

VIERIVÄ KIVI EI SAMMALOIDU – MUUTOSJOHTAMISEN TARKASTELU EKSPANSIIVISEN OPPIMISEN SYKLIN KAUTTA

Sampsa Aukio

11/2020

Tiivistelmä

Tekijä	Tutkinto
Sampsa Aukio	Poliisi (ylempi AMK)
Julkaisun nimi Vierivä kivi ei sammaloidu – Muutosjohtamisen tarkastelu ekspansiivisen oppimisen syklin avulla	Julkisuusaste Julkinen
Ohjaaja Mari Kaunistola	Opinnäytetyön muoto tutkimuksellinen <input checked="" type="checkbox"/> toiminnallinen <input type="checkbox"/> hankkeistettu <input type="checkbox"/> tehty koulun omassa hankkeessa <input type="checkbox"/>
Tiivistelmä	
<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, soveltuuko ekspansiivisen oppimisen syklin malli muutosjohtamisessa muutosprosessin etenemisen kuvaamiseen. Tutkimus on tehty poikkitieteellisenä integroivana kirjallisuuskatsauksena ja siinä on alkuperäisartikkeleiden keräämisessä sovellettu systemoidun kirjallisuuskatsauksen kriteereitä. Aineistoa on täydennetty muutosjohtamista käsittelevän käsikirjan tuntemilla muutosjohtamisen teorioilla.</p> <p>Tutkimuksen lähtökohtana on kasvatustieteistä lähtöisin oleva ja kulttuurihistorialliseen toiminnan teoriaan nojaava ekspansiivisen oppimisen syklin malli, jonka mukaan oppiminen tapahtuu syklisesti seuraavien vaiheiden mukaisesti: 1. Vallitsevan käytännön kyseenalaistaminen, 2. Vallitsevan käytännön analyysi, 3. Uuden ratkaisun mallintaminen, 4. Uuden mallin tutkiminen, 5. Uuden mallin käyttöönotto, 6. Prosessin arviointi ja 7. Uuden käytännön vakiintuminen ja laajentuminen.</p> <p>Tutkimus toteutettiin luetteloimalla aineistoon kuuluvien muutosjohtamisen teorioiden prosessikuvaukset ja sijoittamalla prosessin vaiheet ekspansiivisen oppimisen sykliä kuvaavaan kaavioon. Tutkimustulokset saatiin analysoimalla muutosjohtamisen prosessin sekä ekspansiivisen oppimisen syklin vaiheiden eroja ja yhtenevyyksiä.</p> <p>Tutkimuksen perusteella selvisi, että ekspansiivisen oppimisen sykli soveltuu muutosjohtamisen prosessin kuvaamiseen. Sijoittamalla muutosprosessin vaiheet ekspansiivisen oppimisen sykliin voidaan tunnistaa eri muutosjohtamisen teorioita koskien, mihin ekspansiivisen oppimisen kuvaamaan muutoksen vaiheeseen johtamisteoria tarjoaa työkaluja. Lisäksi todettiin, että ekspansiivisen oppimisen sykli voi tietyssä mielessä toimia muutosjohtamisen teorian rasiuskokeena, sillä sen avulla voidaan tunnistaa teoriassa ilmeneviä anomalioita ja puutteita muutoksen vaiheiden huomioinnissa.</p>	
Sivumäärä	Tarkastuskuukausi ja vuosi
55	Marraskuu 2020
Avainsanat	
Muutosjohtaminen, change management, ekspansiivisen oppimisen sykli, ekspansiivinen oppiminen, laajentava oppiminen, kulttuurihistoriallinen toiminnan teoria, toimintajärjestelmä, johtaminen, muutos.	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	2
2 TYÖN TARKOITUS JA TUTKIMUSONGELMA	3
2.1 Tutkimuskysymykset.....	3
2.2 Tutkimusongelma sekä tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet.....	3
2.3 Rajaus ja sen perustelu.....	5
3 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT.....	6
3.1 Ekspansiivisen oppimisen sykli	6
3.1.1 Kulttuurihistoriallinen toiminnan teoria.....	6
3.1.2 Ekspansiivinen oppiminen.....	9
3.2 Muutosjohtaminen.....	12
4 TYÖN TOTEUTUS.....	13
4.1 Tutkimusmenetelmät	13
4.2 Aineiston keruu	17
4.3 Katsaukseen valikoituneet alkuperäisaineistot.....	19
4.4 Aineiston laadun arviointi.....	20
5 TULOKSET.....	22
5.1 Systemoidun kirjallisuuskatsauksen lähdeaineisto.....	22
5.1.1 Hyötyjohtaminen.....	23
5.1.2 Santarmin muutosmalli.....	24
5.1.3 Burke-Litwin -malli	29
5.1.4 PKY kestävän ympäristökehityksen malli.....	31
5.1.5 Ideointi, inkubaatio, skaalaaminen -malli	34
5.1.6 Trefaltin organisaatiomuutosmalli	36
5.2 Keskeisten muutosjohtamisen teorioiden lähdeaineisto	37
5.2.1 Lewinin muutosmalli	38
5.2.2 Bullockin ja Battenin nelivaihemalli.....	39
5.2.3 Kotterin kahdeksanvaiheinen muutosjohtamisen malli.....	41
5.2.4 Beckhardin ja Harriksen muutoksen kaava	43
5.2.5 Bridgesin siirtymän hallinta.....	44
5.2.6 Carnallin muutosjohtamisen malli	46
6 POHDINTA	49
6.1 Tulosten tarkastelu.....	49
6.2 Luotettavuus.....	53
6.3 Yhteenveto ja jatkotutkimukset.....	54
LÄHTEET	56

”Muutoksen maailmassa yksi asia on muuttumaton: taukoamaton muuttuminen.”

-Herakleitos n. 500 EAA

1 JOHDANTO

Poliisin strategia 2020–2024 toteaa yhteiskunnan olevan muutoksessa. Kaupungistuminen etenee, väestörakenne muuttuu, polarisaatiossa ja syrjäytymisessä tapahtuu kehitystä, teknologinen vallankumous on käynnissä ja globaali turvallisuusympäristö muuttuu. Kaikki edellä kuvattu luo heijastusvaikutuksia poliisiin ja sen toimintaan. (Poliisihallitus 2020, 3.)

Maailma siis muuttuu kiihtyvällä tahdilla. Poliisin ainoa vaihtoehto on muuttua mukana – mieluummin muutosta ennakoiden, kuin siihen jälkikäteen reagoiden. Mitä isommasta muutoksesta on kyse, niin sitä kipeämmältä muutos organisaatiossa tuntuu. Onnistuneen muutoksen toteuttaminen ei ole helppoa saatikka itsestään selvää. Lähtökohtaisesti onnistunut muutos edellyttää osaavaa johtamista ja muutoksen hallittua toteuttamista.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan muutosjohtamista. Opinnäytetyö toteutetaan poikkitieteellisenä tutkimuksena, jossa sovelletaan kasvatustieteistä kummunneen ekspansiivisen oppimisen syklin mallia muutosjohtamisen tutkimisessa. Ekspansiivisen oppimisen sykli on alun perin kuvannut oppimisprosessia. Oppimisessahan on kyse muutoksesta. Tässä tutkimuksessa teoriaa laajennetaan kuvaamaan organisaatiossa tapahtuvaa muutosta.

2 TYÖN TARKOITUS JA TUTKIMUSONGELMA

Työn tarkoituksen kuvaamisen ja tutkimusongelman asettamisen tehtävänä on määrittää suuntaa koko tutkimusprosessille. Tutkijan objektiivisuuden turvaamiseksi on tärkeää tunnistaa aiheeseen liittyvät ennakko-oletukset. Työn tarkoitusta määriteltäessä tulee määritellä muun muassa kiinnostuksen kohteena olevat käsitteet, kohdejoukko, interventio tai kenen näkökulmasta asiaa tarkastellaan. Tutkimusongelman oikea rajaus on tärkeää aineistohallinnan kannalta. On myös hyvä miettiä, mitä ja minkälaista tietoa tutkimuskysymyksen vastaus tuottaa ja miten sitä voidaan hyödyntää. (Stolt ym. 2016, 24–25.)

2.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimushypoteesina on, että ekspansiivisen oppimisen syklin mallin kuvaama oppimisprosessi on sovellettavissa kuvaamaan organisaatiossa tapahtuvan muutoksen prosessia. Muutosjohtamisen tutkimuksessa ei ole tunnistettu muutoksen prosessia siinä laajuudessa kuin ekspansiivisen oppimisen syklin malli sitä kuvaa. Ainakin osa teorioista vastannee vain osaan ekspansiivisen oppimisen syklin prosessin vaiheista.

Tutkimuskysymyksiä tässä työssä ovat:

1. Millaisia prosesseja vuonna 2018 ja sen jälkeen julkaistujen tutkimusartikkelien perusteella on sovelluttu muutosjohtamisessa?
2. Vastaavatko ekspansiivisen oppimisen syklin vaiheet muutosjohtamisen prosessien vaiheita?

2.2 Tutkimusongelma sekä tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Lähes jokainen organisaatio on kohdannut epäonnistuneen organisaatiouudistuksen. Johtamisen tutkimuslaitoksella on kirjahyllykaupalla muutosjohtamista käsittelevää kirjallisuutta. Vaikka tutkittua tietoa on enemmän kuin tarpeeksi, niin miksi organisaation on niin vaikea muuttua? Eikö organisaatio opi uutta toimintamallia? Käyttäytymistieteissä kuvataan oppimisprosessia muun muassa ekspansiivisen oppimisen syklin mallin avulla. Tässä tutkimuksessa kokeillaan, voidaanko ekspansiivisen oppimisen sykliä hyödyntää muutosjohtamisessa. Tutkimus käyttää tieteellistä metodologiaa tunnistamaan sellaisia teorioita ja tutkimustuloksia, joista ilmenee muutosjohtamisen prosessikuvaus. Näitä

prosessikuvauksia verrataan ekspansiivisen oppimisen syklin vaiheisiin ja vertailutuloksia analysoimalla arvioidaan, vastaako ekspansiivisen oppimisen syklin kuvaama prosessi muutosjohtamisen prosessia. Lisäksi pyritään selvittämään, pystyykö ekspansiivisen oppimisen sykli antamaan lisäarvoa muutosjohtamisen teorioiden soveltamiseen tai kehittämiseen.

Poliisihallinnon virallisena johtamisfilosofiana on valmentava johtajuus. Valmentava johtajuus antaa positiivisia reunaehtoja muutoksen johtamiselle. Se ei kuitenkaan anna konkreettisia nimenomaisesti muutosjohtamista koskevia menetelmiä. Ekspansiivisen oppimisen syklin mallin soveltaminen yhdessä tilanteeseen sopivien muutosjohtamisen mallien kanssa saattaa helpottaa muutosprosessin läpi käymistä. Tutkimustulos voi antaa muutoksen johtajalle holistisen menetelmän tunnistaa muutosprosessin vaiheet ja sen, mitä muutosjohtamisen teorioita on missäkin prosessin vaiheessa menestyksekkästä soveltaa.

Opinnäytetyön tarkoituksena on näin ollen antaa valmiuksia johtaa muutosprosessi onnistuneesti. Muutosjohtaminen voi olla monen tasoista. Kyse voi olla mittavasta organisaatiouudistuksesta, mutta yhtä lailla jonkin arkisen rutiinin tai prosessin muuttamisesta. Tietyssä mielessä voidaan sanoa, että kaikessa johtamisessa on kyse muutoksen aikaansaamisesta. Johtaja vaikuttaa ihmisiin ja saa heissä ja heidän toiminnassaan aikaan muutosta. Tämän tutkimuksen tuottama tieto saattaisi olla hyödynnettävissä esimiestehtävissä olevien poliisien johtaessa muutosta omissa toimituksissaan.

Tutkimus toteutetaan poikkitieteellisenä tutkimuksena, ja sen tavoitteena on tunnistaa muutosjohtamisen kentällä soveltamiskelpoinen metodi käsitellä muutosprosessia ja sen vaiheita. Ekspansiivisen oppimisen syklin teorian soveltaminen on kiinnostavaa myös siitä näkökulmasta, että sillä voi olla myös poliisihallinnon ulkopuolella käytännön arvoa muun muassa liiketalouden johtamisen alalla. Ekspansiivisen oppimisen syklin soveltaminen muutosjohtajuuteen on ilmiö, jota tiede ei tämän tutkimuksen näkökulmasta ole tutkinut aiemmin. Tutkimuksen aloittamishetkellä ei ole tiedossa, että teoriaa olisi aiemmin sovellettu mainitulla tavalla myöskään käytännössä.

2.3 Rajaus ja sen perustelu

Tässä tutkimuksessa aineisto kerätään systemoidun kirjallisuuskatsauksen metodia soveltaen. Artikkelitietokannasta etsitään tuoreita artikkeleita, joissa on sovellettu sellaista muutosjohtamisen teoriaa, jonka vaiheet on kuvattu prosessina. Aineistoksi otetaan tuoreita tutkimuksia tavoitteena tunnistaa sellaisia muutosjohtamisen prosessikuvauksia, joita sovelletaan tällä hetkellä käytännössä. Systemoidun kirjallisuuskatsauksen aineistonhankinnan kriteeristöä noudattaminen lisää samalla tämän tutkimuksen tieteellistä luotettavuutta. Haun rajaaminen tuoreisiin artikkeleihin lisää aineiston relevanttiutta. Toisaalta katsaus toteutetaan ainoastaan yhteen tietokantaan, joten on todennäköistä, että aineistohaun perusteella saadaan vain osittainen otos muutosjohtamisen prosessikuvauksista.

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on käsitellä tutkittavana oleva aihe kattavasti kaiken aihetta koskevan tutkimustiedon perusteella. Tämä tutkimus ei tavoittele tutkimuskysymystä koskevan aineiston täysin kattavaa otosta. Mahdollisia alkuperäisaineistoa koskevia puutteita täydennetään ottamalla mukaan myös tutkijan vakaan harkinnan perusteella valitsema muutosjohtamisen käsikirja, jonka esittelemät muutosjohtamisen prosessikuvaukset otetaan tutkimusaineistoon. Näin saadaan otettua useita keskeisiä, yleisemmin tunnettuja ja yleisemmin sovellettuja muutosjohtamisen malleja. Ekspansiivisen oppimisen syklin malli muodostetaan ensisijaisesti teorian luoja Yrjö Engeströmin kirjoittamasta mahdollisimman tuoreesta aineistosta, ja sitä koskevaa taustateoriaa täydennetään aihetta sivuavien tutkimusten avulla.

Tämän tutkimuksen toteuttamiseksi laaditaan kaavio ekspansiivisen oppimisen syklin vaiheista. Aineistoon kuuluvista muutosjohtamisen malleista eritellään prosessikuvaus, jonka vaiheet sijoitetaan ekspansiivisen oppimisen syklin kaavioon niitä vastaaviin vaiheisiin. Edellä kuvatun aineistosynteetin avulla saadaan kartoitettua, mitä muutosjohtamisen prosessikuvauksen eri vaiheet vastaavat ekspansiivisen oppimisen syklin vaiheisiin verrattuna, ja kuinka kattavasti vaiheet vastaavat toisiaan. Pyritään siis luomaan kuva siitä, mihin ekspansiivisen oppimisen syklin vaiheisiin mitään muutosjohtamisen teoriaa ja sen vaiheita voidaan soveltaa.

3 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

Teoreettiset lähtökohdat rakentavat tutkittavana olevan asian ja aiempien teorioiden ja tutkimusten välisen yhteyden. Tutkija selvittää ne keskeiset käsitteet, joita tarvitaan koko käsillä olevan tutkimuksen ymmärtämiseen, ja tarvittaessa määrittelee moniselitteisten tai hankalien termien käyttötarkoituksen samassa tutkimuksessa. (Hirsjärvi ym. 1997, 427.)

Tämän tutkimuksen keskiössä on ekspansiivisen oppimisen syklin -malli, joka kuvaa muutoksen prosessia. Malli on osa laajentavan eli ekspansiivisen oppimisen teoriaa, joka puolestaan pohjaa kulttuurihistorialliseen toiminnan teoriaan. Tutkimus toteutetaan vertaamalla ekspansiivisen oppimissyklin mallia aikalais- sekä klassikko muutosjohtamisen prosessikuvauksiin. Toinen keskeinen tutkimuksen piiriin kuuluva teoriakenttä koskee siis muutosjohtamista. Tässä kappaleessa esittelen teoreettisen taustateorian, jonka viitekehyksessä tutkimus on toteutettu.

3.1 Ekspansiivisen oppimisen sykli

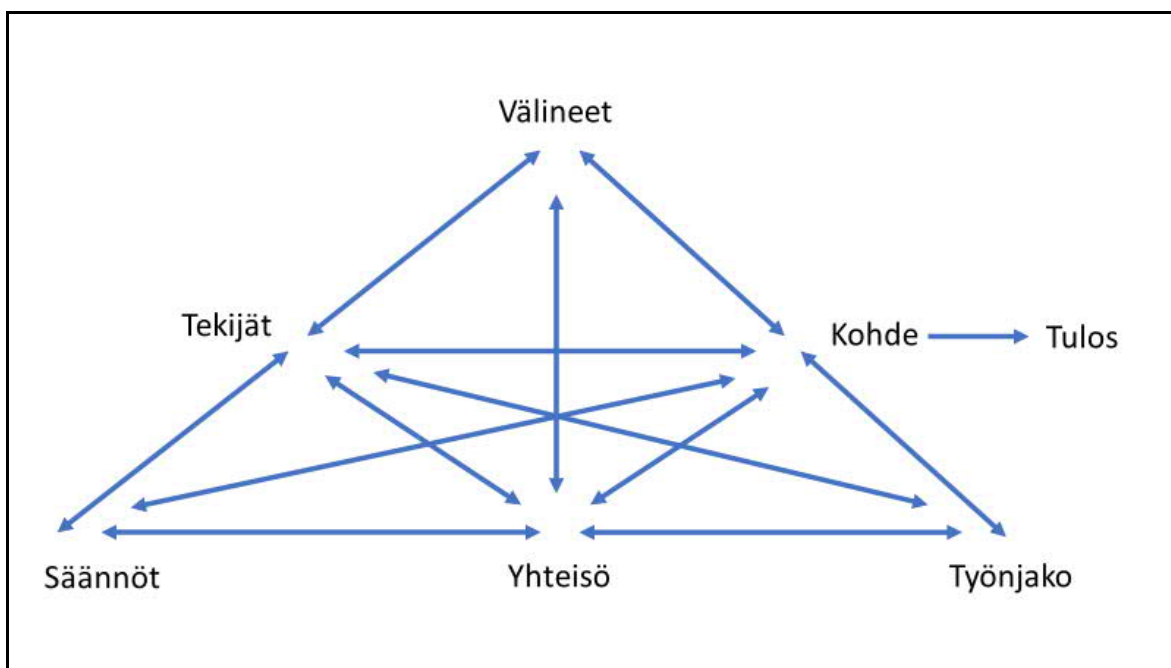
Ekspansiivisen oppimisen sykli on malli, joka kuvaa oppimistapahtuman prosessia. Ekspansiivisen oppimisen sykli on osa suomalaisen kasvatustieteiden professori Yrjö Engeströmin kehittämää ekspansiivisen eli laajentavan oppimisen teoriaa, joka perustuu hänen itsensä tekemään tutkimukseen. Ekspansiivisen oppimisen teorian päälähteenä käytän Yrjö Engeströmin vuonna 2004 kirjoittamaa kirjaa Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Lähde on alkuperäislähde, jossa on aihetta käsittelevä tuorein saatavilla oleva tieto. Teoriapohjaa olen täydentynyt aineistolla, jossa on sovellettu ja jossain määrin syvennetty Engeströmin luomaa teoriaa.

3.1.1 Kulttuurihistoriallinen toiminnan teoria

Ekspansiivisen oppimisen teorian pohjaa kulttuurihistorialliseen toiminnan teoriaan, jonka pari 1920-luvulla alulle venäläiset psykologit Vygotski, Leontjev ja Luria. Kulttuurihistoriallisen toiminnan teorian mukaan ihmistä ja hänen käyttäytymistensä tulee tutkia kulttuurissaan elävänä, kulttuurin välineiden avulla yhdessä toisten ihmisten kanssa toimivina ihmisinä, jotka muuttuvat historiallisesti – ei abstraktina, ikuisena yksilönä ja kimpuna abstrakteja erillisominaisuuksia. Teorian peruskäsite on kohteellinen, kulttuurisesti välittynyt toiminta. Kyse ei ole mistä tahansa satunnaisesta tekemisestä, vaan

pitkäjänteisestä yhteisöllisesti merkitykselliseen tarkoitukseen suuntautuvasta toiminnasta. Toiminnan kulttuurinen välittyneisyys tarkoittaa sitä, että toimijat käyttävät toiminnalle ominaisia kulttuurissa välittyneitä välineitä, joihin lukeutuu sekä käsitteitä ja merkkejä että aineellisia työkaluja. Toimintaa välittävät säännöt, työnjako ja työyhteisö, jotka muun muassa määrittävät, ketkä voivat olla kyseisessä toiminnassa tekijöinä. Toiminnan systeemistä rakennetta kutsutaan toimintajärjestelmäksi. (Engeström 2004, 9–10.)

Kulttuurihistoriallisen toiminnan teorian viitekehyksessä toiminnan käsitys tietyssä mielessä muodostaa välittävän linkin yksilön ja yhteiskunnan välille. Yksilön teot ja ominaisuudet ovat alttiita niiden toimintajärjestelmien vaikutukselle, joissa hän on osallisena. Toisaalta yksilö yhtä lailla vastavuoroisesti vaikuttaa siihen toimintajärjestelmään. Toimintajärjestelmä näyttäytyy siis historiallisesti kehittyvänä, ristiriitaisena ja dynaamisena kokonaisuutena. (Kallio 2008, 33.)



Kuvio 1. Toimintajärjestelmän rakenne (Mukaillen Engeström 2004, 10)

Toiminta on rakenteeltaan hierarkkista ja monikerroksista – pitkäjänteinen kollektiivinen toiminta eroaa yksilöiden ja ryhmien suorittamasta suhteellisen lyhytjänteisestä tavoitteellisista teoista. Toimintaa suuntaava ja motivoiva kohde ei häviä, vaikka siihen kohdistuvia tekoja suoritetaan uudelleen. Kohde on toiminnan edellytys. Se ei kuitenkaan ole sama asia kuin tavoite. Vaikka toimintaa toteutetaan tekojen avulla, niin sama teko voi palvella eri toimintoja. Teko tapahtuu automaattisesti sujuvien operaatioiden avulla.

Operaatiot vaikuttavat näkymättömiltä vaivattoman sujuvuutensa vuoksi. Lisäksi operaatiot ovat taipuvaisia ”tarttumaan” teosta ja kokonaisesta toiminnasta toiseen. (Engeström 2004, 10–11.)

Toimintajärjestelmän elementit ovat kuvion mukaisessa vuorovaikutussuhteessa toisiinsa nähden. Yksittäisiä suoritusta ei siis voi irrottaa kokonaisprosessista eikä kulttuurisesta kontekstistaan. Toimintajärjestelmän *yhteisö* viittaa kaikkiin henkilöihin, jotka jakavat saman kohteen. *Työnjako* viittaa tehtävien, päätösvallan ja etujen jakautumista edellä mainittujen osanottajien välillä. *Säännöillä* tarkoitetaan toimintaa sääteleviä julkilausumattomia tai virallisia lakeja tai sääntöjä, joiden piirissä toiminta tapahtuu. (Kallio 2008, 36–39.)

Vaikka toiminta on luonteeltaan pysyvämpää kuin teot, se ei silti ole muuttumatonta, vaan toimintajärjestelmä on alituiseissa liikkeessä. Toimintajärjestelmän sisällä ja naapuritoimintajärjestelmien välillä kehittyvät systeemisistä ristiriitoja, joiden ytimenä on kaiken muuttuminen tavaraksi, eli käyttöarvon ja vaihtoarvon välinen ristiriita. Ristiriidat aiheuttavat toimintajärjestelmään ratkaisuja edellyttäviä häiriöitä, jotka voivat kärjistyessään johtaa kriiseihin ja koko toimintajärjestelmän laadullisiin muutoksiin. Toiminnan häiriötä ja muutosmahdollisuuksia on helpompi ymmärtää, jos tuntee aikaisemmat muutokset. Toimintajärjestelmän historiasta analysoidaan tapahtuneiden merkittävien muutosten ja niihin johtaneiden ristiriitojen erittelyä. Analyysin perusteella pyritään hahmottamaan seuraava kehitysvaihe, ja tunnistamaan edessä olevat vaihtoehdot. Mahdollisuudet kuvataan hypoteeseina, jotka muodostavat lähikehityksen vyöhykkeen. Lähikehityksen vyöhyke kuvaa tietystä mielessä muuttunutta, mutta myös potentiaalista toimintaympäristöä, joka asettaa raamit tavoitteeseen pääsyn keinoille. (Engeström 2004, 11–12.)

Kehitys tarkoittaa eri asia kuin muutos. Kehitys synnyttää laadullisesti uudenlaisen toimintalogiikan. Kehitys pyrkii pääsemään eroon vanhasta ja luomaan tilalle edeltäjäänsä paremman toimintalogiikan. Kehityksen olemukseen kuuluu se, että se on myös sivusuuntaista siirtymistä, rajojen ylittämistä, uusien alueiden ja liittoumien avaamista. Kysymys siitä, mihin suuntaan kehitystä halutaan viedä, eli siitä, miten laajennetaan ja supistetaan ihmisten mahdollisuuksien kenttää, ratkaistaan paikallisesti toimijoiden keskuudessa. Kehityksen sisältöä koskeva väittely ja kamppailu ovat oleellinen osa kehitystä. (Engeström 2004, 12–13.)

Kehityksen yhteisöllisiä mekanismeja tunnetaan huonosti, mutta oppiminen voi parhaimmillaan, kulkea edellä ja raivata tietä kehitykselle. Suomalainen ekspansiivisen oppimisen teoria voi olla hyödynnettävissä yhteisöllisessä kehityksessä avartamalla toiminnan piiriä ja mahdollisuuksia uudelle tasolle. Ekspansiivisessa oppimisessa on kyse annetun toimintalogiikan kyseenalaistamisesta ja radikaalista muuttamisesta. Ekspansiivisen oppimisen olemukseen kuuluu se, että kyse on monivaiheisesta yhteisöllisestä prosessista, jossa luodaan ja otetaan käyttöön uusi toiminnan malli ja logiikka. (Engeström 2004, 13)

3.1.2 Ekspansiivinen oppiminen

Engeström on soveltanut historiallista toiminnanteoriaa käytännön työelämän muutosinterventoiden toteuttamiseksi toteuttamalla teoriaan pohjautuvia muutoslaboratorio- ja rajanylityslaboratoriomenetelmiä. Niiden avulla työyhteisö reflektoi itseään ja tunnistaa työyhteisön ja -prosessin ongelmallisia ja vaikeita työtilanteita. Näistä valikoituja tapauksia käsitellään laboratorioistunnoissa. Hankaluudet nostavat pintaan jännitteitä ja herättävät osallistujissa tunteita. Nämä käännetään oivalluksiksi erittelemällä hankaluuksien syitä ja syntyä. Ristiriitojen ja aiempien kehitysvaiheiden tunnistamisen avulla hahmotellaan toiminnan lähikehityksen vyöhykettä ja päästään tekemään käytännön kokeiluja uuden toimintatavan rakentamiseksi. Muutoslaboratorion perimmäisenä ajatuksena on suunnitelmallinen ja tiivistetty tapa käynnistää ja viedä läpi ekspansiivisen oppimisen prosessi työyhteisössä. (Engeström 2004, 13–14.)

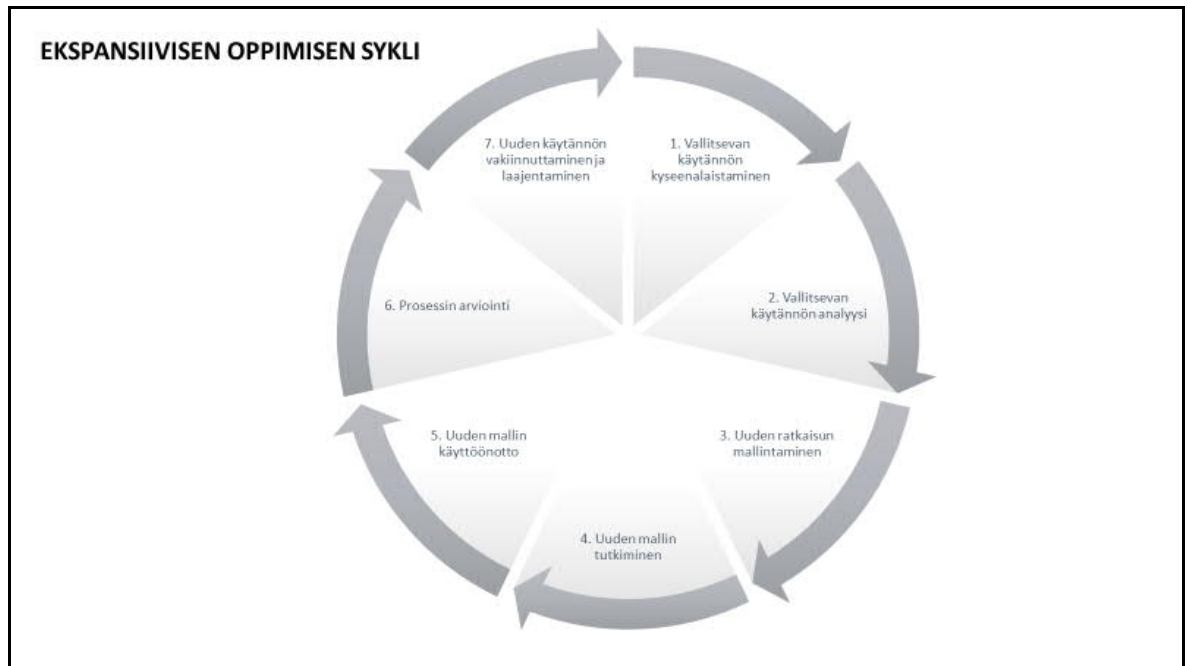
Työtehtävässä esiintyvä ongelman ilmentymään tyypillisesti etsitään vain välitön ratkaisu erittelemättä kokonaistilannetta sen enempää kuin, mitä välittömän ratkaisun löytäminen edellyttää. Tällöin ratkaisut vaikuttavat ilmentymään, mutta eivät poista itse ongelmaa, joka jatkaa olemassaoloaan entiseen malliin. Ekspansiivinen oppiminen puolestaan tunnistaa edellä kuvatun kehitysristiriidaksi, jota hyödyntämällä voidaan ratkaista ongelman juurisyy ja samalla kehittää työkäytäntöä, ja sitä ohjaavaa toimintajärjestelmää. (Kallio 2008, 42–43.)

Ekspansiiviselle oppimiselle on tunnusomaista se, että osallistuvien organisaatioiden kohde laajenee. Organisaatio ei ainoastaan erittele ja arvioi uudelleen toimintansa pohjana olevia arvoja ja normeja, vaan se myös rakentaa itselleen uuden toimintamallin ja ottaa sen

käyttöön. Organisaatio siis oppii jotain sellaista, mitä sillä ei entuudestaan ole. Kohteen laajeneminen tapahtuu ekspansiivisessa oppimisessa neljässä ulottuvuudella, aikaulottuvuudella, paikan ja tilan ulottuvuudella, vastuun ja moraalien ulottuvuudella sekä kehityksen ulottuvuudella. (Engeström 2004, 59–60.)

Ekspansiivinen oppiminen on oppimista tai työkäytännön kehittämistä, jossa työn tarkoitusta, kohdetta ja tuotosta uudella laajemmalla tavalla tulkitsemalla työntekijät itse ratkaisevat vallitsevan toiminnan ongelmia. Tällaisen kokonaisuuden hallitseminen edellyttää uusien välineiden, ajattelumallien, työnjakoratkaisujen ja sääntöjen kehittämistä. Oppimisen kohteena on toimintajärjestelmä, joka kokee laadullisen muutoksen. Tämä johtaa siihen, että oppimisprosessi on luonteeltaan kollektiivinen ja pitkäkestoinen tapahtuma. (Kallio 2008, 44.)

Ekspansiivinen oppiminen ei ole lineaarista, vaan etenee moniaskelisenä kehänä eli ekspansiivisen oppimisen syklinä. Sen vaiheissa ajoittain törmätään yllättäviin esteisiin ja joudutaan ottamaan askeleita taaksepäin. Ekspansiivisen oppimisen syklin askeleet ovat oppimistekoja. Syklin vaiheet ovat seuraavat: 1. Vallitsevan käytännön kyseenalaistaminen, 2. Vallitsevan käytännön analyysi, 3. Uuden ratkaisun mallintaminen, 4. Uuden mallin tutkiminen, 5. Uuden mallin käyttöönotto, 6. Prosessin arviointi ja 7. Uuden käytännön vakiintuminen ja laajentuminen. Edellä luetellut oppimisteot eivät yksinään takaa uuden laajemman kohteen muodostamista, vaan niiden tulee muodostaa koherentti kokonaisuus. Edellä mainittu vaiheiden järjestys on voimakkaasti pelkistetty ja käytännön elämässä ne monesti esiintyvät monikerroksisesti. Oppimisteot ovat yhteisiä ja toteutuvat dialogin avulla. Oppimisteon jäsenenä olevien yksilöiden ei tarvitse olla samaa mieltä tai edes aktiivisesti osallistua kyseiseen oppimistekoon. Toisaalta näkökulmien törmäminen ja väittely nimenomaan on ominaista ekspansiivisen oppimisen syklille. Muutoksen onnistumista ei mitata osallistujien yksimielisyydellä, vaan syntyvän uuden toimintamallin elinvoimaisuudella. (Engeström 2004, 60–61.)



Kaavio 1. Ekspansiivisen oppimisen sykli (Mukaillen Engeström 2004, 61)

Ekspansiivinen oppiminen on toimintajärjestelmien sisäisten ja niiden välisten kehittymistä ja ratkomista. Ekspansiivisen oppimisen syklin alussa vallitsevan käytännön kyseenalaistamisvaiheessa ristiriidat ilmenevät osallistujille toiminnan häiriönä, epäonnistumisina ja tyytymättömyyden aiheina. Niiden takana on koko toimintajärjestelmän läpäisevä jännite, eli ensimmäisen asteen ristiriita. Tällainen ristiriita voi olla esimerkiksi se, että samanaikaisesti edellytetään korkea laatua ja kustannustehokkuutta. Vallitsevan käytännön analyysivaiheessa ristiriidat kärjistyvät, jolloin ne paikallistetaan ja muotoillaan tiettyjen osatekijöiden välisiksi jännitteiksi eli toisen asteen ristiriidoiksi. Uuden toimintamallin kehittäminen ja käyttöönotto tyypillisesti johtaa kolmannen asteen ristiriitaan – vanhat työtavat ja rakenteet törmäävät uuden mallin kanssa. Organisaation uuden käytännön vakiintuminen johtaa normaalisti neljännen asteen ristiriitaan naapuriorganisaatioiden kanssa. Ristiriidat eivät kuitenkaan ole negatiivinen ilmiö, jota tulisi yrittää torjua, vaan päinvastoin ristiriidat ovat ekspansiivisen oppimisen voimalähde, ja näin ollen elämän ja kehityksen välttämätön ominaispiirre. (Engeström 2004, 62–63.)

Toimintajärjestelmän laadullisen muutoksen käynnistäminen edellyttää sitä, että toimintaan osallistuvien on tiedostettava ja kohdattava muutoksen tarve ja nähtävä sen mahdollisuus. Uuden käytännön vakiintumisen edellytyksenä on, että uuden ratkaisun käyttöönoton synnyttämät ongelmat ja ristiriidat ratkaistaan. (Virkkunen ym. 2001, 15.)

3.2 Muutosjohtaminen

Muutosta voidaan verrata matkan tekemiseen. Muutoksen johtamista voidaan verrata matkan suunnitteluun ja toteuttamiseen. Alussa täytyy selvittää matkan tarkoitus, toivottu matkareitti ja matkakumppanit. Muutoksen johtamisessa on kyse matkan onnistuneesta toteuttamisesta sen varrelle sattuvista haasteista huolimatta. Se edellyttää matkan arviointia ja suunnittelua sekä operationaalista, taktista ja strategista toteuttamista. Luonteeltaan muutoksen johtaminen on kompleksinen, dynaaminen ja haastava prosessi. Menestymiseen ei ole mitään takuuvarmaa ”reseptiä”. Muutoksen johtamisessa tulisi huomioida sekä teknologiset, organisatoriset että ihmisorientoituneet ratkaisut. Erilaisissa muutosjohtamisen tilanteissa pätee eri lainalaisuudet. Oikean lähestymistavan löytäminen edellyttää tilannetietoisuutta, ymmärrystä vuorovaikutuksesta sekä asiaan liittyvien muuttujien mahdollisista vaikutuksista. (Paton ym. 2008, 3–4.)

Johtamistyö on ennen kaikkea muutoksen aikaan saamista. Jokapäiväiset muutokset vievät suuren osan esimiehen työajasta, ja niitä täytyy johtaa tuloksellisesti. Muutoksia tapahtuu kaikkialla ja ne koskettavat kaikkia työntekijöitä. Muutos on tuntematonta, ja näin ollen myös pelottavaa. Jotain, mitä emme voi kontrolloida. Muutos on organisaatioissa kuitenkin pysyvä olotila. Paine muutokseen tulee viimeistään ulkopuolelta – toimintaympäristön muuttumisesta. Selvitäkseen muutoksesta esimies tarvitsee taitoja ottaa muutoksen aikana huomioon muutoksen vaiheet, työntekijät, tiimin dynamiikan ja yrityksen elinkaaren. Tuloksen aikaan saamiseksi on oltava riittävän rohkeita toteuttamaan muutoksia yrityksen rakenteissa ja tavassa toimia. Tulokset saattavat jäädä vähäisiksi, mikäli organisaatioita ei uskalleta ravistella riittävän järeästi. Organisaation muutoksen tavoitteena on muuttaa työntekijöiden käyttäytymisen, asenteiden ja toimintatapojen muuttamista pitkäjänteisen ja johdonmukaisen johtamisen kautta. Muutoksella on hyvät menestymisedellytykset, mikäli kaikki työntekijät ovat siinä mukana motivoituneina ja sitoutuneina toteuttamaan muutoksen loppuun saakka. (Pirinen 2014, 13–14.)

4 TYÖN TOTEUTUS

Tässä luvussa määritellään kirjallisuuskatsaus yleisesti tutkimusmenetelmänä sekä kartoitetaan kirjallisuuskatsauksen toteutusmuodot. Tarkemmin syvennyttään integroivaan kirjallisuuskatsaukseen sekä systemoituun kirjallisuuskatsaukseen, joiden osalta määritellään niiden vaiheet ja toteutustavat. Samoin käsitellään poikkitieteellisen tutkimuksen periaatteet.

4.1 Tutkimusmenetelmät

Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on koota aiempaa tutkimustietoa rajatulta alueelta tarkoituksena löytää vastaus johonkin tiettyyn kysymykseen eli tutkimusongelmaan. Metodikirjallisuus tuntee useita eri menetelmiä aikeisemmän tutkimustiedon koonnasta. Yhteistä niille on, että kirjallisuuskatsausten avulla voidaan hahmottaa olemassa olevan tutkimuksen kokonaisuutta koskien muun muassa sitä, millaista sisältöä on tutkimuksilla tuotettu ja millaisin menetelmin. Kyseessä siis on sekundaaritutkimus olemassa oleviin tarkasti rajattuihin ja valikoituihin tutkimuksiin. (Johansson ym. 2007, 2–4.)

Kirjallisuuskatsauksessa on kyse tietyn aiheen tutkimisesta analysoimalla objektiivisesti, kattavasti ja kriittisesti keskeinen saatavilla oleva tutkimusaineisto ja -kirjallisuus. Hyvä kirjallisuuskatsaus kerää aihetta koskevaa tietoa useista lähteistä ja pyrkii tuomaan tiedon ilmi mahdollisimman vähän vinoutuneena. Tiedonhakuprosessi ja valintakriteerit tuleekin kuvata yksityiskohtaisesti. Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on esittää tieto siten, että lukija voi sen avulla saada tutkimusongelmaan liittyvän sen hetkisen tiedon tiivistetyssä muodossa. Kirjallisuuskatsaus voidaan toteuttaa pohjustamaan jatkotutkimusta. (Cronin ym. 2008, 38.)

Kirjallisuuskatsaus voi metodillisesti olla joko kvalitatiivista, kvantitatiivista tai näitä kahta yhdistävää tutkimusta. Kirjallisuuskatsaus on yleensä jaoteltu kolmeen päätyyppiin, jotka ovat kuvaileva kirjallisuuskatsaus, systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja meta-analyysi. (Salminen 2011, 4–6.)

Kuvailevan eli narratiivisen kirjallisuuskatsauksen muotoja ovat narratiivinen katsaus, ”kartoittava katsaus”, scoping katsaus, nopea katsaus yleiskatsaus ja state-of-the-art review. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen muotoja ovat integroiva kirjallisuuskatsaus,

järjestelmällinen kirjallisuuskatsaus, systemoitu kirjallisuuskatsaus, järjestelmällinen haku ja katsaus sekä sateenvarjokatsaus. Meta-analyysi voidaan toteuttaa joko määrällisenä tai laadullisena tutkimuksena. Meta-analyysit jaotellaan laadullisen tutkimuksen metasynteesiksi, metayhteenvedoksi ja meta-analyysiksi. (Stolt ym. 2016, 9–17.)

Metodi-kirjallisuudessa kirjallisuuskatsauksen luokitteluissa ilmenee eroja. Yllä olevassa esittelyssä olen seurannut Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä -julkaisussa (Stolt ym. 2016) esitettyä jaottelua. Esimerkiksi Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin (Salminen 2011) on esitetystä luokittelusta eriaivasti integroiva kirjallisuuskatsaus luokiteltu kuvailevan kirjallisuuskatsauksen alalajiksi eikä systemaattisen kirjallisuuskatsauksen. Yllä esitettyyn jaotteluun olen päätenyt sen perusteella, että olen arvioinut luokittelun olevan kattavin esittely tutkimuksessa käytetyssä metodikirjallisuudessa.

Kirjallisuuskatsauksen toteuttamisen prosessi voidaan jakaa viiteen välttämättömään vaiheeseen: 1) Tarkoituksen ja tutkimusongelman määrittämiseen, 2) Aineiston hakuun ja -valintaan, 3) Aineiston arviointiin, 4) Aineiston analyysiin ja synteisiin sekä 5) Tulosten raportointiin. Kirjallisuuskatsauksen yksityiskohtia koskeva soveltamismetodi määräytyy sen mukaan, mikä katsauksen tarkoitus ja saatavilla oleva aineisto (Stolt ym. 2016, 23). Tutkimusmetodia valitessa tulee miettiä, minkälaista tietoa etsitään ja keneltä tai mistä tietoa on saatavilla (Hirsjärvi ym. 1997, 183). On tärkeää mieltää, millä menetelmällä saavutetaan parhaiten vastaukset asetettuun ongelmaan, mitä eri vaihtoehtoja on käytettävissä, miten menetelmän valinta perustellaan ja millaista aineistoa on oleellista kerätä.

Kirjallisuuskatsauksen aiheen tulee olla sellainen, että sitä koskeva tietoa on riittävästi ja sen pystyy rajaamaan hallittaviin mittasuhteisiin. Aineiston kerääminen tulee kuvata ja käytetyt tietokannat ja hakutermit tulee määrittellä, jotta voidaan varmistaa tutkimuksen toisinnettavuus. Aineistoksi kirjallisuuskatsaukseen voi ottaa mukaan myös ei tieteellistä julkaisuista. Erityistä huomiota tulee joka tapauksessa kiinnittää valitun materiaalin laatuun. Tutkimustietoa ja muita lähteitä analysoidaan eri tavoin. Analysoinnissa on tärkeää arvioida lähteen laatua, uskottavuutta ja tarkkuutta. Kirjallisuuskatsauksessa voidaan kerätty tieto luokitella tai jakaa teemoihin. Saatu tieto kerätään valitun luokan tai teeman alle siten, että sen alkuperäinen lähde on selkeästi esitetty. (Cronin ym. 2008, 39–43.)

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus

Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen tehtävä on kertoa tai kuvata tutkimusongelmaa käsittelevää aikaisempaa tutkimusta, koskien sen laajuutta, syvyyttä ja määrää (Stolt ym. 2016, 9). Kuvaileva kirjallisuuskatsauksessa asiantuntija tai asiantuntijat kokoavat näkökulman olemassa olevasta tutkimustiedosta joltain tietyltä aihealueelta tarkoituksena antaa kokonaiskuvan aihealueesta (Johansson 2007, 4).

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus pyrkii olemassa olevien tutkimusten systemaattiseen etsimiseen, laadun tarkasteluun sekä analyysiin ja synteysiin. Lähtökohtana voidaan pitää tarkasti muotoiltua tutkimuskysymystä, jota selvitetään soveltamalla tarkasti valittuja tutkimusmenetelmiä. Menettelytapoja noudatetaan tarkasti ja aiempia tutkimuksia koskeva haku on kattava. (Stolt ym. 2016, 13–14.)

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus tiivistää tutkimusongelman aihepiiriä käsittelevän aikaisemman tutkimuksen olennaisen sisällön. Sitä voidaan käyttää hypoteesien testaamiseen ja tulosten johdonmukaisuuden arvioimiseen. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla saadaan esiin jatkotutkimusaiheita. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus saa tieteellistä uskottavuutta noudattamalla tiukkoja tutkimuskriteereitä. (Salminen 2011, 9–10.)

Tieteellisen uskottavuuden vuoksi luotettavuuskysymykset nousevat tämän tutkimusmetodin kohdalla erityisen keskeisiksi, sillä huolimattomasti toteutettu katsaus johtaa helposti harhaan ja voi luoda vinoutuneita tuloksia. Huolellisella ja tarkkaan kirjatulla suunnittelulla ja toteutuksella voidaan välttää nämä riskit. (Piper 2013, 2 ja Johansson ym. 2007, 46.)

Meta-analyysi

Meta-analyysin kaksi päätyyppiä ovat laadullinen ja määrällinen meta-analyysi. Meta-analyysin laadullisen tyypin muotoja ovat metasynteesi ja metayhteenvedo. Metasynteessissä yhdistetään laadullisen tutkimuksen tulokset, joiden yhteneväisyyksiä ja ristiriitoja sekä toistuvia teemoja kuvailemalla voidaan luoda kokonaiskuvaa mutta myös uutta tietoa tarkasteltavana olevasta aiheesta. Metodista voidaan soveltaa esimerkiksi uuden teorian kehittämisessä ja muodostamisessa. Meta-analyysistä poiketen metayhteenvedo ei

kuvaile aineistoa vaan määrittelee ja luokittelee laadullisten tutkimusten tuloksia, ja tunnistaa ilmiöiden esiintymisfrekvenssiä. Tulosten analyysissä sovelletaan määrällisen tutkimuksen menetelmiä. Määrällinen meta-analyysin aineisto saadaan tutkimalla määrällisiä alkuperäistutkimuksia. Kyse on pikemminkin tutkimustekniikasta kuin katsaustyyppistä, ja sitä voidaan soveltaa muiden tutkimusten analysointivaiheissa. (Stolt ym. 2016, 15–17.)

Integroiva kirjallisuuskatsaus

Integroiva kirjallisuuskatsaus on hyvä menetelmä tuottamaan uutta tietoa aiheesta, jota on jo tutkittu. Sen keskeisin piirre on erilaisin tutkimusasetelmin tuotetuilla tutkimuksilla aikaan saatujen tulosten synteesi. Integroivaa kirjallisuuskatsausta voidaan soveltaa osana systemaattista kirjallisuuskatsausta, jonka osana voi olla narratiivisia elementtejä. Aineistoksi kelpaa joko empiirinen tai teoreettinen kirjallisuus, tai niiden yhdistelmä. Tällaisessa katsauksessa voidaan tarkastella menetelmiä, teoreettisia lähtökohtia tai tutkimustuloksia, jolloin voidaan saada aikaan moninaisia johtopäätöksiä ja implikaatioita. Integroivan kirjallisuuskatsauksen prosessi koostuu viidestä vaiheesta, jotka voidaan nimetä seuraavasti: tutkimusongelman nimeäminen, analysoitavan aineiston keruu, aineiston laadun arviointi, aineiston analysointi ja tulkinta sekä tulosten esittäminen. (Stolt ym. 2016, 13.)

Systemoitu kirjallisuuskatsaus

Systemoitu kirjallisuuskatsaus on systemaattisen kirjallisuuskatsauksen alatyyppejä, jossa päätyyppistä eroten tutkimuksen yleensä tekee tutkimusryhmän sijaan ainoastaan yksi tutkija. Tiedonhaku toteutetaan systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tavoin järjestelmällisesti. Erona on se, että katsaus voi kohdistua esimerkiksi vain yhteen tietokantaan ja katsauksessa ei ole välttämätöntä löytää kaikkea aiheesta kirjoitettua materiaalia. Tutkimusaineiston arvioinnin, analyysin ja synteessin ei myöskään tarvitse olla yhtä järjestelmällisiä ja laajoja kuin perusmuotoisessa systemaattisessa katsauksessa, vaikka menetelmässä sovelletaan systemaattisen kirjallisuuskatsauksen prosessia ja periaatteita. (Stolt ym. 2016, 14.)

Monitieteinen, tieteiden välinen ja poikkitieteinen tutkimus

Monitieteinen tutkimus on luonteeltaan kokoavaa. Siinä yhteistä tutkimusongelmaa tai -aluetta tarkastellaan soveltaen eri tutkimuksen alojen kysymyksenasettelua, menetelmiä ja teoreettisia lähtökohtia. Loppuraportti nivoo eri osatutkimuksien tulokset yhteen. Ongelmia

tutkitaan eri tieteistä käsin, mutta niiden välinen vuoropuhelu voi jäädä vähäiseksi. Tieteiden välinen tutkimus eroaa monitieteisestä tutkimuksesta jo siinä, että loppuraportin lisäksi tutkimukset yhdistyvät jo tutkimustyön aikana. Tieteiden välinen yhteistoiminta on astetta syvempää, ja sen tavoitteena on hämärtää tieteiden välisiä rajoja sekä kattaa niiden väliin jäävää katvealuetta. Tutkimusprosessissa hyödynnetään usean tieteenalan käsitteitä, näkökulmia, teorioita ja menetelmiä sulauttaen aineksia yhteen. Poikkitieteellinen puolestaan tutkimus edellyttää yhteisen loppuraportin ja tutkimuksen aikaisen tieteiden välisen yhteistoiminnan lisäksi myös käsitteellistä ja metodologista yhtenäisyyttä sekä prosessia, jossa teoreettinen tausta yhdistää tutkimuksen osa-analyysit. Tutkimusprosessi ja tutkimusongelma tulee tietyssä mielessä kuljettaa eri tieteenalojen läpi. Erona monitieteelliseen ja tieteiden väliseen tutkimukseen on myös se, että poikkitieteellisen tutkimuksen voi toteuttaa yksi tutkija. Poikkitieteellinen tutkimus saattaa synnyttää uudenalaisia ratkaisuja ja paradigmoja. Tutkimusmetodina poikkitieteellinen tutkimus on vaativaa. (Mikkeli ym. 2007, 63–67.)

Tässä tutkimuksessa sovelletaan integroivan kirjallisuuskatsauksen metodia. Integroiva kirjallisuuskatsaus antaa vapautta valita lähdeainestoa suhteellisen vapaasti, mutta saa tieteellistä uskottavuutta prosessista, jota tulee noudattaa tutkimusta tehtäessä. Tutkimuksen alkuperäisaineiston keräämisessä sovelletaan systemoidun kirjallisuuskatsauksen prosessia. Lisäksi aineistoa täydennetään käyttäen muutosjohtamista käsittelevää käsikirjaa. Kerätyn materiaalin analysoinnissa etsitään vastauksia tutkimuskysymyksiin soveltaen sisällönanalyysin periaatteita. Työ toteutetaan poikkitieteellisenä tutkimuksena, jonka lähtökohtana on kasvatustieteiden laajenevan oppimisen teorian ekspansiivisen oppimisen syklin malli. Sen vaiheita verrataan kerätyn lähdeaineiston muutosjohtamisen teorioiden prosessikuvauksen vaiheiden kanssa.

4.2 Aineiston keruu

Hakuprosessi on systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa onnistumisen kannalta ratkaisevan tärkeää. Siinä tehdyt virheet voivat johtaa katsauksen kannalta vääriin tuloksiin ja vähentävät tutkimuksen tieteellistä uskottavuutta. Jotta tutkimusta voidaan pitää systemaattisen kirjallisuuskatsauksen prosessin mukaisena ja tieteellisesti pätevänä, niin hakustrategia tulee dokumentoida huolellisesti. Lopulliset hakusanat muodostuvat tyypillisesti tutkimuskysymyksistä sekä alustavien hakujen ja jo hankitun teoriatiedon yhdistymisestä hakuprosessissa. Hyvässä kirjallisuuskatsauksessa on syytä turvautua

kirjastoalan asiantuntijaan, jolla on paras kokemus tiedonhausta. Aineiston kerääminen saattaa johtaa kieliharhaan, jolloin saatetaan menettää tutkimuksen kannalta validia aineistoa. Kieliharha saattaa syntyä, jos tutkielmaan hyväksytään vain tietyllä tai tietyillä kielillä tehtyjä tutkimuksia. Tällöin tutkimuksen ulkopuolelle saattaa jäädä tutkimuksen kannalta relevanttia aineistoa. (Johansson ym. 2007, 49–53.)

Tutkittavana oleva aineisto on haettu SAGE Journals -tietokannasta, jossa on haettavissa tieteellisten lehtien artikkeleita yli 1 000 lehden kokoelmasta. Hakusanoina on käytetty termejä ”muutosjohtaminen” ja ”change management”. Haku on rajoitettu vuosiin 2018–2020. Tutkimukseen valikoituneet alkuperäisartikkelit on julkaistu vuosina 2018–2020.

Hakustrategia

Opinnäytetyötä aloitettaessa on hyväksytty materiaaliksi vain tieteelliset julkaisujen artikkelit. Alustavassa haussa tuli esille, että muutosjohtaminen on varsin laajasti tutkittu ilmiö. SAGE journals -tietokantaan alustavana kartoituksena tehdyt vapaa hakukysely hakutermillä ”change management” tuotti 637 788 tulosta. Tulokseen sisältyi kaikki artikkelit, joissa esiintyi sanat change tai management tai molemmat. Seuraavassa vaiheessa haku toteutettiin niin, että sanat ”change management” tuli löytyä avainsanojen joukosta, jolloin tulokseksi tuli 701 osumaa. Seuraavaksi hakutulosten julkaisuajankohta rajattiin vuosiin 2018–2020, jolloin 30.10.2020 tehdyllä haulla saatiin 149 hakutulosta. Hakua täsmennettiin niin, että hakuuehtoina olevat sanat ”change management” esiintyvänä mainitussa järjestyksessä esiintyvänä parina, jolloin osumia tuli 57 kappaletta. Tutkimuksen sisäänottokriteerinä on, että tutkimuksessa on kuvattu tutkimuksessa sovellettu tai tutkimuksen alla oleva muutosjohtamisen prosessikuvaus. Tutkimusaineistoon on hyväksytty ainoastaan englannin ja suomenkieliset artikkelit. Haun perusteella ei löytynyt yhtään suomenkielistä artikkelia. Otsikon perusteella valittiin 19 artikkelia. Tiivistelmän lukemisen jälkeen aineistossa oli mukana 10 artikkelia. Lopulta jäljellä olevien artikkeleiden koko sisällön lukemisen jälkeen tutkimusaineistoksi muodostui sellaiset 6 artikkelia, jotka täyttivät sisäänottokriteerit myös siltä osin, että niistä pystyi erittelemään muutosjohtamisen prosessikuvaus.

Tutkimusaineiston sisäänotto- ja poissulkukriteerit

SISÄÄNOTTOKRITEERIT	POISSULKUKRITEERIT
<ul style="list-style-type: none"> • Artikkelin on kirjoitettu suomeksi tai englanniksi • Julkaisuvuosi on 2018–2020 • Saatavana kokotekstinä • Maksuton • Hakutermin löytyä avainsanoista • Artikkelissa on kuvattu muutosjohtamisen prosessi 	<ul style="list-style-type: none"> • Artikkelin kieli on muu kuin suomi tai englanti • Julkaisuvuosi on ennen vuotta 2018 • Kokotekstiä ei ole saatavissa • Maksullinen • Hakuterminä ei löydy avainsanoista • Artikkelissa ei ole kuvattu muutosjohtamisen prosessia

Taulukko 1. Tutkimuksen sisäänotto- ja poissulkukriteerit

Kirjallisuuskatsauksen aineiston hakusanoina käytettiin seuraavia termejä:

Change management tai

Muutosjohtaminen

4.3 Katsauksen valikoituneet alkuperäisaineistot

Valituista julkaisuista on koottu taulukko, joka kuvailee aineiston sisältöä. Taulukosta käy ilmi artikkelin tekijä, artikkelin otsikko sekä taulukkoon nimetään tutkimuksessa esiintyvä muutosjohtamisen teoria. Nimeämisen suhteen ei voida poissulkea mahdollisuutta, että jostain käytetystä nimeämisestä olisi jo olemassa jokin muu käyttöön vakiintunut nimitys.

Tekijä(t)	Julkaisu -vuosi	Otsikko	Muutosjohtamisen teoria
Svejvig, Per & Schlichter, Bjarne Rerup	2020	The Long Road to Benefits Management: Toward an Integrative Management Model	Hyötyjohtaminen
Erciyas, Erdem	2018	A new change management approach for a law enforcement organization	Santarmin kehitysmalli & Santarmin transitionaalinen muutosmalli & Santarmin transformaalinen muutosmalli
Coruzzi, Celeste A.	2020	Leading Change With Intelligence: The Power of Diagnosis in Creating Organizational Renewal	Burke-Litwin -malli
Wiesner, Retha & Chadee, Doren & Best, Peter	2018	Managing Change Toward Environmental Sustainability: A Conceptual Model in Small and Medium Enterprises	PKY kestävän ympäristökehityksen malli
O'Reilly, Charles & Binns, Andrew J. M.	2019	The Three Stages of Disruptive Innovation: Idea Generation, Incubation, and Scaling	Ideointi, inkubaatio, skaalaaminen -malli
Trefalt, Spela	2020	Leading Organizational Change: Semester-Long Project	Trefaltin organisaatiomuutosmalli

Taulukko 2. Tutkimukseen otettu alkuperäisaineisto

4.4 Aineiston laadun arviointi

Asiamukaisesti tehty laadun arviointi lisää kirjallisuuskatsauksen yleistä luotettavuutta. Laadun arvioinnin avulla voidaan löytää myös jatkotutkimusaiheita, tulkita tuloksia sen valossa ja arvioida vaikutusten voimakkuutta. Laadun arviointi voidaan hyödyntää sisään otettavan aineiston valinnassa asettamalla valitulle aineistolle tietty minimitaso. Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa voidaan käyttää myös kvalitatiivisten tutkimusten yleisiä laatukriteerejä. Tutkimusaineiston luotettavuuden arvioinnissa olisi systemaattista kirjallisuuskatsausta tehdessä hyvä käyttää jotakin laatumittaria, vaikka tämä vaihe kirjallisuuskatsauksessa on vaativa ja aikaa vievä. Arvioinninapuna tai tukena

voidaan käyttää itse kehitettyjä tai valmiita mittareita tai tarkistuslistoja. (Johansson ym. 2007, 101, 105.)

Kirjallisuuskatsaukseen valittu tutkimusaineisto tulisi arvioida katsaukseen sopivalla arviointikriteereillä. Kriteerien avulla pyritään kuvaamaan ja määrittelemään tutkimusaineiston luotettavuutta. Arviointikriteerien tarkoitus on lisätä tutkimusaineiston raportoinnin laatua sekä antaa lukijalle selkeämpää kuvaa sen analyysistä ja tuloksista. Tutkimusaineistosta arvioidaan validiteettia (pätevyys), merkitystä ja yleistettävyyttä. (Stolt ym. 2016, 67–69.)

Alkuperäisaineiston artikkeleista 1. The Long Road to Benefits Management: Toward an Integrative Management Model, 2. A new change management approach for a law enforcement organization, 3. Leading Change With Intelligence: The Power of Diagnosis in Creating Organizational Renewal sekä 4. Managing Change Toward Environmental Sustainability: A Conceptual Model in Small and Medium Enterprises on laadittu tiukasti tieteellisten metodien mukaisesti. Niissä on muun muassa selvästi esitetty tutkimusongelma, tutkimuskysymys, metodin esittelyosio, johtopäätökset, jatkotutkimusehdotukset ja luotettavuuden arviointi. Sen sijaan artikkelit 1. The Three Stages of Disruptive Innovation: Idea Generation, Incubation and Scaling sekä 2. Leading Organizational Change: Semester-Long Project eivät täytä tieteellisen tutkimuksen standardeja. Artikkelit kuitenkin kuvaavat sellaisen muutosjohtamisen prosessin, jota on mielekästä verrata ekspansiivisen oppimisen syklin kanssa, joten ne säilytetään tämän tutkimuksen alkuperäisaineistossa.

Täydentävänä aineistona tässä tutkimuksessa käytetään muutosjohtamista käsittelevää Esther Cameronin ja Mike Greenen kirjoittamaa käsikirjaa Making Sense of Change Management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change (2020). Kirja on alan perusteos, jonka käytössä oleva viides uudistettu painos on julkaistu tämän tutkimuksen kanssa samana vuonna eli vuonna 2020. Kyseessä on kattava aihealueen perusteos, jossa on lähteet ilmoitettua asianmukaisesti. Kirja on otettu lähdeaineistoon, sen vuoksi, että siitä saadaan peruskuva keskeisimmistä muutosjohtamista kuvaavista malleista ja niiden prosessikuvauksista.

5 TULOKSET

Tässä luvussa esitellään alkuperäisaineistona olevat artikkelit ja niiden keskeinen sisältö. Artikkelikohtaisesti tunnistetaan muutosjohtamisen prosessi, jonka vaiheet luetteloidaan prosessikuvaukseen. Tämän jälkeen eritelty muutosjohtamisen prosessin vaiheet sijoitetaan ekspansiivisen oppimisen syklin kaavioon ja lopuksi arvioidaan miltä osin mallit vastaavat toisiaan. Koko tutkimusaineisto on englanninkielinen. Muutosjohtamisen prosessien nimeämiset ja prosessikuvauksen vaiheet perustuvat tutkijan itsensä laatimaan käännökseen. Pääsääntöisesti prosessin vaiheet ovat ytimekkäitä tiivistyksiä, jotka herkästi menettävät vähintäänkin sivumerkityksiä ja implikaatioita käännökseen yhteydessä. Tutkimuksen vakuuttavuuden lisäämiseksi prosessikuvaukseen on suomennoksen lisäksi dokumentoitu myös artikkelissa käytetty alkuperäinen englanninkielinen kuvaus. Lisäämällä alkuperäinen prosessikuvaus, annetaan lukijalle itselle mahdollisuus arvioida, miten prosessikuvausta tulisi tulkita.

Päämääränä aineiston analyysissä on huolellinen ja tasapuolinen katsaukseen valitun aineiston tulkinta ja yksittäisten tutkimusten tulosten synteesi. Analysointivaihe on tutkimuksen vaikein ja virhealttein osuus, joten se olisi syytä suunnitella ja tutkimuksen alkuvaiheessa. Analyysin vaiheina voidaan pitää: 1. Tiedon kokoamista, luokittelua ja pelkistämistä, 2. Tiedon esittämistä, 3. Johtopäätösten tekemistä sekä 4. Johtopäätösten varmistamista. (Stolt ym. 2016, 112–113.)

5.1 Systemoidun kirjallisuuskatsauksen lähdeaineisto

Tässä luvussa käsitellään alkuperäislähdeaineisto, joka on kerätty soveltaen systemoidun kirjallisuuskatsauksen aineiston hakumetodia. Aineiston muodostavista alkuperäisartikkeleista on tehty yleisluontoinen keskeisen sisällön esittely, artikkelista löytyvän muutosjohtamisen prosessikuvauksen esittely, prosessikuvauksen kuvantaminen suhteessa ekspansiivisen oppimisen syklin malliin sekä artikkelista iteroidun prosessikuvauksen ja ekspansiivisen oppimisen syklin mallin vertailu kutakin artikkelia koskien. Alkuperäisaineisto on esitetty tässä raportissa esitetty siinä järjestyksessä, kuin ne järjestelmähaussa tulivat tulossivulle.

5.1.1 Hyötyjohtaminen

Artikkeli

Otsikko: The Long Road to Benefits Management: Toward an Integrative Management Model

Kirjoittajat: Per Svejvig & Bjarne Rerup Schlichter

Tutkimus on toteutettu toiminnallisena tutkimuksena, jossa tutkijat osallistuivat Färsaarten terveydenhuollon tietojärjestelmän kehittämishakkeeseen. Tutkijaryhmä sovelsi hankkeessa hyötyjohtamisen mallia tietojärjestelmä uudistuksen läpiviennissä yhdessä terveydenhuollon henkilöstön kanssa. Hyötyjohtamisen ideana on saada aikaan sellainen muutos, jonka seurauksista on hyötyä yhdelle tai useammalle sidosryhmälle. Tutkimuksen tavoitteena oli soveltaa hyötyjohtamista ja tutkia sen kelpoisuutta käytännön muutosjohtamistilanteessa. Tutkimuksen johtopäätöksissä todettiin hyötyjohtamisen soveltamisen edellyttävän projektijohtamisen ja suorituksen johtamisen taitoa, suorituksen mittaamistekniikkaa sekä huolellista suunnittelua, mutta myös valmiutta improvisoida. Myös muutosalaa koskevan substanssiedon hallinta koettiin tarpeelliseksi. Tutkijaryhmä toteaa organisaatiomuutoksen tapahtuvan kompleksisessa ympäristössä, jossa prosessin aikana vastaan tulee odottamattomia muuttujia. (Svejvig ym. 2020, 312, 315–316, 323.)

Prosessikuvaus

1. Luo projektille sopeutuva elinkaari
2. Johda liiketoimintamuutosta aktiivisesti
3. Varmista sidosryhmien jatkuva aktiivinen osallistuminen
4. Määrittele työssä ja organisaatiossa tapahtuva muutos
5. Vaihda ominaisuuksien, kustannusten ja aikataulujen suhdetta hyötyhakuisesti
6. Varmista hyötyhakuinen riskien hallinta
7. Toteuta organisaatiomuutos
8. Toteuta hyötyhakuista koulutusta ja harjoittelua.

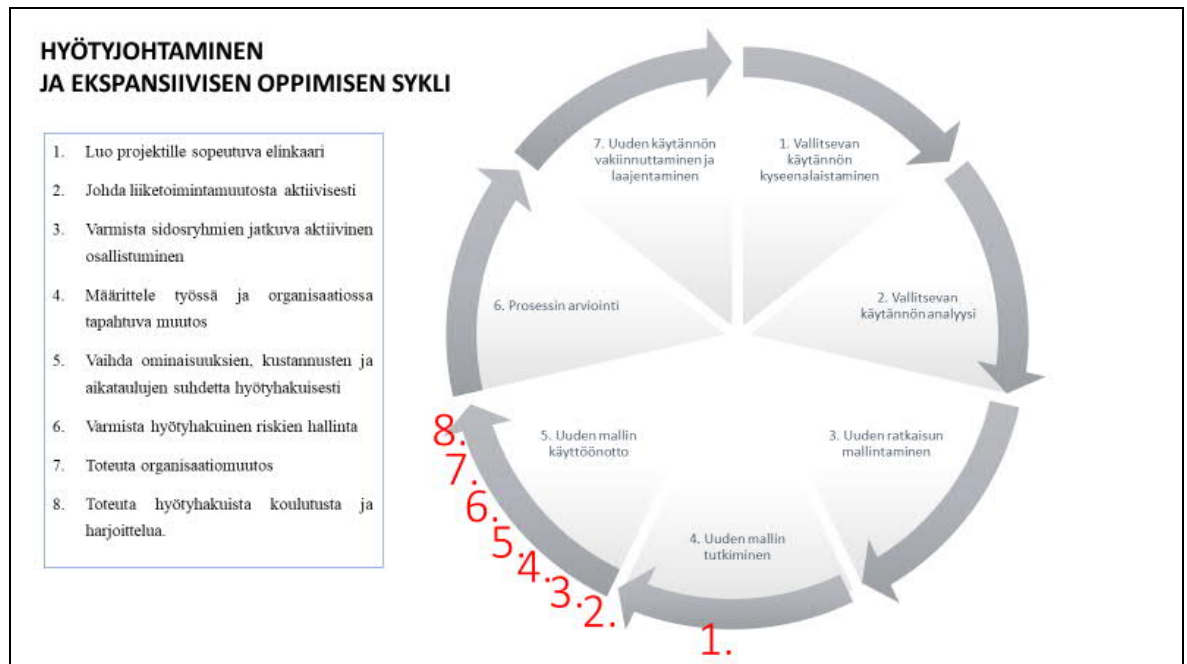
Alkuperäinen prosessikuvaus:

1. Establish an adaptive project life cycle
2. Actively lead the business change
3. Ensure continuing active involvement of stakeholders
4. Specify changes to work and organizational design
5. Make benefits-driven trade-offs between features, costs, and schedules

6. Ensure benefits-driven risk management
7. Implement organizational changes
8. Benefits-driven training and education

(Svejvig, 320.)

Ekspansiivisen oppimisen sykliin vertaaminen



Kaavio 2. Hyötyjohtaminen ekspansiivisen oppimisen syklissä

Hyötyjohtamisen prosessin ensimmäinen vaihe sijoittuu Ekspansiivisen oppimisen syklin uuden mallin tutkimisvaiheeseen. Loput hyötyjohtamisen vaiheet sijoittuvat ekspansiivisen oppimisen mallissa uuden mallin käyttöönottovaiheeseen. Hyötyjohtamisen prosessikuvaus kattaa ekspansiivisen oppimisen mallista vain kapean sektorin. Erityisenä huomiona todettakoon, että artikkelissa kuvattu hyötyjohtamisen tutkimus olisi sisältänyt myös vallitsevan käytännön analyysia, uuden ratkaisun mallintamista sekä prosessin arviointia.

5.1.2 Santarmin muutosmalli

Artikkeli

Otsikko: A new change management approach for a law enforcement organization

Kirjoittaja: Erdem Erciyes

Artikkelissa esitellään pilottitutkimus, jossa selvitettiin paikallisen lainvalvontaviranomaisen – santarmin – muutosjohtamiskäytäntö. Sen perusteella

kehitettiin uusi muutosjohtamisen lähestymismalli. Tutkimuskysymyksenä puolistrukturoidussa haastattelututkimuksessa oli, että kuinka lainvalvontaorganisaatiossa voidaan onnistuneesti toteuttaa muutosjohtamista. Artikkelitunnistaa kolme erilaista muutosmallia – organisaation kehittäminen, transitionaalinen uudistaminen ja transformaalinen uudistaminen. Eritasoisia muutoksia johdetaan noudattaen eri prosesseja. Johtopäätöksissä tutkija toteaa, että muutosjohtamisen kirjallisuus näkee organisaation toiminnot liiallisesti yksinkertaistettuina. Tutkimuksessa kehitetty malli on kattava muutosjohtamisen ohjelma lainvalvontaviranomaiselle, ja organisaation kulttuuriset ulottuvuudet on huomioitu siinä. Teoriaa ei tutkimuksessa ole kokeiltu käytännössä, joten sen käytäntöön soveltuvuudesta ei ole tietoa ilman lisätutkimusta. (Erciyes 2018, 54, 59–64.)

SANTARMIN KEHITTÄVÄ MUUTOSMALLI

Prosessikuvaus

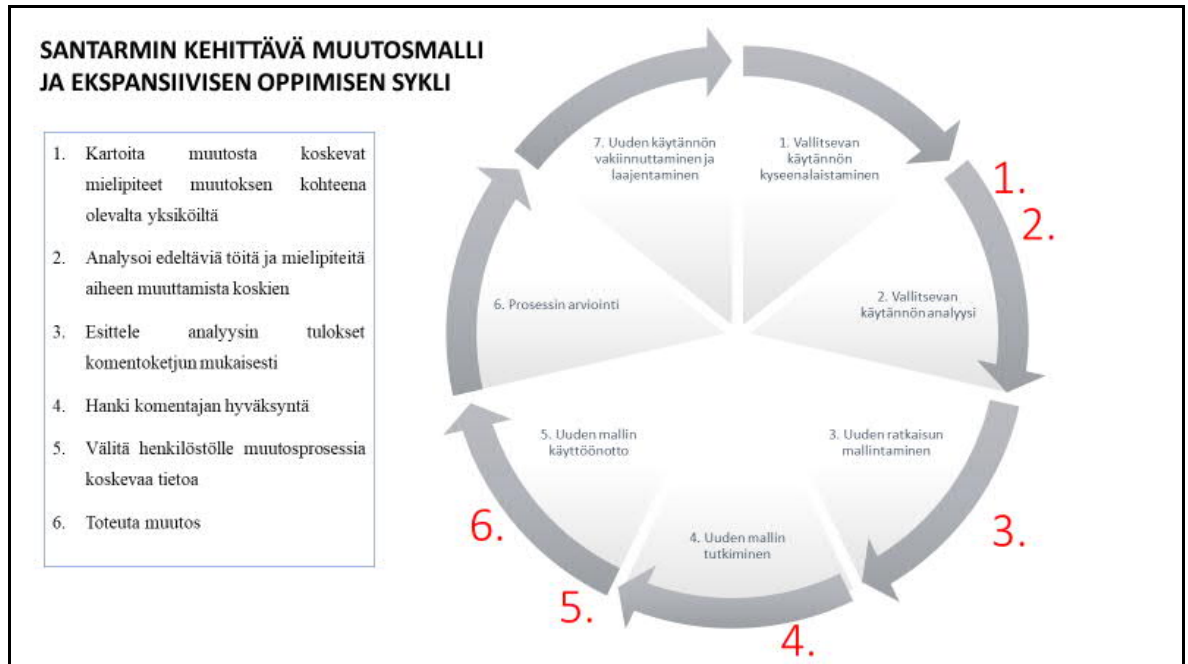
1. Kartoita muutosta koskevat mielipiteet muutoksen kohteena olevalta yksiköiltä
2. Analysoi edeltäviä töitä ja mielipiteitä aiheen muuttamista koskien
3. Esittele analyysin tulokset komentoketjun mukaisesti
4. Hanki komentajan hyväksyntä
5. Välitä henkilöstölle muutosprosessia koskevaa tietoa
6. Toteuta muutos.

Alkuperäinen prosessikuvaus:

1. Gathering opinions of related units about a change topic
2. Analyzing previous works and opinions about the change topic
3. Presenting the results of the analysis the command echelon
4. Getting approval from the commander
5. Providing information on the change process to the personel
6. Implementing change

(Erciyes 2018, 60.)

Ekspansiivisen oppimisen sykliin vertaaminen



Kaavio 3. Santarmin kehittävä muutosmalli ekspansiivisen oppimisen syklissä

Santarmin kehittävä muutosmalli tuntuu suhtautuvan itsestään selvänä tai vaihtoehtoisesti melko merkityksettömästi siihen, millainen muutos on tarpeen tehdä. Malli kattaa hyvin vallitsen käytännön analyysiä, uuden mallin mallintamista sekä uuden mallin käyttööntamista. Itse muutoksen toteuttamisen osalta tutkimus toteaa lakonisesti, että toteuta muutos. Malli tunnistaa santarmijärjestelmän olevan sotilaallisen organisaatio, joten muutoksen toteuttaminen tarkoittaa yksinkertaisesti sitä, että komentaja antaa muutosta koskevan käskyn.

SANTARMIN TRANSITIONAALINEN MUUTOSMALLI

Prosessikuvaus

1. Luo projektiryhmä
2. Kehitä lyhyt, keskipitkä ja pitkä aikajana
3. Kartoita muutosta koskevat mielipiteet muutoksen kohteena olevalta yksiköiltä
4. Analysoi edeltäviä töitä ja mielipiteitä aiheen muuttamista koskien
5. Esittele analyysin tulokset komentoketjun mukaisesti
6. Hanki komentajan hyväksyntä
7. Luo pilottitesti (valinnainen vaihe)
8. Tarkista muutoksen toteutussuunnitelma pilottitestin tulosten mukaisesti (valinnainen vaihe)

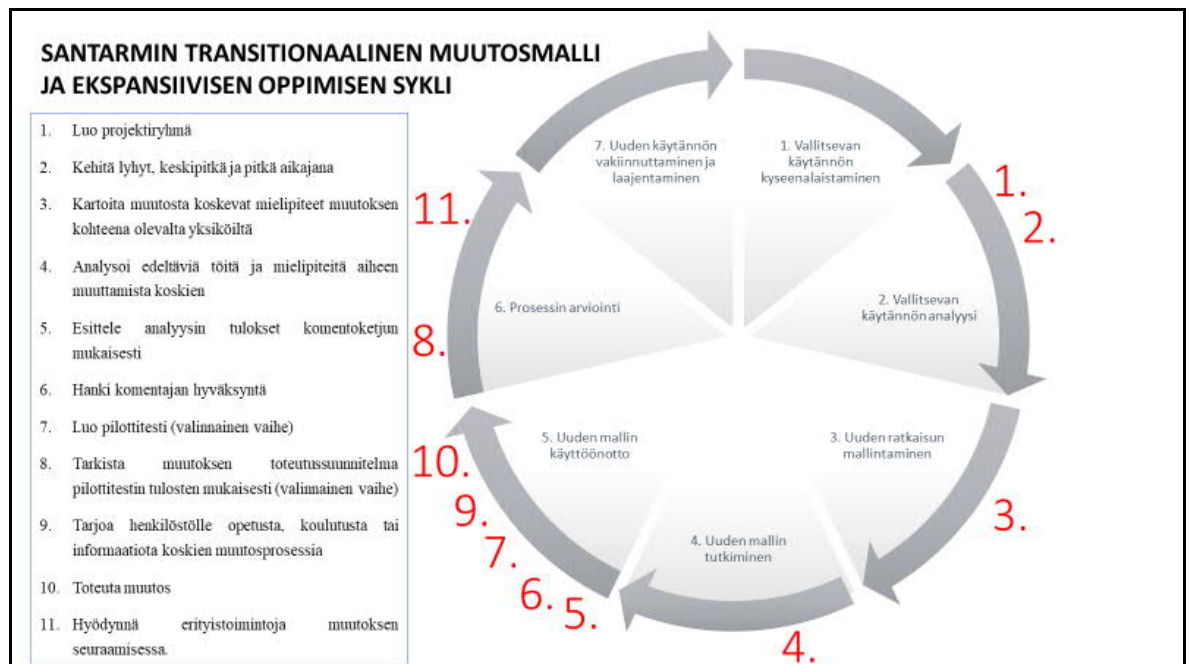
9. Tarjoa henkilöstölle opetusta, koulutusta tai informaatiota koskien muutosprosessia
10. Toteuta muutos
11. Hyödynnä erityistoimintoja muutoksen seuraamisessa.

Alkuperäinen prosessikuvaus:

1. Establish a project group
2. Developing timeline (short, middle and long term)
3. Gathering opinions of related units about a change topic
4. Analyzing previous works and opinions about the change topic
5. Presenting the results of the analysis to the command echelon
6. Getting approval from the commander
7. Making a pilot test (optional)
8. Revising change implementation according to the results of the pilot test (optional)
9. Providing education, training or information about the change process to the personnel
10. Implementing change
11. Keeping abreast of the results of change through a special unit

(Erciyes 2018, 62.)

Ekspansiivisen oppimisen sykliin vertaaminen



Kaavio 4. Santarmin transitionaalinen muutosmalli ekspansiivisen oppimisen syklissä

Santarmin transitionaalinen muutosmallin muutosjohtamisen prosessikuvaus kattaa suurimman osan ekspansiivisen oppimisen syklin vaiheista. Vain ensimmäinen, eli vallitsevan käytännön kyseenalaistaminen, ja viimeinen, eli uuden käytännön vakiinnuttaminen ja laajentuminen vaiheet eivät sisälly prosessikuvaukseen. Santarmin transitionaalisen mallin vaiheet 9 ja 10 sijoittuvat ekspansiivisen oppimisen syklillä aikaisempaan vaiheeseen kuin vaihe 8. Tältä osin teoriat ovat kuitenkin keskenään linjassa, ja itse asiassa santarmin transitionaalinen malli itseasiassa kuvastaa ekspansiivisen oppimisen syklin syklistä ominaisuutta, jossa vaiheen päättyessä ristiriitaan, palataan johonkin aiempaan vaiheeseen, josta käsin kehittäminen jatkuu uudestaan.

SANTARMIN TRANSFORMAALINEN MUUTOSMALLI

Prosessikuvaus

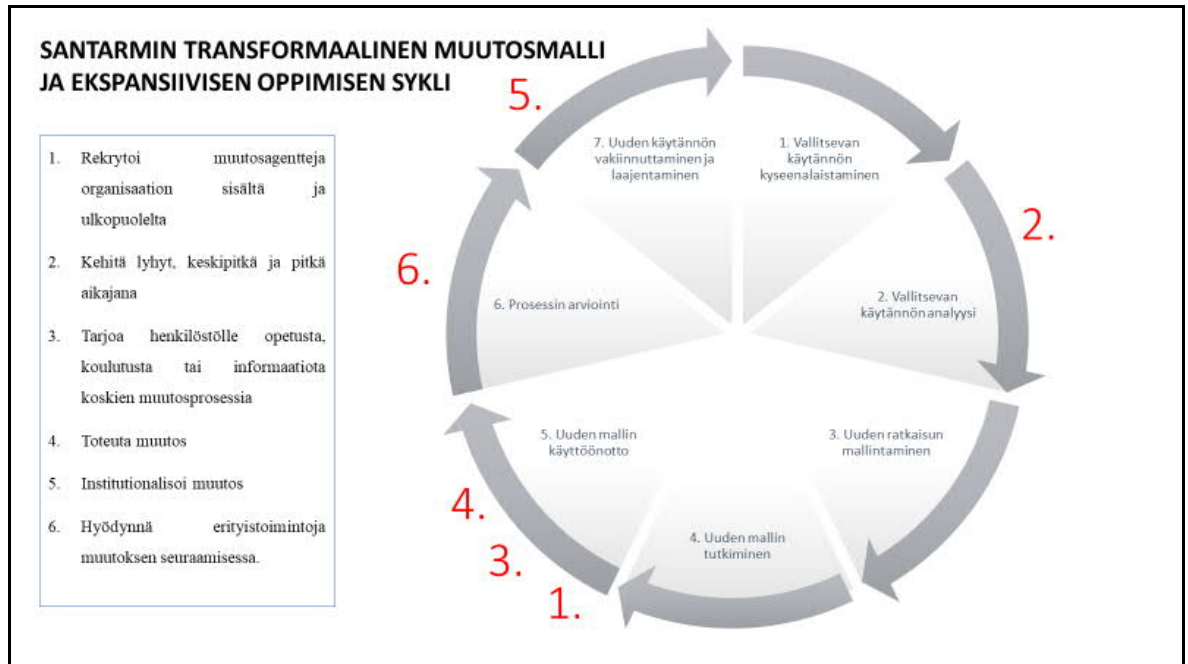
1. Rekrytoi muutosagentteja organisaation sisältä ja ulkopuolelta
2. Kehitä lyhyt, keskipitkä ja pitkä aikajana
3. Tarjoa henkilöstölle opetusta, koulutusta tai informaatiota koskien muutosprosessia
4. Toteuta muutos
5. Institutionalisoii muutos
6. Hyödynnä erityistoimintoja muutoksen seuraamisessa.

Alkuperäinen prosessikuvaus:

1. Employing a group of change agents from inside and outside of the organization
2. Developing timeline (short, middle and long term)
3. Providing education, training or information about the change process to the personel
4. Implementing change
5. Institutionalizing change
6. Keeping abreast of the results of change through a special unit

(Erciyes 2018, 62.)

Ekspansiivisen oppimisen sykliin vertaaminen



Kaavio 5. Santarmin transformaallinen muutosmalli ekspansiivisen oppimisen syklissä

Santarmin transformaallinen muutosmalli kuvaa transitionaalista muutosmallia mittavampaa muutosta, mutta muutosjohtamisen prosessin vaiheita on yksinkertaistettu. Prosessin vaiheet ovat merkittävästi ristiriidassa ekspansiivisen oppimisen syklin vaiheiden kanssa. Tällä kertaa ekspansiivisen oppimisen syklin mallin syklisyys ei selitä vaiheiden järjestyksessä esiintyvää ristiriitaa.

5.1.3 Burke-Litwin -malli

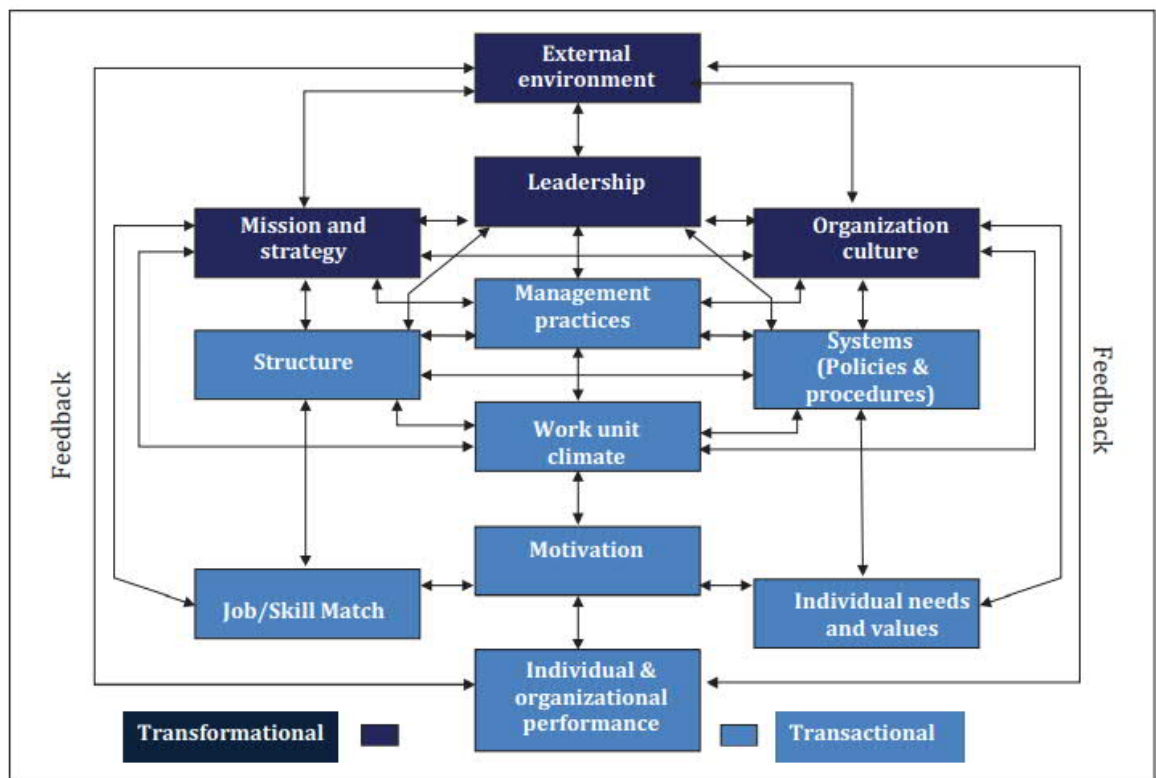
Artikkeli

Otsikko: Leading Change With Intelligence: The Power of Diagnosis in Creating Organizational Renewal

Kirjiottaja: Celeste A. Coruzzi

Artikkeli kuvaa sukellusveneyritykseen kohdistuneen kokeen, jossa sovellettiin W. Warner Burken ja George Letwinin kehittämää muutosjohtamisen mallia yritystä koskevan muutosjohtamistapauksen toteuttamisessa. Sukellusveyritys oli tehnyt Yhdysvaltojen laivaston kanssa kahden miljardin arvoisen sopimuksen sukellusvenekannan uusimisesta. Tästä oli seurannut muutostarve, kun yrityksen piti rakentaa lisää veneitä, lisätä uusinta tietokonesuunnitteluteknologiaa, palkata lisää henkilöstöä ja lisätä työtilaa kasvavalle

työntekijämäärälle. Alla kuvatussa kaaviossa on esitettyä Burke-Litwin -malli, joka kuvaa sitä, kuinka organisaation suorituskyky muodostuu ja mitkä ovat osatekijöiden suhteet toisiinsa. Artikkelin tutkimus on toteutettu haastattelemalla yrityksen työntekijöitä koskien Burke-Litwin mallin segmenttien toimivuutta ja muutostarpeita. Haastattelutulosten perusteella tutkimus arvotti eri segmenttien muutostarpeen voimakkuuden sekä sen, mitä toimenpiteitä pidettiin muutoksen kannalta tarpeellisilta. Tulosten perusteella laadittiin tapausta koskeva muutoksen prosessikuvaus, jota hyödynnettiin muutoksen läpivientiin. Tutkimuksen tarkoituksena oli osoittaa, kuinka tärkeää on johtaa muutosta tietojohtoisesti Burke-Litwin -mallia soveltamalla – tiedon (intelligence) merkitystä pidettiin onnistuneen muutosjohtamisen kannalta on ratkaisevan tärkeää. (Coruzzi 2020, 1–3, 5–6, 13–16.)



Kaavio 6. Organisaation suorituskyvyn ja muutoksen kaavio Burke-Litwin -mallin mukaan (Coruzzi 2020, 14)

Prosessikuvaus

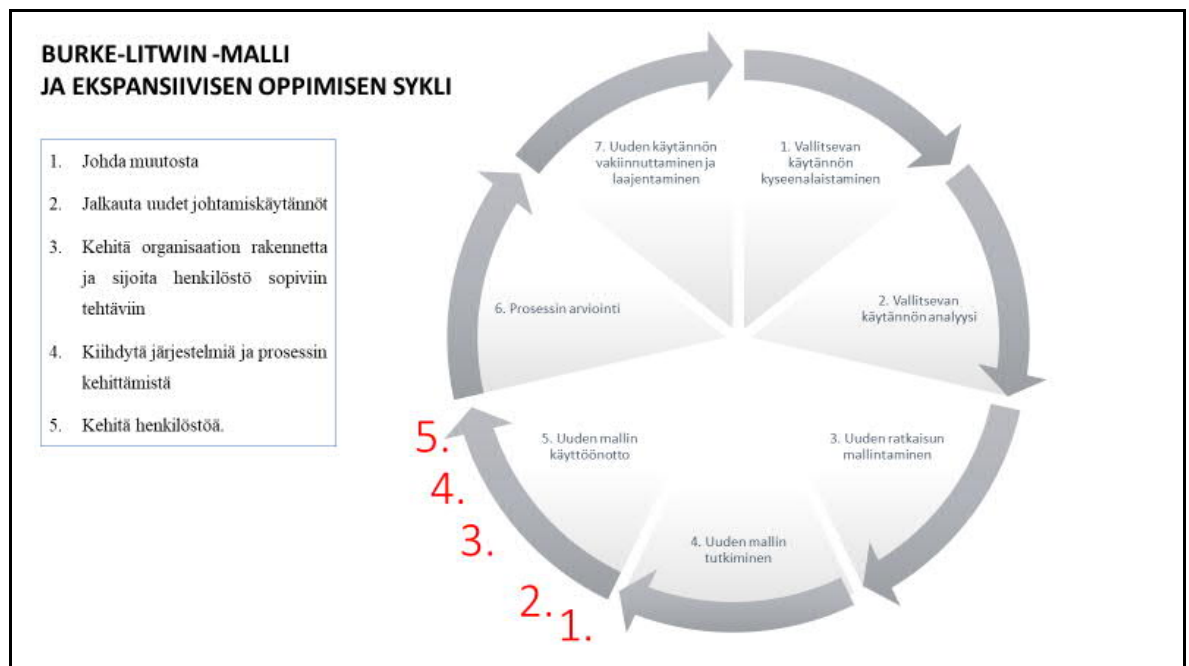
1. Johda muutosta
2. Jalkauta uudet johtamiskäytännöt
3. Kehitä organisaation rakennetta ja sijoita henkilöstö sopiviin tehtäviin
4. Kiihdytä järjestelmiä ja prosessin kehittämistä
5. Kehitä henkilöstöä.

Alkuperäinen prosessikuvaus:

1. Leadership
2. Managerial practices
3. Improving structure and staffin-job-person fit
4. Accelerating systems and process improvment
5. People development

(Coruzzi 2020, 14–15.)

Ekspansiivisen oppimisen sykliin vertaaminen



Kaavio 7. Burke-Litwin -malli ekspansiivisen oppimisen syklissä

Burke-Litwin -malli kuvaa ekspansiivisen oppimisen syklin mallin vaiheista ainoastaan uuden mallin käyttöönoton kohtaa. Tutkimuksen lähtöajatus siitä, että organisaatiota ja sen kulttuuria sekä sisäisiä vuorovaikutussuhteita analysoimalla luodaan edellytykset onnistuneelle muutokselle, on linjassa ekspansiivisen oppimisen syklin alkupään vaiheiden kanssa. Itse tutkimus on kattanut vallitsevan käytännön kyseenalaistamisen, vallitsevan käytännön analyysin ja uuden ratkaisumallin rakentamisen. Prosessin arviointia tai uuden käytännön vakiintumisen laajentamista ei artikkelissa ole huomioitu.

5.1.4 PKY kestävä ympäristökehityksen malli

Artikkeli

Otsikko: Managing Change Toward Environmental Sustainability: A Conceptual Model in Small and Medium Enterprises

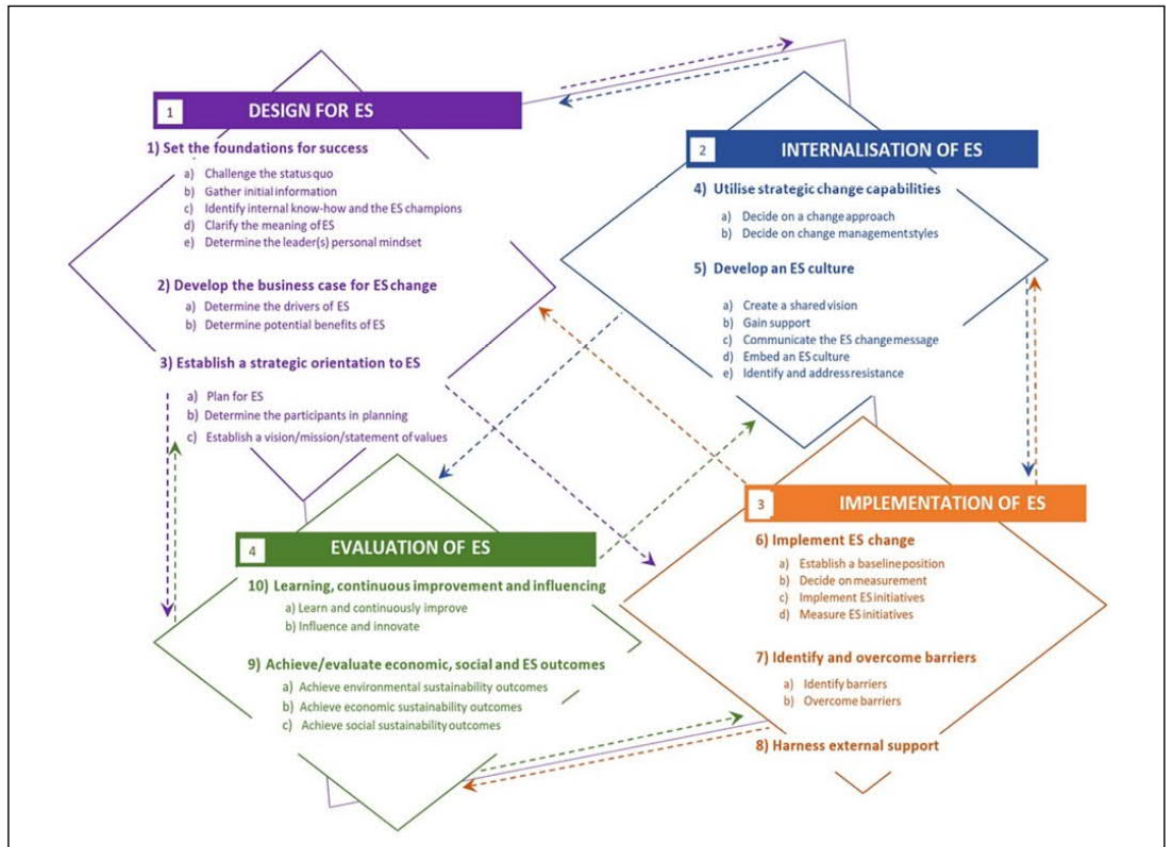
Kirjoittajat: Retha Wiesner & Doren Chadee & Peter Best

Artikkelissa esitetyn tutkimuksen tarkoituksena on kehittää pienten ja keskisuurten yritysten käyttöön kestävää ympäristökehitystä edistävä muutosjohtamisen malli. Tutkimus on toteutettu haastattelututkimuksena, jota on täydennetty kirjallisuuskatsauksella, joiden perusteella on laadittu muutosjohtamisen prosessikuvaus. Tutkimuksen teemat analysoitiin ja niistä tunnistettiin kymmenen muutosjohtamisen vaihetta, jotka kukin jakautuivat useisiin osatekijöihin. (Wiesner ym. 2018, 152, 165.)

Prosessikuvaus

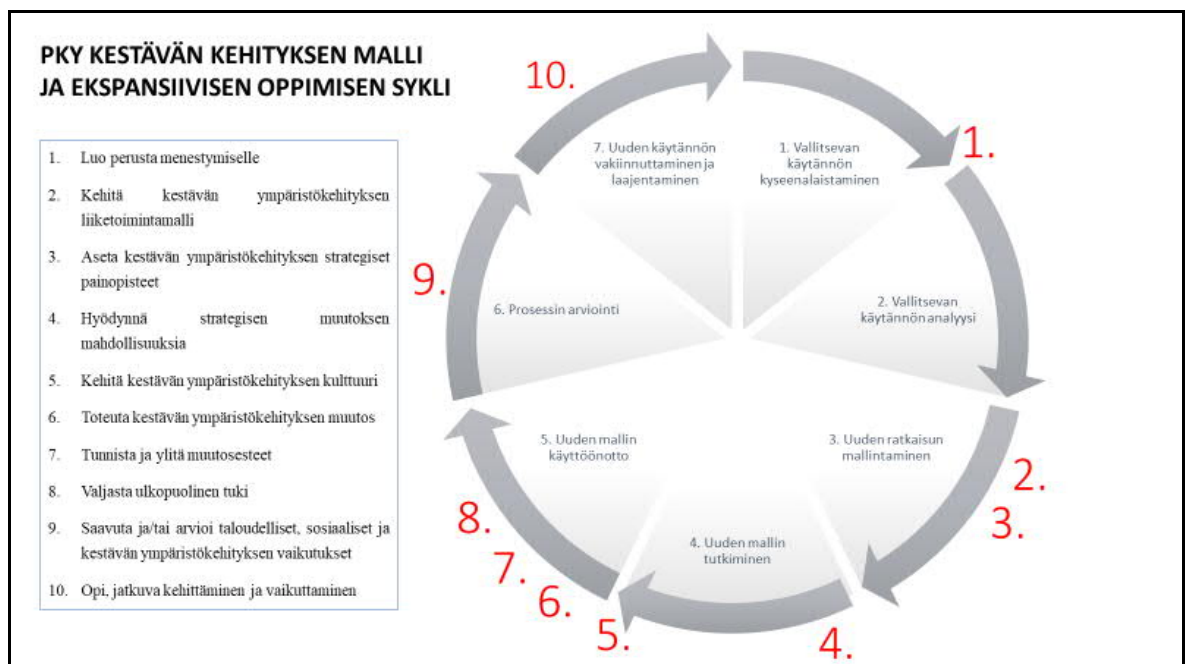
1. Luo perusta menestymiselle
2. Kehitä kestävästä ympäristökehityksen liiketoimintamalli
3. Aseta kestävästä ympäristökehityksen strategiset painopisteet
4. Hyödynnä strategisen muutoksen mahdollisuuksia
5. Kehitä kestävästä ympäristökehityksen kulttuuri
6. Toteuta kestävästä ympäristökehityksen muutos
7. Tunnista ja ylitä muutosesteet
8. Valjasta ulkopuolinen tuki
9. Saavuta ja/tai arvioi taloudelliset, sosiaaliset ja kestävästä ympäristökehityksen vaikutukset
10. Opi, jatkuva kehittäminen ja vaikuttaminen.

Alkuperäinen prosessikuvaus:



Kaavio 8. Pienten ja keskisuurten yritysten kestävän ympäristökehityksen muutosjohtamisen malli (Wiesner ym. 2018, 165)

Ekspansiivisen oppimisen sykliin vertaaminen



Kaavio 9. PKY kestävän kehityksen malli ekspansiivisen oppimisen syklissä

PKY kestävän kehityksen mallin muutosjohtamisen prosessikuvauksen sisältämät vaiheet kattavat kokonaisuudessaan ekspansiivisen oppimisen syklin kaikki vaiheet. Huomionarvoista on, että PKY kestävän kehityksen mallissa kohdat 1, ja 5 ovat sijoittuneet kahden ekspansiivisen syklin vaiheen rajamaastoon. Esimerkkinä PKY kestävän kehityksen vaiheen 1 kuvaukseen kuuluu vallitsevan käytännön kyseenalaistaminen, joka vastaa ekspansiivisen oppimisen ensimmäistä vaihetta. Muut PKY kestävän kehityksen vaiheen 1 kuvaukset – eli kerää tietoa, tunnista sisäinen osaaminen ja kestävän kehityksen menestystekijät, kirkasta kestävän kehityksen merkitys sekä määrittele johtajan henkilökohtainen ajattelutapa – sijoittuvat ekspansiivisen oppimisen syklin toiseen vaiheeseen, eli vallitsevan käytännön analyysiin. PKY kestävän kehityksen mallin kohdan 5 kuvauksesta jaetun vision luominen kuuluu osittain ekspansiivisen oppimisen uuden mallin tutkimisen vaiheen piiriin, muilta osin kohta 5 sijoittuu ekspansiivisen oppimisen mallin uuden mallin käyttöönotto -vaiheeseen.

5.1.5 Ideointi, inkubaatio, skaalaaminen -malli

Artikkeli

Otsikko: The Three Stages of Disruptive Innovation: Idea Generation, Incubation, and Scaling

Kirjoittajat: Charles O'Reilly & Andrew J. M. Binns

Artikkeli kuvaa kahden suuren yrityksen – Amazon ja IBM – tapaa innovoida ja kehittää uusia liiketoiminnan malleja. Se perustuu kolmen aihekokonaisuuden hallintaan: 1. Ideointi, eli potentiaalisten uusien liiketoimintaideoiden luominen, 2. inkubaatio, eli luotujen ideoiden jalostaminen markkinakelpoisiksi sekä 3. skaalaminen, eli resurssien ja kykyjen uudelleenallokointi uuden liiketoiminnan kasvattamiseksi. Kullekin prosessin vaiheelle artikkeli esittelee menetelmiä, joilla kyseessä olevaa vaihetta voidaan edistää. Ideointivaiheeseen liittyviä tekijöitä ovat vapaa innovointi, yrityksen riskipääoma ja työntekijöiden osallistaminen. Inkubaatiota voidaan edistää lean startupilla, business model canvas menetelmällä ja the launch pad mallilla. Skaalausta voidaan toteuttaa yritysfuusioiden tai yritysostojen kautta, yhteistyökumppanuuksia lisäämällä, kehittämällä tuotantoa itse ja ohjaamalla vahvalta toimijalta tukea skaalattavaan toimintaan. Samoin skaalausta voidaan edistää hankkimalla vanhemmilta johtajilta aktiivista sponsorointia,

hyödyntämällä erillistä tutki ja hyödynnä -yksikköä ja johtamalla sekä toiminnan kehittämistä että toiminnan käytäntöönpanoa. (O'Reilly ym. 2019, 49, 51–61.)

Prosessikuvaus

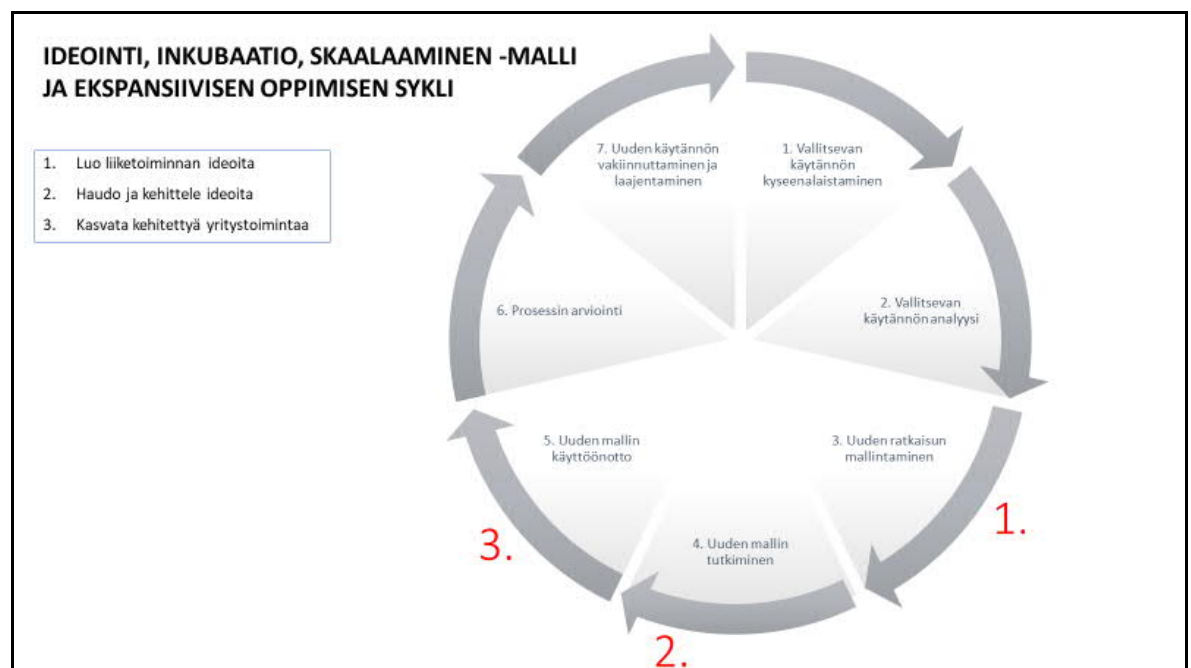
1. Luo liiketoiminnan ideoita
2. Haudo ja kehittele ideoita
3. Kasvata kehitettyä yritystoimintaa.

Alkuperäinen prosessikuvaus:

1. Idea generation
2. Incubation
3. Scaling.

(O'Reilly ym. 2019, 49)

Ekspansiivisen oppimisen sykliin vertaaminen



Kaavio 10. Ideointi, inkubaatio, skaalaaminen -malli ekspansiivisen oppimisen syklissä

Ideointi, inkubaatio, skaalaaminen -mallin vaiheiden niukkuudesta huolimatta, malli kattaa tärkeitä ekspansiivisen oppimisen syklin vaiheita muutosjohtamisen läpiviennin konkreettista toimintaa edellyttäviä vaiheita koskien. Tosin ekspansiivisen oppimisen syklin alku- ja loppuvaiheet puuttuvat ideointi, inkubaatio, skaalaaminen -mallista.

5.1.6 Trefaltin organisaatiomuutosmalli

Artikkeli

Otsikko: Leading Organizational Change: Semester-Long Project

Kirjoittaja: Špela Trefalt

Artikkelissa kuvataan MBA-tutkinnon opiskelijoiden muutosjohtamisen harjoitus, jossa opiskelijoiden tehtävänä oli lukukauden aikana suunnitella ja toteuttaa organisaatiomuutos hyödyntämällä niitä tietoja ja taitoja, joita ovat opinnoista saaneet. Muutos on tarkoitus toteuttaa niissä organisaatioissa, joissa opiskelijat työskentelevät. Harjoitus käytännön työelämässä parantaa oppimiskokemusta. (Trefalt 2020, 41–42, 46.)

Prosessikuvaus

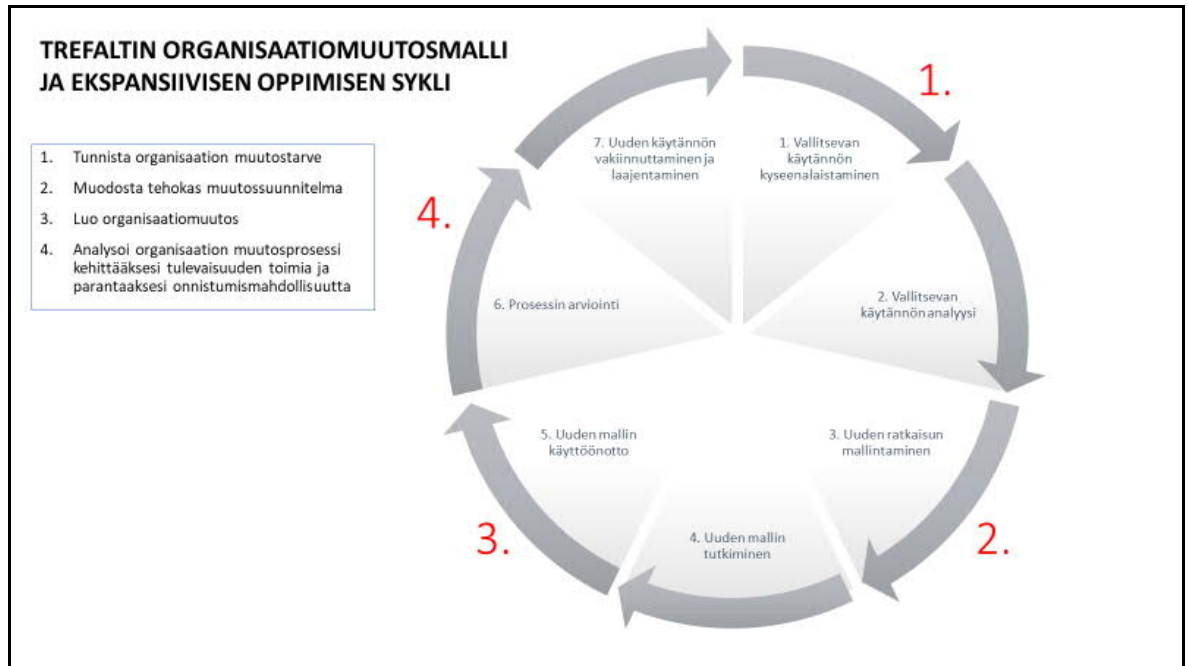
1. Tunnista organisaation muutostarve
2. Muodosta tehokas muutossuunnitelma
3. Luo organisaatiomuutos
4. Analysoi organisaation muutosprosessi kehittääksesi tulevaisuuden toimia ja parantaaksesi onnistumismahdollisuutta.

Alkuperäinen prosessikuvaus:

- ”• Diagnose an organization’s need for change
- Design effective change plans, even without formal authority
- Create organizational change, even without formal authority
- Analyze the organizational change process to improve future actions and probability of success.” (Trefalt 2020, 42.)

Alkuperäisessä kuvauksessa käytetty ilmaisu, ”vaikka ilman muodollista valtaa” viittaa siihen, että artikkeli on muutosjohtamisharjoituskuvaus, jossa osallistujien tehtävänä on suunnitella ja toteuttaa muutos omassa työorganisaatioissa. Tehtävänanto tiedostaa, että kaikilla tehtävään osallistuvilla ei välttämättä ole muodollista valta-asemaa siinä organisaatioissa, johon heidän on tarkoitus toteuttaa muutos.

Ekspansiivisen oppimisen sykliin vertaaminen



Kaavio 11. Trefaltin organisaatiomuutosmalli ekspansiivisen oppimisen syklissä

Trefaltin organisaatiomuutosmalli kiteyttää muutosprosessin neljään kohtaan. Ne kattavat ekspansiivisen oppimisen syklin vaiheista vallitsevan käytännön kyseenalaistamisen, uuden ratkaisun mallintamisen, uuden mallin käyttöönoton ja prosessin arvioinnin. Ilman huomiota jäävät vallitsevan käytännön analyysi, uuden mallin tutkiminen sekä uuden käytännön vakiinnuttaminen ja laajentaminen. Viimeisen vaiheen puuttuminen on kontekstiin nähden varsin luonnollista, kun toimeksianto on rajattu varsin tiukkaan yhden lukukauden aikajänteelle.

5.2 Keskeisten muutosjohtamisen teorioiden lähdeaineisto

Tässä luvussa analysoidaan lähdeaineisto, joka on kerätty käyttämällä muutosjohtamisen teoriaa käsittelevää ajantasaisesta käsikirjateoksesta. Lähdeteoksena on Esther Cameron ja Mike Greenin *Making Sense of Change Management* -teos (2020). Aineistosta on tehty yleisluontoinen esitelty koskien kaikkia kirjan esittelemiä teorioita, joiden muutosjohtamisen prosessit on kirjassa kuvattu. Teorioiden prosessikuvauksen vaiheet luetteloidaan ja kuvannetaan suhteessa ekspansiivisen oppimisen syklin malliin. Sitten mallien vaiheita vertaillaan ekspansiivisen oppimisen syklin vaiheiden kanssa. Mallit esitellään tässä luvussa siinä järjestyksessä, kuin ne on lähteenä olevassa kirjassa esitelty. Teoksen muutosjohtamisen malleja käsittelevässä kolmannessa luvussa *Organizational*

Change esitetty Nadlerin ja Tushmanin kongruenssimalli on tilannekuvan ylläpitämisen työkalu, eikä pidä sisällään muutosjohtamisen prosessikuvausta. Tästä syystä se on tässä tutkimuksessa suljettu tarkasteltavien teorioiden ulkopuolelle (Cameron ym. 2020, 121–123). Samoin luvun kahdesta viimeisenä esitellystä muutosjohtamisen teoriasta – Sengen systeeminen malli ja itseohjautuvat rakenteet – ei pysty luetteleimaan muutosjohtamisen prosessikuvausta (Cameron ym. 2020, 128–134).

5.2.1 Lewinin muutosmalli

Lewinin muutos malli on kolmiportainen menetelmä muutoksen toteuttamiseksi. Ensimmäisessä vaiheessa tutkitaan vallitsevat olosuhteet, vahvistetaan muutosvoimia ja torjutaan muutosvastarintaa. Toisessa vaiheessa toimitaan ja osallistetaan ihmisiä muutokseen. Viimeisessä vaiheessa perustetaan uusi toimintatapa, palkitaan halutusta lopputuloksesta ja vakiinnutetaan muutos. (Cameron ym. 2020, 115.)

Prosessikuvaus

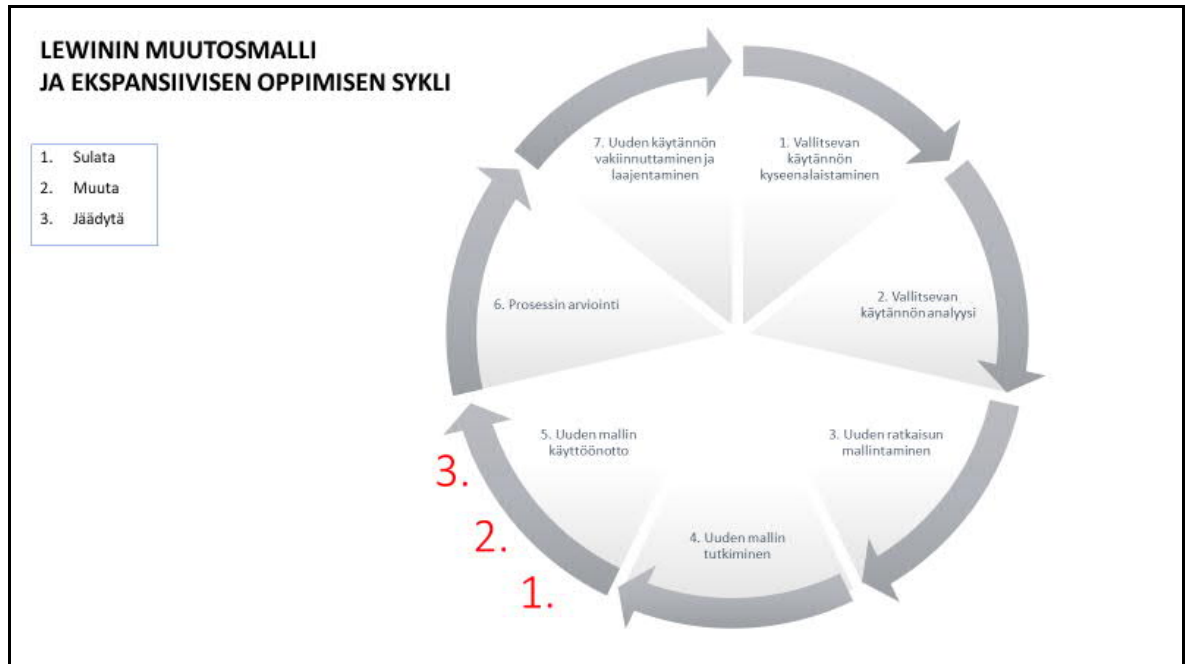
1. Sulata
2. Muuta
3. Jäädytä.

Alkuperäinen prosessikuvaus:

1. Unfreeze
2. Move
3. Refreeze.

(Cameron ym. 2020, 115.)

Ekspansiivisen oppimisen sykliin vertaaminen



Kaavio 12. Lewinin muutosmalli ekspansiivisen oppimisen syklissä

Lewinin muutosmalli käsittelee käytännössä pelkästään ekspansiivisen oppimisen syklin uuden mallin käyttöönotto -vaihetta. Lewinin muutosmallin ensimmäinen vaihe pitää kuitenkin sisällään piirteitä ekspansiivisen oppimisen syklin toisesta vaiheesta – vallitsevan käytännön analyysistä – ja muutosmallin viimeinen vaihe pitää sisällään piirteitä ekspansiivisen oppimisen syklin viimeisetä vaiheesta – uuden käytännön vakiinnuttaminen ja laajentaminen.

5.2.2 Bullockin ja Battenin nelivaihemalli

Bullockin ja Battenin nelivaihemalli muodostuu nimensä mukaisesti neljästä ”askeleesta”. Ensimmäisessä vaiheessa tunnistetaan muutoksen tarve ja haalitaan tarvittavat resurssit. Toisessa vaiheessa osallistetaan keskeiset päätöksentekijät ja tekniset asiantuntijat, sekä määritellään muutoksen edellyttämät toimenpiteet ja laaditaan niistä suunnitelma. Kolmannessa vaiheessa toteutetaan suunnitelma, jota korjataan tarpeen mukaan, mikäli muutos meinaa lähteä väärille raiteille. Viimeisessä vaiheessa sopeutetaan muutoksen linja yhteneväksi muun organisaation kanssa muun muassa luomalla toteutunutta muutosta tukevat toimintatavat ja palkitsemisjärjestelmä. (Cameron ym. 2020, 116.)

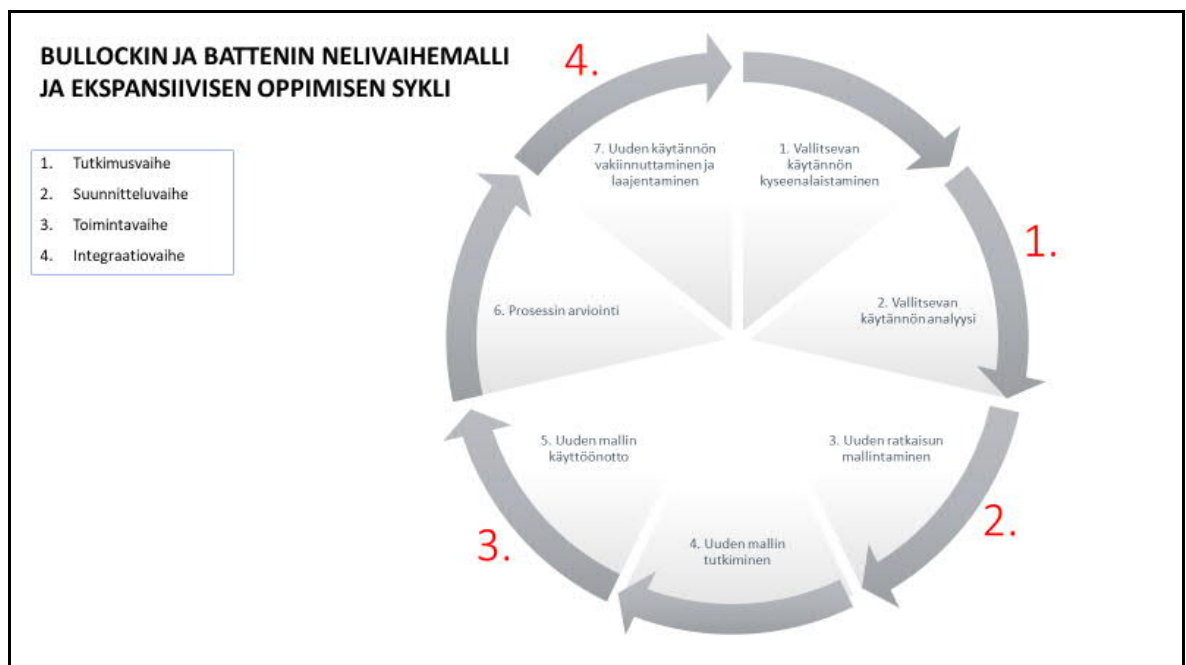
Prosessikuvaus

1. Tutkimusvaihe
2. Suunnitteluvaihe
3. Toimintavaihe
4. Integraatiovaihe.

Alkuperäinen prosessikuvaus:

1. Exploration
2. Planning
3. Action
4. Integration.
5. (Cameron ym. 2020, 116.)

Ekspansiivisen oppimisen sykliin vertaaminen



Kaavio 13. Bullockin ja Battenin nelivaihemalli ekspansiivisen oppimisen syklissä

Bullockin ja Battenin nelivaihemallin eri vaiheet sijoittuvat johdonmukaisesti ekspansiivisen oppimisen syklin erivaiheisiin kattaen vallitsevan käytännön analyysin, uuden ratkaisun mallintamisen, uuden mallin käyttöönoton ja uuden mallin vakiinnuttamisen ja laajentamisen.

5.2.3 Kotterin kahdeksanvaiheinen muutosjohtamisen malli

John Kotterin teoria antaa kahdeksan portaisen mallin organisaation muutosjohtamiseen. Ensimmäisessä vaiheessa tulee saada aikaan kiireen tuntu. Organisaation jäsenten tulee havaita, miksi muutos on juuri nyt välittömästi välttämätön. Toisessa vaiheessa luodaan ryhmä, joka toteuttaa muutoksen. Tärkeää on, että ryhmä on riittävän vahva muutoksen läpivientiin ja että ryhmästä löytyy johtajan taidot, luotettavuus, kommunikointikyky, auktoriteetti, analyysikyky ja kiireen sisäistäminen. Kolmannessa vaiheessa määritellään, millainen on muutoksen jälkeinen tavoitetila vallitsevaan tilaan verrattuna ja miten se saavutetaan. Seuraavassa vaiheessa jaetaan edellisessä vaiheessa tuotettu visio organisaatiolle. Tavoitteena on, että mahdollisimman moni ymmärtää ja sisäistää vision ja strategian. Viidennessä vaiheessa valtuutetaan toiset toimimaan ja tuomaan muutosta käytäntöön. Tätä vaihetta koskien on tärkeää pyrkiä poistamaan täytäntöönpanon esteet. Kuudennessa vaiheessa on tärkeää tuottaa lyhyen aikavälin voittoja. Onnistumisen kokemukset ruokkivat muutosta ja laannuttavat muutosvastarintaa. Seitsemäntenä periaatteena on, että ei saa luovuttaa. Vastoinkäymiset eivät saa lannistaa, mutta myös menestymiseen ei saa tuudittautua, jotta muutos ei jää puolitiehen. Viimeisessä vaiheessa varmistetaan, että toteutunut muutos vakiintuu uudeksi toimintakulttuuriksi. (Cameron ym. 2020, 118 sekä Kotter ym. 2014, 125–127.)

Prosessikuvaus

1. Tähdennä muutoksen kiireellisyyttä ja välttämättömyyttä
2. Perusta ohjaava ydintiimi
3. Laadi visio ja strategia
4. Viesti muutosvisiosta jatkuvasti
5. Valtuuta henkilöstö vision mukaiseen toimintaan
6. Varmista lyhyen aikavälin onnistumiset
7. Vakiinnuta onnistumiset ja toteuta lisää muutoksia
8. Juurruta uudet toimintatavat yrityskulttuuriin.

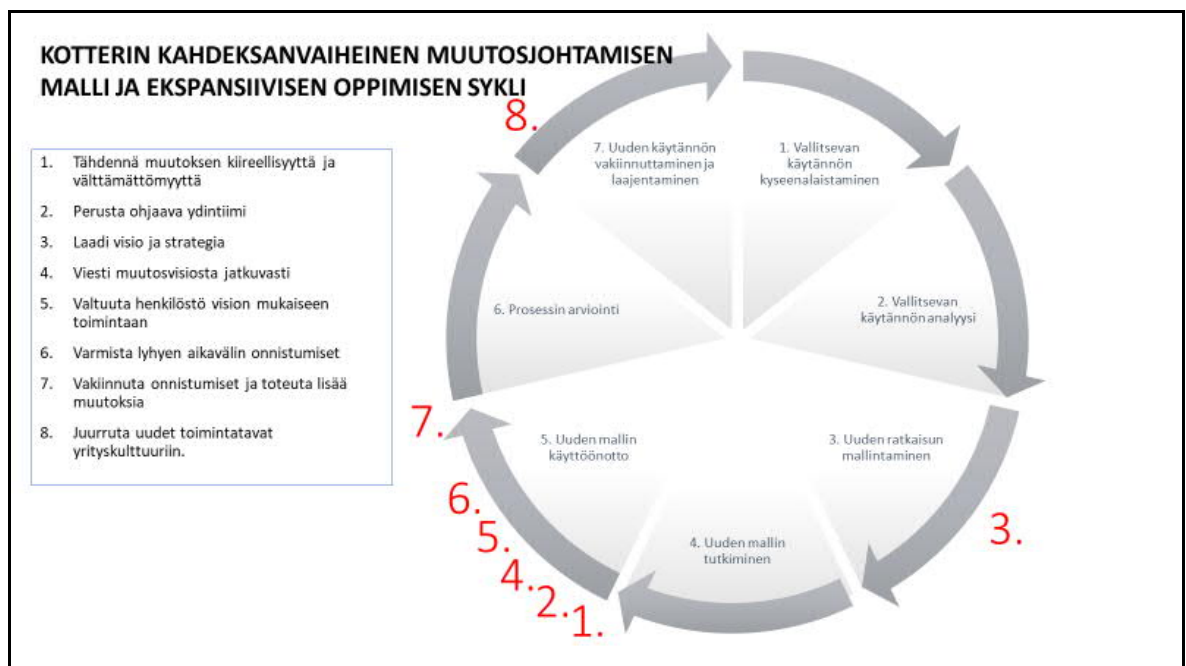
Alkuperäinen prosessikuvaus:

1. Create a sense of urgency around a single big opportunity
2. Build and maintain a guiding coalition
3. Formulate a strategic vision and develop change initiatives to capitalize on the strategic opportunity

4. Communicate the vision and the strategy to create buy-in and to attract a growing volunteer army
5. Accelerate movement towards the vision and the opportunity by ensuring that the network removes barriers
6. Celebrate visible, significant short-term wins
7. Never let up. Keep learning from experience
8. Institutionalize strategic changes in the culture.

(Cameron ym. 2020, 118.)

Ekspansiivisen oppimisen sykliin vertaaminen



Kaavio 14. Kotterin kahdeksanvaiheinen muutosjohtamisen malli ekspansiivisen oppimisen syklissä

Kotterin kahdeksanvaiheinen muutosjohtamisen malli keskittyy vahvasti ekspansiivisen oppimisen uuden mallin käyttöönoton vaiheeseen. Kotterin mallin viimeinen kohta sijoittuu ekspansiivisen oppimisen syklin viimeiseen vaiheeseen, eli uuden käytännön vakiinnuttamiseen ja laajentamiseen. Vaikka ensimmäinen ja toinen vaihe sijoittuvat ekspansiivisen oppimisen syklissä uuden mallin käyttöönoton vaiheeseen, niin kolmas vaihe sijoittuu aiempaan osaan ekspansiivisen oppimisen sykliä, eli uuden ratkaisun mallintamisen vaiheeseen. Ottaen huomioon ekspansiivisen oppimisen syklin syklisen luonteen tässä järjestyspoikkeamassa ei ole ristiriitaa mallien välillä. Kotterin mallin seitsemäs kohta sijoittuu ekspansiivisen oppimisen syklissä uuden mallin käyttöönoton

vaiheeseen. Se pitää sisällään myös piirteitä prosessin arviointi vaiheesta, sillä siinä edellytetään, että kokemuksista tulisi oppia. Näin ollen se on kaaviossa sijoitettu ekspansiivisen oppimisen syklin uuden mallin käyttöönoton ja prosessin arvioinnin vaiheiden välimaastoon.

5.2.4 Beckhardin ja Harriksen muutoksen kaava

Beckhardin ja Harriksen muutoksen kaava kuvaa muutoksen edellyttämien menestystekijöiden ja muutosta vastustavien voimien suhdetta. Kyse ei ole perinteisessä mielessä prosessikuvauksesta, vaan enemmänkin matemaattisluontoisesta kaavasta. Mallin mukaan muutosten menestystekijöillä tulee olla suurempi painoarvo kuin muutoksen hinnalla. Päivitetyin mallin mukaan muutoksen toteuttamisen kaava kuuluu seuraavasti:

Muutos = [muutoksen paine] x [jaettu yhteinen visio] x [muutoskapasiteetti] x [muutoskyky] x [toteutettavissa olevat ensimmäiset vaiheet] > [muutosvastarinta].
(Cameron ym. 2020, 119–120.)

Prosessikuvaus

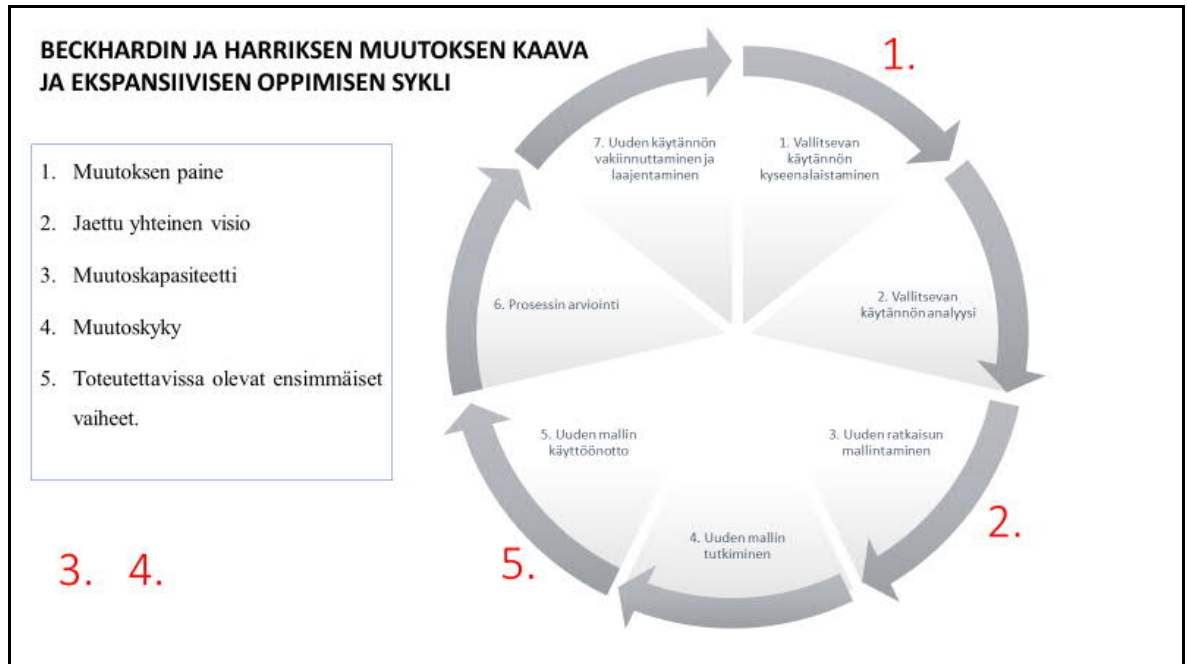
1. Muutoksen paine
2. Jaettu yhteinen visio
3. Muutoskapasiteetti
4. Muutoskyky
5. Toteutettavissa olevat ensimmäiset vaiheet.

Alkuperäinen prosessikuvaus:

1. Pressure for change
2. A clear shared vision
3. Capacity of change
4. Capability of change
5. Actionable first steps.

(Cameron ym. 2020, 120.)

Ekspansiivisen oppimisen sykliin vertaaminen



Kaavio 15. Beckhardin ja Harriksen muutoksen kaava ekspansiivisen oppimisen syklissä

Löyhästi tulkittuna Beckhardin ja Harriksen muutoksen kaavasta voidaan sijoittaa kohdat 1, 2 ja 5 ekspansiivisen oppimisen syklin vaiheisiin. Kohta yksi vastaa vallitsevan käytännön kyseenalaistamista, kohta kaksi vastaa uuden ratkaisun mallintamista ja kohta viisi uuden mallin käyttöönottoa. Muutoksen kaavan kohtia kolme ja neljä ei voi sijoittaa mihinkään ekspansiivisen oppimisen syklin vaiheisiin. Ne kuvaavat enemmän organisaation ominaisuuksia, kuin toimintaa.

5.2.5 Bridgesin siirtymän hallinta

Bridgesin siirtymän hallinnan mallissa siirtymän käsite poikkeaa muutoksen käsitteestä. Muutos käsittää organisaatiossa tehdyt mekaaniset toimenpiteet, jotka ilmentävät muutosta. Siirtymä puolestaan kuvaa organisaatiomuutokseen osallistuvien henkilöiden henkistä tilaa, jonka muutos tyypillisesti toteutuu viiveellä organisaatiomuutoksen jälkeen. Siirtymä voidaan jaotella kolmeen vaiheeseen: loppu, neutraali alue ja uuden alku. Loppuvaiheessa irrottaudutaan organisaatiouudistusta edeltävästä ajasta. Tässä vaiheessa johtajan tulisi tunnistaa, kuka menettää mitä, jolloin hän voi varautua sen aiheuttamiin reaktioihin. On myös tärkeää toistaa muutosta koskevan tiedon välittämistä – ihmisiltä kestää aikansa, että he voivat hyväksyä lopun koittaneen. Neutraalin alueen vaiheessa tyypillisesti ihmisten on vaikea keskittyä ja motivoitua. Tilanne saattaa aiheuttaa ristiriitoja ja

asenteiden polarisoitumista. Toisaalta tämä vaihe ruokkii luovuutta. Loppu on takana ja tulevaisuutta ei ole lyöty lukkoon, mahdollisuuksien kenttä on avoinna. Jokainen saavuttaa uuden alun vaiheen omaan tahtiinsa. Tässä vaiheessa johtajan tulisi viestiä väelleen muutoksen tarkoitusta, kuvata se, miltä uusi organisaatio näyttää ja tuntuu, määrittää vaihe vaiheelta suunnitelma siitä, miten sinne päästään sekä osoittaa kaikille rooli perillepääsyn osatekijänä. Johtajan on tärkeää tässä vaiheessa tiedostaa, että muutoksen toteuttaja todennäköisemmin saavuttaa uuden alun vaiheen nopeammin kuin muutoksen kohteena oleva henkilökunta – on siis syytä olla maltillinen, antaa ihmisille aikaa päästä uuden alun vaiheeseen ja hyödyntää neutraalin alueen luovuutta ruokkiva ilmapiiri. (Cameron ym. 2020, 125–126.)

Prosessikuvaus

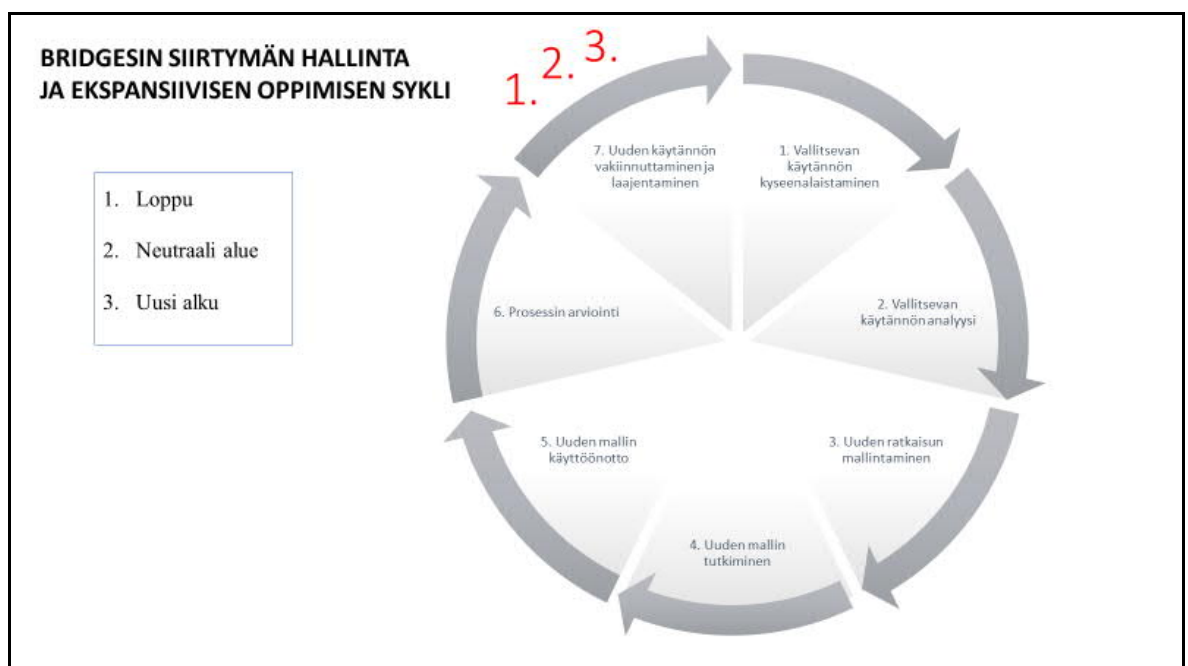
1. Loppu
2. Neutraali alue
3. Uusi alku.

Alkuperäinen prosessikuvaus:

1. Ending
2. Neutral zone
3. New beginning.

(Cameron ym. 2020, 125.)

Ekspansiivisen oppimisen syklin vertaaminen



Kaavio 16. Bridgesin siirtymän hallinta ekspansiivisen oppimisen syklissä

Bridgesin siirtymän hallinnan kaikki kolme vaihetta sijoittuvat ekspansiivisen oppimisen syklin viimeiseen vaiheeseen, eli uuden käytännön vakiinnuttaminen ja laajentaminen kohtaan. Malli antaa käytännön ohjeita viimeisen vaiheen muutosjohtamisen toteuttamiseksi.

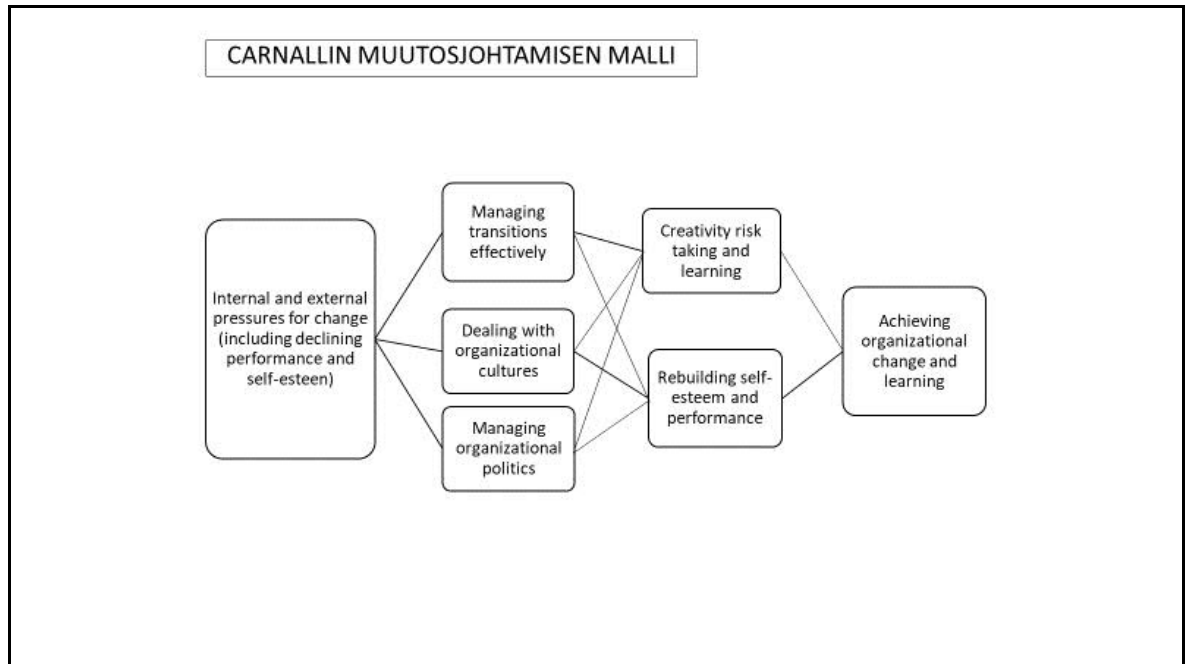
5.2.6 Carnallin muutosjohtamisen malli

Carnallin muutosjohtamisen malli etenee neljässä vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa organisaatio on muutospaineen alla. Seuraava vaihe tunnistaa kolme segmenttiä, joiden kaikkien huomioiminen vaikuttaa seuravan vaiheen segmentteihin. Toisen vaiheen segmenttejä ovat tehokas siirtymien johtaminen, organisaatiokulttuurin hallinta ja organisatorisen politiikan hallinta. Nämä kaikki tulisi johtajan hallita, jotta saisi luotua edellytykset kolmannen vaiheen kahdelle segmentille, jotka ovat organisaation ja sen työntekijöiden luova riskinotto ja oppiminen sekä itseluottamuksen ja suorituksen uudelleen rakentaminen. Mikäli kolmannen vaiheen segmentit ovat kunnossa, niin se johtaa mallin mukaan organisaatiomuutoksen ja oppimisen saavuttamiseen. (Cameron ym. 2020, 127–128.)

Prosessikuvaus

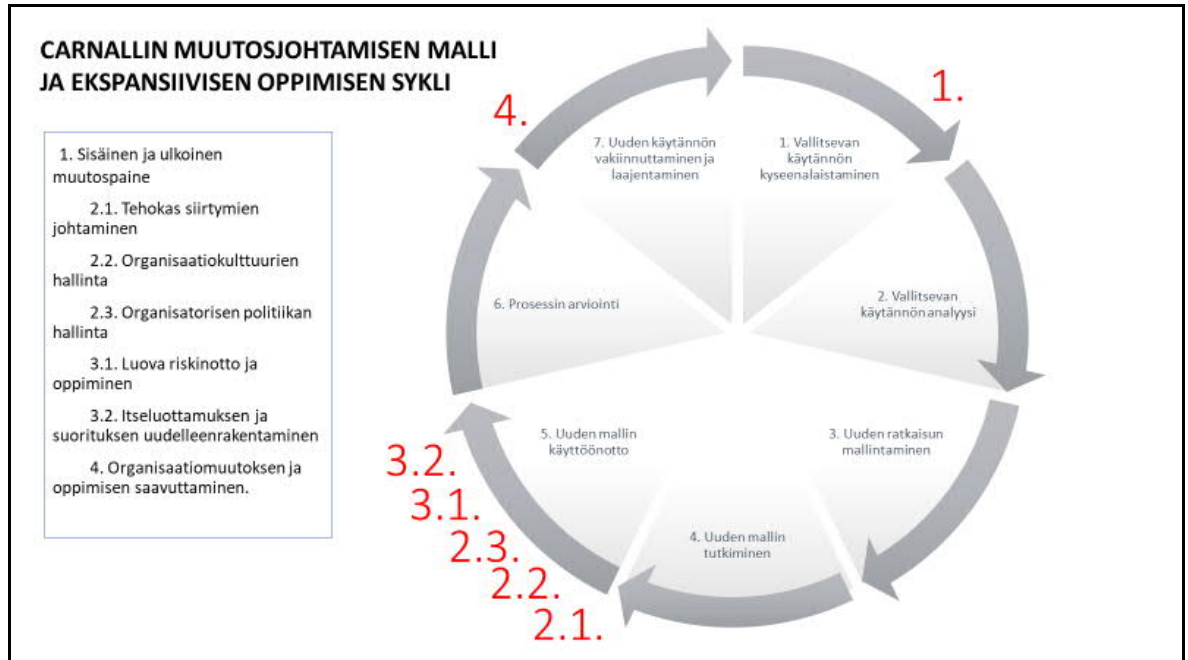
1. Sisäinen ja ulkoinen muutospaine
 - 2.1. Tehokas siirtymien johtaminen
 - 2.2. Organisaatiokulttuurien hallinta
 - 2.3. Organisatorisen politiikan hallinta
 - 3.1. Luova riskinotto ja oppiminen
 - 3.2. Itseluottamuksen ja suorituksen uudelleenrakentaminen
4. Organisaatiomuutoksen ja oppimisen saavuttaminen.

Alkuperäinen prosessikuvaus:



Kaavio 17. Carnallin muutosjohtamisen mallin kuvaus (Mukaiillen Cameron ym. 2020, 128)

Ekspansiivisen oppimisen sykliin vertaaminen



Kaavio 18. Carnallin muutosjohtamisen malli ekspansiivisen oppimisen syklissä

Carnallin muutosjohtamisen mallin ensimmäinen kohta vastaa ekspansiivisen oppimisen syklin ensimmäistä vaihetta ja mallin viimeinen kohta syklin viimeisä vaihetta. Mallin

muut vaiheet sijoittuvat ekspansiivisen oppimisen syklin mallissa uuden mallin käyttöönoton vaiheeseen.

6 POHDINTA

6.1 Tulosten tarkastelu

Tutkimustulosten esittelyn tarkoituksena on vastata tutkimuksen tarkoitukseen ja tutkimuskysymyksiin sekä havainnollistaa tulokset. (Stolt ym. 2016, 84). Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kokeilla, voidaanko ekspansiivisen oppimisen sykliä hyödyntää muutosjohtamisessa. Vastausta tutkimusongelmaan lähdettiin selvittämään tutkimuskysymysten kautta. Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset olivat:

1. Millaisia prosesseja vuonna 2018 ja sen jälkeen julkaistujen tutkimusartikkelien perusteella on sovelluttu muutosjohtamisessa?
2. Vastaavatko ekspansiivisen oppimisen syklin vaiheet muutosjohtamisen prosessien vaiheita?

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen lähdettiin hakemaan ratkaisua keräämällä aineistoa systemoiden kirjallisuuskatsauksen menetelmällä SAGE journals -tietokannasta. Muutosjohtamisen prosessia kuvaavien artikkeleiden kerääminen ja löydetyt alkuperäisaineistot on kuvattu luvussa 4.2. Sisäänottokriteerit täyttäviä artikkeleita saatiin haun avulla kuusi kappaletta, joista jokainen tuotti itsenäisen muutosjohtamisen prosessikuvauksen, jonka komponentit on analysoitu ja luetteloitu tässä tutkimuksessa. Aineistohaku toteutettiin ainoastaan yhteen artikkelitietokantaan, joten tutkimustulosta ei voi pitää tyhjentävänä. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli tuottaa sellaisia muutosjohtamisen malleja, joita voidaan hyödyntää toiseen tutkimuskysymykseen vastaamisessa. Tältä osin aineiston haun ei ole ollut tarpeellista olla kattava, jotta se täyttää tutkimuksen sille asettamat tavoitteet. Katson, että tutkimus on kyennyt vastaamaan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen.

Toisessa tutkimuskysymyksessä käytettiin muutosjohtamisen prosessikuvauksen lähdeaineistona ensimmäisen tutkimuskysymyksen perusteella luotuja muutosjohtamisen malleja. Tutkimus tiedostaa, että alkuperäisaineiston kerääminen ei ole tuottanut kattavaa kuvaa kaikista tuoreista tieteellisissä artikkeleissa esitetyistä muutosjohtamisen prosessikuvauksista. Integroivan kirjallisuuskatsauksen aineiston keräysperiaatetta soveltaen muutosjohtamisen prosessikuvausaineistoa on täydennetty muutosjohtamisen

käsikirjan *Making Sense of Change Management* (Cameron ym. 2020) kuvaamilla malleilla. Tutkimuksessa muutosprosessin kuvauksia verrattiin ekspansiivisen oppimisen syklin malliin, joka saatiin teorian alkuperäisen kirjoittajan tuoreimmasta mallin esittelevässä teoksesta, eli *Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä* (2004) kirjasta.

Tutkimus eteni luomalla ekspansiivisen oppimisen sykliä kuvaava kaavio. Seuraavaksi muutosjohtamisen prosessikuvaukset luetteloidtiin ja niiden vaiheita verrattiin ekspansiivisen oppimisen syklin vaiheisiin. Vertailun tuloksia analysoimalla arvioitiin ekspansiivisen oppimisen syklin kuvaaman prosessin ja muutosjohtamisen prosessin vaiheiden vastaavuutta. Samalla pystyttiin toteamaan, kuinka kattavasti teorioiden prosessikuvaukset vastaavat toisiaan. Tämä vertailu tehtiin luvussa 5.

Toisen tutkimuskysymyksen osalta tutkimus on osoittanut riittävällä tarkkuudella, että ekspansiivisen oppimisen syklin mallin vaiheet vastaavat muutosjohtamisen prosessin vaiheita. Vastaavuuden osoittaminen edellyttää, että jokaista ekspansiivisen oppimisen vaihetta vastaa vähintään yksi jossain muutosjohtamisen prosessikuvauksessa luetteloitu vaihe. Seuraava taulukko summaa tämän tutkimuksen tuloksista, kuinka monta muutosjohtamisen prosessikuvauksen ilmenemää esiintyi kussakin ekspansiivisen oppimisen syklin vaiheessa.

EKSPANSIIIVISEN OPPIMISEN SYKLIN VAIHE	ESIINTYMISÄÄRÄ
1. Vallitsevan käytännön kyseenalaistaminen	4
2. Vallitsevan käytännön analyysi	7
3. Uuden ratkaisun mallintaminen	9
4. Uuden mallin tutkiminen	6
5. Uuden mallin käyttöönotto	44
6. Prosessin arviointi	6
7. Uuden käytännön vakiintuminen ja laajentuminen	8

Taulukko 3. Muutosjohtamisen prosessin vaiheiden esiintyminen ekspansiivisen oppimisen syklin vaiheissa

Kuten yllä olevasta taulukosta ilmenee, niin koko tutkimusaineistossa vähintään neljä muutosjohtamisen prosessin vaiheita ilmeni jokaisessa ekspansiivisen oppimisen syklin vaiheessa. Muutosjohtamisen prosessien vaiheita esiintyi ylivoimaisesti useimmin uuden

mallin käyttöönoton vaiheessa. Vähän esiintymiä oli vallitsevan käytännön kyseenalaistamisessa, uuden mallin tutkimisessa ja prosessin arvioinnissa.

Muutosjohtamisen prosessikuvausten aineisto koostui kahdesta osasta. Ensimmäinen osa oli kerätty tuoreista tieteellisistä artikkeleista systemoidun kirjallisuuskatsauksen aineistönhakumetodia noudattaen ja aineiston toinen osa perustui muutosjohtamisen käsikirjassa (Cameron ym. 2020) kuvattuihin malleihin. Tutkijan yleisen arvion perusteella muutosjohtamisen käsikirjasta kerätty aineisto vaikutti viimeistellymmältä ja perusteluiltaan vakuuttavammalta, kuin tieteellisistä artikkeleista kerätty alkuperäisaineisto, jossa prosessikuvausten laadussa oli artikkeleiden välillä enemmän vaihtelua. Toisaalta käsikirjasta kerätyn aineiston kuudesta prosessikuvauksista yksikään ei kattanut ekspansiivisen oppimisen syklin seitsemästä vaiheesta enempää kuin neljä vaihetta. Vastaavasti artikkeleista kerätyn aineiston kahdeksasta muutosjohtamisen prosessin kuvauksesta kolme mallia kattoi vähemmän kuin neljä vaihetta. Huomionarvoista on, että pienten ja keskisuurten yritysten kestävä kehityksen mallista löytyi prosessikuvauksen vaiheita kattamaan kaikki ekspansiivisen oppimisen syklin vaiheet.

Muutosprosessin kuvaaminen ekspansiivisen oppimisen syklissä paljasti prosessikuvauksen anomaliaita. Ensimmäinen anomalia ilmenee santarmin transformaalisessa muutosmallissa. Mallin kuvauksessa olevan prosessikuvauksen vaiheet on esitetty ristiriitaisessa järjestyksessä suhteessa ekspansiivisen oppimisen syklin mallin siten, ettei sitä voida selittää ekspansiivisen oppimisen syklin syklisyydellä. Tästä voidaan vetää varovainen johtopäätös, että santarmin transformaalisen muutosmallin prosessikuvaus ei välttämättä ole kovinkaan elinkeloinen. Toinen anomalia ilmeni Beckhardin ja Harriksen muutoksen kaavan prosessikuvauksessa, jossa prosessin vaiheita kolme ja neljä ei pystytty sijoittamaan mihinkään ekspansiivisen oppimisen syklin vaiheeseen. Havainnon analysointi paljasti, että mainitut prosessivaiheet eivät niinkään kuvanneet toimintaa, vaan organisaation ominaisuuksia. Tältä osin voidaan todeta, että tarpeellisten organisaation ominaisuuksien toteaminen ei ole prosessin etenemiseen liittyvää toimintaa, joten se tulisi jättää muutosjohtamisen prosessikuvauksen ulkopuolelle.

Systemoidun kirjallisuuskatsauksen aineistonkeruun mukaisesti saadussa aineistossa oli kaksi muutosjohtamisen prosessikuvauksen sisältävää artikkelia, jotka eivät täyttäneet tieteellisen tutkimuksen kriteerejä. Ekspansiivisen oppimisen sykliin vertaamisen perusteella ei näissä artikkeleissa havaittu puutteita. Edellisessä kappaleessa mainittu

anomalian omaava santarmin transformaalin muutosmalli oli kehitetty noudattaen tieteellisen tutkimuksen menetelmiä. Edellisen huomion perusteella voidaan luoda hypoteesi, että ekspansiivisen oppimisen sykliä voidaan soveltaa muutosjohtamisen prosessikuvauksessa tietynlaisena rasituskokeena luomaan tieteellistä uskottavuutta tukemaan kokeen alla olevan muutosjohtamisen mallin prosessikuvauksen elinkelpoisuutta.

Koko tutkimusaineisto piti sisällään ainoastaan yhden muutosjohtamisen prosessikuvauksen, josta löytyy kaikkia ekspansiivisen oppimisen syklin vaiheita vastaavat vaiheet. Kaikki muut kolmesta muutosjohtamisen prosessikuvausta olivat puutteellisia suhteessa ekspansiivisen oppimisen sykkiin. Tämä on täysin ymmärrettävää ja monesti myös tarpeellista. Teoria on kehitetty ratkaisemaan jotain tiettyä prosessuaalista ongelmaa, josta käsin antavat toimivia vastauksia ongelmanalaista prosessin vaihetta tai vaiheita. Muutosjohtamisteorian elinkelpoisuutta saattaa vähentää se, jos se sijoittuu vajaasti ekspansiivisen oppimisen syklin vaiheisiin. Jos muutosjohtamisen teoria kattaa vain pienen osan ekspansiivisen oppimisen syklin vaiheista, voi muutos epäonnistua, vaikka muutosjohtamisen prosessia noudatetaan huolellisesti. Syynä epäonnistumiselle voi olla sellainen muutoksen este, joka sijoittuu sellaiseen ekspansiivisen oppimisen vaiheeseen, jota käytetty muutosjohtamisen teoria ei tunnista. Tutkimustuloksista voidaan tehdä varovainen johtopäätös, että ekspansiivisen oppimisen syklin ja muutosjohtamisen prosessikuvausta vertailemalla voidaan käytännön johtamistilanteessa tietyssä mielessä tunnistaa sovellettavan teorian sokeat pisteet. Pidemmälle vietyinä metodina voi soveltaa siten, että tunnistamalla missä vaiheessa muutosta edetään voi valita muutosjohtamisteorioiden joukosta sellaiset prosessikuvauksen vaiheet, jonka prosessikuvauksesta löytyy menetelmiä ratkaista käsillä olevan ekspansiivisen oppimisen syklin vaiheessa esiintyviä ongelmia. Tunnistaessaan, missä vaiheessa sykliä ollaan, muutoksen johtaja voi esimerkiksi tämän tutkimuksen tuloksia hyödyntämällä helposti tunnistaa niitä muutosjohtamisen teorioita, jotka antavat vastauksia kyseisen muutosvaiheen ongelmiin. Toisaalta muutosjohtamisteorian kehittäjän kannalta ekspansiivisen oppimisen syklin pitäminen prosessikuvauksen kehittämisen taustamateriaalina voi auttaa huomioimaan muutoksen eri vaiheiden edellytykset tarvittavan laajasti.

6.2 Luotettavuus

Luotettavuutta voidaan arvioitaessa suhteessa siihen, miten asetettuihin tutkimuskysymyksiin on kyetty vastaamaan. Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että tutkimus on toteutettu ja raportoitu siten, että tutkimus voidaan toistaa vastaavien tutkimustulosten saamiseksi. Tältä osin siis aineiston käsittelyn kuvaaminen lisää tutkimuksen luotettavuutta. Samoin tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä sillä, että sen tekijä myöntää rehellisesti ne seikat, jotka ovat voineet aiheuttaa harhaa tutkimustuloksiin, ja että tutkimuksen tekijä arvioi jokaisen tutkimuksen vaiheen luotettavuutta erikseen. Tutkimuksen raportin tulee sisältää kuvaileva taulukko alkuperäistutkimuksista. Se antaa lukijalle mahdollisuuden havainnoida tutkimusten tulosten ja alkuperäistutkimusten tulosten yhteyttä. (Stolt ym. 2016, 32, 91.)

Tämä tutkimus on toteutettu yhden henkilön laatimana poikkitieteellisenä integroivana kirjallisuuskatsauksena, jossa osa aineistosta on kerätty systemoidun kirjallisuuskatsauksen kriteerien mukaisesti. Tutkija on pyrkinyt tarkastelemaan tutkittavana olevaa asiaa mahdollisimman objektiivisesti, mutta samalla ymmärtää, toimiessaan yksin, riski sokaistua omalle tutkimukselle voi aiheuttaa vinoumaa, jota tutkija ei itse tiedosta.

Tämän tutkimuksen tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset ovat johdonmukaisia suhteessa toisiinsa, tutkimukseen sekä sen tuloksiin. Aineiston keruu on kuvattu kattavasti ja kuvauksen perusteella se on mahdollista toisintaa. Tutkimusaineisto muodostui kahdesta kokonaisuudesta. Ensimmäinen osio kerättiin SAGE journals -artikkelitietokannasta systemoidun kirjallisuuskatsauksen kriteeristöä noudattaen, ja näin lisäten aineiston luotettavuutta. Aineiston luotettavuutta vähentää se, että haku on toteutettu ainoastaan yhteen tietokantaan, jolloin kattavaa kokonaiskuvaa ei saavuteta. Sama vaikutus on sillä, että tutkimusaineistoksi kelpuutettiin ainoastaan vuonna 2018 ja sen jälkeen julkaistuja artikkeleita. Tutkimus tunnistaa, että ensimmäisen osion mukainen aineisto on lähellä satunnaista otosta, sillä tutkimusaineistoon saatiin ainoastaan kuusi sisäänottokriteerit täyttävää alkuperäisaineistoa. Riski siihen, että aineiston ulkopuolelle jää jokin keskeinen aineisto, jonka tulisi sisältyä tutkimuksen on korkea. Myös kieliharha osaltaan vahvistaa näkemystä, että saatu alkuperäisaineisto ei ole kattava. Haut tehtiin ainoastaan englannin ja suomen kielillä. Tästä syystä aineistoa täydennettiin ottamalla mukaan muutosjohtamisen teorioita esitelevä alan perusteos, josta pystyttiin erittelemään aineistoon keskisiä yleisimmin tunnettuja muutosjohtamisen teorioita. Tämäkään ei takaa, että aineisto olisi

kattava – se on kuitenkin riittävä. Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset eivät edellytä kaiken kattavaa tutkimusaineistoa, kun riittävän laajan aineiston perusteella voidaan saada sellaiset tutkimustulokset, jotka antavat vastaukset tutkimuskysymyksiin.

Tutkimusaineiston laatua on arvioitu luvussa 4.4. Laadun arviointi on toteutettu sen yhteydessä mainituilla kriteereillä. Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että alkuperäisaineistosta on tunnistettu sellaiset artikkelit, jotka eivät täytä tieteellisen tutkimuksen laatukriteereitä. Tämä on huomioitu tutkimustulosten analysoinnissa, jossa vertaillaan laatukriteerit täyttävien ja täyttämättömien aineistojen tuloksia keskenään. Tutkimuksen luotettavuutta olisi voitu laadun arvioinnin osalta lisätä sillä, että olisi käytetty jotain valmista laadunarvioinnin kriteeristöä, eikä tutkijan itsensä asettamaa kriteereitä.

Aineiston analysoinnissa kerätty alkuperäisaineisto on luokiteltu ja siitä on laadittu taulukko. Jokainen aineistosta löytynyt muutosjohtamisen prosessikuvaus on analysoitu ja niistä on luotu synteesi, jossa prosessin vaiheet on sijoitettu ekspansiivisen oppimisen syklin kaavioon. Analyysin tulokset ovat visuaalisesti selkeitä ja helposti ymmärrettäviä. Tutkimustulokset on tulkittu luvussa 6.1. Tulkinnassa tutkija kuvaa avoimesti tutkimustuloksia koskevat havaintonsa ja niistä tekemät johtopäätökset. Tutkijan käsityksen mukaan tehdyt johtopäätökset ovat valideja.

6.3 Yhteenveto ja jatkotutkimukset

Tässä tutkimuksessa verrattiin muutosjohtamisen prosessikuvauksia ekspansiivisen oppimisen syklin vaiheisiin tarkoituksena selvittää, pystyykö ekspansiivisen oppimisen sykli antamaan lisäarvoa muutosjohtamisen teorioiden soveltamiseen tai kehittämiseen. Tutkimuksen hypoteesina oli, että ekspansiivisen oppimisen syklin mallin kuvaama oppimisprosessi on sovellettavissa kuvaamaan organisaation muutoksen prosessia, jolloin ekspansiivisen oppimisen malli on sovellettavissa muutosprosessin johtamisessa.

Tutkimuksen tuloksista voidaan tehdä johtopäätös, että ekspansiivisen oppimisen sykliä voidaan hyödyntää muutosprosessin mallintamisessa. Tutkimustuloksista tehtiin johtopäätökset, että ekspansiivisen oppimisen sykliä voidaan pitää muutosjohtamisen teorian rasiuskokeena tunnistamaan anomalioita tai puutteita muutosprosessin vaiheissa. Muutosjohtamisen teorian luonnissa ekspansiivisen oppimisen syklin soveltaminen voi

auttaa tunnistamaan teorian sokeita pisteitä. Toisaalta ekspansiivisen oppimisen sykli on käyttökelpoinen muutosta kuvaava malli, jota muutoksen johtaja voi hyödyntää tunnistukseen, missä vaiheessa muutosta ollaan, jolloin hänen on helpompi valita sen vaiheen läpiviemiseen soveltuvat muutosjohtamisen teoriat ja työkalut.

Tämän tutkimuksen perusteella heräsi kysymyksiä, joihin voitaisiin jatkotutkimuksilla löytää vastauksia. Pohdintavaiheessa tehdyt johtopäätöksiä olisi tarpeellista varmentaa jatkotutkimusten avulla. Tällaisia tutkimuksia voisivat olla esimerkiksi tutkimus, jossa varmennettaisiin se, että millä laajuudella ja tarkkuudella ekspansiivisen oppimisen sykli soveltuu muutosjohtamisen teorian rasisuskokeeksi. Jatkotutkimus olisi tarpeen tehdä siten, että muutosjohtamisen prosessikuvauksia käsittelevien artikkeleiden tai tutkimusten aineisto olisi kattava. Toisaalta myös tapaustutkimus, jossa ekspansiivisen oppimisen sykliä käytetään muutoksen johtamisen välineenä, on tämän tutkimusten tulosten valossa tarpeellista toteuttaa.

Julistus eturistiriidoista

Kirjoittaja ilmoittaa, että tutkimusta koskien ei ole potentiaalisia eturistiriitoja koskien artikkelin tutkimusta, sitä kuka on tämän tutkimuksen kirjoittaja ja julkaisija. Tutkija ei ole saanut mitään taloudellista tai vastaavaa tukea tämän tutkimuksen tekemistä, kirjoittamista tai julkaisua varten.

LÄHTEET

Cameron, Esther & Green, Mike 2020: Making Sense of Change Management – A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change. 5. uudistettu painos. Lontoo; New York, Kogan Page

Coruzzi, Celeste A. 2020: Leading Change With Intelligence: The Power of Diagnosis in Creating Organizational Renewal – The Journal of Applied Behavioral Science 1-17.

Cronin, Patricia & Ryan, Frances & Coughlan, Michael 2008: Undertaking a literature review step-by-step approach. British Journal of Nursing 17 (1). 38-43.

Luettavissa:

https://www.researchgate.net/publication/5454130_Undertaking_a_literature_review_A_step-by-step_approach

Luettu 21.10.2020.

Dawkins, Cedric E. & Barker, James R. 2020: A Complexity Theory Framework Issue Movement. Business & Society 2020, Vol 59(6) 1110–1150.

Engeström, Yrjö 2004: Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittäminen työssä. Tampere, Vastapaino.

Erciyes, Erdem 2018: A new change management approach for a law enforcement organization. International Journal of Police Science & Management 2018, Vol20(1) 52–65.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 1997: Tutki ja kirjoita. 1.–2. painos. Tampere, Tammer-Paino Oy.

Johansson, Kirsi & Axelin, Anna & Stolt, Minna & Ääri, Riitta-Liisa (toim.) 2007: Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Turun yliopiston hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja A:51/2007. Turku, Digipaino.

Kallio, Katri 2008: Tutkimusorganisaation oppiminen kehittävän vaikuttavuusarvioinnin prosessissa – Osallistujien, johdon ja menetelmän kehittäjän käsityksiä prosessin aikaansaamasta oppimisesta. VTT:n julkaisuja. Helsinki, Edita Primus Oy.

Luettavissa:

<https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/publications/2008/P681.pdf>

Luettu 29.10.2020.

Kotter & Rathgeber 2014. Kotter, John & Rathgeber, Holger 2014. Jäävuoremme sulaa – Muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. 5. painos. Helsinki, Talentum media Oy.

Kump, Barbara 2019: Beyond Power Struggles: A Multilevel Perspective on Incongruences at the Interface of Practice – Knowledge and Identity in Radical Organizational Change. The Journal of Applied Behavioral Science 2019, Vol. 55(1) 5–26.

Mikkeli, Heikki & Pakkasvirta, Jussi 2007: Tieteiden välissä? Johdatus monitieteisyyteen, tieteidenvälisyyteen ja poikkitieteisyyteen. Helsinki, WSOY Oppimateriaalit Oy.

Luettavissa:

https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/214833/tieteiden_v%c3%a4liss%c3%a4.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Luettu 23.10.2020.

O'Reilly Charles & Binns, Andrew J. M. 2019: The Three Stages of Disruptive Innovation: Idea Generation, Incubation, and Scaling. *California Management Review* 2019, Vol. 61 (3) 49–71.

Paton, Robert A. & McCalman, James 2008: *Change Management – A Guide to Effective Implementation*. 3. uudistettu painos. Iso-Britannia, The Cromwell Press.

Piper, Rory J. 2013. How to write a systematic literature review: a guide for medical students. University of Edinburgh.

Luettavissa: <http://sites.cardiff.ac.uk/curesmed/files/2014/10/NSAMR-Systematic-Review.pdf>

Luettu 21.10.2020

Pirinen, Helka 2014: *Esimies muutoksen johtajana*. Viro, Print Best.

Poliisihallitus 2020: *Poliisin strategia 2020–2024*.

Luettavissa:

https://www.poliisi.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/intermin/embeds/poliisiwwwstrpoliis/89088_POL_strategia_versio_FI_300320.pdf?22c19cecbdd7d788

Luettu 7.11.2020.

Salminen, Ari 2011: Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 62. Julkisjohtaminen 4.

Luettavissa: http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf.

Luettu 21.10.2020.

Stolt, Minna & Axelin, Anna & Suhonen, Riitta (toim.) 2016: *Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä*. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja sarja A73. 2. korjattu painos. Turku, Juvex Print.

Svejvig, Per & Schlichter, Bjarne Rerup 2020: The Long Road to Benefits Management: Toward an Integrative Management Model. *Project Management Journal* 2020, Vol. 51(3) 312–327.

Trefalt, Spela 2020: Leading Organizational Change: Semester-Long Project. *Management Teaching Review* 2020, Vol. 5(1) 41–58.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2013: *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 10. uudistettu painos. Vantaa, Hansaprint Oy.

Virkkunen, Jaakko & Engeström, Yrjö & Pihlaja, Juha & Helle, Merja 2001: *Muutoslaboratorio – Uusi tapa oppia ja kehittää työtä*. Helsinki, Edita Oyj.

Wiesner, Retha & Chadee, Doren & Best, Peter 2018: Managing Change Toward Environmental Sustainability: A Conceptual Model in Small and Medium Enterprises. *Organization & Environment* 2018, Vol. 31(2) 152–177.

KUVIOT, KAAVIOT, TAULUKOT JA KUVAT

Kuviot

Kuvio 1. Toimintajärjestelmän rakenne (s. 7).

Kaaviot

Kaavio 1. Ekspansiivisen oppimisen sykli (s. 11).

Kaavio 2. Hyötyjohtaminen ekspansiivisen oppimisen syklissä (s. 24).

Kaavio 3. Santarmin kehittävä muutosmalli ekspansiivisen oppimisen syklissä (s. 26).

Kaavio 4. Santarmin transitionaalinen muutosmalli ekspansiivisen oppimisen syklissä (s. 27).

Kaavio 5. Santarmin transformaalinen muutosmalli ekspansiivisen oppimisen syklissä (s. 29).

Kaavio 6. Organisaation suorituskyvyn ja muutoksen kaavio Burke-Litwin -mallin mukaan (s. 30).

Kaavio 7. Burke-Litwin -malli ekspansiivisen oppimisen syklissä (s. 31).

Kaavio 8. Pienten ja keskisuurten yritysten kestävän ympäristökehityksen muutosjohtamisen malli (s. 33).

Kaavio 9. PKY kestävän kehityksen malli ekspansiivisen oppimisen syklissä (s. 33).

Kaavio 10. Ideointi, inkubaatio, skaalaaminen -malli ekspansiivisen oppimisen syklissä (s. 35).

Kaavio 11. Trefaltin organisaatiomuutosmalli ekspansiivisen oppimisen syklissä (s. 377).

Kaavio 12. Lewinin muutosmalli ekspansiivisen oppimisen syklissä (s. 39).

Kaavio 13. Buttockin ja Battenin nelivaihemalli ekspansiivisen oppimisen syklissä (s. 40).

Kaavio 14. Kotterin kahdeksanvaiheinen muutosjohtamisen malli ekspansiivisen oppimisen syklissä (s. 42).

Kaavio 15. Beckhardin ja Harriksen muutoksen kaava ekspansiivisen oppimisen syklissä (s. 44).

Kaavio 16. Bridgesin siirtymän hallinta ekspansiivisen oppimisen syklissä (s. 45).

Kaavio 17. Carnallin muutosjohtamisen mallin kuvaus (s. 47).

Kaavio 18. Carnallin muutosjohtamisen malli ekspansiivisen oppimisen syklissä (s. 47).

Taulukot

Taulukko 1. Tutkimuksen sisäänotto- ja poissulkukriteerit (s. 19).

Taulukko 2. Tutkimukseen otettu alkuperäisaineisto (s. 20).

Taulukko 3. Muutosjohtamisen prosessin vaiheiden esiintyminen ekspansiivisen oppimisen syklin vaiheissa (s. 50).