative Agency in Professional Work. Organization Studies, 39(11), 1601-1624.

Uyan, U. & Aslan, A. (2019). Promoting readiness for change: a systematic review of positive psychology in organizational change context. Journal of Administrative Sciences, 17(34), 349-370.

Van Praet, E. & Van Leuven, S. (2022). When Change Readiness Spirals Down: A Mixed-Method Case Study of Change Communication at a European Government Agency. International Journal of Business Communication, 59(1), 104-125.

Vlados, C. (2019). Change Management and Innovation in the "Living Organization": The Stra.Tech.Man Approach. Management Dynamics in the Knowledge Economy, 7(2), 229-256.

Waddock, S. (2019). Shaping the Shift: Shamanic Leadership, Memes, and Transformation. Journal of Business Ethics 155, 931-939.

Waeger, D. & Weber, K. (2019). Institutional Complexity and Organizational Change: An Open Polity Perspective. Academy of Management Review, 44(2), 336-359.

Wei, T. & Clegg, J. (2018). Effect of Organizational Identity Change on Integration Approaches in Acquisitions: Role of Organizational Dominance. British Journal of Management, 29(2), 337-355.

Yushak, M.; Dolah, R. & Bakar, N. (2018). Lean principles reduce resistance to change in transforming a shipyard operations. International Journal of Business & Society, 19, 274-286.

Zhu, Z. (2018). Institutional change and strategic choice: debating the 'stage-model' of strategy in emerging economies. Asia Pacific Business Review, 24(3), 371-388.

Liite 2. Aineiston analyysi

Alaluokat	Yläluokat	Pääluokat
Organisaatio uusiutuvana	Organisaatio jatkuvasti muuttuvana	**Organisaatio jatkuvana liikkeenä**
Organisaatio jatkuvasti kehittyvänä		
Organisaatio rutiininomaisesti muuttuvana		
Organisaatio muutoksena		
Organisaatio turbulenttinä	Organisaatio vaihtelevana	
Organisaatio epävakaana		
Organisaatio aktivismina	Organisaatio ympäristönsä muokkaajana	**Organisaatio keskinäisriippuvuudessa ympäristönsä kanssa**
Organisaatio kansanliikkeenä		
Organisaatio maailmanparantajana		
Organisaatio luonnon, ihmisten ja planeetan muokkaajina		
Organisaatio mukautujana	Organisaatio ympäristönsä muokkaamana	
Organisaatio sopeutujana		
Organisaatio selviytyjänä		
Organisaatio kamppailijana		
Organisaatio kilpailijana		
Organisaatio sidosryhmiensä muokkaamana		
Organisaatio myrskyssä		
Organisaatio avoimena systeeminä	Organisaatio vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa	
Organisaatiot toisistaan keskinäisriippuvaisina		
Organisaatio politiikkoina	Organisaatio poliittisena kokonaisuutena	**Organisaatio valtarakenteina**
Organisaatio moniarvoisina valtasuhteina		
Organisaatio ristiriitaisina intresseinä	Organisaatio eturistiriitoina ja konflikteina	
Organisaatio konflikteina		
Organisaatio vastarintana		
Organisaatio johtajansa tahtotilana	Organisaatio ylhäältä johdettuna byrokratiana	
Organisaatio johtajansa kasvattamana		
Organisaatio johtajuuden muovaamana		
Organisaatio alhaalta johdettuna	Organisaatio yhdessä johdettuna	
Organisaatio jaettuna johtajuutena		
Organisaatio anarkistina	Organisaatio itseorganisoituvana	**Organisaatio kompleksisena ilmiönä**
Organisaatio hallitsemattomana		
Organisaatio itseorganisoituvana		
Organisaatio metelinä	Organisaatio kaaoksena	
Organisaatio sotkuna		
Organisaatio kompleksisena systeeminä	Organisaatio kompleksisena	

Organisaatio kompleksisina responsiivisina prosesseina		
Organisaatio epälineaarisena	Organisaatio emergenttinä	
Organisaatio mysteerinä		
Organisaatio yllättävänä ja irrationaalisena		
Organisaatio keskinäisriippuvuutena	Organisaatio systeemisenä	
Organisaatio kaskadimaisina reaktioina		
Organisaatio osiensa välisinä suhteina		
Organisaatio elävänä organismina		
Organisaatio pirullisina ongelmina	Organisaatio pirullisena	
Organisaatio aiemman toimintansa määrittämänä	Organisaatio polkuriippuvaisena	
Organisaatio muistina		
Organisaatio työntekijöidensä aiempien kokemusten ohjaamana		
Organisaatio paradoksaalisina jännitteinä	Organisaatio paradoksaalisina jännitteinä	
Organisaatio seksistisenä	Organisaatio syrjivänä	**Organisaatio epätasa-arvona**
Organisaatio syrjivänä		
Organisaatio eriarvoistavana		
Organisaatio epäoikeudenmukaisena		
Organisaatio laiminlyöntinä		
Organisaatio hyväksikäyttäjänä	Organisaatio itsekeskeisenä	
Organisaatio itsekkäänä		
Organisaatio ahneena		
Organisaatio ihmisten rakentamana	Organisaatio ihmisinä	**Organisaatio sosiaalisena kokonaisuutena**
Ihmiset organisaation perustana		
Organisaatio sosiaalisena verkostona	Organisaatio ihmisten välisenä vuorovaikutuksena	
Organisaatio ihmisryhmän yhteistyönä		
Organisaatio ihmisten välisenä vuorovaikutuksena		
Organisaatio tunteina	Organisaatio inhimillisinä reaktioina	
Organisaatio traumoina		
Organisaatio stressinä		
Organisaatio sosiaalisena konstruktiona	Organisaatio sosiaalisena konstruktiona	
Organisaatio elokuvana	Organisaatio kertomuksena	**Organisaatio kommunikaationa**
Organisaatio narratiivina		
Organisaatio kansantaruna		
Organisaatio keskusteluna	Organisaatio dialogina	
Organisaatio kielenkäyttönä		
Organisaatio puheena ja tekstinä		
Organisaatio kuorona	Organisaatio ääninä	
Organisaatio metelinä		

Organisaatio eriytyneenä	Organisaatio siiloina	**Organisaatio rakenteina**
Organisaatio siiloutuneena		
Organisaatio monitasoisena	Organisaatio tasoina ja kerroksina	
Organisaatio kerrostuneena		
Organisaatio rajallisena yhtenäisenä kokonaisuutena	Organisaatio rajallisena	
Organisaatio rationaalisesti johdettuna	Organisaatio rationaalisena	**Organisaatio rationaalisena byrokratiana**
Organisaatio autokratiana	Organisaatio byrokratiana	
Organisaatio hierarkkisena		
Organisaatio epäonnistujana	Organisaatio erehtyvänä	**Organisaatio epätäydellisenä**
Organisaatio virheiden tekijänä		
Organisaatio tietämättömänä	Organisaatio ymmärtämättömänä	
Organisaatio sokeana		
Organisaatio alakulttuureina	Organisaatio kulttuureina	**Organisaatio kulttuurina**
Organisaatio arvojen rakentamana kulttuurina	Organisaatio arvojen rakentamana kulttuurina	