



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

Muutosvastaisuus ja työntekijöiden osallistaminen organisaation muutosprosessiin

Johtamisen ja organisoinnin
kandidaatintutkielma

Laatija:
Veera Koho

Ohjaaja:
KTT Maija Vähämäki

6.12.2024
Turku

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

Kandidaatintutkielma

Oppiaine: Johtaminen ja organisointi

Tekijä: Veera Koho

Otsikko: Muutosvastaisuus ja työntekijöiden osallistaminen organisaation muutosprosessiin

Ohjaaja: KTT Maija Vähämäki

Sivumäärä: 31 sivua

Päivämäärä: 6.12.2024

Jotta organisaatiot säilyvät kilpailukykyisinä ja pysyvät mukana nopeasti muuttuvan maailman tahdissa, niiden on osattava sopeutua uuteen ja kehitettävä omaa toimintaansa. Muutos voi herättää työntekijöissä sekä myönteisiä että kielteisiä reaktioita. Koska muutokset ovat väistämätön osa organisaatioiden toimintaa, niiden on pystyttävä vastaamaan erilaisiin reaktioihin, minimoitava niistä mahdollisesti aiheutuvat haitat ja varmistettava muutosten onnistunut toteutus.

Tämä tutkielma pyrkii havainnollistamaan muutosvastaisuuden ja työntekijöiden osallistamisen välistä yhteyttä organisaation muutosprosessissa. Tutkielmassa keskitytään tarkastelemaan alan kirjallisuuden erilaisia näkökulmia muutosvastaisuuteen ja siihen, mitkä tekijät vaikuttavat sen muodostumiseen. Tutkielmassa myös esitellään ja vertaillaan eri tutkijoiden määritelmiä muutosvastaisuudesta. Sen lisäksi tarkastellaan sitä, miten työntekijöiden osallistamisen on esitetty estävän muutosvastaisuutta.

Muutosvastaisuudelle on annettu alan kirjallisuudessa monia eri määritelmiä, jotka eroavat toisistaan huomattavasti. Tutkielmassa tunnistettiin kaksi erilaista näkökulmaa muutosvastaisuuteen, jotka esiintyvät useasti alan kirjallisuudessa. Näitä näkökulmia on nimetty perinteiseksi ja kriittiseksi näkökulmaksi. Näkökulmien keskeiset erot liittyvät siihen, kuinka moniulotteisena ilmiönä muutosvastaisuutta kuvataan, pidetäänkö muutosvastaisuutta vain haasteena vai myös resurssina ja miten muutosagenttien toiminnan nähdään vaikuttavan sen muodostumiseen. Perinteinen näkökulma kuvaa muutosvastaisuutta yksinkertaisena ja organisaation toiminnalle haitallisena ilmiönä. Kriittinen näkökulma kritisoi perinteisen näkökulman yksinkertaista tulkintaa ja pitää muutosvastaisuutta monitasoisena ilmiönä, josta organisaatio voi jopa hyötyä.

Tutkielmassa havaittiin, että ajan saatossa alan kirjallisuudessa on siirrytty perinteisestä näkökulmasta kohti kriittisen näkökulman ajatuksia. Muutosvastaisuuteen suhtaudutaan nykyään entistä moniulotteisempina ilmiönä. Sitä ei nähdä pelkästään muutosprosessin esteenä, vaan sen vaikutusten moninaisuus tunnistetaan. Organisaatio voi hyötyä muutosvastaisuudesta ja käyttää sitä resurssina muutosprosessin ja muutosaloitteen kehittämisessä.

Tutkielman tulosten perusteella osallistaminen voi vaikuttaa muutosvastaisuuden muodostumiseen organisaation muutosprosessissa. Osallistaminen estää muutosvastaisuutta, sillä se antaa työntekijöille mahdollisuuden saada äänensä kuuluviin ja nostaa esille epäkohtia, joita ei ole huomioitu muutoksen suunnittelussa. Tämä lisää työntekijöiden kokemusta siitä, että heidän osallistumistansa ja tietämystä pidetään arvokkaana. Jos työntekijä kokee päässeensä itse vaikuttamaan muutokseen, kriittisyys sitä kohtaan vähenee. Johto saa samalla mahdollisuuden perustella ja selkeyttää tehtyjä päätöksiä, jotta esimerkiksi pelot tai epäselvyydet eivät johtaisi muutosvastaisuuteen. Jotta työntekijöiden osallistaminen onnistuisi ja sillä voitaisiin vaikuttaa muutosvastaisuuden muodostumiseen, on kiinnitettävä huomiota sen oikea-aikaisuuteen ja työntekijöille jaettavan informaation määrään. Jos osallistaminen aloitetaan liian myöhään tai jos informaatio on liian vähäistä, osallistaminen ei vaikuta halutulla tavalla työntekijöiden näkemyksiin muutoksesta. Jotta tavoiteltu muutos olisi kestävä ja osallistaminen tehokasta, organisaation on luotava osallistamisen ilmapiiri ja kulttuuri, jossa työntekijät kokevat voivansa jakaa tietoa ja omia näkemyksiään.

Avainsanat: muutosvastaisuus, osallistaminen, organisaatiomuutos, muutosprosessi

SISÄLLYS

1	Johdanto	6
1.1	Organisaatiomuutos ja työntekijöiden reaktiot	6
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusmenetelmä	7
2	Työntekijöiden muutosvastaisuus organisaatiossa	9
2.1	Muutosvastaisuuden määritelmä ja sen muodostuminen	9
2.2	Perinteinen näkökulma muutosvastaisuuteen	12
2.3	Kritiikki perinteiselle näkökulmalle	13
2.3.1	Muutosagenttien rooli muutosvastaisuuden muodostumisessa	13
2.3.2	Ilmiön moniulotteisuus	15
2.3.3	Muutosvastaisuus resurssina	16
3	Osallistaminen osana muutosprosessia	18
3.1	Osallistamisen määritelmä	18
3.2	Osallistaminen muutoksen kontekstissa	20
4	Yhteenveto ja johtopäätökset	24
	Lähteet	28

KUVIOT

FIGURE 1 MUUTOSVASTAISEN KÄYTÖKSEN ULOTTUVUUDET, MUKAILLEN BOVEY & HEDE (2001)	11
FIGURE 2 MUUTOKSEN LUONNE JA MUUTOSPROSESSIN JOHTAMINEN, MUKAILLEN BUCHANAN & BADHAM (1999) .	23

1 Johdanto

1.1 Organisaatiomuutos ja työntekijöiden reaktiot

Muutos on olennainen piirre organisaatioille (Choi & Ruona 2011, 46), sillä muuttuva maailma aiheuttaa niille tarpeen reagoida ja sopeutua pärjätäkseen kilpailussa. Nykyisessä, jatkuvasti kehittyvässä liiketoimintaympäristössä muutoksen tahti on nopeampaa kuin koskaan (Todnem 2005, 378). Muutokset ovat usein välttämättömiä, mutta niiden toteuttaminen voi nostaa pintaan monenlaisia reaktioita ja haasteita. Weick ja Quinn (1999) jakavat organisaatiossa tapahtuvat muutokset kahteen eri ryhmään: episodisiin ja jatkuviin muutoksiin. Episodinen muutos on tarkoituksellista ja harvinaista, kun taas jatkuva muutos on kehittyvää ja kumulatiivista. Episodisen organisaatiomuutoksen voivat laukaista niin organisaation sisäiset kuin ulkoiset tekijät, kuten teknologiset muutokset (Weick & Quinn 1999; Dawson 2003). Dawsonin (2003) mukaan muita keskeisimpiä ulkoisia tekijöitä ovat muun muassa markkinoiden globalisaatio ja liiketoiminnan kansainvälistyminen, organisaation kasvu ja laajentuminen sekä merkittävät poliittiset ja sosiaaliset tapahtumat. Ei kuitenkaan ole aina helppoa määrittää, onko muutoksen taustalla ulkoinen vai sisäinen tekijä tai mikä yksittäinen tekijä sysää muutoksen käyntiin, sillä organisaatiot ovat vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa eri tavoilla (Sveningsson & Sörgarde 2020, 57).

Organisaation muutospyrkimykset voivat aiheuttaa sekä toivottuja että ei-toivottuja seurauksia, joita voi näkyä niin koko organisaation kuin myös yksilöiden tasolla (Brown & Cregan 2008, 667). Muutos voi nostaa esiin monenlaisia tunteita ja reaktioita työntekijöiden joukossa. Oregin ym. (2011) mukaan persoonallisuuspiirteet, selviytymistyyli, tarpeet ja demografiset muuttujat, kuten työsuhteen pituus tai koulutustaso, vaikuttavat yksilöiden tapaan reagoida muutokseen. Tämän lisäksi vaikutusta on esimerkiksi johtamisen luotettavuudella, organisaatiokulttuurilla, sitoutumisella ja ympäristön kannustavuudella. Organisaatiomuutoksen aikana yksilöt luovat oman tulkintansa siitä, mitä tulee tapahtumaan, miten heidät itse koetaan ja mitä muut ajattelevat tai aikovat (Bovey & Hede 2001, 373). Muutokset voivat myös vaikuttaa kielteisesti työntekijöihin ja luoda epävarmuutta (Brown & Cregan 2008, 671), jota voidaan kokea monista eri asioista (Allen ym. 2007, 194).

Todellisuudessa monet muutospyrkimykset eivät johda haluttuihin tavoitteisiin tai edistä kestävästä muutosta (Choi & Ruona 2011, 47). Organisaatiomuutoksen onnistuminen riippuu pitkälti siitä, miten työntekijät reagoivat siihen (Oreg ym. 2011, 462). Muutoksen toteuttamiseen liittyvät toimenpiteet voivat johtaa odottamattomiin reaktioihin, kuten kieltämiseen ja muutosvastarintaan, ja

aiheuttaa työntekijöille stressiä, kyynisyyttä ja vähentää sitoutumista organisaatioon (Armenakis & Bedeian 1999, 304). Sveningssonin ja Sörgarden (2020) mukaan muutosvastaisuudella tarkoitetaan kaikkea sellaista toimintaa, joka jollain tavalla estää muutoksen toteutusta. Oregin (2006) mukaan sitä käytetään usein selityksenä sille, miksi organisaatiomuutokset eivät saavuta odotettuja tavoitteita tai epäonnistuvat kokonaan.

Vastarinta muutosta kohtaan voi ilmetä monilla tavoilla, ja se voi olla sekä rakentavaa että tuhoisaa organisaatiolle (Palmer ym. 2017, 250). Vaikka muutos on olennainen osa yritysorganisaatioiden toimintaa, muutoksen tekeminen pelkästään muutoksen vuoksi tai joidenkin ryhmien tai henkilöiden omien etujen ajamiseksi voi aiheuttaa epäluottamusta ja kyynisyyttä työntekijöissä (Dawson 2003, 20). Muutosprosessin epäonnistumisella voi olla taloudellisten kustannusten lisäksi vaikutuksia myös organisaatiokulttuuriin ja tulevien muutosten onnistumiselle (Allen ym. 2007, 188), jonka takia epäonnistumista on pyrittävä välttämään.

Eräs muutosprosessin ulottuvuuksista voi olla se, missä määrin työntekijöiden osallistuminen sallitaan (Holt ym. 2007, 234). Organisaatiomuutos voidaan toteuttaa joko osallistavalla tai ei-osallistavalla tavalla (Amiot ym. 2006, 554). Herscovitchin ja Meyerin (2002) mukaan muun muassa osallistaminen voi lisätä kokemusta muutoksen merkityksellisyydestä, työntekijöiden osallistumista ja identifikaatiota, ja siten edistää tunnepohjaista sitoutumista muutokseen ja organisaatioon. Monet organisaation kehittämiseen liittyvät epäonnistumiset tai pettymykset johtuvat juuri tehottomasta osallistamisesta (Pasmore ja Fragans 1992, 377).

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusmenetelmä

Tarkastelen tutkielmassani organisaation muutostilanteessa ilmenevää muutosvastaisuutta ja työntekijöiden osallistamista muutokseen. Keskityn organisaation sisäisiin suunniteltuihin muutoksiin, niiden toteuttamiseen ja haasteisiin. Tarkastelen työntekijöitä muutoksen vastaanottajina ja organisaation huolta muutosprosessin hallinnasta. Tarkastelen muutosvastaisuuden ilmenemistä erityisesti suorittavan tason työntekijöiden keskuudessa. Vertailen myös alan kirjallisuuden eri näkökulmia muutosvastaisuuteen. Tavoitteenani on valottaa muutosvastaisuuden käsitteen moninaisuutta ja havainnoida sitä, miten työntekijöiden muutosvastaisuuteen suhtaudutaan ja millä keinoilla siihen pyritään vastaamaan. Eräs keino tähän on työntekijöiden osallistaminen muutosprosessiin. Pyrin havainnoimaan muutosvastaisuuden ja osallistamisen yhteyttä seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

Tutkielman päätutkimuskysymys on:

Millainen vaikutus työntekijöiden osallistamisella on muutosvastaisuuteen?

Tutkielman alatutkimuskysymyksiä ovat:

Miten muutosvastaisuus määritellään alan kirjallisuudessa ja mikä sitä aiheuttaa?

Miten osallistamisen esitetään estävän muutosvastaisuutta?

Tutkin aihettani kirjallisuuskatsauksen avulla ja analysoimalla aiempia tutkimuksia liittyen organisaatiomuutokseen, muutosvastaisuuteen ja työntekijöiden osallistamiseen. Tutkielmassa käytetty lähdemateriaali on haettu EBSCOhostin, Scopuksen, ABI/Informin ja Volterin tietokannoista sekä Sage Journalsin ja Google Scholarin sivuilta. Lähdemateriaalin etsintään käytin hakusanoja *participation, involvement, empowerment, resistance to change, change resistance* ja *resistance*. Hain lähteitä alun perin myös suomenkielisillä termeillä, mutta haun tulokset eivät olleet laadukkaita. Tutkielmassa on käytetty ainoastaan julkaisuja, jotka Julkaisufoorumi on määritellyt luotettaviksi ja jotka ovat saaneet vähintään arvosanan 1. Julkaisufoorumin lisäksi olen varmistanut lähteiden luotettavuutta tarkastamalla, kuinka paljon viittauksia niihin on tehty, millaisia lähteitä niiden tekemiseen on käytetty ja ovatko ne vertaisarvioituja. Tieteellisten aikakausjulkaisujen artikkeleiden lisäksi tutkielman lähteenä on käytetty muutamia kirjoja (Buchanan & Badham 1999; Dawson 2003; Palmer ym. 2017; Sveningsson & Sörgarde 2020), jotka tarjoavat yleiskuvan tutkittavasta aihepiiristä.

Vastausta päätutkimuskysymykseen etsitään jakamalla se kahteen eri alatutkimuskysymykseen. Näitä kysymyksiä käsitellään aluksi omissa luvuissaan. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastataan luvussa 2, jossa käsitellään työntekijöiden muutosvastaisuutta organisaatiossa ja alan kirjallisuuden erilaisia näkökulmia muutosvastaisuudesta. Luvussa 3 käsitellään työntekijöiden osallistamista ja sen keinoja muutoksen kontekstissa ja vastataan samalla toiseen alatutkimuskysymykseen. Tutkielman luvussa 4 yhdistetään aiemmissä luvuissa käsitellyt teemat ja esitellään tutkielman tulokset ja johtopäätökset vastaamalla kokonaisvaltaisesti kaikkiin tutkimuskysymyksiin. Esittelen tutkielman lopussa myös mahdollisuuksia jatkotutkimukselle.

2 Työntekijöiden muutosvastaisuus organisaatiossa

2.1 Muutosvastaisuuden määritelmä ja sen muodostuminen

Muutosvastaisuutta on tutkittu alan kirjallisuudessa jo vuosikymmenten ajan ja se on aiheuttanut alan tutkijoissa paljon erimielisyyttä. Yhteiseen konsensukseen määritelmästä ei olla päästy (Erwin & Garman 2010, 42), mutta näkökulma muutosvastaisuuteen on kehittynyt aiempaa monipuolisemmaksi. Muutosvastaisuudesta on käytetty kirjallisuudessa monia eri englanninkielisiä termejä. *Change resistance*, *resistance to change* ja *resistance* ovat alan kirjallisuudessa yleisimmin käytettyjä käsitteitä, mutta myös *cynicism* -käsitteellä on kuvattu muutosvastaisuutta läheisesti vastaavia teemoja (esim. Stanley ym. 2005).

Ford ym. (2008) pitävät muutosvastaisuutta eräänä konfliktin muotona, joka muodostuu kolmesta eri elementistä. He esittävät elementeiksi muutoksen vastaanottajan toiminnan, muutosagenttien tekemän merkityksellistämisen sekä agentin ja vastaanottajan välisen suhteen. Muutosvastaisuuden voi käsittää myös sosiaalisena ja kokonaisvaltaisena ilmiönä, johon vaikuttavat organisaation taustalla käytävät keskustelut (Ford ym. 2002). Taustakeskusteluilla Ford ym. (2002) tarkoittavat erilaisia hiljaisia ja kokemusten pohjalta muotoutuvia kehyksiä, jotka vaikuttavat toiminnan taustalla ja ohjaavat organisaation jäsenten välistä näkyvää vuorovaikutusta. Piderit (2000) taas kuvaa muutosvastaisuutta negatiivisena kolmiulotteisena suhtautumisena muutokseen, joka sisältää tunteisiin ja käyttäytymiseen liittyviä sekä kognitiivisia osia. Mikel-Hong ym. (2024) vievät muutosvastaisuuden tulkinnan vielä pidemmälle ja esittävät sen olevan monimutkainen, monitasoinen ja moniulotteinen ilmiö, jota tapahtuu järjestelmässä, kuten organisaatiossa. Heidän mukaansa muutoksen vastaanottajat, sen suunnittelijat ja muutosagentit sekä itse organisaatio reagoivat muutosaloitteeseen ja ovat taipuvaisia käyttäytymään ja/tai asennoitumaan siihen vastahakoisesti. Kuten erilaisten määritelmien runsaudesta voi nähdä, erityisesti näkemykset muutosvastaisuuden syistä, taustoista, toimijoista ja vaikutuksista vaihtelevat tutkijoiden ja tutkimusten välillä.

Muutosvastaisuudelle voi olla useita eri syitä, se voi esiintyä organisaatiossa monissa eri muodoissa ja paljastaa itsensä monien vihjeiden kautta (Palmer ym. 2017, 272). Muutosvastaisuutta voi esiintyä kaikilla organisaation tasoilla (Ford ym. 2008; Palmer ym. 2017), joten se voi näkyä erilaisissa muutostilanteissa eri tavoin. Yksinkertaisimmillaan muutosvastaisuus voi olla esimerkiksi ohjeiden tai käskyjen noudattamatta jättämistä (Herscovitch & Meyer 2002, 475). Muutosvastaisuus voi ilmetä eri muodoissa, kuten yksilöllisenä tai kollektiivisena ja aktiivisena tai

passiivisena (Self & Schraeder 2009; Mikel-Hong ym. 2024). Passiivinen vastustus voidaan määritellä peiteltyksi tai hienovaraiseksi käytökseksi, jolla pyritään estämään muutoksen onnistuminen (Herscovitch & Meyer 2002, 478). Se voi näkyä esimerkiksi hiljaisuutena tai pidättäytymisenä yhteistyöstä ja tiedonjaosta, jolloin sitä voi olla vaikeampi havaita (Self & Schraeder 2009; Palmer ym. 2017). Passiiviset vastustuksen muodot voivat olla näkymättömiä niiden tarkkailijoille, jos he eivät itse ole erityisen tarkkaavaisia tai jos heille ei ole kerrottu kyseisestä käytöksestä (Smollan 2011, 832). Aktiivinen vastustus reagoi muutokseen avoimilla toimilla, joiden tarkoituksena on varmistaa muutoksen epäonnistuminen (Herscovitch & Meyer 2002, 478). Aktiivinen muutosvastaisuus voi näkyä esimerkiksi kriittisyytenä, sabotaasina tai juorujen levittämisenä (Self & Schraeder 2009, 167).

Muutosvastaisuus voi myös olla avointa (*overt*) tai peiteltyä ja piilotettua (*covert*) (Palmer ym. 2017; Mikel-Hong ym. 2024). Avoin ja näkyvä vastustus on helposti havaittavaa, ja muutosta vastustavien työntekijöiden henkilöllisyys on tiedossa (Smollan 2011, 832), kun taas peitelty vastustus sen vastakohta. Bovey ja Hede (2001) ovat havainnoineet työntekijöiden muutosvastaisen käytöksen ulottuvuuksia kuviolla, jossa muuttujina ovat käytöksen intensiteetti (aktiivisesta passiiviseen) ja sen näkyvyys organisaatiossa (avoimesta peiteltyyn). Heidän mukaansa välttely ja vastustus ovat aktiiviseen ja avoimeen muutosvastaisuuteen liittyviä käytösmalleja, kun taas aktiiviseen ja peiteltyyn vastustukseen voi kuulua prosessin pitkittämistä, hajottamista tai horjuttamista. Pidättäytyvä käytös, odottaminen ja tarkkailu ovat passiivista avointa vastustusta, mutta peitelty passiivinen vastustus voi näkyä muutoksen sivuuttamisena, vetäytymisenä tai välttelynä (Bovey & Hede 2001, 375).

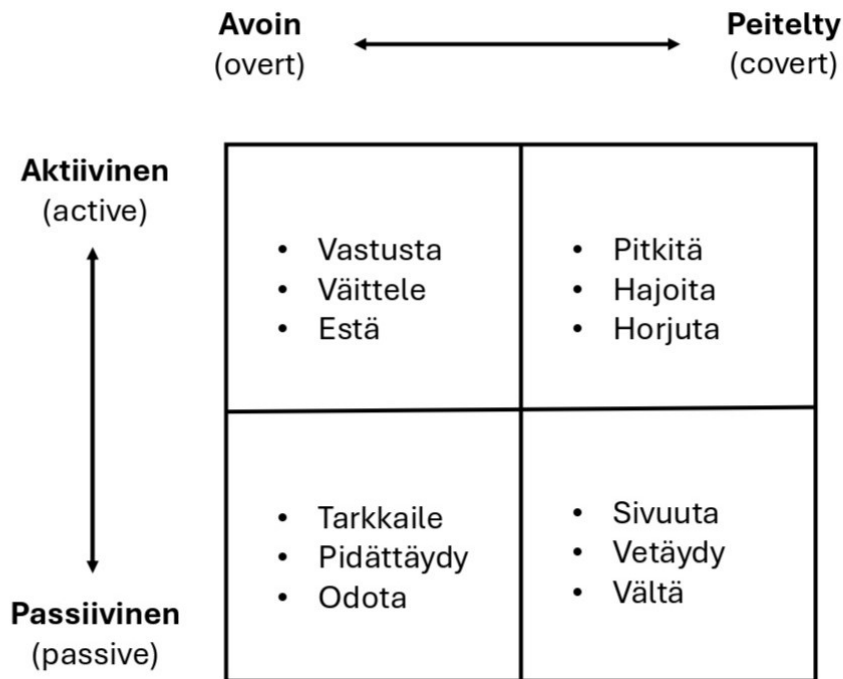


Figure 1 Muutosvastaisen käytöksen ulottuvuudet, mukailten Bovey & Hede (2001)

Muutosvastaisuuden muodostumisen taustalla voi olla monia eri tekijöitä. Nämä tekijät voidaan jaotella kolmeen eri ryhmään: muutokseen (esimerkiksi sen sisältöön ja prosessiin) liittyvät, organisaatiotasoiset ja henkilökohtaiset tekijät (Self & Schraeder 2009, 169). Usein muutosvastaisuuden taustalla on pelko muutosta ja uutta kohtaan, sillä muutoksen vastaanottajat ovat luonnollisesti huolissaan siitä, miten muutos tulee vaikuttamaan heihin henkilökohtaisesti (Oreg ym. 2011, 517). Vaikka muutosta pidettäisiin tarpeellisena, yksilöt todennäköisesti vastustavat muutosta, jos he uskovat menettävänsä jotain arvokasta sen seurauksena (Armenakis & Bedeian 1999, 304). Pelon lisäksi muutosvastaisuuden syntymiseen voivat vaikuttaa henkilön tottumukset tai taipumus pysyä tutuissa toimintatavoissa (*inertia*), tunne vallan menettämisestä ja aseman alenemisesta, pelko taloudellisen turvallisuuden heikkenemisestä tai tunne omasta riittämättömyydestä muutoksen jälkeen tai sen aikana (Agócs 1997; Dent & Goldberg 1999; Dawson 2003; Self & Schraeder 2009). Palmerin ym. (2017) mukaan muita vaikuttavia tekijöitä voivat olla työntekijöiden käsitys muutoksen epäselvyydestä, sopimattomuudesta, tarpeettomuudesta tai väärästä ajoituksesta, erimielisyys muutoksen hallinnasta ja kokemus aiempien muutosten onnistumisesta tai epäonnistumisesta. Muutosvastaisuuden taustalla voi olla samanaikaisesti monta eri syytä ja ne voivat muuttua, kun prosessi etenee ja uutta tietoa ilmenee

(Palmer ym. 2017, 273). Jos muutoksen koetut riskit tai kustannukset ylittävät sen hyödyt, työntekijät alkavat ymmärrettävästi vastustamaan muutosta (Oreg ym. 2011, 517). Yksilöt keskittyvät muutoksen kohdatessaan todennäköisesti ensin omiin etuihinsa ja huomioivat organisaation yleisen edun vasta niiden jälkeen (Armenakis & Bedeian 199, 304).

2.2 Perinteinen näkökulma muutosvastaisuuteen

Perinteisessä muutoskirjallisuudessa vastustus nähdään usein ei-toivottuna ja haastavana ilmiönä, joka joko hidastaa muutosprosessia tai aiheuttaa jopa sen epäonnistumisen (Sveningsson & Sörgarde 2020, 248). Muutosvastaisuuden koetaan toimivan muutosprosessin sujuvuutta jarruttavana kitkana, jota on pyrittävä välttää eri keinojen avulla (Sveningsson & Sörgarde 2020, 248). Alan kirjallisuudessa tästä näkökulmasta puhutaan usein perinteisenä näkökulmana (Waddell & Sohal 1998; Ford ym. 2008; Choi & Ruona 2011). Perinteisesti muutosvastarinta on mielletty muutoksen esteenä, joka on voitettava, jotta muutos voisi onnistua (Waddell & Sohal 1998, 543). Fordin ym. (2002) mukaan muutosvastaisuuden on yleisesti ajateltu muodostuvan yksilön henkilökohtaisten kokemusten pohjalta ja sen perusteella, miten hän arvioi muiden luotettavuutta.

Alan aiemmassa kirjallisuudessa on esitetty hyvin mustavalkoista roolijakoa muutosprosessin osapuolille ja heidän toimijuudelleen. Termillä muutosagentti (*change agent*) kuvataan henkilöitä, jotka johtavat muutosta tai ovat vastuussa sen implementoinnista, kun taas muutoksen vastaanottajat (*change recipients*) ottavat muutoksen vastaan ja sopeutuvat siihen (Ford ym. 2008; Vos & Rupert 2018). Organisaation muutoksessa muutosagenttien rooleissa ovat yleensä esihenkilöt ja muutosta vastaanottavat suorittavan tason työntekijät. Muutosagentti-keskeinen näkökulma olettaa, että muutosvastaisuus on muutosagenttien puolueettomasti havainnoima objektiivinen ilmiö (Ford ym. 2008, 362). Muutosvastaisuutta on pidetty tietyn ryhmän aiheuttamana ongelmana, jonka korjaaminen on jäänyt esihenkilöiden tehtäväksi. Muutosvastaisuutta osoittavia henkilöitä kuvataan usein syyllisinä ongelmiin, eivätkä he kykene sopeutumaan modernin maailman dynaamisiin muutoksiin (Dawson 2003, 20). Näitä työntekijöinä on pidetty häirikköinä, joiden oma henkilökohtainen etu on ristiriidassa organisaation yleisen edun ja hyvinvoinnin kanssa (Waddell & Sohal 1998, 543).

Jos kaikkien muutokseen osallistuvien tahojen oletetaan kohtaavan sama muutosaloite samassa kontekstissa, muutosvastaisuuden on oltava seurausta joko siihen liittyvistä väärinkäsityksistä tai yksilöllisistä piirteistä ja ominaisuuksista, jotka toimivat esteenä muutokselle (Ford ym. 2002, 106).

Vastarinta nähty eriävien mielipiteiden ilmentymänä, joka heikentää organisaation toiminnan tehokkuutta (Waddell & Sohal 1998, 543). Perinteisen määritelmän keskiössä on uskomus työntekijöiden vastarinnasta väistämättömänä seurauksena muutosprosessille (Agócs 1997, 917). Muutosvastaisuutta on pidetty konfliktien perimmäisenä syynä, joka ei-toivottuna ilmiönä aiheuttaa haittaa organisaation hyvinvoinnille (Waddell & Sohal 1998, 543). Buchananin ja Badhamin (1999) mukaan sen käsitteleminen voi toisinaan vaatia häikäilemättömien taktiikoiden käyttöä. Alan kirjallisuudessa on tunnistettu useita eri strategioita muutosvastaisuuden voittamiseksi, ja niiden painopiste vaihtelee osallistamisesta pakottamiseen (Dawson 2003, 24). Tämän ajatuksen mukaan muutosvastaisuuden onnistunut käsittely riippuu siitä, kuinka hyvin yksilön vastarinnan lähdettä voidaan kuvailla ja miten sen hillitsemiseen sopiva strategia valitaan ja implementoidaan (Ford ym. 2002, 106).

2.3 Kritiikki perinteiselle näkökulmalle

Uudempaa, kriittistä näkökulmaa edustavat tutkijat kritisoivat muutosvastaisuuden käsitettä, sen käyttötapaa ja siitä luotua kuvaa yksipuolisena ja vanhentuneena (Dent & Goldberg 1999; Piderit 2000; Mumby 2005; Ford ym. 2008). Alan kirjallisuudessa tästä näkökulmasta puhutaan kriittisenä näkökulmana (Choi & Ruona 2011; Sveningsson & Sörgarde 2020). Perinteinen näkemys muutosvastaisuudesta suosii muutosagentteja ja luo kuvan resistanssista järjettömänä ja toimintaa häiritsevänä reaktiona, joka ilmenee yksilöissä (Ford ym. 2008, 362). Työntekijöiden on nähty olevan luonnollisesti haluttomia muutokseen ja taipuvia pysymään tutussa, jonka avulla kuva johtajista sankareina vahvistuu entisestään (Sveningsson & Sörgarde 2020, 270). Oletuksena on ollut, että ihmiset vastustavat muutosta, koska he eivät ymmärrä sitä (Ford ym. 2008, 561). Fordin ja Fordin (1995) mukaan ymmärrys on vain yksi muutosprosessin osista, eikä se itsessään riitä saamaan aikaan muutosta. Uskomus siihen, että muutosta vastustetaan luontaisesti, on muutospyrkimysten keskeinen heikkous (Dent & Goldberg 1999, 27). Perinteisen ja kriittisen näkökulman erot muutosvastaisuuteen suhtautumisessa liittyvät erityisesti muutosagentin rooliin, käsitteen monipuolisuuteen sekä muutosvastaisuuden hyötyihin ja haittoihin.

2.3.1 Muutosagenttien rooli muutosvastaisuuden muodostumisessa

Tutkijat ovat kyseenalaistaneet erityisesti käsitteen asenteellisuutta ja puolueellisuutta (Ford ym. 2008; Dent & Goldberg 1999). Ford ja Ford (1995) ovatkin kuvanneet muutosvastaisuutta keskusteluna, joka syntyy esimerkiksi erimielisyyden tai tietämättömyyden seurauksena. Se voidaan

nähdä myös muutoksen aikana tapahtuvan kognitiivisen siirtymän luontaisena elementtinä (Isabella 1990, 34). Perinteistä suhtautumista muutosvastaisuuteen on kritisoitu, sillä se olettaa, että muutos itsessään on aina hyvä asia (Dawson 2003, 24). Dentin ja Goldbergin (1999) mukaan muutosvastaisuus-termiä käytetään usein tilanteissa, joissa työntekijät eivät ole täysin omaksumassa muutosta, jonka johto haluaa toteuttaa – käsite ei siis täysin vastaa sen nykyistä merkitystä.

Muutosvastarinnan sysäämistä yksilön ongelmaksi on myös kritisoitu. Perinteisesti yksilöiden asenteet muutosta kohtaan on käsitelty muutosvastarintana (Choi & Ruona 2011, 50). Dentin ja Goldbergin (1999) mukaan ihmiset saattavat vastustaa muutosta omien etujensa, kuten statuksen, palkan tai mukavuuden, vähenemisen vuoksi. He korostavat, ettei tämä ole kuitenkaan muutoksen vastustamista. Olettamalla, että muutosvastaisuus on väistämättä haitallista, muutosagentit ovat jättäneet huomiotta sen mahdolliset myönteiset vaikutukset (Ford ym. 2008, 363). Fordin ym. (2008) mukaan vastaanottajien syyttäminen muutoksen ongelmista hyödyttää muutosagentteja niin yksilöinä kuin ryhmänä. Näin saadaan vahvistettua käsitystä siitä, että ihmiset vastustavat muutosta, ja samalla vähennettyä muutosagenttien osuutta prosessin odottamattomista kielteisistä vaikutuksista. Kun muutoksen implementoinnin mahdollisista haasteista syytetään vain muutoksen vastaanottajia, muutosagenttien ennakko-oletukset vastarinnasta ja sen osoittajista vahvistuvat (Ford ym. 2008, 365).

Fordin ym. (2008) mukaan muutosagentteja kuvataan perinteisessä muutoskirjallisuudessa uhreina, jotka joutuvat kohtaamaan muutoksen vastaanottajien irrationaaliset reaktiot. Tällöin jätetään huomiotta mahdollisuus siihen, että vastustus on vain muutosagenttien tulkintaa vastaanottajien käytöksestä ja että tulkinnat voivat olla tulkitsijoiden omaa etua palvelevia (Ford ym. 2008, 362). Vosin ja Rupertin (2018) tutkimuksen mukaan muutoksen toimeenpanijat eli muutosagentit kokevat vastaanottajien muutosvastarinnan olevan suurempaa kuin vastaanottajat itse. Muutosagentit siis tulkitsevat muutosvastaisuudeksi myös toimintaa, jota ei ole sellaiseksi tarkoitettu. Riippumatta toiminnan todellisesta haitasta muutokselle, muutosagentit voivat automaattisesti leimata tietynlaisen toiminnan vastustukseksi, jos se on vastoin heidän käsitystään siitä, mikä on oikein (Ford ym. 2008, 372). Mumbyn (2005) mukaan sama toiminta voidaan sen kontekstista riippuen tulkita vastarinnaksi tai vain toimeksi, joka vain tukee organisaation nykytilan säilymistä. Muutosagenttien voidaan ajatella aiheuttavan muutosvastaisuutta odottamalla sitä muutoksen vastaanottajilta (Choi & Ruona 2011, 50). Ford ym. (2008) taas toteavat, että muutosagenttien rooli vastustuksen synnyssä voi ulottua jopa tulkintoja ja odotuksia pidemmälle. Heidän mukaansa muutosagentit voivat aiheuttaa muutosvastaisuutta esimerkiksi rikkomalla sopimuksia, heikentämällä työntekijöiden luottamusta, antamalla harhaanjohtavaa tietoa tai jopa vastustamalla

muutosta itse. Kun muutosvastaisuuden ilmiötä tarkastellessa huomioidaan myös muutosagenttien ja muutoksen kohteiden välinen vuorovaikutus, se ei ole enää pelkkä teoreettinen ilmiö, joka ilmeni pelkästään muutoksen vastaanottajissa (Ford ym. 2008, 371). Muutosvastaisuus on siis monitahoinen ilmiö, jota muovaavat monet eri muutosprosessissa mukana olevat toimijat (Mikel-Hong ym. 2024, 2005).

2.3.2 Ilmiön moniulotteisuus

Yksinkertaistettu määritelmä muutosvastaisuudelle ei huomioi ilmiön moniulotteisuutta. Pideritin (2000) mukaan alan tutkimuksesta voi erottaa kolme erilaista painotusta vastarinnan käsitteellistämässä. Muutosvastaisuutta kuvataan joko kognitiivisena tai emotionaalisenä tilana tai käyttäytymisenä (Piderit 2000, 785), mutta nämä eri tilojen ilmenemismuodot eivät kuitenkaan aina vastaa toisiaan (Sveningsson & Sörgarde 2020, 265). Yksilöt voivat siis samanaikaisesti sekä kannattaa että vastustaa tiettyä muutosta (Piderit 2000, 787). Ford ym. (2008) esittävät, että muutoksen vastaanottaja voi samanaikaisesti suhtautua muutokseen myönteisesti ja toimia tavalla, jonka muutosagentit tulkitsisivat vastustuksena. Muutosvastaisuudelta ensi silmäyksellä vaikuttavat asiat eivät välttämättä liity käynnissä olevaan muutokseen millään tavalla (Sveningsson & Sörgarde 2020, 248). Tutkimukset ovat osoittaneet, että vastustukselta vaikuttavat toimet eivät aina johdu tahallisuudesta vastarinnasta, vaan käytöksen taustalla voi olla esimerkiksi väärinkäsityksiä (Mikel-Hong ym. 2024, 2000). Muutosvastaisuutta yksinkertaistavat määritelmät eivät huomioi sitä, ettei yksilöiden käytös muutoksen olosuhteissa välttämättä vastaa täysin heidän todellista suhtautumistaan muutokseen (Oreg 2006, 92).

Muutosvastaisuus voi olla henkilökohtaisista syistä johtuvan tai tahallisen kieltäytymisen sijasta luonnollinen reaktio niihin ongelmiin tai esteisiin, mitä muutosprosessissa ilmenee (Mikel-Hong ym. 2024, 1996). Bartunek ym. (2006) korostavat, että muutoksen vastaanottajat eivät ole pelkästään passiivisia muutoksen kohteita, sillä he osallistuvat aktiivisesti muutosprosessiin luomalla muutoksesta käsityksiä, tuntemalla sitä kohtaan tunteita ja arvioimalla sitä. Heidän mukaansa nämä toimet ulottuvat paljon vastarinnan ilmaisemista laajemmalle. Sen sijaan, että muutosvastaisuus olisi vastaus muutosprosessin nykytilaan tai olosuhteisiin, Ford ym. (2002) esittävät sen olevan kokoelma keskusteluja aikaisempien muutosten onnistumisista tai epäonnistumisista, niiden merkityksistä ja syistä. Näin ollen muutosvastaisuus ei liity pelkästään nykyhetkessä tapahtuviin asioihin, vaan myös siihen, mitä on tapahtunut aiemmin (Ford ym. 2002, 114). Muutosvastaisuus voidaan siis nähdä monimutkaisena kokonaisuutena, johon liittyy useita

päällekkäisiä ulottuvuuksia, joiden havaitseminen ja tunnistaminen voi olla haastavaa sekä sen tarkkailijoille että itse vastustajille (Smollan 2011, 832).

2.3.3 Muutosvastaisuus resurssina

Kriittisen näkökulman edustajat ovat korostaneet muutosvastaisuuden hyötyjä muutosprosesseille ja niiden kehittämislle. Muutoksen kohteena olevien työntekijöiden reaktiot eivät välttämättä toimi haitallisina esteinä tai rasitteina muutoksen toteutumiselle (Ford ym. 2008; Mikel-Hong ym. 2024), mutta pätevätkin muutosta koskevat huolet on voitu ohittaa leimaamalla työntekijöiden toiminta muutosvastaisuudeksi (Piderit 2000, 784). Negatiivisen käsityksen sijaan muutosvastaisuus voidaan siis nähdä resurssina tai vähintään neutraalina ilmiönä – muutosvastaisuus ei välttämättä ole haitallista, vaikka sitä esiintyisi (Palmer ym. 2017, 252). Ajatus siitä, että muutosvastarinta voi olla hyödyllisessä roolissa organisaation muutosprosessissa, on vastakkainen perinteiselle näkökulmalle, jonka mukaan se on este muutoksen onnistumiselle (Waddell & Sohal 1998, 544).

Sveningssonin ja Sörgarden (2020) mukaan muutosvastaisuus voi olla organisaatiolle hyödyllinen ilmiö monesta eri syystä. Muutosvastaisuus kertoo työntekijöiden olevan kiinnostuneita ja sitoutuneita, ja organisaation jäsenten panos voi tukea sopeutumista ja siten uusien ideoiden toteutumista. Se voi toimia myös arvokkaana tiedonlähteenä muutosprosessista (Mikel-Hong ym. 2024, 1985). Tämän lisäksi pyrkimys puolustaa organisaation alkuperäisiä arvoja voi toimia vastavoimana muutoksille, jotka eivät sopisi organisaatiolle (Sveningsson & Sörgarde 2020, 276). Ford ym. (2008) esittävät muutosvastaisuuden lisäävän muutoksen onnistumisen todennäköisyyttä, kasvattavan tietoisuutta muutoksesta ja poistavan tarpeettomia, epäkäytännöllisiä tai haitallisia elementtejä muutosprosessin suunnittelusta tai toteutuksesta.

Jos muutosagentit suhtautuvat muutosvastaisuuteen organisaation toimintaa haittaavana konfliktina, he menettävät mahdollisuuden hyödyntää sen positiivisia vaikutuksia muutokseen ja sen toteutukseen (Ford ym. 2008, 370). Fordin ym. (2008) mukaan muutosvastaisuus auttaa pitämään keskustelua elossa. Ilman vastarintaa mikään muutos ei jäisi pysyväksi ja vastaanottajat hyväksyisivät kritiikittä kaikki saamansa viestit – myös ne, jotka olisivat organisaatiolle vahingollisia (Ford ym. 2008, 370). On tärkeä tarkastella muutoksen tarpeellisuutta ja syitä kriittisesti sekä huomioida huolenaiheita sen sijaan, että vastarinnan oletettaisiin olevan väistämätöntä (Dawson 2003, 24). Muutospyrkimykset, joiden oletetaan automaattisesti kohtaavan vastustusta, suunnitellaan ja implementoidaan todennäköisesti tehottomammin (Dent & Goldberg 1999, 26). Sen sijaan, että muutosvastaisuus olisi este tai haitta muutokselle, se voi olla kriittinen tekijä muutoksen lopullisessa onnistumisessa (Ford ym. 2008, 368). Self ja Schraeder (2009)

korostavat, ettei pelkästään se, että muutos ei kohtaa avointa vastarintaa, tarkoita muutoksen olevan täydellinen. Muutosvastaisuuteen voidaan suhtautua muutosprosessin kannalta edistävänä voimana erityisesti silloin, kun negatiivisiin reaktioihin suhtaudutaan vakavasti ja niitä hyödynnetään resurssina muutostyölle (Sveningsson & Sörgarde 2020, 248). On kuitenkin tärkeää, että muutosvastaisuuteen suhtauduttaisiin mahdollisimman tasapainoisesti tunnistamalla sekä sen negatiiviset että myönteiset vaikutukset (Palmer ym. 2017, 253). Muutosvastaisuus voi aiheuttaa vahinkoa organisaatiolle, sen jäsenille ja jopa muutosta vastustaville tahoille (Palmer ym. 2017, 253). Negatiiviset seuraukset voivat näkyä niin yksilöiden kuin organisaation tasolla esimerkiksi suoritus- ja kilpailukyvyn heikkenemisenä tai työpaikkojen menetyksenä (Palmer ym. 2017, 253).

3 Osallistaminen osana muutosprosessia

3.1 Osallistamisen määritelmä

Ei ole olemassa yhtä yleisesti hyväksyttyä osallistamisen määritelmää tai operatiivisia toimintaohjeita (Glew ym. 1995; Erwin & Garman 2010), joten tutkijoiden määritelmät eroavat toisistaan. Glew ym. (1995) määrittelevät osallistamisen organisaation ylemmän tason toimijoiden tietoisena pyrkimyksenä tarjota alemman tason yksilöille tai ryhmille mahdollisuuksia, joiden tarkoituksena on laajentaa rooleja tai lisätä vaikutusvaltaa organisaation eri toiminta-alueilla. Konsensuksen saavuttamista vaikeuttavat esimerkiksi näkemuserot siitä, onko osallistaminen tekniikka vai filosofia (Glew ym. 1995, 400). Morgan ja Zeffane (2003) toteavat työntekijöiden osallistamisen olevan on laaja käsite, joka kattaa alleen monenlaisia käytäntöjä. Osallistamiselle on monia sitä vastaavia englanninkielisiä käsitteitä, kuten *participation* ja *involvement*. Alan kirjallisuudessa näitä termejä on käytetty tarkoittamaan lähes samaa asiaa, mutta tutkimusten ja tutkijoiden välillä on pieniä eroja niiden käytössä. Myös termi voimaannuttaminen (*empowerment*) esiintyy paljon osallistamiseen liittyvässä kirjallisuudessa. Herrenkohlin ym. (1999) mukaan *empowerment* tarkoittaa työntekijöiden olevan aiempaa aktiivisempia ja itsenäisempiä auttaessaan organisaatiota saavuttamaan sen tavoitteet, mutta käsitteelle löytyy alan kirjallisuudesta useampia eri määritelmiä (Herrenkohl ym. 1999; Lamm & Gordon 2010).

Pasmore ja Fagans (1992) esittävät osallistumisen olevan eräänlainen jatkumo tekoja, jotka voivat olla eritasoisia. Heidän mukaansa tasoja ovat mukautuminen (*conforming*), myötävaikuttaminen (*contributing*), haastaminen (*challenging*), yhteistyö (*collaborating*) ja luominen (*creation*). Mukautumisen kuvataan olevan osallistumisen alin taso, kun taas luominen on sen korkein taso. Jokainen viidestä osallistumisen tasosta vaatii siihen osallistavalta henkilöltä edellistä tasoa suurempaa panosta ja luo samalla enemmän riskejä ja mahdollisuuksia onnistumiselle (Pasmore & Fagans 1992, 358). Työntekijöiden on siis otettava vastaan aktiivinen rooli prosessissa. Muutosaloitteeseen osallistuminen tai osallistamisen aste vaikuttaa siihen, millainen mielikuva muutoksesta syntyy (Bartunek ym. 2006, 186). Korkeampi osallistumistaso liittyy positiivisempaan näkemykseen muutosten hyödyllisyydestä (Wanberg & Banas 2000, 138). Osallistamisen vaikutukset ovat voimakkaampia, kun muutoksen tavoitteena on lisätä organisaation tehokkuutta (Lines 2004, sivu).

Osallistamiseen ja sen onnistumiseen liittyvät vahvasti myös kommunikaatio ja tiedonjako. Työntekijöiden osallistaminen ei ainoastaan paranna kaksisuuntaista kommunikaatiota

organisaatiossa, vaan viestittää työntekijöille myös siitä, että heitä arvostetaan ja organisaatio luottaa heihin tarpeeksi ottaakseen heidät mukaan päätöksentekoon (Self & Schraeder 2009, 176). Yleisen käsityksen mukaan työntekijät reagoivat positiivisesti lisääntyneeseen osallistamiseen (Lines 2004, 196), ja osallistamisen uskotaan yleisesti lisäävän ehdotettujen muutosten hyväksyntää (Holt ym. 2007, 245). Kun työntekijät ovat saaneet osallistua käynnissä olevaan muutosprosessiin, he ottavat vastuuta tehdystä päätöksestä ja suhtautuvat todennäköisesti johdon päätöksiin ja motiiveihin aiempaa suopeammin (Brown & Cregan 2008, 637). Kun muutoksella on hyödyllisiä vaikutuksia työntekijöiden työhön tai muihin tekijöihin, kuten statukseen tai työtyytyväisyyteen, he reagoivat siihen positiivisemmin (Morgan & Zeffane 2003, 66). Allenin ym. (2007) mukaan työntekijät, jotka kokivat saaneensa laadukasta muutosviestintää, olivat avoimempia muutokselle. Choi (2008) esittää avoimen ja osallistavan tiedonjakoympäristön vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden asenteisiin muutosta kohtaan. Hänen mukaansa myös jaetun tiedon tarkkuudella ja jakamisen oikea-aikaisuudella on merkitystä. Brownin ja Creganin (2008) tutkimuksen tulokset osoittavat tiedon jakamisen ja päätöksentekoon osallistamisen olevan yhteydessä vähäisempään kyynisyyteen.

Brownin ja Creganin (2008) mukaan kaikki osallistamisen mekanismit eivät kuitenkaan onnistu, ja niiden epäonnistumisen taustalla voi olla tuen puute työntekijöiden osallistumiselle. Työntekijöiden innostus jakaa tietoa tai osallistua päätöksentekoprosesseihin vaihtelee, ja vaihtelu voi perustua heidän omaan arvioonsa osallistumisensa vaikutuksista (Brown & Cregan 2008, 668).

Osallistamisstrategioiden tehokkuuteen voi vaikuttaa myös työntekijöiden asenne osallistumista kohtaan (Brown & Cregan 2008, 637). Jos työntekijä ei halua ottaa vastuuta tai hyväksyä rooliaan osana muutosprosessia, osallistaminen voi olla haastavaa. Myös yksilöiden väliset erot, kuten työntekijöiden asenteet, kyvyt ja persoonat, vaikuttavat osallistamisen toteutumiseen käytännössä (Glew ym. 1995, 397). Vaikka yksilölle annettaisiin aito mahdollisuus osallistua, hän saattaa kieltäytyä siitä, jos hän kokee sen liian monimutkaisena tai riskialttiina (Pasmore & Fagans 1992, 388, 393).

Crewn ym. (1995) mukaan yksilöllisten tekijöiden lisäksi myös organisaatiotason tekijät voivat vaikuttaa osallistamisen toteutumiseen. Heidän mukaansa suunnitelmien onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat organisaation kulttuuri, sen rakenne ja toimintajärjestelmät. Negatiiviset käsitykset ja asenteet osallistumisesta voivat haitata osallistamistoimien onnistumista pitkällä aikavälillä (Langan-Fox ym. 2002, 54).

3.2 Osallistaminen muutoksen kontekstissa

Työntekijöiden osallistamisella halutaan varmistaa, että organisaation muutos juurtuu pysyvästi osaksi organisaatiota (Sveningsson & Sörgarde 2020, 276). Laaja-alainen organisaation jäsenten osallistaminen tukee muutoksen implementoinnin onnistumista (Lines 2004, 211). Muutokseen osallistuminen vaikuttaa siihen, millaisia hyötyjä tai haittoja osallistujat uskovat siitä seuraavan (Bartunek ym. 2006, 187). Yksilöt luovat muutoksesta oletuksia, odotuksia ja vaikutelmia, jotka vaikuttavat yhdessä yksilön muutosvalmiuteen (Choi & Ruona 2011, 51). Työntekijöiden halukkuus osallistua on kriittinen tekijä minkä tahansa suunnitellun muutoksen onnistumiselle (Miller ym. 1994, 65), jonka takia organisaation on pyrittävä vakuuttamaan yksilöt muutoksen hyödyllisyydestä. Langan-Fox ym. (2002) esittävät, että muutoksen onnistuneen toteutuksen todennäköisyys kasvaa, kun koko organisaatiossa on tukea ja kiinnostusta osallistumiselle.

Tutkimusten perusteella voidaan todeta, että organisaation jäsenten laaja-alainen osallistaminen on yhteydessä muutoksen onnistumiseen (Lines 2004, 211). Myös Amiotin ym. (2006) mukaan empiirinen näyttö on todistanut sen tärkeyden organisaation muutosprosessin aikana. Osallistamisen on todettu olevan positiivisesti yhteydessä asenteellisiin tekijöihin, kuten muutokseen sitoutumiseen (Lines 2004, 193). Muutoksen suunnitteluun ja implementointiin osallistuvilla henkilöillä on usein mahdollisuus vaikuttaa tehtävään muutokseen (Holt ym. 2007, 245), jolloin tehtävä muutos näyttäytyy kyseisille henkilöille miellyttävämpänä. Holtin ym. (2007) mukaan muutosprosessiin osallistuvilla henkilöillä on yleensä paremmat mahdollisuudet saada muutokseen liittyvää tietoa verrattuna niihin työntekijöihin, jotka eivät ole osallistuneet siihen.

Jos organisaation jäsenet eivät ole asianmukaisesti valmistautuneita muutokseen, ensimmäisiä reaktioita muutokseen ovat todennäköisesti sen torjuminen ja vastustus (Armenakis & Bedeian 1999, 303). Osallistamisen avulla työntekijöitä voidaan valmistella muutokseen, jotta muutosprosessi etenisi sujuvasti. Muutosta vastustavat henkilöt ovat usein suoraan muutoksen kohteena, ja siksi heillä on hyvä käsitys siitä, miten muutos voi toimia (Palmer ym. 2017, 273). Muutosta vastustavien henkilöiden palaute voi tuoda arvokasta tietoa siitä, onko muutosta harkittu ja suunniteltu riittävän tarkasti (Palmer ym. 2017, 273). Jotta organisaation jäsenten osallistaminen tuottaisi onnistuneita tuloksia, heidän on oltava asiantuntevia, kykeneviä ja motivoituneita (Choi & Ruona 2011, 63). Muutosjohtaja, joka näkee muutosvastaisuuden positiivisessa valossa ja kuuntelee aidolla kiinnostuksella esiin nousevia huolia ja haasteita, saa todennäköisemmin vietyä muutoksen läpi onnistuneesti ja samalla parannettua suhteita osallisiin (Palmer ym. 2017, 273) Erityisesti

työntekijöiden osallistaminen strategiaan muutoksiin vähentää muutosvastaisuutta organisaatiossa ja lisää työntekijöiden psykologista sitoutumista (Lines 2004, 193).

Ei ole syytä olettaa, että muutoksen vastaanottajat ja muutosagentit jakaisivat samanlaisen ymmärryksen käynnissä olevasta muutoksesta (Bartunek ym. 2006, 183). On huomioitava, että sekä liian vähäinen että liian runsas määrä tietoa voivat olla haitallisia muutosprosessille ja siten lisätä työntekijöiden vastarintaa (Oreg 2006, 94). On siis löydettävä sopiva tasapaino siihen, kuinka paljon tietoa työntekijöille välitetään. Vaikka käsitykset muutoksesta ovat lähtökohtaisesti yksilöllisiä, Bartunekin ym. (2006) mukaan siihen liittyvät tunteet voivat olla työryhmän jäsenten kesken jaettuja ja osaltaan vaikuttaa muutosprosessiin.

Osallistamalla työntekijöitä muutosprosessiin voidaan vaikuttaa muutosvastaisuuteen. Kun osallistamista lisätään ja työntekijöiden osallistuminen ja sen prosessin oikeudenmukaisuus taataan, muutosvastaisuus vähenee (Oreg ym. 2011, 516). Linesin (2004) esittää niin johdon kuin myös työntekijöiden hyötyvän osallistavasta prosessista. Hänen mukaansa osallistavat prosessit tarjoavat johdolle mahdollisuuden perustella ehdotettuja muutoksia ja käydä alaisten kanssa keskustelua, jonka pohjalta prosessiin voidaan tehdä tarvittavia muutoksia. Tämän lisäksi osallistaminen antaa työntekijöille suoran mahdollisuuden vaikuttaa muutoksen sisältöön ja aikataulutukseen (Lines 2004, 198). Kun työntekijät kokevat, että heidän osallistumisellaan on vaikutusta, he ovat todennäköisesti aktiivisemmin mukana prosessissa (Brown & Cregan 2008, 673).

Glewn ym. (1995) mukaan osallistamisella viitataan yleensä erilaisiin tarkoituksellisiin käytäntöihin ja ohjelmiin, joiden kautta organisaatio pyrkii osallistamaan samalla kertaa useita työntekijöitä. Heidän mukaansa työntekijöitä voidaan käytännössä osallistaa esimerkiksi perustamalla erilaisia työryhmiä, tekemällä yksilöllisiä muutoksia työtehtäviin, kiinnittämällä aiempaa enemmän huomiota työntekijöiden ääneen ja mielipiteisiin päätöksenteossa, voimaannuttamalla (*empowering*) tai tekemällä muita muutoksia organisaation valta- ja vaikutusasemiin. Suurempi osallistuminen muutokseen tukee sen tavoitteiden mukaista ymmärtämistä ja myönteistä tunnetilaa, joista organisaatio voi hyötyä (Bartunek ym. 2006, 200) Toiminnallisesta näkökulmasta työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon on perustavanlaatuinen muutos siihen, miten päätöksiä yleensä tehdään organisaatiossa – toisin kuin tiedon jakaminen, osallistaminen on kaksisuuntainen ja proaktiivinen prosessi (Brown & Cregan 2008, 672). Käytännössä muutoshanke tulisi suunnitella huolellisesti ja johdon tulisi organisaatiotason hyötyjen lisäksi parhaansa mukaan selittää se, kuinka mahdolliset uhat voidaan käsitellä ja kuinka työntekijät voivat henkilökohtaisesti hyötyä muutoksesta (Oreg ym. 2011, 517).

Osallistamisen on oltava oikea-aikaista ja muutoksesta on informoitava sen vastaanottajia. Hyödyllinen informaatio voi lisätä työntekijöiden osallistumista muutosprosessiin vähentämällä muutokseen liittyvää ahdistusta (Miller ym. 1994, 65). Muutoksen vastaanottajille on voitava osoittaa, että ehdotettu muutos on tarpeellinen ja oikea (Self & Schraeder 2009, 172). Holt ym. (2007) esittävät tiedonsaannin mahdollistavan paremman ymmärryksen muutoksen perusteluista ja sen tavoitteista. Myös tapa, jolla tietoa välitetään, voi vaikuttaa muutoksen hyväksyntään (Oreg 2006, 80). Sen sijaan, että muutosagentit keskittyisivät sitouttamistarkoituksessa viestimään johdon visioista ja perusteluista, muutoksen vastaanottajat saattavat yksinkertaisesti haluta varmuuden siitä, että muutokset toteutetaan asteittain ja sopeutumiseen tarjotaan aikaa ja tukea (Lamm & Gordon 2010, 434). Lisääntynyt informaatio on yhteydessä muutosten suurempaan hyväksyntään (Wanberg & Banas 2000, 139) Coyle-Shapiron (1999) mukaan työntekijät, jotka eivät koe muutostoimia hyödyllisiksi prosessin alkuvaiheessa, eivät todennäköisesti osallistu muutokseen enää sen myöhemmissäkään vaiheissa. Toisin sanoen työntekijöiden näkemykset tulee kartoittaa ja mahdollisiin kysymyksiin vastata jo prosessin alkuvaiheessa.

Organisaation on valmistauduttava osallistavaan muutosprosessiin ajoissa. Brownin ja Creganin (2008) mukaan osallistavat päätöksentekoprosessit vievät enemmän aikaa, sillä prosessin aikana on huomioitava monien eri tahojen mielipiteet. Heidän mukaansa aikaa on varattava myös erilaisten näkemysten sovittamiseen, jotta tehtävä päätös kuvastaisi enemmistön mielipidettä. Jotta yksilöiden tietämyksestä voitaisiin hyötyä myös organisaatiotasolla, on luotava menetelmiä, jotka tukevat yksilöitä löytämään äänensä ja jakamaan viisauttaan muille (Pasmore & Fagans 1992, 395). Koska yksilölliset erot vaikuttavat osallistamisen lopputuloksiin, on hyödyllistä ottaa ne huomioon jo osallistamisohjelmien suunnitteluvaiheessa (Glew ym. 1995, 407). Riippuen osallistamisen tasosta, se voi kasvattaa työntekijän työmäärää merkittävästi (Glew ym. 1995, 407). Osallistamisohjelmat ja toimet, jotka lisäävät työntekijöiden kuormittuneisuutta tai huonontavat työskentelysuhteita, eivät todennäköisesti tuota onnistuneita tuloksia (Glew ym. 1995, 408).

Muutoksen onnistunut implementointi edellyttää, että yksilöitä rohkaistaan omaksumaan uusia toimintatapoja (Armenakis & Bedeian 1999, 304). Oreg ym. (2011) korostavat, että johtajien on panostettava osallistumista kannustavan ja luottamuksellisen organisaatiokulttuurin luomiseen, jos he haluavat työntekijöiden osoittavan tukea ja tekevän yhteistyötä muutosprosessin aikana. Kun organisaation jäsenet otetaan aidosti mukaan muutosprojektiin, muodostuu yhteistyön ilmapiiri, joka tukee sekä osallistamisen että muutoksen onnistumista (Lines 2006, 211). Osallistumisen kulttuurin rakentaminen ei saa jäädä vain teoreettiselle tasolle tai hallinnolliseksi tavoitteeksi, vaan sen tulee toteutua käytännössä tavallisten työntekijöiden arjessa (Langan-Fox ym. 2002, 75). Koska

kyseisen kulttuurin tai ilmapiirin luominen vaatii jatkuvaa ja yleensä pitkäkestoista prosessia, tärkeä ensimmäinen askel on omaksua kannustava ja osallistava muutosprosessi (Oreg ym. 2011, 516). Tunnistamalla ja rohkaisemalla muutoksen kannattajia kaikilla organisaation tasoilla voidaan helpottaa muiden organisaation jäsenten osallistumista ja samalla tukea implementoinnin onnistumista (Self & Schraeder 2009, 177).

Työntekijöiden osallistamistoimien onnistuminen riippuu pitkälti siitä, millaisia muutoksia ne edellyttävät työntekijöiltä ja kuinka tervetulleita kyseiset muutokset ovat (Glew ym. 1995, 408). Riippuen muutoksen odotetuista vaikutuksista, työntekijät pitävät toisia muutoksia siedettävämpinä kuin toisia (Armenakis & Bedeian 1999, 304). Buchanan ja Badham (1999) havainnollistavat muutostilanteiden erilaisia luonteita ja niihin sopivia lähestymistapoja kuviolla, jonka muuttujina ovat muutoksen merkittävyys organisaation toiminnalle (vähäinen tai radikaali muutos) ja organisaation jäsenten suhtautuminen muutokseen (hyväksytytty tai kritisoitu muutos). Heidän mukaansa organisaatiolle kriittiset, mutta laajan hyväksynnän saaneet muutosehdotukset voidaan implementoida nopeasti edustuksellisen osallistumisen avulla. Laajan osallistumisen mahdollistavat erityisesti muutokset, joilla on vähäisempi merkitys organisaation menestykselle ja jotka voidaan toteuttaa rauhallisemmassa tahdissa (Buchanan & Badham 1999, 181). Muutosprosessia ja osallistamistoimia suunnitellessa on siis tärkeää huomioida myös muutoksen luonne, radikaalius ja työntekijöiden yleinen suhtautuminen muutosehdotukseen.

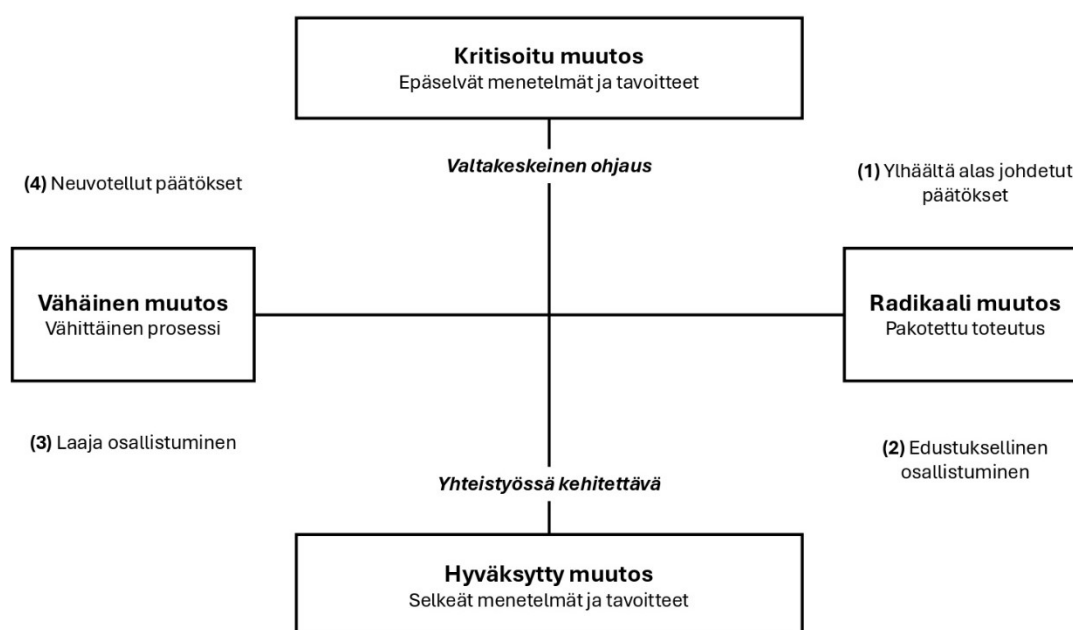


Figure 2 Muutoksen luonne ja muutosprosessin johtaminen, mukaillen Buchanan & Badham (1999)

4 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän tutkielman tavoitteena oli havainnoida organisaatiossa esiintyvän muutosvastaisuuden ja työntekijöiden osallistamisen välistä yhteyttä. Vastausta tutkielman päätutkimuskysymykseen etsittiin kahden alatutkimuskysymyksen avulla. Ensimmäinen alatutkimuskysymys keskittyi siihen, miten muutosvastaisuutta on määritelty alan kirjallisuudessa ja mitä tekijöitä sen aiheuttajina pidetään. Muutosvastaisuudelle on annettu alan kirjallisuudessa monia toisistaan eroavia määritelmiä. Osa tutkimuksista määrittelee sen esimerkiksi eräänä konfliktin muotona (Ford ym. 2008), kun taas osa tulkitsee sen olevan yhdistelmä kognitiivisia ja emotionaalisia prosesseja ja käyttäytymistä (Piderit 2000). Tutkimuksessa havaittiin kaksi toisistaan eroavaa näkökulmaa muutosvastaisuuteen, joita on nimetty perinteiseksi ja kriittiseksi näkökulmaksi. Perinteinen näkökulma kuvaa muutosvastaisuutta ongelmana organisaation toiminnalle, kun taas kriittinen näkökulma suhtautuu siihen kokonaisvaltaisesti myönteisemmin. Suurimmat näkemysten väliset erot keskittyvät siihen, millainen rooli muutosagenteilla on muutosvastaisuuden muodostumisessa, kuinka moniulotteisena ilmiönä muutosvastaisuutta kuvataan ja miten sen seurauksiin suhtaudutaan organisaation toiminnan kannalta.

Käsitys muutosvastaisuudesta on kehittynyt ajan saatossa kohti kokonaisvaltaisempaa ymmärrystä, joka ottaa huomioon siihen vaikuttavien tekijöiden moninaisuuden. Tutkielmassa havaittiin, että muutosvastaisuuden muodostumiseen voi vaikuttaa samanaikaisesti useampi eri tekijä ja kyseiset tekijät voivat muuttua muutosprosessin edetessä. Tutkimukset esittävät, että muutosvastaisuuden taustalla voi olla esimerkiksi pelko uutta kohtaan, epäselvyys muutoksen tavoitteista tai uskomus siitä, että työntekijän oma nykyinen tilanne tai status huononee tavalla tai toisella muutoksen toteutuessa (ks. Agócs 1997; Armenakis & Bedeian 1999, Dent & Goldberg 1999; Dawson 2003; Self & Schraeder 2009; Oreg ym. 2011; Palmer ym. 2017). Muutosvastaisuutta voidaan jaotella sen mukaan, miten se näkyy organisaatiossa (avoin tai peitelty), millainen sen intensiteetti on (aktiivinen tai passiivinen) ja kuka tai ketkä muutosvastaisuutta osoittavat (yksilöllinen tai kollektiivinen).

Tutkielman toinen alatutkimuskysymys pyrki selvittämään, millä tavoin osallistamisen esitetään estävän muutosvastaisuutta alan kirjallisuudessa. Alan tutkimuksissa osallistamiselle on tarjottu monia eri määritelmiä. Määritelmien välisiin eroihin vaikuttaa esimerkiksi se, lähestyvätkö tutkijat sitä filosofiana vai tekniikkana (Glew ym. 1995, 400). Alan kirjallisuudessa osallistamisen on esitetty estävän muutosvastaisuutta, sillä se esimerkiksi lisää muutokseen sitoutumista, antaa

työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa ja tuoda mielipiteitään esille sekä tarjoaa osallistujille lisää tietoa käynnissä olevasta muutoksesta (ks. Lines 2004; Holt ym. 2007). Osallistaminen toimii organisaatiossa keinona hillitä muutosvastarintaa ja samalla valjastaa sitä luomaan parempia ratkaisuja muutoksen toteuttamiseen.

Muutosprosessiin ja osallistamiseen liittyy läheisesti ajatus toimijuudesta. Luvussa 2 tarkasteltiin organisaation muutosprosessia perinteisemmästä ja johtamiskeskeisestä näkökulmasta, jossa toimijat on jaettu selvästi eri leireihin eli muutoksen vastaanottajiin ja muutosagentteihin. Luvussa 3 suhtautuminen toimijuuteen ja sen rooleihin on erilainen, sillä toimijuus on jaettua osallistavassa muutosprosessia. Osallistamisella viitataan yleensä erilaisiin käytäntöihin tai ohjelmiin, joiden avulla useille työntekijöille luodaan samanaikaisesti rooli muutosprosessin toteutuksessa. Sen sijaan, että muutos olisi pelkästään johtovetoinen, työntekijät ovat aktiivinen osa prosessia.

Onnistunut osallistaminen muutosprosessiin vaatii suunnittelua. Käytännössä osallistaminen saattaa kuitenkin poiketa hyvinkin paljon johdon suunnitelmista, sillä toteutuksen onnistumiseen vaikuttavat sekä organisaatiotason tekijät että työntekijöiden yksilölliset piirteet ja taustat (Crew 1995, 397). Näin ollen johdon on pyrittävä huomioimaan ne mahdollisimman hyvin jo muutosaloitteen ja -prosessin suunnitteluvaiheessa. Muutosprosessissa osallistamisen on tapahduttava oikea-aikaisesti. Mitä myöhemmin osallistaminen aloitetaan, sitä vaikeampaa on vaikuttaa jo vakiintuneisiin käsityksiin siitä, millaisia haittoja tai hyötyjä muutos voi tuoda työntekijöille. On myös tärkeää kiinnittää huomiota työntekijöille jaettavan informaation määrään, sillä sekä liian vähäinen että liiallinen informaatio voivat olla haitaksi osallistamiselle ja aiheuttaa vastustusta.

Tutkielman pohjimmaisena tavoitteena ja päätutkimuskysymyksenä oli se, millainen vaikutus työntekijöiden osallistamisella on muutosvastaisuuteen. Tutkielman aiempien havaintojen pohjalta voidaan todeta, että työntekijöiden osallistaminen muutosprosessiin vähentää muutosvastaisuutta. Monet alan tutkimukset ovat todistaneet osallistamisen hillitsevän muutosvastaisuutta ja vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden näkemyksiin muutoksesta (esim. Lines 2004; Brown & Cregan 2008; Oreg ym. 2011). Kun työntekijöitä osallistetaan muutosprosessiin, tyytyväisyys muutosta kohtaan kasvaa, sillä he pääsevät vaikuttamaan itse muutokseen ja sen mahdollisiin lopputulemiin. Samalla osallistaminen toimii palautteenantokanavana, jonka kautta muutokseen liittyvät mahdolliset ongelmat nousevat esille ja niihin voidaan tarttua. Kun muutosvastaisuuden taustalla olevia syitä kuullaan, esiin voi nousta tärkeitä näkökulmia, joita ei ole osattu ottaa huomioon muutoksen suunnittelussa.

Osallistamalla työntekijöitä muutokseen voidaan samalla vastata heidän mahdollisiin epäilyksiinsä ja selkeyttää muutoksen taustoja ja syitä. Muun muassa pelko muutoksen seurauksista, ennakkoletukset tai epäselvyys eivät johda muutosvastaisuuteen, jos organisaatio tarjoaa jäsenilleen mahdollisuuden osallistua ja saada tietoa muutoksesta jo prosessin alkuvaiheissa tai jopa ennen sen alkua. Koska organisaatio voi käyttää muutosvastaisuutta resurssina muutosprosessin ja/tai -aloitteen kehittämiseen, ei ole tarkoituksenmukaista estää sen muodostumista täysin.

Muutosvastaisuuden pohjalta voidaan saada käsitys siitä, onko toteutettava muutos toimiva tai edes tarpeellinen.

Tämä tutkielma on selkeyttänyt ja koostanut yhteen alan kirjallisuuden eri näkökulmia muutosvastaisuuteen ja ryhmitellyt näkökulmien välisiä eroja. Tutkielmassa on huomioitu näkemysten kahtiajako perinteiseen ja kriittiseen suuntaukseen ja eritelty kolme piirrettä, joiden osalta ne eroavat toisistaan huomattavasti. Sen lisäksi tutkielma tarjoaa käytännön huomioita organisaatioille, jotka pyrkivät osallistamaan työntekijöitään muutosprosessiin. Organisaatioiden on kiinnitettävä huomiota työntekijöille jaettavan informaation määrään, osallistamisen oikea-aikaiseen aloitukseen ja siihen, kuinka paljon aikaa osallistamiseen on varattava muutosprosessissa. Sen lisäksi organisaatioiden tulee arvioida keinoja, joiden avulla muutosvastaisuutta voitaisiin parhaiten hyödyntää.

Vaikka tutkielma on vastannut kaikkiin siinä asetettuihin tutkimuskysymyksiin, sen rajoituksena on tutkielman tekoon käytettyjen lähteiden määrä ja niiden raja. Laajempi katsaus alan kirjallisuuteen olisi voinut tuoda esiin perinteisestä tai kriittisestä näkökulmasta jollain tavalla poikkeavia näkökulmia tai määritelmiä muutosvastaisuudelle. Muutamien kirjojen lisäksi tutkielman lähteinä käytettiin vain artikkeleita tieteellisistä aikakausjulkaisuista, jotka ovat saaneet Julkaisufoorumi-portaalissa vähintään arvosanan 1. Tällä pyrittiin varmistamaan, että tutkielmassa käytetyt lähteet ja niiden esittämät tulokset ovat luotettavia ja näin ollen myös tutkielman omat johtopäätökset on tehty luotettavien lähteiden pohjalta.

Vain murto-osa muutosvastaisuutta käsittelevästä kirjallisuudesta keskittyy muiden kuin organisaation alimpien tasojen työntekijöiden muutosvastaisuuteen. Vaikka kriittinen näkökulma nostaa esille muutosagenttien toiminnan ja havainnoinnin muutosvastaisuuden muodostumiseen vaikuttavina tekijöinä, alan kirjallisuus keskittyy kokonaisvaltaisesti vain työntekijöiden muutosvastaisuuteen. Aiheen jatkotutkimukset voisivat tarkastella juuri esihenkilöiden uniikkia asemaa organisaatioissa, sillä he ovat muutosprosessissa usein sekä muutoksen vastaanottajan että muutosagentin roolissa. Miten juuri esihenkilön muutosvastaisuutta voidaan käsitellä ja

millaisia seurauksia organisaatiolle ja sen jäsenille voi aiheutua siitä, jos muutosta toimeenpaneva ja johtava henkilö on itse muutosvastainen? Jatkotutkimuksissa voitaisiin myös keskittyä tarkastelemaan, vertailemaan ja koostamaan alan kirjallisuudesta löytyviä erilaisia osallistamisen määritelmiä ja käytännön keinoja, joilla työntekijöitä voidaan osallistaa muutosprosessiin. Vaihtoehtoisesti mielenkiintoinen mahdollisuus jatkotutkimukselle olisi tarkempi katsaus siihen, miten muutokseen ja muutosvastaisuuteen liittyvät negatiiviset käsitykset ja mielikuvat muodostuvat yksilöissä ja yhteisöissä.

Lähteet

- Agócs, C. (1997) Institutionalized Resistance to Organizational Change: Denial, Inaction and Repression. *Journal of Business*, Vol. 16 (9), 917–931.
- Allen, J – Jimmieson, N. – Bordia, P. – Irmer, B. (2007) Uncertainty during Organizational Change: Managing Perceptions through Communication. *Journal of Change Management*, Vol. 7 (2), 187–210.
- Amiot, C. – Terry, D. – Jimmieson, N. – Callan, V. (2006) A longitudinal investigation of coping processes during a merger: Implications for job satisfaction and organizational identification. *Journal of Management*, Vol. 32 (4), 552–574.
- Armenakis, A. – Bedeian, A. (1999) Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management*, Vol. 25 (3), 293–315.
- Bartunek, J. – Rousseau, D. – Rudolph, J. – DePalma, J. (2006) On the receiving end: Sensemaking, emotion, and assessments of an organizational change initiated by others. *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 42 (2), 182–206.
- Bovey, W. – Hede, A. (2001) Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22 (8), 372–382.
- Brown, M. – Cregan, C. (2008) Organizational change cynicism: The role of employee involvement. *Human Resource Management*, Vol. 47 (4), 667–686.
- Buchanan, D. – Badham, R. (1999) *Power, politics, and organizational change: Winning the turf game*. SAGE Publications, London.
- Choi, M. (2011) Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, Vol. 50 (4), 479–500.
- Choi, M. – Ruona, W. (2011) Individual Readiness for Organizational Change and Its Implications for Human Resource and Organization Development. *Human Resource Development Review*, Vol. 10 (3), 46–73.
- Coyle-Shapiro, J. (1999) Employee Participation and Assessment of an Organizational Change Intervention: A Three-Wave Study of Total Quality Management. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 35 (4), 439–456.
- Dawson, P. (2003) *Understanding Organizational Change: The Contemporary Experience of People at Work*. SAGE Publications, London.
- Dent, E. – Goldberg, S. (1999) Challenging “Resistance to Change”. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 35 (1), 25–41.

- Erwin, D. – Garman, A. (2010) Resistance to organizational change: Linking research and practice. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 31 (1), 39–56.
- Ford, J. – Ford, L. (1995) The Role of Conversations in Producing Intentional Change in Organizations. *The Academy of Management Review*, Vol. 20 (3), 541–570.
- Ford, J. – Ford, L. – Amelio, A. (2008) Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review*, Vol. 33 (2), 362–377.
- Ford, J. – Ford, L. – McNamara, R. (2002) Resistance and the background conversations of change. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 15 (2), 105–121.
- Foster, R. (2010) Resistance, Justice, and Commitment to Change. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 21 (1), 3–39.
- Glew, D. – Griffin, R. – O'Leary-Kelly, A. – Van Fleet, D. (1995) Participation in Organizations: A Preview of the Issues and Proposed Framework for Future Analysis. *Journal of Management*, Vol. 21 (3), 395–421.
- Herrenkohl, R. – Judson, G. – Heffner, J. (1999) Defining and Measuring Employee Empowerment. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 35 (3), 373–389.
- Herscovitch, L. – Meyer, J. (2002) Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87 (3), 474–487.
- Holt, D. – Armenakis, A. – Field, H. – Harris, S. (2007) Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 43 (2), 232–255.
- Isabella, L. (1990) Evolving interpretations as a change unfolds: How managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal*, Vol. 33 (1), 7–41.
- Lamm, E. – Gordon, J. (2010) Empowerment, Predisposition to Resist Change, and Support for Organizational Change. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 17 (4), 425–437.
- Langan-Fox, J. – Code, S. – Gray, R. – Langfield-Smith, K. (2002) Supporting Employee Participation: Attitudes and Perceptions in Trainees, Employees and Teams. *Group Processes & Intergroup Relations*, Vol. 5 (1), 53–82.
- Lines, R. (2004) Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management*, Vol. 4 (3), 193–215.
- Mikel-Hong, K. – Li, N. – Chen, X. (2024) Resistance to Change: Unraveling the Roles of Change Strategists, Agents, and Recipients. *Journal of Management*, Vol. 50 (6), 1984–2011.

- Miller, V. – Johnson, J. – Grau, J. (1994) Antecedents to Willingness to Participate in a Planned Organizational Change. *Journal of Applied Communication Research*, Vol. 22 (1), 59–80.
- Morgan, D. – Zeffane, E. (2003) Employee involvement, organizational change and trust in management. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 14 (1), 55–75.
- Mumby, D. (2005) Theorizing resistance in organization studies: A Dialectical Approach. *Management Communication Quarterly*, Vol. 19 (1), 19–44.
- Oreg, S. (2006) Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 15 (3), 73–101.
- Oreg, S. – Vakola, M. – Armenakis, A. (2011) Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 47 (4), 461–524.
- Palmer, I. – Dunford, R. – Buchanan, D. (2017). *Managing organizational change: a multiple perspectives approach*. McGraw-Hill Education, New York.
- Pasmore, W. – Fagans, F. (1992) Participation, Individual Development, and Organizational Change: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, Vol. 18 (2), 375–397.
- Piderit, S. (2000) Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes toward an Organizational Change. *The Academy of Management Review*, Vol. 25 (4), 783–794.
- Self, D. – Schraeder, M. (2009) Enhancing the success of organizational change: Matching readiness strategies with sources of resistance. *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 30 (2), 167–182.
- Smollan, R. (2011) The multi-dimensional nature of resistance to change. *Journal of Management & Organization*, Vol. 17 (6), 828–849.
- Stanley, D. – Meyer, J. – Topolnytsky, L. (2005) Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 19 (4), 429–459.
- Sveningsson, S. – Sörgarde, N. (2020) *Managing change in organizations*. Sage Publications.
- Todnem, R. (2005) Organisational Change Management: A Critical Review. *Journal of Change Management*, Vol. 5 (4), 369–380.
- Vos, J. – Rupert, J. (2018) Change agent's contribution to recipients' resistance to change: A two-sided story. *European Management Journal*, Vol. 36 (8), 453–462.
- Waddell, D. – Sohal, A. (1998) Resistance: a constructive tool for change management. *Management Decision*, Vol. 36 (8), 543–548
- Wanberg, C. – Banas, J. (2000) Predictors and Outcomes of Openness to Changes in a Reorganizing Workplace. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85 (1), 132–142.

Weick, K. – Quinn, R. (1999) Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, Vol. 50, 361–386.