



Tuomas Kiiski

Organisaatiomuutoksen johtaminen sosiaali- ja terveysalalla

Onnistumista edistävä osaaminen ja yhteistyö

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Kliinisen asiantuntijuuden tutkinto-ohjelma sosiaali- ja terveysalalla

YAMK-opinnäytetyö

13.04.2024

Tiivistelmä

Tekijä:	Tuomas Kiiski
Otsikko:	Organisaatiomuutoksen johtaminen sosiaali- ja terveys alalla
Sivumäärä:	33 sivua + 2 liitettä
Aika:	13.04.2024
Tutkinto:	Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Tutkinto-ohjelma:	Kliinisen asiantuntijuuden tutkinto-ohjelma sosiaali- ja terveysalalla
Suuntautumisvaihtoehto:	Mielenterveystyön asiantuntija
Ohjaaja:	Lehtori Camilla Långstedt

Tässä opinnäytetyössä on tarkoituksena kuvata muutosjohtamisen osaamisen ja yhteistyön tekijöitä, jotka edistävät organisaatiomuutoksen onnistumista sosiaali- ja terveysalalla. Organisaatiomuutoksella tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä kahden julkisen hallinnon organisaation osien integraatiota. Tavoitteena oli tuottaa tietoa, jonka avulla voidaan edistää organisaatiomuutosprosessin onnistumista. Opinnäytetyö tehtiin systemoituna kirjallisuustutkimuksena ja aineisto analysoitiin abduktiivisesti laadullisella sisällönanalyysimenetelmällä. Systemaattisella kirjallisuushaulla saadun aineiston analyysin tuloksena muodostui seitsemän teemaa, jotka ovat organisaatiomuutosta edistäviä tekijöitä. Muutosjohtamisen osaamisen tekijät ovat muutosprosessin johtaminen, johtamiskyvyt, johtamistyyli, viestintä ja muutoksenhallintakoulutukset. Muutosjohtamisen yhteistyön tekijät ovat yhteistyösuhteet ja yhteistyökyvyt. Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää jo meneillään olevissa tai tulevissa organisaatiomuutoksissa edistämään niiden onnistumista, muutosjohtamisen osaamista, monialaista yhteistyötä sekä tarkoitukseen sopivien koulutusohjelmien kehittämisessä osana muutoshankkeita.

Avainsanat: Muutosjohtaminen, Johtamisen osaaminen, Yhteistyö, Organisaatiomuutos, Sosiaali- ja Terveysala

Tämän opinnäytetyön alkuperä on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

Abstract

Author: Tuomas Kiiski
Title: Leading organizational change in the social and health sector
Number of Pages: 33 pages + 2 appendices
Date: 13 April 2024
Degree: Master`s Degree
Degree Programme: Clinical Expertise in Health and Social Services
Specialisation option: Professional Major Expertise in Mental Health Care
Instructor: Camilla Långstedt, Title Senior Lecturer

The purpose of this thesis is to describe the factors of change leadership competence and cooperation that contribute to the success of organizational change in the social and health care sector. For this thesis, organizational change refers to the integration of parts of two public administration organizations. The aim was to produce information that can contribute to the success of the organizational change process and to the promotion of change leadership competence and collaboration. The thesis was conducted as a systematic literature review and the data was analyzed using an abductive qualitative content analysis method. The analysis of the data obtained through a systematic literature search resulted in seven themes, which are factors that contribute organizational change. The factors of change leadership competencies are process management, leadership skills, leadership styles, communication and change leadership training. The factors of change leadership collaboration are collaborative relationships and collaboration skills. The results of the thesis can be used in ongoing or future organizational changes to promote their success, change leadership skills, multidisciplinary cooperation and the development of appropriate training programmes as part of change projects.

Keywords: Change leadership, Leadership competence, Professional collaboration, Organizational change, Social and Health service

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Organisaatiomuutoksen johtaminen	2
2.1	Muutosjohtaminen	3
2.1.1	Muutosjohtamisen strategiat	8
2.1.2	Muutosvastarinta	9
2.2	Organisaatio	10
2.3	Organisaatiokulttuuri	10
3	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite	12
4	Menetelmät	13
4.1	Tiedonhakuprosessi	13
4.1.1	Sisäänotto- ja poissulkukriteerit	15
4.1.2	Aineiston valinta ja esittely	15
4.2	Aineiston analysointi	17
4.3	Aineiston luokittelu	18
5	Tulokset	22
5.1	Muutosjohtamisen osaamisen tekijät	22
5.2	Muutosjohtamisen yhteistyön tekijät	25
6	Pohdinta	26
6.1	Tutkimuksen luotettavuus	28
6.2	Eettisyys	28
6.3	Johtopäätökset	29
6.4	Jatkotutkimusehdotukset	30
	Lähteet	31
	Kirjallisuuskatsaus lähteet	32
	Liitteet	34
	Tutkimusten laadun arviointi	34
	Muutosjohtamisen vaihemallit	37

1 Johdanto

Johtamisen kirjallisuudesta voidaan päätellä, että muutosprosessit eivät kovinkaan usein saavuta sille asetettuja tavoitteita tai epäonnistuvat ja onnistumiset ovat lähinnä poikkeustapauksia. Johtaminen keskittyy usein päätöksen tekoon ja kuvauksiin tulevaisuudesta sekä saatetaan olettaa, että muutokset tapahtuvat itsestään. (Lehtonen ym. 2023: 244.) Sosiaali- ja terveysalalla on huomion arvoista, että palvelut eivät välttämättä tule koskaan täysin valmiiksi tai organisaatiot täydellisiksi, jonka vuoksi muutosjohtamisesta saattaa tulla lähes pysyvää. (Lehtonen & Saarni & Kinnunen 2023: 230)

Organisaatiomuutosten onnistumista mitataan useimmin siitä näkökulmasta, onko muutos saatu toteutettua pysyvästi. Nykyisessä työvoimapulassa ja kovassa kilpailussa työntekijöistä se ei ole kuitenkaan riittävää. Tärkeää muutosten toteuttamisessa on tehdä suunnittelu ja toteutus niin, että henkilökunta ymmärtää muutoksen merkityksen ja tukevat sen toteuttamista sekä pysyvät työssä vielä muutoksen jälkeenkin. Sote-alalla on tyypillistä, että johtajat tietävät minkälainen muutos pitäisi saada aikaan, mutta eivät miten tehdään niin, että työntekijät hyväksyvät muutoksen ja pitävät sitä hyvänä asiana. (Lehtonen ym. 2023: 231.)

Organisaatiomuutokset ovat luonteeltaan prosessimaisia, monimuotoisia ja niihin voi liittyä monenlaisia ulottuvuuksia sekä huomioitavaa on niiden organisatorinen konteksti (Juppo 2011: 52). Organisaatiomuutos edellyttää johtajilta hyvää ymmärrystä työympäristöstä sekä laajemmasta järjestelmästä muutoksen organisoimiseksi (Udod & Baxter & Gagnon & Charski & Raja 2023: 532–533).

Kappaleessa kaksi on määritelty muutosjohtamisen keskeisiä käsitteitä sekä erilaisia vaihemalleja edistämään muutosjohtamisen systemaattista suunnittelua. Tausta on ohjaillut opinnäytetyön abduktiivista analysointia.

2 Organisaatiomuutoksen johtaminen

Sosiaali- ja terveydenhuollon parissa organisaatiomuutosten johtaminen on tullut arkipäiväiseksi teemaksi. Muutosjohtaminen organisaatioissa on ollut yleinen ilmiö ja suosittu teema kirjallisuudessa jo 80-luvulta alkaen ja viime vuosina monet toteutettavat muutokset ovat olleet laajoja, vaikeasti johdettavia ja toteutettavia. (Rissanen & Lammintakanen 2017: 147.)

Organisaatiomuutoksissa muutoksen kohteena voivat esimerkiksi olla organisaatorakenne tai sen osa, organisaatiokulttuuri tai tietojärjestelmät (Viitala & Jylhä 2019: 265).

Organisaatiomuutosten johtamisessa tulee huomioida erilaisia ulottuvuuksia ja yksi niistä on asioiden ja ihmisten johtaminen (Virtanen & Stenvall 2019: 163). Asioiden johtaminen on muutoksessa tärkeää, mutta yleisesti ottaen ihmisten johtaminen on muutoksessa haastavampaa. Ihmisten johtamisella voidaan vaikuttaa muutoksessa motivaatioon, vastarintaan ja muutoksen juurrutukseen. Näiden johtamismenetelmien ymmärtäminen on tärkeää, mutta muutosjohtamisen suunnittelussa niiden karkea jaottelu saattaa olla myös tarpeetonta. (Juppo 2005: 106.)

Toinen huomioon otettava ulottuvuus organisaatiomuutoksessa on hahmottaa muutoksen luonne ja ymmärtää sen organisatorinen konteksti.

Organisaatiomuutokset voivat olla suunniteltuja funktionaalisia eli perinteisen mallin mukaisia ylhäältä alas johdettuja tai itsestään täsmentyvällä suunnitelmalla kehkeytyviä, iteratiivisia ja diskursseja painottavia alhaalta ylös ja hajautetusti johdettuja prosesseja. (Virtanen & Stenvall 2019: 163; Rissanen & Lammintakanen 2017: 154–155.) Johtamisen osaamiseen kuuluu näiden ulottuvuuksien ymmärtäminen, jotta voidaan kehittää asianmukaisia toimintamalleja organisaatiomuutoksen aikaansaamiseksi (Virtanen & Stenvall 2019: 163).

Muutokset voivat olla useinkin monimutkaisia, joten johtajalta vaaditaan hyvää tiedon suhteuttamisen sekä soveltamisen kykyä ja olipa muutos sitten

funktionaalinen tai diskursseja painottava, tapahtuu muutos eri vaiheistusten kautta. (Virtanen & Stenvall 2019: 163.)

2.1 Muutosjohtaminen

Yritysten toimintaympäristöissä tapahtuu jatkuvia muutoksia, joka tarkoittaa prosessien, toimintatapojen ja rakenteiden uudistamista opettelemalla uusia asioita ja kehittämällä uusia ratkaisuja ongelmiin. Muutosjohtaminen tarkoittaa systemaattisesti johdettua toimintaa tavoiteltujen muutosten toteuttamiseksi. Muutokset voivat olla tarpeiden mukaan jatkuva prosessi tai ajallisesti rajattu. Muutos voi tulla pakotettuna ulkoisten tekijöiden vuoksi tai se voi olla itse käynnistettyä organisaation kehittämisen tai uudistamisen vuoksi. Muutokset voivat koskettaa myös toimintojen supistamista tai lakkauttamista. Yleistä muutoksissa on ennakoinnin ja tarkan suunnitelmallisuuden vaikeus. Lopputulosta ei voi tietää täydellä varmuudella ja muutosprosessi onkin aina samalla oppimisenprosessi. (Viitala & Jylhä 2019: 265.)

Muutoksenjohtamista ja koko muutosprosessia tulisi käsitellä moniulotteisesti huomioiden muutoksen kohteena olevien organisaatioiden erityispiirteet. Yksi tapa muutoksen loppuunsaattamisessa on toteuttaa muutos vaiheittain ja silloin puhutaan muutoksen hallinnasta systemaattisesti. Muutoksen ja johtamisen aikatauluja, vaiheita ja eri vaiheiden toimintoja voidaan tarkastella prosessin näkökulmasta. Kaikki prosessin vaiheet sisältävät toimintoja, joiden tarkoituksena on tukea ja edistää onnistunutta integraatiota. (Juppo 2011: 52.) Muutosjohtaminen tulee siis aina toteuttaa systemaattisesti, eikä siihen riitä pelkkä visiointi tai päätöksenteon prosessikuvaus (Lehtonen ym. 2023: 244).

Muutosjohtamisen suunnittelu ja muutosprosessin läpi vieminen täysin suunnitelman mukaisesti olisi ihanneltilanne. Muutosprosessit ovat usein kuitenkin monimutkaisia prosesseja ja niiden läpivieminen lineaarisesti ja rationaalisesti juuri suunnitelman mukaisesti on harvinaista. Varsinkin julkisen alan muutosprosesseissa poliittiset ja irrationaaliset tekijät saattavat aiheuttaa

tilanteita, joissa muutosprosessia ei voida toteuttaa juuri tehdyt suunnitelman mukaisesti. (Nyholm 2008: 58–59.)

Marshall Stephanie (2007) on kuitenkin havainnut laajassa yliopistojen integraatiotutkimuksessa viitteitä siitä, että jos strategisessa muutoksen suunnittelussa otetaan huomioon joustamattomuuden riski ja pohditaan keinoja sen käsittelyyn sekä tehdään varautumissuunnitelma ja riskianalyysi, niin se pienentää huomattavasti epäonnistumisen riskiä (Marshall 2007: 10).

Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan neljän Lewin (1947) & Kanter (1992) & Kotter (1996) & Juppo (2006) muutosjohtamista tutkineen henkilön muutosjohtamisen vaihemalleja. Näistä teoreetikoista tunnetuin on Kurt Lewin, joka on tehnyt 30–40 luvulla monia sosiaalipsykologisia tutkimuksia ryhmädynamiikasta ja johtamisentyyleistä. Lewinin tutkimuksia on käytetty pohjateorianana suurimmassa osassa 1900-luvun loppupuolella tehdyissä muutosjohtamisen tutkimuksissa. Tuorein Juppon (2006) muutosjohtamisen vaihemalli on suunniteltu julkisenhallinnon organisaatiomuutosprosessiin, joten tätä mallia tarkastellaan tarkemmin. Vaihemallit ovat kuvattuna taulukkoon (Liite 2).

Muutosjohtamisen teorioita tutkineen Lewin Kurt (1947) mukaan yksilöön voidaan vaikuttaa paremmin ryhmävaikutuksen kautta sekä tukemalla henkilökunnan osallistamista muutokseen demokraattisella johtamisen tyylillä. Erilaisissa kulttuureissa ryhmissä sallitaan tietyn verran erilaisuutta, mutta kun erilaisuus ryhmässä poikkeaa tiettyjen rajojen yli, niin yksilö alkaa joutua vaikeuksiin ja häntä saatetaan alkaa pilkata tai jopa erottaa ryhmästä. Useimmat yksilöt siis yrittävät pysyä tiettyjen rajojen sisällä ryhmässä, johon hän kuuluu tai haluaa kuulua. Pysyvän muutoksen aikaansaamiseksi hän määritteli muutoksen kolmivaiheisen mallin. Ensimmäisessä vaiheessa puretaan aikaisempi tasapainotila eli jäädytys-sulatusvaiheella. Sulatusvaiheessa analysoidaan vanhoja toimintamalleja ja niistä luopumisen mahdollisuuksia psykologisella prosessilla. Toisessa vaiheessa siirrytään uudelle tasolle, joka on varsinainen muutosvaihe ja siinä tuetaan yhdessä

oppimista ja sen varmistamista. Kolmannessa vaiheessa jäädytetään aikaansaatu muutos vakiinnuttamalla uudet toimintatavat ja estetään paluu vanhaan. (Lewin 1947: 32–33.)

Kotter John (1996) on laatinut kahdeksan vaiheisen muutosjohtamisen mallin, jota voidaan hyödyntää yleisesti muutoksen suunnittelussa. Kotter on nähnyt paljon epäonnistuneita muutoshankkeita ja tehnyt oman vaihemallin estääkseen yrityksiä ajautumasta muutosyritysten tavallisimpiin sudenkuoppiin. Kotterin mallissa tuetaan hajautettua johtamista ja vastuunjakamista. (Kotter 2011: 2.)

Kanter Rosebeth (1992) on tehnyt kolmivaiheisen teorian pohjalta niin sanotut ”10 käskyä”, joita voidaan hyödyntää laajasti missä tahansa muutoksessa muutosjohtamisen apuvälineenä, vaikka se onkin alun perin suunniteltu yksityiselle sektorille. Kanterin mallissa sulatusvaihe on hieman jäsennellympi kuin esimerkiksi Kotterin mallissa ja siinä korostetaan vision merkitystä. (Kanter 1992: 381–383.)

Juppo Virpi (2006) on koonnut julkisen organisaatiomuutokseen vaikuttavia seikkoja ja tehnyt apuvälineeksi kymmenvaiheisen muutosjohtamisen vaihemallin. Juppo on painottanut julkisorganisaationmuutoksessa otettavan huomioon muutoksen reunaehdot, julkishallinnollisen aseman ja organisaation erityisen luonteen, jotka vaikuttavat muutosjohtamisen arvioinnin painottumiseen. Erityisesti julkisen sektorin organisaatiomuutoksessa tulee ottaa huomioon seuraavia seikkoja:

- Toiminnan lainmukaisuus sekä hyvän hallinnon periaatteet ohjaavat kaikessa toiminnassa.
- Muutokset vievät paljon aikaa, johtuen esim. jäykästä hallintokulttuurista, byrokraattisista ja hierarkkisista rakenteista ja järjestelmistä.
- Muutokset vaativat paljon suunnittelua ja etukäteisselvityksiä.

- Huomioon tulee ottaa kaikki mahdolliset sidosryhmät ja niiden tuki on varmistettava.
- Perustana tulee olla yleinen etu.
- Muutoksen impulssit ja ohjaus tapahtuvat suureksi osaksi organisaation ulkopuolelta, päätökset ja ohjaus ovat usein poliittisia.
- Poliittinen tuki ja halu muutoksille ovat tärkeitä edellytyksiä.
- Toiminnan ja muutosten tulee tapahtua julkisesti ja avoimesti.
- Tiedottaminen tulee olla riittävää ja kattavaa.

Seuraavissa kappaleissa kuvaillaan tarkemmin Juppon (2006) kymmenenvaiheisen mallin sisältöjä ja niiden erityispiirteitä johtamisen näkökulmasta. Vaiheittaista mallia voidaan käyttää suuntaa antavana johtamisen apuvälineenä julkisessa organisaatiomuutoksessa. (Juppo 2006: 112–113.)

Vaihe 1. Muutoksen valmistelu: Ensimmäisessä vaiheessa diagnosoidaan, arvioidaan ja analysoidaan organisaation nykytilannetta. Järjestetään aikaa muutoksen toteutukseen ja perustellaan muutoksen välttämättömyys kaikille organisaation tasoille.

Vaihe 2. Suunnitelmien laatiminen: Päätetään ja kehitetään strategiat ja visiot yhteiselle arvoperustalle asettaen tavoitteet valmistelemalla organisaatiota muutokselle. Muutossuunnitelman laadinta, töiden jako kaikkien osapuolien kesken suunnitellen aikataulut ja resurssit. Muutoksen toteuttamisen koordinointi ja strategioiden, visioiden ja suunnitelmien viestintä.

Vaihe 3. Resurssien varmistaminen ja valtuuttaminen: Muutosvastarinnan kartoittaminen ja ennaltaehkäisevä toiminta. Tuen varmistaminen kokonaisvaltaisesti ja annetaan valtuudet muutoksia toteuttaville tiimeille.

Taloudellisten, teknisten, lakiasioiden varmistaminen. Tehdään yhteistyötä kaikkien osapuolten kesken ja selkiytetään tehtäviä ja vastuita.

Vaihe 4. Sitouttaminen, viestintä ja motivointi: Muutoksen ja sen toteuttamisen viestintä kaikille osapuolille. Henkilöstön sitouttaminen ja motivointi esimerkiksi näyttäen käyttäen apuna avointa viestintää ja perustellen. Toimivien kommunikaatio ja palautekanavien luominen ja kaikkien tahojen osallistaminen.

Vaihe 5. Kannustaminen ja inspirointi: Muutokseen kannustaminen yksilön ja organisaation tasoilla sekä inspiroidaan henkilöitä uusien ratkaisujen kehittämiseen vastuuta ja valtuutusta antaen. Henkilöstölle tarjotaan koulutusta tarvittaessa.

Vaihe 6. Muutoksen toteuttaminen ja ohjaus: Toimien ohjaus suoraan sekä päätöksenteon, konfliktien ja ongelmien ratkaisua julkisesti ja esimerkiksi näyttäen. Ihmisten toiminnan koordinoimista tiimeihin tai yksiköihin. Uusien rakenteiden luominen poistaen esteet ja toimitaan vastuuta kantaen.

Vaihe 7. Valvonta ja seuranta: Muutoksen toteutumisen ja toteuttamisen seuranta. Arvioidaan ja raportoidaan saavutetuista tuloksista ja ohjataan muutosten toteutusta uudelleen. Tiedotetaan positiivista tuloksista työryhmiä ja huomioidaan pienetkin onnistumiset.

Vaihe 8. Vakiinnuttaminen ja institutionalisointi: Muutokset vakiinnutetaan vastaamaan nykyisen organisaation rakennetta ja toimintatapoja. Tiedotetaan ja informoidaan organisaatioiden nykyisestä tilasta kaikille yhteistyökumppaneille edustaen nykyistä organisaatiota.

Vaihe 9. Muutoksen juurruttaminen: Juurrutetaan muutokset organisaatiokulttuuriin ja kaikille tasoille organisaatiossa. Kannustetaan ja edistetään johtamista ja uusia toimintamalleja organisaatiossa.

Vaihe 10. Uudelleen arviointi ja palaute: Nykytilan ja tavoitteiden toteutumisen uudelleen arviointia. Raportoidaan toteutuneista tuloksista ja annetaan

palautetta. Tuloksista kannetaan vastuu ja palkitaan tuloksista ja hyvistä onnistumisista. Kehitetään edelleen organisaatiota kohti lopullisia tavoitteita ja suunnitellaan jatkotoimenpiteet, jonka jälkeen päätetään muutosprosessi.

Edellä esitetty muutosjohtamisen malli on ikään kuin ideaalinen kuvaus muutosprosessista, mutta todellisuudessa vaiheet kulkevat päällekkäin, eivätkä mene välttämättä täysin lineaarisesti. Hyvin toteutunut ja onnistunut organisaation muutosprosessi sisältää kuitenkin suurimman osan näistä vaiheista. (Juppo 2006: 113.)

2.1.1 Muutosjohtamisen strategiat

Strategiatyö ja sen erilaiset merkitykset ovat yksi keskeinen teema johtamisen teorioissa ja sitä voidaan tarkastella monilla eri tavoin. Strategiaprosessista on kuitenkin tärkeä erottaa millä tavoin strategia laaditaan, mikä on strategian sisältö ja miten strategiaa käytetään osana johtamista. Strategia voi toimia myös hyvin toteutettuna viestintäkanava ylimmän johdon ja henkilökunnan välillä, koska varsinkin julkisella sektorilla ylin johto saattaa jäädä etäämmäksi muusta henkilökunnasta (Lehtonen ym. 2023: 234, 242.)

Muutosjohtamisen yhteydessä strategialla tarkoitetaan suunnitelmaa, jonka avulla organisaation toimintaprosessit, keskeisimmät päämäärät ja politiikat integroidaan yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Strategiatyön avulla kohdennetaan ja hallitaan tärkeimpiä resursseja ja ääneen lausutaan ulkoiset vaateet suhteessa sisäisiin kompetensseihin ja heikkouksiin. Poliittikka määrittelee rajoitteet ja reunaehdot ja tavoitteet määrittelevät, mitä ja milloin tulee saavuttaa sekä minkälaisia ovat laatu- ja arvotavoitteet. Strategiaan on yleisesti liitetty vaiheittainen ohjelma, jonka avulla pyritään pääsemään kohti tavoitteita. Ohjelman on tarkoitus antaa vastaukset kysymyksiin, kuinka strateginen päätöksenteko ja juurruttaminen tapahtuu sekä miten muutosolosuhteissa toimitaan. Muutosprosessien monimutkaisuuden vuoksi tulee myös varautua tuleviin ongelmiin ja ennakoimattomiin tapahtumiin, joten on syytä kehittää toimivat päätös- ja ongelmanratkaisuprosessit. (Lehtonen ym. 2023: 234.)

Osallistamista tukeva strategiaprosessi on jatkuvasti lisääntynyt, jossa koko organisaation henkilöstä osallistuu strategiaprosessin suunnitteluun. Tärkeää on saada työntekijät mukaan prosessiin kehittämään eri vaihtoehtoja tulevaisuudesta, koska esihenkilöillä ei välttämättä ole kaikkea tietoa ja ymmärrystä. Strategiatyöstä onkin tullut enemmän iteratiivinen jatkuva prosessi, jolla organisaation toimintaa kehitetään sisäisten ja ulkoisten toimintaympäristöjen muutosten mukaan. (Lehtonen ym. 2023: 235.)

2.1.2 Muutosvastarinta

Muutosvastarinnalla tarkoitetaan toivotun muutoksen suunnittelun tai muutoksen vastustamista, joka saattaa ilmentyä kiinnostuksen puutteena, tiedon torjumisena ja kritikoimisena, itsensä suojeluna tai aggressiivisuutena. Vastarintaa ilmenee yleisesti muutosprosesseissa, joissa organisaation rakenteita ja prosesseja sekä työyksiköitä ja työntekijöiden asemia muutetaan. Ihmiset saattavat pitää muutosta järkevänä, mutta osa voi kokea muutokset omaan työyhteisöön ei toivottuina tai pelottavina. Muutosvastarintaan saattavat vaikuttaa puute vaikutusmahdollisuuksista, erimielisyydet muutoksesta, tiedon ja luottamuksen puute, oman aseman uhatuksi kokeminen, nykytilasta luopumisen ja ponnisteluiden haluttomuus sekä epäuskon, pelon ja turvattomuuden tunteet epävarmuuden keskellä. (Viitala & Jylhä 2019: 265.)

Muutostilanteissa on tärkeää pyrkiä kaikin keinoin tukemaan työntekijöiden uuteen yhteisöön kuulumisen tunnetta sekä vahvistaa tunnetta siitä, että ollaan yhdessä tekemässä jotakin tärkeää ja merkityksellistä. Työntekijän hallinnan tunnetta lisää se, että henkilö pystyy oikeasti vaikuttamaan oman työn ja työympäristön kehittämiseen. Esihenkilöiden tulee tukea ja kannustaa työntekijöitä muutoksen keskellä ja auttaa käsittelemään tunteita ja tunnepitoisia reaktioita, jotta päästään eteenpäin vastarinnan tuntemuksista kohti positiivisempia ja rakentavampia tunnetiloja. (Lehtonen ym. 2023: 262.)

Osallistava lähestymistapa on avain murtamaan vastarinta, joka tarkoittaa henkilöstön mukaan ottamista vision ja oman roolin suunnittelussa vision

toteuttamisessa. Osallisuutta edistäviä tekijöitä lisäksi on todettu olevan avoimuus, tiimityö, henkilökohtainen viestintä ja tuki. (Marshall 2007: 17).

2.2 Organisaatio

Organisaation rakenteet pitävät yrityksen kasassa ja onnistunut rakenne tukee yrityksen uudistumista ja kehittymistä. Organisaation rakenne on tärkeä yrityksen menestymisen kannalta, joten sen kehittäminen ja muotoilu ovat johdon tärkeä tehtävä. Organisaation rakenteen muotoilussa tulee ottaa huomioon vastuun, vallan ja tehtävien osittamisiin vaikuttavat tekijät niin, että työntekeminen on mielekästä niin henkilöstön kuin johdonkin näkökulmista. Organisoitua yrityksessä kuvataan yleensä organisaatio kaaviolla, josta käy visuaalisesti ilmi organisaation rakenne. (Viitala & Jylhä 2019: 140.)

Organisaatorakenne voidaan jakaa kahteen ulottuvuuteen vertikaaliseen ja horisontaaliseen. Vertikaalisessa hierarkiassa tehtävänjako on jaettu pystysuorisessa suunnassa, jossa ylempänä olevalla on enemmän valtaa ja vastuuta. Horisontaalisessa ulottuvuudessa organisaatio on jaettu erilaisiin toimintakokonaisuuksiin kuten esimerkiksi henkilöstöhallintoon, taloushallintoon, ICT-toimintoihin sekä markkinointiin ja myyntiin. Organisaatorakenteita voidaan vielä jaotella organisaatiotyyppin mukaan. Perinteisiä organisaatorakenteita ovat esimerkiksi linjaorganisaatio ja matriisiorganisaatio. (Viitala & Jylhä 2019: 140–142.)

2.3 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuria on määritelty käyttäytymis- ja toimintatapojen, arvojen ja organisaation tunnusmerkkien kokonaisuudeksi. Organisaatioissa on erilaisia tapoja toimia ja ajatella sekä viestiä sisäisesti ja ulkoisesti, nämä tavat kuvaavat yrityksessä vallitsevaa organisaatiokulttuuria. Organisaatiokulttuuri on usein monikerroksinen ja inhimillinen ja se syntyy pitkän ajan kuluessa erilaisten tekijöiden yhteisvaikutuksessa sekä sen nopea muuttaminen on yleisesti ottaen hyvin haastavaa. (Viitala & Jylhä 2019: 276.)

Henkilöstöjohtamisella voidaan vaikuttaa vallitsevaan organisaatiokulttuuriin tuomalla esiin sen mitä johtajat arvostavat sekä ottavat puheeksi ja esille (Viitala & Jylhä 2019: 276). Henkilöstöjohtamisessa suuntaa olisi korjattava ihmisten suuntaa ja painotettavan enemmän ihmisten johtamista, joka peilaa suoranaisesti organisaatiokulttuuria ja esihenkilöiden arvoja (Lehtonen ym. 2023: 180).

3 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Tässä opinnäytetyössä on tarkoituksena kuvata muutosjohtamisen osaamisen ja yhteistyön tekijöitä, jotka edistävät organisaatiomuutoksen onnistumista sosiaali- ja terveysalalla. Organisaatiomuutoksella tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä kahden julkisen hallinnon organisaation osien integraatiota. Tavoitteena on tuottaa tietoa, jonka avulla voidaan edistää organisaatiomuutosprosessin onnistumista sekä muutosjohtamisen osaamista ja yhteistyötä.

Tutkimuskysymykset muodostuivat valitun aiheen ja ongelman perusteella.

- Mitkä tekijät muutosjohtamisen osaamisessa edistävät organisaatiomuutoksen onnistumista sosiaali- ja terveysalalla?
- Mitkä tekijät muutosjohtamisen yhteistyössä edistävät organisaatiomuutoksen onnistumista sosiaali- ja terveysalalla?

4 Menetelmät

Opinnäytetyö toteutettiin systemoituna kirjallisuustutkimuksena sisältäen seuraavat vaiheet: katsauksen tarkoituksen ja tutkimusongelman määrittäminen, kirjallisuushaun ja aineiston valinnan, tutkimusten arvioinnin, aineiston analysoinnin ja synteessin sekä tulosten raportoinnin. (Stolt & Axelin & Suhonen 2016: 23.)

4.1 Tiedonhakuprosessi

Tiedonhakuprosessissa käytettiin apuna Pico mallia sopivan hakustrategian löytämiseksi (Stolt ym. 2016: 36; Taulukko 1). Lisäksi sopivan hakustrategian, tietokantojen valinnan ja hakulausekkeen muodostamisessa käytettiin apuna kirjaston informaattikkoa.

Taulukko 1. Pico-malli

P	Population	Sosiaali- ja terveysala
I	Intervention	Muutosjohtaminen
C	Comparison	Muutosjohtamisen osaaminen ja yhteistyö
O	Outcome	Organisaatiomuutoksen onnistumisen edistäminen

Systemaattisen kirjallisuushaun tarkoituksena on havaita ja löytää kaikki tarvittava aineisto, joka vastaa tutkimuskysymyksiin (Stolt ym. 2016: 25). Alustavia tiedonhakuja tehtiin ennen varsinaista tiedonhakua ja lopullinen tiedonhaku tehtiin systemaattisesti seuraavista tietokannoista: Emerald insight ja ProQuest Central (Taulukko 2).

Taulukko 2. Tiedonhakutaulukko

Tietokanta	Hakulauseke	Rajaukset	Tulokset	Otsikko	Abstrakti	Koko teksti
Emerald insight	("change leadership" OR "change management") AND ("professional collaboration" OR "leadership skills" OR "leadership competence" OR "professional client relations") AND ("organizational change") AND (promotion OR contribute) AND ("social service" OR "health service")	2018–2024	566	168	23	6
ProQuest Central	("change leadership" OR "change management") AND ("professional collaboration" OR "leadership skills" OR "leadership competence" OR "professional client relations") AND ("organizational change") AND (promotion OR contribute) AND ("social service" OR "health service")	2018–2024	31	15	7	1

4.1.1 Sisäänotto- ja poissulkukriteerit

Sisäänottokriteerit muodostuivat tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten perusteella. Sisään otettiin tutkimuksia, jotka vastasivat tutkimuskysymyksiin, olivat vertaisarvioituja tieteellisiä tutkimus artikkeleita, julkaistu vuosien 2018–2024, englanninkielisiä, koko teksti saatavilla tietokannasta tai kirjastosta tilaamalla sekä tutkittiin osittain tai kokonaan sosiaali- ja terveysalan organisaatioita.

Tutkimukset, jotka eivät vastanneet tutkimuskysymyksiin, eivätkä täyttäneet sisäänottokriteerien vaatimuksia suljettiin pois. Lisäksi pois suljettiin tutkimukset, joissa käsiteltiin ainoastaan koronaviruksen tai pandemian aiheuttamia muutoksia tai organisaatiomuutoksia.

4.1.2 Aineiston valinta ja esittely

Tutkimukseen valittiin mukaan viisi laadullista ja kaksi kvantitatiivista poikkileikkaustutkimusta, jotka vastasivat tutkimuskysymyksiin ja täyttivät sisäänottokriteerien vaatimukset (Taulukko 3). Tutkimusartikkeleita valittiin aluksi otsikon perusteella, jonka seulontaa jatkettiin lukemalla tiivistelmät ja aineiston valinta tehtiin koko tekstin perusteella painottaen analysointia tulokset, keskustelu ja päätelmät osioihin. Lopullinen valinta tehtiin arvioimalla tutkimukset kriittisesti Joanna Briggs instituutin laadunarviointi kriteerien mukaisesti (Liite 1); (Hotus-Hoitotyön tutkimussäätiö).

Taulukko 3. Aineiston esittely

Julkaisu	Menetelmät	Tutkimuksen kohde	Tutkimuksen tarkoitus
Aitken, Kim & von Trouer, Kathryn 2021. Leadership behaviors that foster organisational identification during change. Journal of	Laadullinen tutkimus. Haastattelut delphi menetelmällä 15 asiantuntijaa. Taustalla aikaisempi johtamisen osaaminen viitekehys.	Tutkittu laajasti australialaisia eri alojen organisaatioita sekä terveydenhuollon organisaatiota.	Lisätä ymmärrystä, miten johtamiskäyttäytymisen edistää organisaation identifioitumista muutosaloitteiden onnistumiseksi sekä

Organizational Change Management.			testattu johtamisen osaamisen viitekehystä.
Mashhady, Arash 2021. Supervisors as recipients and implementers of organizational change: evidence from an Indian chain hospital. Journal of Asia Business Studies.	Kvantitatiivinen poikkileikkaustutkimus. Kirjallisuuden pohjattu tehty 6 hypoteesia. Hypoteesit testattiin nimettömällä verkkokysely tutkimuksilla, 5-7 portaiset likert asteikot. Kahdella eri tutkimuksella yhteensä 198 kelpollista vastausta. Analysoitu vertailemalla korrelaatio kertoimia.	Intialainen yksityinen ketjusairaala, jossa on noin 60000 työntekijää eri puolilla maata.	Mitattu miten esihenkilöiden suhde organisaatioon vaikuttaa muutosasenteeseen ja miten se heijastuu suhteessa muuhun henkilöstöön.
Erlingsdottir, Gudbjörg & Ersson, Anders & Borell, Jonas & Rydenfält, Christofer 2018. Driving for successful change processes in healthcare by putting staff at the wheel. Journal of Health Organization and Management.	Laadullinen tapaustutkimus.	Etelä-Ruotsissa sijaitsevat kaksi eri terveydenhuoltoalan organisaatiota, joista mukana perusterveydenhuollon on klinikka ja tehosasto.	Kuvattu viisi menestystekijää kahdessa onnistuneessa organisaatiomuutoksessa.
Brandt, Eva Norrman & Andersson, Ann-Cristine & Kjellström, Sofia 2019. The future trip: a story of transformational change. Journal of Organizational Change Management.	Laadullinen tutkimus, 19 puolistrukturoitua haastattelua.	Ruotsalainen lääkealan yritys.	Ymmärtää yrityksessä tapahtunutta organisaatiomuutosprosessia vuosina 2005–2014.
Bakari, Haroon & Hunjra, Ahmed Imram & Jaros, Stephen & Khoso Imamuddin 2019. Moderating role of cynicism about organizational change between authentic leadership and commitment to change in Pakistani public sector hospitals. Leadership in Health Services.	Kvantitatiivinen poikkileikkaustutkimus. Hypoteesien testaus. Eksploratiivinen tutkimusasetelma ja deduktiivinen lähestymistapa. Analysoitu 271 vastausta konfirmatorisella faktorianalyysillä.	Neljä Pakistanilaista julkisen sektorin sairaalaa, jossa toteutetaan rakenneuudistuksia.	Selvitetty mitä vaikutus muutoskyynisyydellä on autenttisen johtajuuden ja työntekijän muutokseen sitoutumisen välisellä positiivisella suhteella.
Udod, Sonia & Baxter, Pamela & Gagnon, Suzanne & Charski, Vicki & Raja, Saba	Laadullinen kartoittava tutkimus, jossa haastateltu 22 johtajaa.	Kanadan länsiosien terveydenhuollon organisaatioiden johtajat.	Arvioitu miten LEADS-johtamisen viitekehys ohjaili

2023. Embracing relational competencies in applying the LEADS framework for health-care leaders in transformational change and the COVID-19 pandemic. Leadership in Health Services.			organisaatiomuutosta.
Schultz, Tim & Shoobridge, Jodie & Harvey, Gill & Carter, Libby & Kitson, Alison 2019. Building capacity for change: evaluation of an organisation-wide leadership development program. Australian Health Review.	Laadullinen ja määrällinen tutkimus, teemaattinen laadullinen analyysi.	Royal Adelainen sairaala Etelä-Australia, osa julkisen terveydenhuollon organisaatiota Central Adelaide Local Health Network (CALHN).	Arvioida Leading 4 Change koulutusohjelmaa, jonka tarkoituksena on ollut tukea keskijohtoa merkittävän organisaatiomuutoksen aikana.

4.2 Aineiston analysointi

Aineiston tuloksien käsittelyssä on otettu huomioon systemoidun kirjallisuuskatsauksen aineiston käsittelyn kolme päävaihetta, jotka sisältävät ensimmäiseksi käsittelymenetelmän valinnan, toiseksi mukaan otetun aineiston esittelyn sekä mukaan otetun aineiston tuloksien esittelyn (Stolt ym. 2016: 80).

Tutkimukseen sopivaksi valikoitui laadullinen aineistonkäsittelymenetelmä, koska tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ilmiötä ja luoda kokonaisuus sen sisällöstä. Laadullinen aineiston käsittelymenetelmä on myös perusteltu, koska suurin osa aineistosta on laadullisia tutkimuksia, mutta menetelmään on mahdollista soveltaa myös muita määrällisiä ja menetelmällisiä tutkimuksia. (Stolt ym. 2016: 84–85.)

Laadulliset aineistonkäsittely menetelmät voidaan jakaa neljään ryhmään, joita ovat aineiston yhdistely, kuvaileva luokittelu, käsitteellistäminen ja metasynteesi. Tämän tutkimuksen menetelmäksi valikoitui käsitteellistäminen, jossa on tavoitteena tuottaa sisällöstä uusia käsitteitä. (Stolt ym. 2016: 85.)

Tutkimuksen taustalla teoriaosuudessa olevat käsitteet kuten muutosjohtaminen, organisaatiokulttuuri, muutosjohtamisen strategiat ja vastarinta sekä tutkimuksen tarkoitus ja tavoite ohjailivat kuitenkin uusien käsitteiden analyysia.

Aineiston käsitteellistäminen eteni aineistolähtöisen induktiivisen ja deduktiivisen sisällönanalyysin yhdistelmällä, jota kutsutaan Tuomi & Sarajärvi (2018) mukaan abduktiiviseksi tai teoriaohjaavaksi päättelyksi. Tieteessä puhdasta induktiivista päättelyä on kyseenalaistettu, koska uutta teoriaa on käytännössä erittäin hankalaa muodostaa pelkästään havaintojen pohjalta ja deduktiivisessa päättelyssä perustana on totuuden säilyttäminen analyysiprosessissa (Tuomi & Sarajärvi 2018: 79).

Abduktiivinen teoriaohjaava sisällönanalyysi valittiin menetelmäksi, koska sisällön analyysia ohjaili muutosjohtamisen aikaisemmat teoriat, mutta tarkoituksena oli kuitenkin antaa mahdollisuus uuden teorian ja uusien käsitteiden muodostumiselle huomioiden tutkimuksen tavoite ja tarkoitus.

4.3 Aineiston luokittelu

Laadullinen sisällönanalyysi eteni koodaamalla aineistosta lauseita ja ajatuskokonaisuuksia, joita yhdistettiin ja pelkistettiin. Seuraavassa vaiheessa pelkistetyt ilmaisut ryhmiteltiin samankaltaisuuksien ja erilaisuuksien perusteella, jossa ne abstrahoitettiin edelleen alaluokiksi ja yläluokiksi. (Stolt ym. 2016: 87; Taulukko 4.)

Taulukko 4. Esimerkki aineiston luokittelusta

Analyysiyksikkö	Pelkistys	Alaluokka	Yläluokka
“Management of organisational systems and processes: Includes leaders’ ability to implement a systemic view of the organisation; apply appropriate corporate governance frameworks and practices;	Johtajien osaaminen tarkastella systeemisesti organisaatiota, osata soveltaa asianmukaisia hallintorakenteita ja käytäntöjä, varmistaa organisaation järjestelmien ja prosessien moitteeton toiminta niin,	Muutosprosessin johtaminen	Muutosjohtamisen osaamisen tekijät

<p>ensure the smooth functioning of organisational systems and processes (including ensuring these do not become a barrier to organisational change) and foster a service improvement ethos across the organisation.”</p>	<p>etteivät ne muodostu organisaatiomuutoksen esteeksi sekä edistää palvelujen parantamisen ajattelutapaa koko organisaatiossa.</p>		
<p>”Planning: Incorporates activities associated with developing plans that reflect key priorities and overseeing the smooth implementation of plans, including evaluating, expediting, reviewing and adjusting progress against plans.”</p>	<p>Suunnitelmien laatiminen, jotka vastaavat tärkeimpiin tavoitteisiin, niiden täytäntöönpanon seuranta, edistymisen arviointi, nopeuttaminen, tarkistaminen ja mukauttaminen.</p>		
<p>”Coached process, where management initiates the change process and problem recognition and then takes a supportive role and allows the staff to identify problems, formulate the solutions to the problems and drive the change process.”</p>	<p>Johto käynnistää valmentavan ja henkilökuntaa tukevan muutosprosessin sekä ongelmien tunnistamisen, jolloin henkilöstö voi tunnistaa ongelmat ja ratkaista niitä ohjaten muutosprosessia eteenpäin.</p>		
<p>“Generous time planning allows for the process to take time and provides room for reevaluation.”</p>	<p>Runsa ajallinen suunnittelu antaa prosessille aikaa ja tilaa uudelleenarvioinnille.</p>		
<p>”A long-term view is necessary in order to make the space and time for radical changes. Leaders are responsible for creating this awareness in the organization.”</p>	<p>Johtajat ovat vastuussa pitkän aikavälin näkemyksen luomisesta, jotta radikaaleille muutoksille saadaan tilaa ja aikaa.</p>		
<p>“Analysis, decision-making and judgement: Including the ability to navigate complex and ambiguous issues; critical thinking; consideration of the broader implications of decisions; taking (and advocating for) difficult decisions on behalf of the organisation and providing intellectual stimulation by facilitating discussion regarding complex issues.”</p>	<p>Analysointi, päätöksenteko ja pohdinta vaatii kykyä selviytyä monimutkaisista ja monitulkintaisista kysymyksistä. Kriittinen ajattelu päätösten laajempien vaikutusten pohtimiseksi, vaikeiden päätösten tekeminen ja puolustaminen organisaation puolesta sekä monimutkaisten keskustelujen edistäminen.</p>	<p>Johtamiskyvyt</p>	

<p>"Management of people: Describes common people and team management practices that are still relevant during organisational change, including the ability to coordinate diverse teams to achieve desired organisational outcomes; fostering a positive work environment; employing a range of influencing and motivational techniques that suit the situation and audience and performance management (including conducting challenging conversations)."</p>	<p>Ihmisten johtaminen on merkityksellisiä organisaatiomuutoksen aikana, mukaan lukien kyky koordinoida erilaisia tiimejä haluttujen organisaatiotulosten saavuttamiseksi, myönteisen työympäristön vaaliminen, erilaisten tilanteiden ja yleisöön sopivien vaikuttamis- ja motivointitekniikoiden käyttäminen ja suorituskyvyn johtaminen.</p>		
<p>"Of note is the finding that the competencies emphasised most frequently by experts throughout this study (also by the leaders canvassed in an earlier phase of the research) were more related to personal characteristics that are more challenging to develop – many of which are more intrinsic, value-oriented and personality-based, such as a willingness to take ownership of situations, honesty, integrity, a genuine affinity for others and a willingness and ability to engage in honest (if sometimes difficult) conversations."</p>	<p>Asiantuntijat nostivat eniten esille kykyjä, jotka liittyivät enemmän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja joita on haastavampi kehittää ja joista monet ovat enemmän sisäisiä, persoonallisuuteen ja arvoihin perustuvia, kuten halu ottaa vastuuta tilanteista, lahjomattomuus, rehellisyys, aito kiintymys toisiin ihmisiin sekä halu ja kyky käydä rehellisiä ja vaikeita keskusteluja.</p>		
<p>"Self-management: Incorporating self-confidence that instils confidence in others; composure in pressured situations; demonstrating optimism that sustains self and others; demonstrating flexibility if situations do not evolve as predicted and engaging in regular activities to sustain own health and well-being."</p>	<p>Itsevarmasti itsensä johtaminen, joka herättää luottamusta muissa. Rauhallisuus stressaavissa tilanteissa, optimistisuus, joka tukee itseä ja muita, joustavuus, kun tilanteet eivät kehity odotetulla tavalla, sekä säännöllinen terveyden ja hyvinvoinnin ylläpito.</p>		

<p>"Three practice implications are put forward to improve how leaders can apply competencies more effectively in responding to a changing, complex health-care environment.</p> <p>Second, leaders must further focus on mobilizing and sharing power with nurses and highlight the important contribution nurses can make as frontline care providers. Leaders need to minimize bureaucratic barriers and enhance nurse empowerment which can encourage innovation and highlight nurses professional practice role to improve practice."</p>	<p>Johtajat voivat hyödyntää osaamista tehokkaimmin vastatakseen muuttuvaan ja monimutkaiseen terveydenhuoltoympäristöön järjestämällä ja jakamalla valtaa sairaanhoitajien kanssa ja korostamalla sairaanhoitajien tärkeää panosta etulinjan hoitajina. Johtajien on minimoitava hallinnolliset esteet ja annettava sairaanhoitajille vastuuta, mikä voi kannustaa uudistuksiin ja korostaa sairaanhoitajien ammatillista roolia käytäntöjen parantamisessa.</p>	<p>Johtamistyyli</p>	
<p>Distributed leadership is directed at enabling and supporting the staff's intentions and long-term self-leadership, including the redistribution of mandates that remain delegated even after completion of the change process.</p>	<p>Hajautetulla johtamisella pyritään tukemaan henkilöstön tavoitteita ja pitkän aikavälin itseohjautumista, myös sellaisten tehtävien, jotka ovat delegoitavissa muutosprosessin jälkeen.</p>		
<p>"First, our findings suggest that managers in hospitals and other health-care facilities who are contemplating significant restructuring or other changes in their units should develop their authentic leadership skills because authentic leadership tends to prompt higher levels of commitment to change, which is itself an important predictor of employee willingness to exert efforts to implement planned organizational change activities."</p>	<p>Sairaaloiden johtajien, jotka harkitsevat merkittäviä rakenneuudistuksia, tulisi kehittää autenttisen johtajuuden taitojaan, koska autenttisella johtajuudella on taipumus saada aikaan korkeampi sitoutuminen muutokseen, mikä edistää työntekijöiden halukkuutta ponnistella suunniteltujen organisaatiomuutostöiden toteuttamiseksi.</p>		

5 Tulokset

Systemaattisella kirjallisuushaulla saadun aineiston analyysin tuloksena muodostui seitsemän teemaa muutosjohtamisen osaamisen ja yhteistyön tekijöistä, jotka edistävät organisaatiomuutoksen onnistumista sosiaali- ja terveysalalla. Muutosjohtamisen osaamisen tekijöiksi muodostuivat *muutosprosessin johtaminen, johtamiskyvyt, johtamistyyli, viestintä ja muutoksenhallintakoulutukset*. Muutosjohtamisen yhteistyön tekijöiksi muodostuivat *yhteistyösuhteet ja yhteistyökyvyt*.

5.1 Muutosjohtamisen osaamisen tekijät

Muutosprosessin johtaminen

Johtajien osaamista on tarkastella systemaattisesti organisaatiota, osata soveltaa asianmukaisia hallintorakenteita ja käytäntöjä, varmistaa organisaation järjestelmien ja prosessien moitteeton toiminta niin, että ne eivät muodostu organisaatiomuutoksen esteeksi sekä edistää palvelujen parantamisen ajattelutapaa koko organisaatiossa (Aitken & Von Trouer 2021: 319). Suunnitelmien laatiminen, jotka vastaavat tärkeimpiin tavoitteisiin, niiden täytäntöönpanon seuranta, edistymisen arviointi, nopeuttaminen, tarkistaminen ja mukauttaminen ovat Aitken & Von Trouer (2021: 315) tutkimuksessa liitetty organisaatiojärjestelmien ja prosessien johtamisen osaamisalueeseen.

Johto käynnistää valmentavan ja henkilökuntaa tukevan muutosprosessin sekä ongelmien tunnistamisen, jolloin henkilöstö voi tunnistaa ongelmat ja ratkaista niitä ohjaten muutosprosessia eteenpäin. (Erlingsdottir & Ersson & Borell & Rydenfält 2018: 81). Johtajat ovat vastuussa pitkän aikavälin näkemyksen luomisesta, jotta radikaaleille muutoksille saadaan tilaa ja aikaa. (Brandt & Anderrson & Kjellström 2019: 683). Rungas ajallinen suunnittelu antaa prosessille tilaa uudelleenarvioinnille. (Erlingsdottir ym. 2018: 81).

Johtamiskyvyt

Ihmisten johtaminen on merkityksellistä organisaatiomuutoksen aikana, mukaan lukien kyky koordinoida erilaisia tiimejä haluttujen organisaatiotulosten saavuttamiseksi, myönteisen työympäristön vaaliminen, erilaisten tilanteiden ja yleisöön sopivien vaikuttamis- ja motivointitekniikoiden käyttäminen ja suorituskyvyn johtaminen. Analysointi, päätöksenteko ja pohdinta vaatii kykyä selviytyä monimutkaisista ja monitulkintaisista kysymyksistä. Kriittinen ajattelu päätösten laajempien vaikutusten pohtimiseksi, vaikeiden päätösten tekeminen ja puolustaminen organisaation puolesta sekä monimutkaisten keskustelujen edistäminen. (Aitken & Von Trouer 2021: 319).

Itsensä johtaminen itsevarmalla tavalla, joka herättää luottamusta muissa. Rauhallisuus stressaavissa tilanteissa, optimistisuus, joka tukee itseä ja muita, joustavuus, kun tilanteet eivät kehity odotetulla tavalla, sekä säännöllinen oman terveyden ja hyvinvoinnin ylläpito (Aitken & Von Trouer 2021: 319).

Asiantuntijat nostivat eniten esille kykyjä, jotka liittyivät enemmän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja joita on haastavampi kehittää ja joista monet ovat enemmän sisäisiä, persoonallisuuteen ja arvoihin perustuvia, kuten halu ottaa vastuuta tilanteista, lahjomattomuus, rehellisyys, aito kiintymys toisiin ihmisiin sekä halu ja kyky käydä rehellisiä ja vaikeita keskusteluja. (Aitken & Von Trouer 2021: 321).

Johtamistyylit

Johtajat voivat hyödyntää osaamista tehokkaimmin vastatakseen muuttuvaan ja monimutkaiseen terveydenhuoltoympäristöön järjestämällä ja jakamalla valtaa sairaanhoitajien kanssa ja korostamalla sairaanhoitajien tärkeää panosta etulinjan hoitajina. Johtajien on minimoitava hallinnolliset esteet ja annettava sairaanhoitajille vastuuta, mikä voi kannustaa uudistuksiin ja korostaa sairaanhoitajien ammatillista roolia käytäntöjen parantamisessa. (Udod & Baxter & Gagnon & Charski & Raja 2023: 533.) Hajautetulla johtamisella pyritään tukemaan henkilöstön tavoitteita ja pitkän aikavälin itseohjautumista, myös

sellaisten tehtävien, jotka ovat delegoitavissa muutosprosessin jälkeen (Erlingsdottir ym. 2018: 81).

Sairaaloiden johtajien, jotka harkitsevat merkittäviä rakenneuudistuksia, tulisi kehittää autenttisen johtajuuden taitojaan, koska autenttisella johtajuudella on taipumus saada aikaan korkeampi sitoutuminen muutokseen, mikä edistää työntekijöiden halukkuutta ponnistella suunniteltujen organisaatiomuutostöiden toteuttamiseksi (Bakari & Hunjra & Jaros & Khoso 2019: 398).

Viestintä

Tehokas viestintä ja osaaminen ilmaista selkeästi muutoksen aihe, keskittyminen omaan viestintätyyliin ja tiheyteen sen varmistamiseksi, että se on asianmukaista (Aitken & Von Trouer 2021: 315). Selkeä ja avoin viestintä taustatekijöistä lisää tietoisuutta ja muutosvalmiutta kaikkien organisaation jäsenten keskuudessa. (Brandt ym. 2019: 683).

Muutoksenhallintakoulutukset

Johtajat voivat edistää osaamistaan tehokkaasti osallistumalla ja tarjoamalla koulutusta, joissa korostetaan ihmissuhde- ja itsehallintataitoja, jaettua johtajuutta, viestintää, muutosjohtamista sekä henkilöresurssien ja lahjakkuuden kehittämistä, jotka ovat tärkeitä oppimisen osatekijöitä tuleville ja nykyisille terveydenhuollon johtajille. (Udod ym. 2023: 533).

Schultz & Shoobridge & Harvey & Carter & Kitson (2019: 336–339) tutkimuksessa arvioitiin muutoksenhallintakoulutusta merkittävän organisaatiomuutoksen aikana. Koulutusohjelmassa käsiteltiin mm. muutoksen tukemista, riskien ja epäselvyyksien hallintaa, viestintätaitoja, suorituskykyisten tiimien rakentamista, valmentamista ja haastavia keskusteluita. Osallistujat raportoivat merkittäviä parannuksia hankesuunnittelussa, johtamistaidoissa, kyvyissä kommunikoida ja sitoutumisessa johtajiin, jotta he tukisivat muutoshankkeita.

5.2 Muutosjohtamisen yhteistyön tekijät

Yhteistyösuhteet

Osallistuminen ja läpinäkyvyys organisaation kaikilla tasoilla vaikuttaa olevan ratkaisevaa (Brandt ym. 2019: 683). Johtajia suositellaan ottamaan esimiehet huomioon, koska he ovat johdon ja poliittisten päätösten vastaanottajia sekä muutosohjelmien toteuttajia. Johtajia kehoitetaan panostamaan ja tukemaan esimiehiä, ottamaan heidät mukaan muutosohjelmiin molemminpuolisilla selkeillä odotuksilla, jotta he tukisivat muutosta, koska heidän myönteinen suhtautumisensa muutokseen voi parantaa heidän kanssaan työskentelevien työntekijöiden sitoutumista ja tukea muutokselle. (Arash 2021: 517.)

Yhteistyökyvyt

Johtajien kyky luoda aitoja yhteyksiä ihmisiin organisaatiossa. Olla käytettävissä, jotta ihmiset voivat ilmaista kokemuksiaan ja näkemyksiään muutosprosessista ottaen huomioon toisten emotionaaliset tarpeet sekä auktoriteetin ja vallan vivahteet edistäen tehokasta vuorovaikutusta koko organisaation tasolla. (Aitken & Von Trouer 2021: 318.) Johtajat voivat kehittää kykyään asettamalla etusijalle relationaalisen lähestymistavan, jolla vähennetään muihin kohdistuvaa henkistä kuormitusta ja parannetaan tiimityötä (Udod ym. 2023: 533).

Johtajien kyky hallita monimutkaisia ja arkaluonteisia poliittisia kysymyksiä, rakentaa ja ylläpitää ammattimaisia suhteita tärkeimpiin sidosryhmiin, tukea tiimin jäseniä tärkeimpien sidosryhmäsuhteiden tehokkaassa hoitamisessa ja mukauttaa viestintää vastaten sidosryhmien vaatimuksiin (Aitken & Von Trouer 2021: 318). Muutoksen onnistuminen edellyttää muutosjohtajalta kykyä ja halua tehdä yhteistyötä sidosryhmien kanssa (Brandt ym. 2019: 683).

6 Pohdinta

Organisaatiomuutoksen johtaminen vaatii johtajalta ja esimieheltä monenlaista muutosjohtamisen osaamista sekä laajaa ja monialaista yhteistyötä, jotta muutosprosessi voidaan toteuttaa onnistuneesti. Muutoksessa ihmisten johtaminen on haastavaa, mutta siinä onnistumalla voidaan saada koko organisaation tuki ja henkilöstö työskentelemään yhdessä muutoshankkeen edistämiseksi.

Tuloksista ja opinnäytetyön taustasta, voidaan päätellä, että muutosjohtamisen suunnittelulla on tärkeä merkitys muutoshankkeissa. Organisaatiomuutoksen onnistumisen mahdollisuutta voidaan lisätä Lehtonen ym. (2023: 244) mukaan systemaattisella muutosjohtamisen suunnittelulla sekä muutosprosessin suunnittelulle on Erlingsdottir ym. (2018: 81) mukaan hyvä varata riittävästi aikaa. Muutosprosessin johtamisen osaamiseen kuuluu muutoksen tavoitteellinen suunnittelu, suunnitelmien täytäntöönpanon seuranta, edistymisen arviointi, nopeuttaminen, tarkistaminen ja mukauttaminen (Aitken & Von Trouer 2021: 315). Suunnittelussa voidaan hyödyntää suuntaa antavia muutosjohtamisen vaihemallien kuvauksia, esimerkiksi Juppon (2006) kymmenen vaiheista muutosjohtamisen mallia, joka alkaa muutoksen suunnittelulla ja valmistelulla. Suunnitelma vaiheessa korostuvat strategiat, visio, muutossuunnitelman laadinta, tehtävien jako sekä strategian, visioiden ja suunnitelmien viestintä (Virpi Juppo 2006: 112–113). Muutoksen valmistelussa tärkeää on selkeä ja avoin viestintä taustatekijöistä, joka lisää tietoisuutta ja muutosvalmiutta koko organisaatiossa (Brandt ym. 2019: 683). Muutoksen valmistelu ja suunnittelu voidaan liittää Lewin Kurtin teoriassa sulatusvaiheeseen, jossa puretaan aikaisempi tasapainotila analysoimalla vanhoja toimintamalleja ja niistä luopumisen mahdollisuuksia psykologisella prosessilla (Lewin 1947: 32–33).

Johtajien on hyvä osata toteuttaa muutos niin, että työntekijät hyväksyvät muutoksen, ymmärtävät sen merkityksen ja ovat mukana muutoksen toteutuksessa. Tätä voidaan tukea autenttisella ja hajauttavalla

johtamisentyylillä sekä ihmisten johtamisen taidoilla. Autenttisella johtajuudella voidaan vaikuttaa muutokseen sitoutumiseen, jota edistää työntekijöiden halukkuutta työskennellä suunniteltujen organisaatiomuutostojen edistämiseksi (Bakari ym. 2019: 398). Hajautetulla johtamisella taas pyritään tukemaan henkilöstön tavoitteita ja pitkän aikavälin itseohjautumista (Erlingsdottir ym. 2018: 81). Ihmisten johtamisessa tärkeää osaamista on tiimien koordinoiminen, myönteisen työympäristön vaaliminen, erilaisten tilanteiden ja yleisöön sopivien vaikuttamis- ja motivointitekniikoiden käyttäminen ja suorituskyvyn johtaminen (Aitken & Von Trouer 2021: 319).

Koulutusten tarjoaminen on Virpi Jupon (2006: 112–113) tutkimuksessa liitetty muutosjohtamisen vaiheittaiseen malliin kohtaan kannustaminen ja inspirointi, jossa painotetaan muutokseen kannustamista kaikilla organisaation tasoilla sekä uusien ratkaisujen kehittämistä. Muutoksenhallintakoulutuksella on todettu parannuksia hankesuunnittelussa, johtamistaidoissa, kyvyissä kommunikoida ja johtajiin sitoutumisessa (Schultz ym. 2019: 336–339). Muutosjohtamisen kykyjen osalta koulutusohjelmien vaikutukset voivat olla kuitenkin rajoitettuja, koska asiantuntijat ovat nostaneet Aitken & Von Trouer (2021: 321) tutkimuksessa eniten esille kykyjä, jotka liittyvät enemmän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja joista monet ovat enemmän sisäisiä, persoonallisuuteen ja arvoihin perustuvia, joita on haastavampi kehittää.

Osallisuuden ja yhteistyön edistäminen sekä yhteistyösuhteet ovat avainasemassa organisaatiomuutoksen edistämisessä. Muutosta ei voi toteuttaa yksin, vaan siihen tarvitaan yhteistyötä koko organisaation tasolla. Yhteistyösuhteita voidaan edistää ihmissuhteisiin keskittyvällä lähestymisen tavalla, olemalla läsnä sekä huomioimalla toisten tarpeita, joiden tavoitteena on edistää vuorovaikutusta.

Yhteistyö- ja johtamiskyvyissä on paljon samankaltaisuuksia ja niiden erottaminen on ollut haastavaa aineiston analyysivaiheessa. Näissä erottavana tekijänä, voidaan pitää lähinnä näkökulmaeroa. Tutkimuskysymyksissä johtamisen ja yhteistyön erottelulla omiksi näkökulmiksi, on voitu kuitenkin

mahdollisesti saada laajemmat vastaukset myös kykyjen osalta. Lisäksi yhteistyö on vahva muutosta edistävä tekijä, joten sen tarkempi tarkastelu on ollut perusteltua, vaikka tulokset ovatkin suppeammat kuin johtamisen osaamisen. Yhteistyön tutkiminen voisi olla mielekkäänpää ja rikkaampaa pari tai ryhmätyöskentelyssä, jossa vahvasti näkökulmallisia eroja voitaisiin tarkastella keskustelemalla ja mielipiteitä vaihtamalla.

6.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tämä opinnäyte sisältää seuraavia rajoituksia, jotka tulee ottaa huomioon työn luotettavuudessa. Kaikki kirjallisuuskatsaukseen valitut tutkimukset ovat tutkimuksia, jotka ovat tehty eri maissa ja erityyppisissä organisaatioissa ja sairaaloissa. Tulokset eivät ole välttämättä yleistettävissä kaikentyypisiin organisaatioihin. Tämä järjestelmällinen katsaus on tehty yhden tekijän toimesta, joka osaltaan heikentää tuloksien luotettavuutta aineiston seulonnan, aineiston laadun arvioinnin ja analyysin osalta.

6.2 Eettisyys

Opinnäytetyön suunnittelussa, toteutuksessa sekä raportoinnissa ja arvioinnissa noudatetaan hyvää tieteellistä käytäntöä tutkimuseettisen neuvottelukunnan mukaisesti. Työssä otetaan huomioon luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto. Suunnittelussa huomioidaan aikaisempi tutkimustieto sekä toteutus ja dokumentointi tehdään huolellisesti noudattamalla avoimen tieteen periaatteita. (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023: 11–13.)

Raportissa otetaan huomioon ja kunnioitetaan toisten tiedeyhteisössä tekemää työtä viittaamalla asianmukaisesti toisten tekemiin julkaisuihin. Viittauksiin merkitään ohjeiden mukaisesti niiden tekijät ja kirjoittajat sovitussa järjestyksessä. Opinnäytetyöstä tehdään sopimus ja yhteistyö kumppaneita informoidaan ennen, kuin raportti on tarkoituksena julkaista. (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023: 14.)

6.3 Johtopäätökset

Organisaatiomuutoksen hallintaa edistää sen huolellinen suunnittelu ja siinä tarvitaan johtajan osaamista tarkastella systeemisesti organisaatiota ja sen laajempaa järjestelmää. Suunnittelussa ja muutosprosessin hallinnassa voidaan käyttää apuvälineenä erilaisia suuntaa antavia vaihemalleja.

Organisaatiomuutokset ovat aina kontekstisidonnaisia ja muutokset eivät välttämättä toteudu lineaarisesti ja rationaalisesti. Varsinkin julkisen sote sektorin puolella poliittiset ja irrationaaliset seikat voivat aiheuttaa esteitä tai hidasteita muutoshankkeelle, joten on hyvä varautua näihin tarvittavilla ongelmienratkaisu menetelmillä.

Ihmisten ja tiimien aito johtaminen, henkilöstön mukaan ottaminen, vastuun ja vallan jakaminen, avoin viestintä sekä osallistuminen voivat olla ratkaisevaa muutoksen edistämisessä ja jotta työntekijät hyväksyvät muutoksen ja tukevat sitä. Vuorovaikutustaidot edistävät yhteistyösuhteita, jotka lisäävät osallistumista koko organisaation tasolla. Lisäksi tarvitaan kykyä ja halua tehdä sidosryhmäyhteistyötä sekä johtajilta ja esihenkilöiltä vaaditaan horisontaalista ja vertikaalista yhteistyötä muutoshankkeen onnistumiseksi. Johtajien on hyvä panostaa esihenkilöihin molemmin puolisilla selkeillä odotuksilla, joka vaikuttaa positiivisesti koko henkilöstöön. Hyviä muutosjohtajan ominaisuuksia ovat rauhallisuus, optimistisuus, joustavuus, vastuunotto, lahjomattomuus, rehellisyys sekä aito kiintymys toisiin ihmisiin ja näitä ominaisuuksia voi olla haastavaa kehittää. Koulutusohjelmia on hyvä tarjota muutoshankkeen aikana sekä niihin on suositeltavaa osallistua.

Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää jo meneillään olevissa tai tulevaisuudessa organisaatiomuutoksissa edistämään niiden onnistumista, muutosjohtamisen osaamista, moni- ja laaja-alaista yhteistyötä sekä tarkoitukseen sopivien koulutusohjelmien kehittämisessä osana muutoshankkeita. Opinnäytetyön tulokset vahvistavat ja täydentävät aiheesta aikaisemmin tuotettua tietoa.

6.4 Jatkotutkimusehdotukset

Systemaattinen kirjallisuushaku osoitti, että onnistuneita muutosprosesseja on tutkittu vain vähän sosiaali- ja terveysalalla. Jatkossa onnistuneita organisaatiomuutosprosesseja olisi perusteltua tutkia enemmän varsinkin julkisen hallinnon puolella ja tarkastella näissä esimerkiksi henkilöstön kokemuksia suhteessa johtamiskäyttämiseen. Kirjallisuushaussa oli huomattavaa, että kauppatieteen puolella muutosjohtamista on tutkittu huomattavasti enemmän. Mielenkiintoista olisi ollut ottaa tutkimukseen mukaan näitä tutkimusartikkeleita ja vertailla tuloksia keskenään sosiaali- ja terveysalan tutkimusten kanssa.

Lähteet

Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023.

<https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf>. Viitattu 01.02.2024.

Hotus-Hoitotyön tutkimussäätiö sr. <<https://hotus.fi/kansainvalinen-yhteistyo/jbi-keskus/tutkimusten-arviointikriteeristot-jbi/>>

Juppo, Virpi 2006. Organisaation muutoksen johtaminen julkisella sektorilla. Kunnallistieteellinen aikakauskirja. 33(2): 102–115.

Juppo, Virpi 2011. Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta. Acta wasaensia no 235. Julkisjohtaminen. Vaasan yliopisto. Filosofinen tiedekunta. Väitöskirja.

Kotter, John 2011. On Change Management. Harward Business Review Press. Boston Massachusetts.

Lehtonen, Olli-Pekka & Saami, Samuli & Kinnunen, Juha 2023. Johtaminen hyvinvointialueella: miten ratkaista henkilöstöpula. Helsinki: Alma Talent.

Lewin, Kurt 1947. Frontiers in Group Dynamics: Social Equilibria and Social Change. Human Relations: 1:5.

<<https://doi.org/10.1177/001872674700100103>> Viitattu 11.04.2024.

Marshall, Stephanie 2007. Strategic leadership of change in higher education. Routledge. Taylor & Francis Group: London & New York.

Nyholm, Inga 2008. Keskijohto kuntamuutoksen tekijänä. Seutuyhteistyö muutosprosessina kuntien keskijohdon näkökulmasta. Kuntaliitto. Helsinki.

Rissanen, Sari & Lammintakanen, Johanna 2017. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Rousu, Sirkka & Eriksson, Minna (toim.). 2021. Lähijohtaminen sosiaalialalla. Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisuja. Oiva-sarja 39. E-kirja. Helsinki: Metropolia ammattikorkeakoulu.

Stolt, Minna & Axelin, Anna & Suhonen Riitta 2016. Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Turun Yliopisto.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Tammi.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

Virtanen, Petri & Stenvall, Jari 2019. Julkinen johtaminen. 2., uudistettu laitos. Helsinki: Tietosanoma.

Kirjallisuuskatsaus lähteet

Aitken, Kim & von Trouer, Kathryn 2021. Leadership behaviors that foster organisational identification during change. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 34. No. 2: 311–326. <<https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2020-0029>>. Viitattu 16.03.2024.

Arash, Mashhady 2021. Supervisors as recipients and and implementers of organizational change: evidence from an Indian chain hospital. *Journal of Asia Business Studies*. Vol. 15. No 3: 503–522. <<https://doi.org/10.1108/JABS-07-2020-0275>>. Viitattu 16.03.2024.

Brandt, Eva Norrman & Anderrson, Ann-Cristine & Kjellström, Sofia 2019. The future trip: a story of transformational change. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 32. No. 7: 669–686. <<https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2017-0358>>. Viitattu 16.03.2024.

Bakari, Haroon & Hunjra, Ahmed Imram & Jaros, Stephen & Khoso Imamuddin 2019. Moderating role of cynicism about organizational change between authentic leadership and commitment to change in Pakistani public sector hospitals. *Leadership in Health Services*. Vol. 32. No 3: 387–404. <<https://doi.org/10.1108/LHS-01-2018-0006>>. Viitattu 16.03.2024.

Erlingsdottir, Gudbjörg & Ersson, Anders & Borell, Jonas & Rydenfält, Christofer 2018. Driving for successful change processes in healthcare by putting staff at the wheel. *Journal of Health Organization and Management*. Vol. 32. No. 1: 69–84. <<https://doi.org/10.1108/JHOM-02-2017-0027>>. Viitattu 16.03.2024.

Schultz, Tim & Shoobridge, Jodie & Harvey, Gill & Carter, Libby & Kitson, Alison 2019. Building capacity for change: evaluation of an organisation-wide leadership development program. *Australian Health Review*. 43: 335–344. <<https://doi.org/10.1071/AH17158>>. Viitattu 16.03.2024.

Udod, Sonia & Baxter, Pamela & Gagnon, Suzanne & Charski, Vicki & Raja, Saba 2023. Embracing relational competencies in applying the LEADS framework for health-care leaders in transformational change and the COVID-19 pandemic. *Leadership in Health Services*. Vol. 36. No. 4: 524–536. <<https://doi.org/10.1108/LHS-12-2022-0117>>. Viitattu 16.03.2024.

Liitteet

Tutkimusten laadun arviointi

JBI: Arviointikriteerit laadulliselle tutkimukselle	Aitken, Kim ym. 2021	Erlingsdottir , Gudbjörg ym. 2018	Brandt, Eva Norrmann ym. 2019	Udod, Sonia ym. 2023	Schultz, Tim ym. 2019
1. Ovatko tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat ja metodologia keskenään yhteensopivat?	K	K	K	K	K
2. Ovatko tutkimuksen metodologia ja tutkimuskysymys tai tavoitteet keskenään yhteensopivat?	K	K	K	K	K
3. Ovatko tutkimuksen metodologia ja aineiston keruumenetelmät keskenään yhteensopivat?	K	K	K	K	K
4. Ovatko tutkimuksen metodologia, aineiston kuvaus ja analyysi keskenään yhteensopivat?	K	K	K	K	K
5. Ovatko tutkimuksen metodologia ja tulosten tulkinta keskenään yhteensopivat?	K	K	K	K	K

6. Onko tutkijan kulttuuriset tai teoreettiset lähtökohdat kuvattu?	E	E	K	E	E
7. Onko tutkijan vaikutus tutkimukseen ja tutkimuksen vaikutus tutkijaan kuvattu?	E	E	K	E	E
8. Onko tutkimukseen osallistujat ja heidän äänensä (alkuperäiset ilmaisut) kuvattu asiaankuuluvasti ja riittävällä tasolla?	K	K	K	K	K
9. Onko tutkimus toteutettu noudattaen nykyisiä eettisiä periaatteita, ja onko tutkimuksella eettisen toimikunnan hyväksyntä?	?	NA	?	K	K
10. Perustuvatko tutkimuksen johtopäätökset aineiston analyysiin ja tulosten tulkintaan?	K	K	K	K	K

JBI: Arviointikriteerit poikkileikkaustutkimukselle	Mashhady, Arash 2021	Bakari, Haroon ym. 2019
--	----------------------	-------------------------

1. Onko otoksen mukaanotto- ja poissulkukriteerit määritelty selvästi?	K	E
2. Onko kohderyhmä ja tutkimusolosuhteet kuvattu riittävän tarkasti?	K	K
3. Mitattiinko altistus pätevästi ja luotettavasti?	K	K
4. Käytettiinkö objektiivisia, standardoituja kriteereitä osallistujien valintakriteerinä toimineen tilan/tilanteen mittaamiseen?	K	?
5. Onko sekoittavat tekijät tunnistettu?	K	K
6. Mainitaanko menetelmät, joita käytettiin sekoittavien tekijöiden huomioimisessa?	E	K
7. Onko tulosmuuttajat mitattu pätevästi ja luotettavasti?	K	K
8. Käytettiinkö soveltuvia tilastollisia menetelmiä?	K	K

Muutosjohtamisen vaihemallit

Kurt Lewin (1947)	Rosebeth M. Kanter (1992)	John P. Kotter (1996)	Virpi Juppö (2006)
Sulatusvaihe	1. Organisaation ja sen muutosvaiheen analysointi. 2. Yhteisen suunnan ja vision luominen. 3. Erotta uusi visio menneisyydestä. 4. Luo kiireellisyyden tunne. 5. Tukekaa vahvaa johtajuutta. 6. Poliittisen tuen varmistaminen	1. Perustellaan muutoksen välttämättömyys. 2. Perustetaan vahva muutosta ajava ryhmä. 3. Laaditaan muutosvisio. 4. Muutosvision tehokas viestintä.	1. Muutoksen valmistelu. 2. Suunnitelmien laatiminen. 3. Resurssien varmistaminen ja valtuuttaminen. 4. Sitouttaminen, viestintä ja motivointi. 5. Kannustaminen ja inspirointi.
Muutosvaihe	7. Toteutussuunnitelman laadinta. 8. Mahdollistavien rakenteiden kehittäminen. 9. Kommunikoi, sitouta ihmiset ja ole rehellinen.	5. Valtuuta henkilöstö toimimaan vision mukaisesti 6. Suunnitellaan ja varmistetaan lyhyen aikavälin muutokset. 7. Vahvistetaan parannuksia ja tehdään uusia muutoksia.	6. Muutoksen toteuttaminen ja ohjaus. 7. Valvonta ja seuranta
Jäädyttämisvaihe	10. Vahvistetaan ja juurrutetaan muutos.	8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen.	8. Vakiinnuttaminen ja institutionalisointi 9. Muutoksen juurruttaminen 10. Uudelleen arviointi ja palaute.