



TEKNILLINEN TIEDEKUNTA

MUUTOSJOHTAMISEN ERILAISTEN MALLIEN VERTAILUA

Olli Yrjänä

TUOTANTOTALOUDEN KANDIDAATIN TUTKINTO

Kandidaatin työ

Huhtikuu 2021

TIIVISTELMÄ

Muutosjohtamisen erilaisten mallien vertailua

Olli Yrjänä

Oulun yliopisto, Tuotantotalouden tutkinto-ohjelma

Kandidaatin työ 2021, 25 s.

Työn ohjaaja yliopistolla: Kirsi Aaltonen

Maailman muuttuessa päivittäin toimitusjohtajien on pystyttävä reagoimaan muuttuviin olosuhteisiin muutosjohtamisella. Muutosjohtamisen teorian ollessa laaja, erilaiset muutosjohtamisen mallit yksinkertaistavat pääkohdat selkeiksi malleiksi.

Tämä kandidaatin työ on toteutettu kirjallisuuskatsauksena. Työssä perehdytään erilaisiin organisaatiomuutoksiin, yleisimpiin muutosjohtamisen malleihin ja niiden ominaispiirteisiin. Työn tavoitteena on antaa lukijalle kuva erilaisista yleisimmistä muutosjohtamisen malleista, ketterästä muutosjohtamisesta ja mallien erilaisista painotuksista.

Muutosjohtamisen mallit voidaan jakaa yleispäteviin sekä erikoistuneihin malleihin. Yleispäteviä malleja voidaan muokata muutoksesta riippumatta organisaatiomuutokselle suotuisaksi, kun taas erikoistuneet mallit voivat keskittyä erilaisiin muutosteemoihin kuten jatkuvaan ja ketterään muutokseen, yksilömuutokseen tai strategiseen muutokseen. Ketterien menetelmien käyttö organisaatiokulttuurissa tulee olemaan avainasemassa tulevaisuuden yritysmaailmassa.

Asiasanat: Muutosjohtaminen, Muutosjohtamisen mallit, Kirjallisuuskatsaus, Organisaatiomuutos, Ketterä muutosjohtaminen

ABSTRACT

Model Comparison of the Management of Change

Olli Yrjänä

University of Oulu, Degree Programme of Industrial engineering and management

Bachelor's thesis 2021, 25 pp.

Supervisor at the university: Kirsi Aaltonen

When world around us changes daily, CEOs must react to new circumstances. Different change management models simplify the extensive change management theory.

This Bachelor's thesis is carried out as a literature review. It takes closer look to different organizational changes, the commonest change management models and their typical features. The purpose of this work is to provide understanding of the commonest change management models, agile change management and their different emphases.

The change management models can be divided to generic and specialized models. The generic models can be altered to correspond any change situation. The specialized models concentrate to different change themes, such as continuous and agile change, individual change of strategic change. The use of the agile techniques in organization culture will be the key of the successful companies in the future.

Keywords: Change Management, Change Management Model, Literature Review, Organizational Change, Agile Change Management

SISÄLLYSLUETTELO

1 Johdanto	1-5
2 Muutosjohtaminen.....	2-6
2.1 Muutosjohtamisen mallit.....	2-6
2.1.1 Lewinin kolmivaiheinen prosessi	2-8
2.1.2 Beerin kuusiportainen muutosjohtamisen malli	2-9
2.1.3 Appreciative Inquiry (Ymmärtäväinen tiedustelu).....	2-11
2.1.4 Judsonin viisi porrasta	2-11
2.1.5 Kanterin, Steinin ja Jicksin kymmenen käskyä	2-12
2.1.6 Kotterin kahdeksanportainen malli.....	2-13
2.1.7 Hiattin ADKAR malli.....	2-14
2.1.8 Ketterä muutosjohtamismalli.....	2-15
3 Muutosjohtamisen eri mallien vertailu.....	3-17
3.1 Muutosjohtamisen mallien yhtäläisyydet ja eroavuudet	3-17
3.2 Muutosjohtamisen mallien soveltuvuus erilaisiin muutosprosesseihin	3-19
4 Johtopäätökset ja yhteenveto.....	4-21
LÄHDELUETTELO.....	4-22
LIITEET:	

1 JOHDANTO

Maailman terveysjärjestö WHO julisti COVID-19 epidemian pandemiaksi 11. maaliskuuta 2020. Pian tämän jälkeen Suomen hallitus linjasi etätyösuosituksen, jota lähdettiin noudattamaan. Muutos konttorityöskentelystä etätyöskentelyyn oli äkillinen. Työympäristön, -kulttuurin ja -teknologian muutos aiheutti monelle organisaatiolle haasteita, miten säilyttää sama tehokkuus, saati nostaa sitä. Hyvällä muutosjohtamisella etätyöskentelyyn siirtyminen olisi helpottanut useita organisaatioita.

Yritysten tavoitteena on jatkuvasti parantaa tuottavuuttaan ja kilpailukykyään, mutta maailma yritysten ympärillä muuttuu entistä nopeammin. Mikäli yritys haluaa pysyä kilpailukykyisenä ja estää kuolemanspiraalin, on sen muututtava kysynnän ja maailman mukana. Yritysten muutosjohtaminen on noussut entistä tärkeämmäksi globalisaation ja digitalisaation seurauksena. Muutosjohtamisen teoria on hankalasti ymmärrettävää ja toteutettavaa, joten sen tueksi on luotu erilaisia muutosjohtamisprojektien malleja, jotka yksinkertaistavat teoriaa. Ongelmana on projektityyppien ja mallien runsaus.

Tämän työn tavoitteena on tutkia kirjallisuuskatsauksena, minkälaisia erilaisia malleja muutosjohtamisesta on, voiko niitä luokitella ja sopivatko tietyt mallit paremmin erilaisiin muutosprojekteihin. Tutkimuskysymyksiä ovat:

Mitä on muutosjohtaminen? Minkälaisia erilaisia malleja muutosjohtamisesta on? Millaisin perustein eri malleja voi jaotella? Sopivatko tietyt mallit paremmin erilaisiin muutosprojekteihin kuin toiset?

Tutkimusmenetelmänä käytän kirjallisuuskatsausta, jonka tarkoituksena on koota tietoa muutosjohtamisen malleista eri lähteistä ja vertailla niitä keskenään. Työn päämääränä on selvittää erilaisten muutosjohtamismallien paremmuutta eri käyttötarkoituksissa. Lisäksi työ auttaa syventymään aiheeseen paremmin sekä auttaa oppimaan tutkimustyön tekemistä. Työstä voi olla myös hyötyä tuotantotalouden yksikön tutkimuksissa.

2 MUUTOSJOHTAMINEN

Organisaation tarkoitus on luoda sen toiminnalle jatkuvuutta ja vakautta. Ympäristön ja organisaation muuttuessa, organisaation on osattava analysoida ympäristön ja organisaation tarpeita toiminnan jatkuvuuden ja vakauden suhteen. Muutosjohtamista käytetään yritysten tappiokierteen tai muun ei toivotun toiminnan muuttamisen suhteen. Muutosjohtajan on ymmärrettävä organisaation rakenne ja sidokset ymmärtääkseen muutoksen kokonaisvaikutukset. (Burke 2018)

Organisaatiot muuttuvat päivittäin, mutta suunniteltu muutos on harvinaista. Burke (2018) käyttää organisaation muutoksesta vastakkainasettelua evoluutiomaisen eli itsestään kehittyvän ja revoluutiomaisen eli kumouksellisen mallien kesken. Burke myös mainitsee muita tieteilijöiden käyttämiä organisaation muutostyyppejä, joita ovat: jatkuva vastaan projektimainen, jaksoittaisesti- vastaan jatkuvasti virtaava, muuntautuva vastaan liiketoiminnallinen, strateginen vastaan operaationaalinen sekä täysi systeemi vastaan paikallinen ratkaisu (Burke 2018). Orlikowski (1993) tukee Burken teoriaa muutoksen jakamiseen kahteen, mutta jakaa sen inkrementaaliseen eli vähittäiseen muutokseen sekä radikaaliin, tietoiseen muutokseen. Inkrementaalisisessa muutoksessa laajennetaan ja hiotaan vallitsevaa tilaa sopivilla pienillä parannuksilla, kun taas radikaali muutos on vallitsevan tilanteen muuttamista kumouksellisesti siirtymällä kokonaan erilaisiin tuotteisiin, käytäntöihin, suhteisiin, taitoihin ja normeihin (Orlikowski 1993).

2.1 Muutosjohtamisen mallit

Muutosjohtamismallien prosessien vaiheet voidaan jakaa kymmeneen erilliseen vaiheeseen, jotka ovat tunnistettavissa eri malleista (Stouten, Rousseau et al. 2018). Eri mallien vaiheet rinnastettuina toisien mallien vaiheisiin on nähtävissä taulukosta 1.

Stouten et al. (2018)	Lewin (1948)	Beer (1980)	AI (1987)	Judson (1991)	Kanter ym. (1992)	Kotter (1996)	ADKAR (2006)	Ketterä (2021)
Ongelman tai mahdollisuuden arviointi muutoksen motivoimiseksi	Vapauttaminen	Sitoudutaan muutokseen liikeongelman määrittämisen kautta	Löytö	Organisaation analysointi ja muutoksen suunnittelu	Analysoi organisaatio ja sen tarve muutokselle Luo muutoksen tärkeyden tunne	Luo muutoksen tärkeyden tunne.	Awareness Tietoisuus	
Ohjaavan muutosryhmän valinta ja tukeminen					Järjestä poliittinen tukeminen	Muodosta voimakas ohjausryhmä		Parhaiten sijoittautuneiden ihmisten valtuuttaminen ajaa muutosta alusta alkaen
Selvän ja vakuuttavan vision muodostaminen	Siirtymä	Kehitä jaettu visio, miten organisoida ja johtaa kilpailukykyisyyttä	Unelma		Luo jaettu visio ja yhteinen suunta Erotaudu menneestä	Luo visio		Muutosvision julistaminen
Visiosta keskusteleminen		Vaali yhteisymmärrystä uudesta visiosta, kykyä toteuttaa sitä ja yhtenäistää sitä tulevaisuudessa		Muutoksesta keskusteleminen	Tue vahvan johtajan roolia	Keskustele visiosta		Sisäisten sosiaalisten kanavien ja vaikuttavien käyttäminen työntekijöiden tietoisuuden ja sitoutumisen lisäämiseksi
Muutoksen energioiden liikkeelle paneminen		Levitä elvyttämistä osastoille työntämättä sitä ylhäältä	Malli	Hyväksynnän saaminen tarvituille käytöksen muutoksille johtaa ensimuutosten tekemiseen vakiintuneesta tilanteesta uuteen tilanteeseen	Tee käyttöönotto-suunnitelma; keskustele, osallista ja ole rehellinen		Desire Halu	
Muiden toiminnan valtuuttaminen			Kohtalo			Valtuuta muiden toiminta vision mukaan		Itseohjautuvien tiimien kannustaminen täydentämään ponnistelujasi

Muutokseen liittyvän tiedon ja taidon kehittäminen ja tukeminen							Knowledge, ability Tieto, taito	” Testaa ja opi” - lähestymistavan käyttöönotto
Lyhyen tähtäimen voittojen tunnistaminen ja käyttö muutosprosessin tukemiseksi					Kehitä valtuuttamis-rakenteita	Suunnittele ja luo lyhyen ajan voitot	Reinforcement Vahvistus	
Muutosprosessin tarkkailu ja vahvistaminen	Vakauttaminen	Tarkkaile ja sopeuta strategiat vastataksesi elvyttämisen prosessin ongelmiin		Uusien olosuhteiden vahvistaminen ja muutoksen edistämisen jatkaminen niiden vakiinnuttamiseksi		Vahvista kehityksiä ja tuota lisää muutosta		Pitkän aikavälin vastuullisuudesta siirtyminen lyhyen aikavälin vastuullisuuteen
Muutoksen vakiinnuttaminen yrityksen kulttuurissa, toiminnoissa ja johtamisen jatkumo		Vakiinnuta elvyttäminen virallisiksi toimintatavoiksi, systeemeiksi ja rakenteiksi			Vahvista ja vakiinnuta muutokset	Vakiinnuta uudet menettelytavat		

Taulukko 1.: Muutosjohtamisen mallien yhteenveto mukailien (Stouten, Rousseau et al. 2018): TABLE 1

2.1.1 Lewinin kolmivaiheinen prosessi

Lewinin (1948) kolmivaiheinen prosessi koostuu vaiheista: 1. Unfreezing (vapauttaminen), 2. Movement (siirtymä) ja 3. Refreezing (vakauttaminen) (Burke 2018). Lewinin malli ei ole ollut suosittu viimeisten vuosikymmenien aikana (Burnes 2004). Burnesin (2004) mukaan Lewinin malli ei ollut vain organisaatiomuutosta varten, vaan myös ryhmä- ja yhteiskunnallisia muutoksia varten.

1. *Unfreezing*. Lewinin mukaan tasapainoa täytyy horjuttaa, ennen kuin vanhoista tavoista pääsee eroon ja uusia voi oppia (Burnes 2004). Tässä vaiheessa voidaan käsitellä Lewinin mukaan esimerkiksi muutoksen kiireellisyyden tunteen luomista, johdon kouluttamista erilaiseen käytökseen tai toiseen organisaatioon yhdistämistä (Burke 2018). Kun organisaatiota on ravisteltu, on se vastaanottavaisempi muutokselle (Burke 2018).

2. *Movement*. Tässä vaihe tehdään muutos uuteen suuntaan uusien teknologioiden ja toimintatapojen avulla. Lewinin mukaan organisaatio ei voi muuttua mielekkäästi, mikäli vapauttamista ei ole saavutettu. (Burke 2018)
3. *Refreezing*. Kun muutos on saavutettu, sen ei saa antaa kadota; uutta tilaa täytyy ylläpitää vahvistamalla sitä kannattelevia prosesseja ja rakenteita (Burke 2018). Vakauttamisen päämääränä on, että uuden käyttäytymisen on oltava yhdenmukaista muun käyttäytymisen, persoonallisuuden ja ympäristön kanssa, ettei se johtaisi uuteen epäselvyyteen (Schein 1996). Organisaation jäsenien on nähtävä yhteys organisaation mission ja strategian, sekä heidän rooliensa ja vastuidensa välillä (Burke 2018).

Lewinin mallin ensimmäinen vaihe vastaa Stouten et al. (2018) kahta ensimmäistä vaihetta: 1. Ongelman tai mahdollisuuden arviointi muutoksen motivoimiseksi ja 2. Ohjaavan muutosryhmän valinta ja tukeminen. Toiseen vaiheeseen kuuluu Stouten et al. (2018) vaiheet kolmannesta kahdeksanteen, joissa muutos tapahtuu. Viimeinen Lewinin mallin vaihe kuvaa vakauttamista, joten se sisältää viimeiset kaksi vaihetta Stouten et al. (2018) mallista.

2.1.2 Beerin kuusiportainen muutosjohtamisen malli

Beer, Eisenstat, & Spector (1990) esittävät liiketoimintayksikön tai laitoksen tason johtajille kuusiportaisen johtamismallin. Tämän mallin ”kriittinen polku” kehittää itsensä vahvistavaa sitoutumisen, koordinoinnin ja osaamisen kiertoa.

Beerin kuusiportainen muutosjohtamisen malli sisältää vaiheet:

1. *Pane liikkeelle muutokseen sitoutuminen liikeongelman määrittämisen kautta*. Pääjohtaja arvioi ensin yrityksen liiketoiminnan, jonka jälkeen perustaa sidosryhmistä muutosta johtavan ryhmän. Ryhmä perehtyy pääjohtajan johdolla yrityksen toimintaan ruohonjuuritasolla, jonka avulla jokainen tunnistaa ongelman ja mahdollisen ratkaisun siihen. (Beer, Eisenstat et al. 1990)
2. *Kehitä jaettu visio, miten organisoida ja johtaa kilpailukykyisyyttä*. Ongelman analyysin ja sitouttamisen jälkeen pääjohtaja johdattelee työntekijät kohti uutta, tehtävään kohdistettua visiota, joka määrittelee uudet organisaation roolit ja

vastuut. Beer kuitenkin painottaa, ettei uuden vision tarkoituksena ole muuttaa virallisia rakenteita tai systeemiä, vaan koordinoida tiedon ja työvoiman kulku itsenäisten toimintojen läpi organisaation joka tasolla. (Beer, Eisenstat et al. 1990)

3. *Vaali yhteisymmärrystä uudesta visiosta, kykyä toteuttaa sitä ja yhtenäistää sitä tulevaisuudessa.* Uusien roolien ja vastuiden jälkeen ihmisten on kehitettävä osaamistaan, jotta uusi kokoonpano toimisi. Tiimien uudet vastuut ja tavoitteet pakottavat onneksi oppimaan, edistään uusien taitojen ja asenteiden omaksumista. Beerin mukaan kolmas porras on myös sopiva aika korvata ne johtajat ja työntekijät, jotka eivät voi toimia uudessa organisaatiossa. Tietenkin sen jälkeen, kun he ovat saaneet mahdollisuuden todistaa oman osaamisensa. Ihmisten korvaaminen vahvistaa organisaation olevan sitoutunut muutokseen. (Beer, Eisenstat et al. 1990)
4. *Levitä muutosta osastoille työntämättä sitä ylhäältä.* Tiimien jäsenet eivät voi olla Beerin mukaan tehokkaita, mikäli heidän osastoaan ei ole järjestetty ja johdettu tavalla, joka tukee heidän rooliaan täysvaltaisina osallistujina tiimin päätöksissä. Tämä tarkoittaa, että osastojen tulee miettiä roolinsa ja auktoriteettinsa organisaation toiminnassa. Tiimityöskentely vaatii enemmän työntekijöiltä, joten johdon on myös tuettava enemmän sitä. (Beer, Eisenstat et al. 1990)
5. *Vakiinnuta elvyttäminen virallisiksi toimintatavoiksi, systeemeiksi ja rakenteiksi.* Viidennellä portaalla pääjohtaja vakiinnuttaa muutoksen organisaatioihin prosessin jatkumiseksi, vaikka olisi siirrytty vastaamaan muista organisaation tarpeista. Beer suosittelee ottamaan käyttöön informaatiojärjestelmän, joka vastaa tiimien välisestä uudesta tiedonjaon tarpeesta. Vaikka mikään järjestelmä ei ole täydellinen, sen puutteita voidaan minimoida, kun ihmiset ovat työskennelleet väliaikaisissa tiimirakenteissa ja oppineet, mitä tiimin jäsenten välisiä keskinäisiä riippuvuuksia tarvitaan. (Beer, Eisenstat et al. 1990)
6. *Tarkkaile ja sopeuta strategiat vastataksesi elvyttämisprosessin ongelmiin.* Muutoksen tarkoituksena on tehdä organisaatiosta sopeutuvainen muuttuvaan kilpailuympäristöön. Organisaation on opittava osaamaan seurata käyttäytymistään jatkuvasti. Muutosprosessin seuranta on jaettava samoin kuin organisaation liiketoiminnan analysointi. (Beer, Eisenstat et al. 1990)

2.1.3 Appreciative Inquiry (Ymmärtäväinen tiedustelu)

Appreciative Inquiry (lyhennettynä AI) (Cooperride ja Srivastva, 1987) lähestyy muutosjohtamista optimistisella ja vahvuuskeskeisellä näkökulmalla. AI sisältää neljä D:tä; discovery, dream, design ja destiny. (Stouten, Rousseau et al. 2018)

1. *Discovery*. Löytö. Organisaation jäsenet jakavat avoimesti ajatuksiaan löydöksistään ja mahdollisuuksista parantaa organisaation toimintaa. Keskustelun aikana yksilön arvostus muuttuu yhteiseksi arvostukseksi. Kaikki kysymykset ovat positiivisia. (Cooperrider, David., Whitney, Diana D., Stavros, Jacqueline. 2008)
2. *Dream*. Unelma. Tässä vaiheessa kuvitellaan, mikä voisi olla mahdollista ensimmäisen vaiheen löytöjen ansiosta. Tämä johtaa intohimoiseen ajatteluun luoden positiivisen ja halutun kuvan tulevaisuudesta. (Cooperrider, David., Whitney, Diana D., Stavros, Jacqueline. 2008)
3. *Design*. Mallintaminen. Kolmannessa vaiheessa työntekijät rakentavat yhdessä tulevaisuutta mallintaen organisaation rakennetta, minkä tarkoituksena on säilyä jokapäiväisenä tapana. (Cooperrider, David., Whitney, Diana D., Stavros, Jacqueline. 2008)
4. *Destiny*. Kohtalo. Innovaatioiden ja toiminnan avulla saavutetaan mallien kohtalo: onnistuvatko ideat vai eivät. Opittuaan jakamaan ihanteita, organisaation jäsenet löytävät kekseliäitä tapoja parantaa organisaatiota. (Cooperrider, David., Whitney, Diana D., Stavros, Jacqueline. 2008)

AI:n vaiheet vastaavat Stouten et al. (2018) kuutta ensimmäistä vaihetta pois lukien toisen vaiheen. Malli on jatkuvaan muutokseen tarkoitettu malli.

2.1.4 Judsonin viisi porrasta

Judsonin viisi porrasta (1991) ovat:

1. *Organisaation analysointi ja muutoksen suunnittelu.*
2. *Muutoksesta keskusteleminen.*

3. *Hyväksynnän saaminen tarvituille käytöksen muutoksille.*
4. *Ensimmäisten tekeminen vakiintuneesta tilanteesta uuteen tilanteeseen.*
5. *Uusien olosuhteiden vahvistaminen ja muutoksen edistämisen jatkaminen niiden vakiinnuttamiseksi.* (Armenakis, Bedeian 1999)

2.1.5 Kanterin, Steinin ja Jicksin kymmenen käskyä

Rosabeth Moss Kanter, Barry Stein ja Todd Jick loivat vuonna 1992 ilmestyneessä kirjassa ”The challenge of organizational change: How companies experience it and leaders guide it” kymmenen käskyä muutosjohtajille (Stouten, Rousseau et al. 2018):

1. *Analysoi organisaatio ja sen tarve muutokselle.* Ensimmäinen välttämätön askel, informaation kerääminen sidosryhmiltä, auttaa analysoimaan organisaation tilanteen sekä korostaa työntekijöiden osallistumisen merkitystä. Kanter et al. (Stouten, Rousseau et al. 2018)
2. *Luo jaettu visio ja yhteinen suunta ja*
3. *Erottaudu menneestä.* Vision luomisella erottaudutaan vanhasta käytännöstä, mutta se ei saa olla liian tarkka, jottei siitä tulisi päämäärä. (Stouten, Rousseau et al. 2018)
4. *Luo muutoksen tärkeyden tunne.* Kun muut Stouten et al. (2018) mallit painottavat kiireellisyyden olevan asianmukaista, Kanter et al. malli huomauttaa, että liialliset kiireelliset viestit voivat vähentää muutoksen tarpeellisuuden tunnetta. (Stouten, Rousseau et al. 2018).
5. *Tue vahvan johtajan roolia.* Vahvat johtajat toimivat tärkeinä roolimalleina muutoksessa. Tukemalla vahvaa johtajaa, muutoksen avainhenkilöt eivät vain ilmaise hyväksyntäänsä, vaan myös siirtyvät sanoista tekoihin ilmaistessaan muutoksen merkityksen. (Stouten, Rousseau et al. 2018)
6. *Järjestä poliittinen tukeminen.* Muutoksen ohjausryhmän muodostamisen ja sen toiminnan valtuuttamisen lisäksi Kanter et al. (1992) ovat sitä mieltä, että jokaisella ohjausryhmän jäsenellä tulisi olla ryhmän ulkopuolinen johtajasponsori riittävien resurssien takaamiseksi ja ylimmän johdon ostojen tehostamiseksi. (Stouten, Rousseau et al. 2018)
7. *Tee käyttöönottosuunnitelma.* Muutoksen läpiviennin, järjestyskohtaisten muutostöiden sekä tärkeiden muutostöiden käyttöönoton avustamiseksi Kanter

et al. suosittelevat keräämään tietoa ennen muutosprosessia. (Stouten, Rousseau et al. 2018)

8. *Kehitä valtuuttamisrakenteita.* Muutoksen mahdollistavien rakenteiden, kuten pilottikokeiden, koulutuksen ja palkitsemisohjelmien kehittäminen edesauttaa lyhyen aikavälin voittojen saavuttamista ja niiden käyttämistä muutoksen tukemisessa. (Stouten, Rousseau et al. 2018)
9. *Keskustele, osallista ja ole rehellinen.* Kaikkien sidosryhmien osallistaminen ja muutoksesta rehellisesti keskusteleminen auttavat luottamuksen rakentumista ja muutoksen onnistumista. (Stouten, Rousseau et al. 2018)
10. *Vahvista ja vakiinnuta muutokset.* Jotta muutosprosessi onnistuisi, täytyy muutokset sisällyttää päivittäiseen toimintaan. Kanter et al. keskittyy muutostulosten määrälliseen ilmaisemiseen, jotta tulosten saavutettavuus voidaan todentaa. (Stouten, Rousseau et al. 2018)

2.1.6 Kotterin kahdeksanportainen malli

Kotterin kahdeksan portainen malli (1996) myötäilee malleista eniten Stouten et al. (2018) kymmenen vaiheen mallia. Kotterin kahdeksan porrasta ovat:

1. *Muutoksen tärkeyden tunteen luominen.* Kotterin ensimmäisellä portaalla keskitytään markkina- ja kilpailutilanteen tutkimiseen sekä kriisien ja mahdollisuuksien tunnistamiseen ja niistä keskustelemiseen (Kotter 1996). Pyritään myös ilmaisemaan muutoksen välttämättömyys (Stouten, Rousseau et al. 2018).
2. *Voimakkaan ohjausryhmän muodostaminen.* Kotterin mallin toisella portaalla muodostetaan tarpeeksi vahva ryhmä muutoksen läpiviemiseksi. Ryhmätyöhön kannustaminen ja johdon sitouttaminen muutokseen ovat tärkeässä osassa Kotterin mallia. (Kotter 1996)
3. *Vision luominen.* Luodaan visio, jotta saadaan suunnattua muutoksen vaikutukset oikein sekä kehitetään strategia vision saavuttamiseksi. (Kotter 1996)
4. *Visiosta keskusteleminen.* Käytetään kaikkia mahdollisia apukeinoja uudesta visiosta ja strategioista keskustelemisessä (Kotter 1996). Uutta käyttäytymistä opetetaan ohjausryhmän esimerkeillä (Kotter 1996). Visiosta keskustelemalla saadaan työntekijöiden tuki muutokselle (Stouten, Rousseau et al. 2018).

5. *Muiden toiminnan valtuuttaminen vision mukaan.* Vision toteuttamista horjuttavia toimintoja muutetaan tai niistä hankkiudutaan eroon, sekä rohkaistaan riskin ottamista, epätavallisia ideoita ja toimintoja (Kotter 1996).
6. *Lyhyen ajan voittojen laatiminen ja saavuttaminen.* Lyhyen ajan selkeiden tavoitteiden ja niiden saavuttamisen avulla tuetaan edistymisen ja onnistumisen tunnetta (Stouten, Rousseau et al. 2018). Tässä vaiheessa suunnitellaan näkyviä suorituskyvyn parannuksia, toteutetaan parannukset, annetaan tunnustusta sekä palkitaan niihin osallistuvat työntekijät (Kotter 1996).
7. *Kehityksien vahvistaminen ja muutoksen jatkaminen.* Kotterin seitsemäs porras keskittyy vahvistamaan kehitystä, sekä lisäämään sitä: uskottavuuden avulla voidaan muuttaa rakenteita, jotka eivät sovi visioon, suositetaan vision mukaisia työntekijöitä ja virkistetään prosessia uusilla näkökulmilla (Kotter 1996).
8. *Uusien menettelytapojen vakiinnuttaminen.* Ilmaistaan uuden käyttäytymisen ja yrityksen menestymisen välinen yhteys, jolloin menettelytavat voidaan saada juurretta yrityksen toimintakulttuuriin. Tämän lisäksi kehitetään keinoja johtajuuden kehittämiseksi ja jatkumiseksi. (Kotter 1996)

John P. Kotter (2007) luettelee kahdeksan virhettä, jotka voivat esiintyä muutosprosessin aikana. Kaikki virheet ovat sidonnaisia Kotterin muutosjohtamismallin vaiheisiin: 1. ei perusteta tarpeeksi suurta kiireellisyyden tunnetta 2. ei luoda tarpeeksi voimakasta ohjausryhmää, 3. visio puuttuu, 4. kommunikoidaan liian vähän visiosta, 5. ei poisteta uuden vision esteitä, 6. ei suunnitella ja luoda lyhytaikaisia voittoja, 7. julistetaan voitto liian aikaisin ja 8. muutoksia ei juurruteta yrityksen kulttuuriin. (Kotter 2007)

2.1.7 Hiattin ADKAR malli

Hiattin ADKAR (2006) malli on uusimpia malleja, joita Stouten et al. (2018) käsittelee. ADKAR malli koostuu sanoista Awareness (tietoisuus), Desire (halu), Knowledge (tieto), Ability (taito) ja Reinforcement (vahvistus). Nämä vaiheet kuvaavat ihmisen ominaisuuksia muutosprosessissa. Jotta yksilön muutos onnistuu, on seurattava ADKARin portaita.

1. *Awareness*. Ihmisen tietoisuus muutoksen luonteesta, miksi muutos tehdään ja muutoksen riskeistä. Tämän lisäksi ihminen tiedostaa sisäiset ja ulkoiset tekijät, jotka johtavat muutokseen. (Hiatt 2006)
2. *Desire*. Ihmisen halu tukea ja kohdata muutosta. Viime kädessä halu on yksilöstä itsestään tai hänen tilanteestaan kiinni. (Hiatt 2006)
3. *Knowledge*. Ihmisen tarvittava tietämys ja koulutus muutoksen tuntemiseen. Ihmisen tulee tietää käyttäytymisestä, prosesseista, työkaluista yms., joita tarvitaan muutoksen toteuttamiseen. (Hiatt 2006)
4. *Ability*. Ihmisen kyky toteuttaa muutos ja muuttaa tietämys käytäntöön. Hiattin (2006) mukaan kyvykkyys saavutetaan yksilön tai ryhmän osoittaessa kyvykkyytensä toteuttaa muutosta vaadituilla suoritustasoilla.
5. *Reinforce*. Ulkoiset ja sisäiset tekijät, jotka ylläpitävät muutosta. Ulkoisia tekijöitä ovat esimerkiksi muutokseen liittyvät tunnustukset ja palkinnot. Sisäisiä tekijöitä ovat esimerkiksi tyytyväisyys omaan saavutuksiin tai muihin muutoksen tuomiin etuihin. (Hiatt 2006)

2.1.8 Ketterä muutosjohtamismalli

Jäykkien perinteisten muutosjohtamismallien rinnalle on pandemian seurauksena jouduttu tekemään ketteriä muutosjohtamisen ratkaisuja. Sarah Jensen Clayton (2021) kokoaa artikkelissaan kuusi ketterän muutosjohtamisen vaihetta. Hän mainitsee, että mallista on jätetty pois perinteisten mallien ensimmäinen vaihe ”kiireellisyyden tunteen luominen”, sillä pandemia on sen jo tehnyt. Neuvot tässä mallissa ovat:

1. *Muutosvision julistaminen*. Jotta voidaan edetä nopeasti, kaikkien mielipidettä ei voida ottaa huomioon eikä visio tule olemaan täydellinen. Selvän vision saaminen ajoissa auttaa etenemään nopeammin ja ostaa tarvittavaa aikaa suunnitelmien tekemiseen. (Jensen Clayton 2021)
2. *Parhaiten sijoittautuneiden ihmisten valtuuttaminen ajaa muutosta alusta alkaen*. Kun ylin johtoporras on kiinni kriisinhallinnassa, tulisi toimitusjohtajan antaa ryhmille luotettavia asiantuntijoita vastaamaan kokopäiväisesti haasteista, jotta saadaan nopeutettua muutosprosessia. (Jensen Clayton 2021)
3. *Itseohjautuvien tiimien kannustaminen täydentämään ponnistelujasi*. Itsenäisesti toimivat ryhmät kohtaavat haasteet ja mahdollisuudet sellaisina kuin he ne

näkevät, mikä auttaa niiden hallinnassa ja muutoksen läpiviemisessä. (Jensen Clayton 2021)

4. *Sisäisten sosiaalisten kanavien ja vaikuttajien käyttäminen työntekijöiden tietoisuuden ja sitoutumisen lisäämiseksi.* Nopeita yrityksen sisäisiä kanavia tulisi käyttää tehokkaasti hyödyksi muutoksesta keskustelemisessa ja muutosmielisten ihmisten rekrytoinnissa. Avoin alusta luo positiivisia vertaispaineita ja keskustelua muutokseen liittyvistä asioista. (Jensen Clayton 2021)
5. *”Testaa ja opi” -lähestymistavan käyttöönotto.* Muutosjohtajan on pystyttävä vastaamaan jatkuvaan sisäiseen ja ulkoiseen epävakauteen. Sen avuksi muutosjohtajien on otettava uusia lähestymistapoja käyttöönsä. Näitä ovat esimerkiksi uusien kuuntelumekanismien luominen työntekijöiden, sidosryhmien ja johtamisen välille; työn pitäminen merkityksellisenä ja arvoa tuottavana toivottamalla muuttuvia vaatimuksia tervetulleiksi jopa prosessin myöhäisessä vaiheessa; ketterien käytäntöjen käyttöönotto, kuten päivittäinen stand-up mahdollistamaan uusien muuttujien jatkuvan koordinoinnin ja arvioinnin niiden ilmaantuessa sekä nopeiden ja epävirallisten viestikanavien käyttö päivittämään työntekijöiden vaatimukset ja valmiudet. (Jensen Clayton 2021)
6. *Pitkän aikavälin vastuullisuudesta siirtyminen lyhyen aikavälin vastuullisuuteen.* ”Tiheämpi palaute mahdollistaa reaaliaikaisen ohjauksen ja antaa johtajille mahdollisuuden painottaa sitä, mitä työntekijältä sillä hetkellä eniten tarvitaan”. (Jensen Clayton 2021)

3 MUUTOSJOHTAMISEN ERI MALLIEN VERTAILU

Muutosjohtamisen malleja ja niiden sovellutuksia on olemassa yhtä paljon, kuin muutosprojekteja. Tässä työssä kävin läpi yleisimpiä sekä ajankohtaisia malleja. Tässä luvussa pohdin eri muutosjohtamisen mallien yhtäläisyyksiä, eroavuuksia sekä mallien sopivuutta erilaisiin muutosprojekteihin.

3.1 Muutosjohtamisen mallien yhtäläisyydet ja eroavuudet

Kuten muutosjohtamisen malleista näkee, niillä on paljon yhtäläisyyksiä, mutta myös eroavaisuuksia painotuksien osalta. Osa painottaa vahvaa muutosjohtajaa, kun taas toiset suosittelevat ohjaavaa koalitiota. Tässä työssä paneudun mallien kantoihin ohjausryhmään, muutosvastarintaan, lyhyen aikavälin voittojen tunnistamiseen sekä muutoksen vakiinnuttamiseen.

Stouten et al. (2018) on tunnistanut toiseksi portaakseen ”Ohjaavan muutosryhmän valinta ja tukeminen”. Kotter, Kanter et al., Beer ja Judson tukevat vahvan ohjausryhmän muodostamista. Kanter et al. mielestä ohjausryhmän jäsenillä on oltava ryhmän ulkopuolinen sponsori, joka takaa riittävät resurssit, kun taas Kotterille riittää johdon sitouttaminen muutokseen. Myös Jensen Claytonin (2021) ketterä malli suosittelee itseohjautuvien tiimien sekä asiantuntijoiden käyttöä muutoksen läpiviemisessä. Kanter et al. sekä Jensen Clayton suosittelee ohjausryhmän lisäksi vahvan johtajan roolia roolimallina muutoksessa. Muut mallit eivät pidä ohjausryhmää tärkeänä.

Muutosvastarinta liittyy visiosta kommunikointiin. Mitä enemmän muutosta avataan ja sen vaikutuksia kuvaillaan, sitä enemmän työntekijät tietävät mihin se vaikuttaa ja sitä vähemmän he sitä vastustavat. Beerin mukaan tiimien jäsenten osallistaminen täysivaltaisina päätöksenteossa vähentää muutosvastarintaa. Beer myös painottaa, että kolmannessa vaiheessa on hyvä aika korvata ne työntekijät ja johtajat, jotka eivät ole sopivia toimimaan työtehtävissään. Cooperriderin AI lähestyy muutosvastarintaa rakentamalla tulevaisuutta työntekijöiden kanssa. AI myös keskittyy positiiviseen muutokseen, joka vähentää muutosvastarintaa. Myös Judson, Kanter et al. ja Kotter pitävät tärkeänä visiosta keskustelemista, jotta työntekijöitä saataisiin osallistettua ja

epäilyksiä hälvennettyä. Kanter et al., Kotter ja Jensen Clayton tukevat vahvaa ja informatiivista johtamista, joka tukee muutosprosessin tavoitteita. Jensen Clayton pitää myös tärkeänä avoimen keskustelualustan luomia positiivisia vertaispaineita. Hiattin ADKAR mallin portaat kuvaavat ihmisen ominaisuuksia muutosprosessissa auttaen analysoimaan muutosvastarinnan syitä. Jokainen malli, pois lukien Lewinin kolmiportainen malli, ottaa jollakin tasolla kantaa muutosvastarintaan. Myöhemmät mallit ovat siis tunnistaneeet ihmisten mielipiteiden tärkeyden muutosprosessin osana.

Muutosjohtamisessa on joidenkin mallien mukaan tärkeää luoda ja tunnistaa lyhyen aikavälin tavoitteita muutosprosessin tukemiseksi. Kotter on tunnistanut lyhyen aikavälin tavoitteet yhdeksi muutosjohtamisen onnistumisen kannalta tärkeäksi vaiheeksi. Selkeillä tavoitteilla ja niiden saavuttamisella tuetaan edistymisen ja onnistumisen tunnetta, joka vähentää myös mahdollista muutosvastarintaa. Näkyvät suorituskyvyn parannukset, tunnustukset ja palkitsemiset motivoivat työntekijöitä jatkamaan muutosprosessia. Kanter et al. on Kotterin kanssa samaa mieltä lyhyen tähtäimen tavoitteiden tärkeydestä. Kanter et al. lähestyy tavoitteita valtuuttamisrakenteiden kehittämisen kuten pilottikokeiden, koulutuksen ja palkitsemisohjelmien kautta. ADKAR mainitsee myös motivaation lisäämisen muutoksen ylläpitämiseksi. Kannusteet lisäävät ulkoista motivaatiota ja onnistumisen tunne sisäistä motivaatiota. Jensen Claytonin ketterässä mallissa voittojen tunnistaminen voi olla hankalaa työkuultuurin muuttuessa nopeasti. Pitkän aikavälin tarkastelusta siirtyminen lyhyen aikavälin tarkasteluun muuttaa myös tavoitteiden asettelua ja saavutettavuutta. Muut mallit eivät pidä lyhyen aikavälin tavoitteita tärkeinä.

Jotta muutosprosessista olisi hyötyä organisaatiolle, muutoksen vakiinnuttaminen on todella kriittinen vaihe muutoksen onnistumiseksi. Lewin, Beer, Judson, Kanter et al. ja Kotter ovat tunnistaneeet vakiinnuttamisen tärkeyden. Muut mallit eivät keskity vakiinnuttamiseen, josta voi päätellä, ettei niitä ole tarkoitettu perinteiseen muutosprojektiin. AI sekä Jensen Clayton ovat jatkuviin projekteihin suunnattuja malleja, kun taas ADKAR keskittyy yksilön muutokseen. Lewinin mukaan vakauttamisen päämääränä on uuden käyttäytymisen yhdenmukaisuus muuhun käyttäytymiseen, jottei se johda epäselvyyteen. Beer suosittelee ottamaan käyttöön informaatiojärjestelmän, joka kattaa tiimien välisen informaation tarpeen. Siinä missä Kanter et al. ja Kotter päättävät muutosprosessinsa muutoksen vakiinnuttamiseen, Beerin malli vielä tarkkailee

muutoksen onnistumista, joka tapahtuu edellä mainituilla malleilla ennen vakiinnuttamista. Kanter et al. keskittyy vakiinnuttamisen lisäksi muutostulosten määrällisesti ilmaisemiseen, jolloin saavutettavuus olisi helpompi todentaa. Kotter lisää toimintakulttuurin muutoksen vakiinnuttamiseen myös muutosjohtamisen kehittämisen ja jatkumisen tulevaisuudessa.

3.2 Muutosjohtamisen mallien soveltuvuus erilaisiin muutosprosesseihin

Kuten malleista näkee, ne soveltuvat eri tavalla erilaisiin muutoksiin. Karkeasti ne voidaan jakaa kahteen ryhmään: yleispätevät muutosjohtamismallit sekä erikoistuneet mallit. Näistä yleispäteviä malleja ovat Lewinin kolmivaiheinen prosessi; Beerin kuusiportainen muutosjohtamisen malli; Judsonin viisi porrasta; Kanterin, Steinin ja Jicksin kymmenen käskyä sekä Kotterin kahdeksanportainen malli. Erikoistuneita malleja ovat Ymmärtäväinen tiedustelu, Hiattin ADKAR malli sekä Jensen Claytonin ketterä muutosjohtamismalli. Siinä missä yleispätevät muutosjohtamismallit sopivat kaikenlaisiin muutosprojekteihin, AI on jatkuvan muoskulttuurin malli, Jensen Claytonin ketterä malli on suunniteltu kriisitilan muutokseen ja ADKAR malli yksilötason muutokseen erikoistunut malli.

Organisaatioiden muutosprosessit jaetaan kolmeen suuruusluokkaan: yksilön muutos, ryhmän muutos ja suuremman systeemin muutos. Mitä suurempi muutosprosessi on, sitä enemmän liikkuvia osia prosessissa on, ja sitä vaikeampi sitä on hallita ja sitä helpommin se epäonnistuu. (Burke 2018) Muutosjohtamisen mallit liitetään yleisesti radikaaliin muutokseen, sillä mallit sisältävät tietoisuuden muutoksen. AI voi hyvin implementoituneena työkuulttuuriin olla inkrementaalinen muutos.

Yleispätevinä malleina Lewinin, Beerin, Judsonin, Kanterin ja Kotterin malleissa on painotuseroja eri vaiheiden välillä kuten edellisessä alaluvussa huomattiin. Kaikki nämä yleispätevät mallit ovat projektimaisia ja sopivat sekä strategiseen että operationaaliseen muutokseen. Lewinin kolmivaiheinen malli on muutosjohtamisen mallien perustana. Soveltamalla sitä se sopii kaikenlaiseen muutokseen. Lewinin malli sopii kokoluokaltaan ryhmämuutoksesta aina yhteiskunnalliseen muutokseen asti.

Beerin malli on kokoluokaltaan liiketoimintayksikön malli. Malli myös painottaa tiimityöskentelyyn siirtymistä, mikä tarkoittaa enemmän strategispainotteista muutosta.

Judsonin viisiportaisesta muutosjohtamismallista löytyi huonosti tietoa internetin aineistoista, mikä voi tarkoittaa sen olevan vähän käytetty muutosjohtamismalli. Sen portaiden perusteella se on hieman yksityiskohtaisempi malli Lewinin mallista.

Kanter et al. kymmenen käskyä muutosjohtajille on jo itsessään kattava malli erilaisiin muutoksiin, mutta sitä voidaan käyttää myös muiden muutosmallien rinnalla. Malli antaa muutosjohtajalle hyvän muistilistan muutoksen läpivientiin.

Kotterin kahdeksan portainen malli on nykypäivänä käytetyimpiä ja tutkituimpia muutosjohtamismalleja. Kotterin muutosprosessin vaiheet ovat hyvin tunnistettavissa Stouten et al. vaiheista, joka kertoo Kotterin mallin olevan Stouten et al. mielestä looginen ja luotettava. Kotterin mallia voidaan käyttää monipuolisesti erilaisiin muutoksiin.

Erikoistuneista malleista mielenkiintoisin on mielestäni Cooperriderin ja Srivastvan Appreciative Inquiry (AI), joka keskittyy positiiviseen muutokseen. Malli on jatkuva, työkuulttuuriin implementoitava malli, jossa työyhteisön jäsenet kehittävät työpaikkaa yhdessä kohti heidän unelmatyöpaikkaansa. AI mallia voidaan kuvata ketteräksi malliksi, sillä sen ollessa jatkuva, organisaatio ja sen kulttuuri muuttuu vähitellen haluttuun suuntaan. Malli on suuruudeltaan ryhmän tai koko systeemin kattava riippuen muutosjohtajan asemasta.

ADKAR malli on yksilötason muutosmalli ja se keskittyy ihmisen ominaisuuksiin muutosprosessissa. Mallia voidaan käyttää yksilömuutoksissa ja muutosjohtajan apuna suuremman muutoksen läpiviemiseksi.

Jensen Claytonin ketterä muutosjohtamismalli on tarkoitettu strategiseen muutokseen, jolloin ympäristö pakottaa muuttumaan. Kriisijohtaminen on olennainen osa tätä mallia. Ketteränä mallina organisaatio muuttuu nopeasti jatkuvan analysoinnin seurauksena. Malli on alun perin suunniteltu kriisimuutokseen, mutta voi hyvin implementoituna ja tutkittuna muuttaa yrityskulttuurin ketteräksi.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Muutosjohtamisesta on olemassa paljon erilaisia malleja. Yleispätevien mallien lisäksi muutosjohtamisen mallit voidaan lajitella erilaisiin muutosteemoihin erikoistuneisiin malleihin. Kun mietitään muutoksen tarpeellisuutta organisaatiossa, voidaan ottaa avuksi esimerkiksi Kotterin kahdeksanportainen malli, jota implementoimalla saadaan muokattua muutokseen tarvittu prosessikaavio. On muistettava, että mallit on vain yksinkertaistettu teoriasta, joten mitään tarkkaa tai oikeaa muutoskaaviota ei ole olemassa, joka vastaisi täsmälleen muutosjohtajan tarpeita.

Tulokset ovat tunnetuista, mutta vanhoista lähteistä, joten uusien tutkimusten kriittisiä argumentteja eri malleista ei juurikaan ole otettu huomioon. Joitakin materiaaleja, jota olisin tarvinnut, ei löytynyt e-aineistona tai Oulun seudun kirjastoista. Esimerkiksi Lewinin, Judsonin ja Cooperriden mallien aineistoja joutui ottamaan toisen käden lähteistä. Aineisto oli kokonaan englanniksi ja sitä oli paljon, joten paljon tärkeää tietoa meni varmasti ohi kielitaidon puutteellisuuden vuoksi. Onnistuin mielestäni hyvin tunnistamaan mallien pääpiirteet ja eroavaisuudet.

Muutosjohtamisen mallit vaativat paljon lisätutkimusta. Suomessa aihetta ei ole paljoa tutkittu. Aiheita voisivat olla esimerkiksi: muutosjohtamismallin valinta suunnitellussa organisaatiomuutoksessa, ketterän muutosjohtamisen implementointi organisaatioihin, opaskirja muutosmallin muokkaamiseen erilaisissa muutosprosesseissa sekä ketterien menetelmien lisätutkimus.

Ketterien muutosmallien merkitys on kasvanut merkittävästi viimeisen vuoden aikana ja tulee varmasti olemaan tulevaisuudessa yksi menestyneen yrityksen avaintekijöistä. Mallin tutkimiseen tulisi siis keskittyä, jotta yhä nopeammin muuttuva yritysmaailma voisi reagoida nopeammin tulevaisuuden haasteisiin. Ketterillä menetelmillä suomalaiset yritykset voisivat paremmin pärjätä kansainvälisillä markkinoilla.

Muutosjohtamista on tutkittu ja tullaan tutkimaan paljon, sillä organisaatiot muuttuvat päivittäin. Se, miten organisaatiot pärjäävät yritysmaailmassa, on yhä enemmän kiinni muutosjohtajista.

LÄHDELUETTELO

ARMENAKIS, A.A. and BEDEIAN, A.G., 1999. Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management*, **25**(3), pp. 293-315.

BEER, M., EISENSTAT, R.A. and SPECTOR, B., 1990. Why Change Programs Don't Produce Change. *Harvard business review*, **68**(6), pp. 158-166.

BURKE, W.W., 2018. *Organization change : theory and practice*. Fifth edition edn. Thousand Oaks, Calif.: SAGE Publications.

BURNES, B., 2004. Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*, **41**(6), pp. 977-1002.

COOPERRIDER, DAVID., WHITNEY, DIANA D., STAVROS, JACQUELINE., 2008-last update, The Appreciative Inquiry Handbook : For Leaders of Change. [Homepage of Berrett-Koehler Publishers], [Online]. Available: <http://qut.eblib.com.au/patron/FullRecord.aspx?p=407889>.

HIATT, J.M., 2006. *ADKAR: A model for change in business, government and our community: How to implement successful change in our personal lives and professional careers*. Loveland, CO: Prosci Research.

JENSEN CLAYTON, S., 2021. An Agile Approach to Change Management. *Harvard Business Review Digital Articles*, , pp. 2-5.

KOTTER, J.P., 2007. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard business review*, **85**(1), pp. 96-103.

KOTTER, J.P., 1996. *Leading Change*. Boston, Mass: Harvard Business Review Press.

ORLIKOWSKI, W.J., 1993. CASE tools as organizational change: Investigating incremental and radical changes in systems development. *MIS Quarterly*, **17**(3), pp. 309.

SCHEIN, E.H., 1996. Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: Notes toward a model of managed learning. *Systems practice*, **9**(1), pp. 27-47.

STOUTEN, J., ROUSSEAU, D.M. and DE CREMER, D., 2018. Successful Organizational Change: Integrating the Management Practice and Scholarly Literatures. *Academy of Management Annals*, **12**(2), pp. 752-788.