jamk.fi

Esimiestyön merkitys henkilöstön johtamisessa muutosprosesseissa

Integratiivinen kirjallisuuskatsaus

Suvi Karjalainen
Maaret Vesalo

Opinnäytetyö
Syyskuu 2015

Kliinisen asiantuntijan koulutusohjelma, ylempi AMK
Terveyden edistämisen koulutusohjelma, ylempi AMK
Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala

JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Kuvailulehti

Tekijä(t)	Julkaisun laji	Päivämäärä
Karjalainen, Suvi Vesalo, Maaret	Opinnäytetyö	14.9.2015
	Sivumäärä 67	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x

Työn nimi
Esimiestyön merkitys henkilöstön johtamisessa muutosprosesseissa
Integratiivinen kirjallisuuskatsaus

Koulutusohjelma
Kliinisen asiantuntijan koulutusohjelma, Terveyden edistämisen koulutusohjelma, YAMK

Työn ohjaaja(t)
HOPIA, Hanna
JAATINEN, Kari

Toimeksiantaja(t)
Merja Hurskainen
Kuopion Yliopistollinen Sairaala, Silmätautien poliklinikka

Tiivistelmä
Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, millaista osaamista esimies tarvitsee muutosprosessin johtamisessa, sekä miten esimies voi edistää henkilöstön osallistumista ja sitoutumista muutosprosessissa. Lisäksi tarkoituksena oli tutkia, miten esimies voi vaikuttaa muutosvastarintaan muutosprosessin aikana. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa esimiestyössä toimiville, jotta he voisivat hyödyntää tutkimuksen tuloksia työssään muutosprosessia johtaessaan.

Opinnäytetyö toteutettiin integratiivisena kirjallisuuskatsauksena. Aineiston haut tehtiin Melinda-, ARTO-, Medic- ja Scopus-tietokantoihin. Lisäksi aineistoa haettiin käsinhaun ja Google Scholar –haun avulla. Lopulliseen kirjallisuuskatsauksen analyysiin valittiin yhteensä 23 aineistoa. Analyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysiä.

Tutkimustulokset osoittivat, että esimies tarvitsee laaja-alaista osaamista johtaessaan muutosprosessia. Osaamisvaatimukset kohdistuvat erityisesti viestintä- ja kommunikointiosaamiseen, prosessinhallintaosaamiseen sekä ihmissuhdetaitoihin. Keskeistä muutosvastarintaan vaikuttamisessa ja henkilöstön osallistamisessa ja sitouttamisessa ovat viestintä ja kommunikointi, henkilöstölähtöinen johtaminen, hyvät esimiestaidot sekä osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien tarjoaminen henkilöstölle.

Tutkimustulosten avulla esimiestyössä toimivilla on mahdollisuus kehittää omaa muutosjohtamisosaamistaan. Tutkimustulokset tarjoavat myös keinoja henkilöstön osallistamiseksi ja sitouttamiseksi sekä muutosvastarintaan vaikuttamiseksi. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää erilaisten organisaatioiden muutosprosesseissa.

Avainsanat (asiasanat)
Integratiivinen kirjallisuuskatsaus, muutosprosessi, muutosjohtaminen, muutosjohtamisosaaminen, henkilöstön osallistuminen, henkilöstön sitoutuminen, muutosvastarinta

Muut tiedot

JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Description

Author(s)	Type of publication	Date
Karjalainen, Suvi Vesalo, Maaret	Master's thesis	14.9.2015
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 67	Permission for web publication: x

Title of publication

The significance of management during an organizational change process

An integrative literature review

Degree programme

Master's Degree Programme in Advanced Nursing Practice, Master's Degree Programme in Health Promotion

Tutor(s)

HOPIA, Hanna, JAATINEN, Kari

Assigned by

Merja Hurskainen, Kuopio University Hospital

Abstract

The purpose of this Master's thesis was to study what kinds of skills and competencies a manager needs in order to lead an organizational change process successfully. The thesis also studied how the manager could promote the personnel's participation in and commitment to an organizational change process. In addition, the purpose was to study how the manager could deal with the resistance to change during the change process. The aim of this thesis was to produce information for managers so that they could make use of its results in their work during a change process.

This thesis was implemented as an integrative literature review. The data search was conducted by using the databases Melinda, ARTO, Medic and Scopus. Data was also searched manually and by using the Google Scholar –database. Eventually 23 materials were selected for the analysis of the literature review. The materials were analyzed by using content analysis.

The results of this thesis indicated that a manager needs extensive skills and competencies for managing a change process. The skill requirements focused especially on communication, process management skills and interpersonal skills. Essential for influencing on the resistance to change and promoting the participation and commitment of the personnel were communication, human resource management, good leadership skills and providing opportunities of participation and influence for the personnel.

By using the results of this thesis managers have an opportunity to develop their change management skills. Furthermore, the results offer means for the manager to facilitate the participation and commitment of the personnel to the change process and to deal with resistance to change. The results can be useful in various organizations during a change process.

Keywords/tags (subjects)

Integrative literature review, change process, change management, change management competencies, employee commitment, employee participation, resistance to change

Miscellaneous

SISÄLTÖ

1. OPINNÄYTETYÖN TAUSTA 6
1.1. Muutos terveydenhuollon toimintaympäristössä 7
1.2. Esimiestyö ja muutosjohtaminen 9
1.3. Johtamisosaaminen ja -kompetenssi 11
1.4. Organisaatioiden muutosprosessit 12
1.5. Henkilöstön osallistuminen ja sitoutuminen muutosprosessiin 15
1.6. Muutosvastarinta 17
2. OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET 19
3. INTEGRATIIVISEN KIRJALLISUUSKATSAUKSEN TOTEUTUS 19
3.1. Aineistojen haku 21
3.2. Aineistojen haun tulokset ja aineistojen valinta 25
3.3. Aineiston analyysimenetelmä 31
4. TULOKSET 33
4.1. Muutosjohtamisosaaminen 33
4.2. Henkilöstön osallistumisen ja sitoutumisen edistäminen muutosprosessissa ... 41
4.3. Muutosvastarintaan vaikuttaminen 46
5. POHDINTA 50
5.1. Tutkimuksen luotettavuus ja eettiset kysymykset 50
5.2. Tulosten tarkastelua 54
5.3. Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset 58
LÄHTEET 60
LIITTEET 63
Liite 1: Kirjallisuuskatsauksessa käytetyt lähteet 63
Liite 2: Muutosjohtamisosaaminen 65
Liite 3: Henkilöstön osallistumisen ja sitoutumisen edistäminen muutosprosessissa 66
Liite 4: Muutosvastarintaan vaikuttaminen 67

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Hyväksymiskriteerit 23

KUVIOT

KUVIO 1. Hakustrategia 30
KUVIO 2. Esimerkki sisällönanalyysin etenemisestä 33

1. OPINNÄYTETYÖN TAUSTA

Yhteiskunnassa ja organisaatioissa tapahtuu jatkuvasti muutoksia. Muutokset asettavat jatkuvia haasteita organisaatioille ja niiden johtamiselle. Johtamistyö onkin muuttunut suuresti erilaisten muutosten johtamiseksi, ja muutokset luovat johtajille yhä enemmän osaamisvaatimuksia ja haasteita. (Heino & Taskinen 2012, 52.) Muutoksen yksilölliset piirteet määrittelevät, millaisia uudistamisen ja muutoksen johtamisen menetelmiä, käytäntöjä ja toteuttamistapoja tarvitaan. Muutosprosessien ainutlaatuisuudesta johtuen onnistuneen muutosprosessin läpiviemiseen ei ole olemassa valmista kaavaa, jonka avulla muutosprosessissa varmasti onnistutaan. (Virjonen & Kankare 2014, 34-35.) Asioiden ja erityisesti ihmisten johtamisen taidot ratkaisevat muutoksen onnistumisen. Henkilöstön osallistuminen ja sitoutuminen ovat tärkeitä tekijöitä muutosprosessin onnistumisen kannalta. Henkilöstön osallistaminen muutosprosessiin voi vähentää muutosvastarintaa, joka on odotettava ja normaali ilmiö muutosprosessin aikana. (Neuvonen & Uosukainen 2007, 47.)

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan esimiestyön näkökulmasta muutosjohtajan osaamisvaatimuksia ja keinoja, joiden avulla henkilöstön osallistumista ja sitoutumista muutosprosessiin voidaan edistää sekä keinoja, miten muutosvastarintaan voidaan vaikuttaa. Opinnäytetyö toteutetaan integratiivisena kirjallisuuskatsauksena. Aihe opinnäytetyölle tuli työn tilaajalta, Kuopion Yliopistollisen Sairaalan silmäpoliklinikalta. Tarve opinnäytetyölle on työelämälähtöinen, sillä opinnäytetyön tilaaja-organisaatiossa on suunnitteilla merkittäviä muutoksia. Muutokset kohdistuvat merkittävimmin työnkuvanmuutokseen; silmätautien poliklinikan toiminta tulee muuttumaan vuonna 2017, kun poliklinikalla aloitetaan hoitaja-vastaanotot ja hoitajien työnkuva muuttuu nykyisestä. Muita ajankohtaisia muutoshaasteita organisaatiossa ovat muun muassa taloudellinen tilanne, organisaation tuottavuusohjelma, henkilöstön osaamisvaatimusten kasvaminen sekä lisääntyvät potilasmäärät. Kyseiset muutostarpeet luovat haasteen paitsi organisaatiolle, myös johtamistyölle; monipuolista muutosjohtamisosaamista tarvitaan esimiestyössä yhä enemmän.

1.1. Muutos terveydenhuollon toimintaympäristössä

Terveydenhuolto on ollut viimeisten 20 vuoden ajan jatkuvassa ja monimuotoisessa muutoksessa. Terveydenhuollon haasteena on toisaalta edistää ja tukea erilaisia muutoksia, mutta toisaalta myös ennaltaehkäistä mahdollisten negatiivisten muutosten syntyminen, jotka voisivat haitata terveydenhuollon toimintaa. (Portoghese, Galletta, Battistelli, Saiani, Penna & Allegrini 2012, 583.) Terveydenhuollossa tapahtuvat jatkuvat muutokset edellyttävät uusien toimintatapojen, työn sisällön ja käytänteiden luomista (Hantula, Suhonen & Paasivaara 2012, 36). Muutokset ovat välttämätön edellytys terveydenhuollon kehittämiseksi (Hewitt-Taylor 2013, 35).

Terveydenhuollossa muutostarvetta aiheuttavat useat eri tekijät. Muutos voi kohdistua niin ihmisiin, rakenteisiin kuin asioihinkin. Viime vuosien keskeisiä muutoksia ovat olleet lainsäädännölliset, rakenteelliset, työn sisältöjen ja työvälineiden muutokset. Lainsäädännöllinen muutos on ollut esimerkiksi terveydenhuoltolain uudistus, joka edustaa suurta ja ylhäältä johdettua muutosta. Esimerkkinä rakenteellisista muutoksista ovat erilaiset organisaatioiden integraatiot, kun taas työnsisältöjen muutoksiin kuuluvat esimerkiksi hoitajien ja lääkäreiden välisen työnjaon muutokset. Työvälineisiin liittyvät muutokset ovat liittyneet useimmiten tietojärjestelmien käyttöönottoon. (Hakulinen ym. 2011, 19.) Merkityksellinen muutos on myös kunta ja palvelurakenneuudistus, joka tuo mukanaan suuria muutoksia palveluiden järjestämisessä (Neuvonen & Uosukainen 2007, 45; Niiranen, Joensuu, Lammintakanen & Kerkkänen 2014, 93). Nopeaa uudistusta tapahtuu lisäksi johtamisjärjestelmissä sekä terveydenhuollon toimintarakenteissa (Niiranen ym. 2014, 144). Muutosta edellyttävät myös kasvavat kustannukset, työvoimapula, ammatilliset velvoitteet, kuten kliininen hallintotapa ja toimintasäännöt, tieteen kehittyminen, ikääntyvä väestö ja potilaiden ja henkilöstön turvallisuuden edistäminen (Mitchell 2013, 32). Muutostarvetta aiheuttaa myös asiakastarpeiden muuttuminen, josta seuraa monimuotoisten, monialaisten ja moniammatillisten organisaatioiden muodostuminen (Niiranen ym. 2014, 3). Tulevia keskeisiä muutoksia terveydenhuollon toimintaympäristössä ovat väestön palvelutarpeiden ja –odotusten sekä moniammatillisuuteen ja teknologian kehittymiseen liittyvät muutokset, hoitohenkilöstön saatavuus sekä sujuva sisäinen tiedonkulku (Saarnio, Vuoti, Paasovaara & Isola 2012, 45). Tämän seurauksena uudistuksia joudutaan tekemään orga-

nisaation sisällä ja palveluita, johtamisjärjestelmiä ja toimintarakenteita joudutaan uudistamaan (Niiranen ym. 2014, 145).

Terveydenhuollon tulevaisuuden näkymiä ovat palvelurakenteiden uudistaminen niin julkishallinnon kuin yksityissektorin organisaatioissa, seudullisen yhteistyön kehittäminen sekä palvelujen kilpailuttaminen (Saarnio ym. 2012, 45). Tilaajaorganisaation, Kuopion Yliopistollisen Sairaalan tuottavuusohjelma rakentuu huomioiden tulevaisuuden haasteet, ja pyrkii vastaamaan terveydenhuollon ajankohtaisiin muutostarpeisiin. Sairaalan tuottavuusohjelman tavoitteena on hoitopäivien vähentäminen, hoitojaksojen lyhentäminen, osastojen käyttöasteen nostaminen ja avohoidon uudistaminen. Tavoitteena on myös hoitoketjujen yhdistäminen yhdessä kuntien perusterveydenhuollon ja alueen sairaaloiden kanssa. (Kuopion Yliopistollinen Sairaala 2014.)

Terveydenhuollon toimintaympäristössä johtajina toimivat eri alojen asiantuntijajohtajat. Muuttuvat palvelurakenteet edellyttävät innovatiivista johtamista ja johtajalta odotetaan tuloksia ja vaikutuksia aikaansaavaa johtamista. (Räsänen & Nyfors 2014, 53.) Yhteiskunnan ja terveydenhuollon muutokset asettavat uusia vaatimuksia terveyspalveluja tuottaville organisaatioille ja niiden johtamiselle. Johtamistyön voidaan nähdä muuttuneen jatkuvaksi erilaisten muutosten johtamiseksi; johtaminen painottuu yhä voimakkaammin muutosjohtamiseen. Tämä vaikuttaa myös johtamisosaamiseen, ja tarvitaan uudenlaisia johtamistyön välineitä. (Niiranen ym. 2014, 3-4; Heino & Taskinen 2012, 52.) Lähijohtajien uudet osaamisvaatimukset ja haasteet liittyvät erityisesti työyksikön toiminnan kehittämiseen, lisääntyneisiin yhteistyötehtäviin, taloushallintoon ja projektityöskentelyyn (Heino & Taskinen 2012, 52). Johtaminen edellyttää tietoisuutta terveydenhuoltojärjestelmään kohdistuvista muutoksista, jotta johtamistyössä voidaan ennakoida ja reagoida nopeasti muutoksiin. Johtajalta vaaditaan myös vakauden turvaamista, uusien toimintamallien luomista sekä palveluiden tuloksellisuuden lisäämistä. (Niiranen ym. 2014, 146; Saarnio ym. 2012, 45.) Johtaminen vaikuttaa yksilöiden, tiimien ja koko organisaation tuottavuuteen, toiminnan tehokkuuteen, lisääntyneeseen potilastyytyväisyyteen sekä vähentyneisiin haittatapahtumiin ja komplikaatioihin (Kanste 2011, 34). Tärkeää on kehittää johtamisosaamista jatkuvasti ja systemaattisesti (Niiranen ym. 2014, 148).

1.2. Esimiestyö ja muutosjohtaminen

Esimiestyö on ihmissuhdetyötä, jossa vuorovaikutustaidot ja kyky tunnistaa erilaisia ongelmallisia tilanteita korostuvat. Esimieheltä vaaditaan tasapuolisuutta ja kykyä tehdä oikeita ratkaisuja. (Neuvonen & Uosukainen 2007, 45; Syväjärvi, Perttula, Stenvall, Majoinen & Vakkala 2007, 8.) Johtaminen on vastavuoroinen prosessi esimiehen ja alaisen välillä. Vaikka johtajalla on vaikutus- ja työnantajavaltaa, hän on samanaikaisesti yksi osapuoli prosessissa, johon vaikuttavat niin johtaja, johdettavat kuin johtamistilannekin. Johtaminen on aina sidoksissa toimintaympäristöön ja – kulttuuriin. (Syvänen, Kasvio, Loppela, Lundell, Tappura & Tikkamäki 2012, 20.) Vuorovaikutus- ja henkilöstöjohtamistaidot korostuvatkin esimiestyössä; tulosta ei synny, jos esimies ei osaa ohjata ja kannustaa alaisiaan kohti yhteisiä tavoitteita. Esimiestyössä korostuvat alaisten motivointi, tiimien johtaminen sekä esimiestaidot. Esimiehen toimenkuvaan kuuluvat niin strateginen kuin operatiivinenkin johtaminen; talouden, resurssien, laadun, tuloksen ja ihmisten johtaminen. Esimiehen tulee kyetä jalkauttamaan organisaationsa strategia käytännön toiminnaksi, johtaa muutosta sekä kehittää työyhteisöä ja ylläpitää työhyvinvointia. (Purmonen & Makkonen 2011, 17-19.)

Henkilöstöjohtamisen toiminnan tarkoituksena on varmistaa organisaatiotoiminnan edellyttämä työvoima, osaaminen ja motivaatio. Henkilöstöjohtaminen tukee organisaation ylempää johtoa asetettuihin päämääriin pääsemisessä sekä organisaation kilpailukyvyn lisäämisessä. Päivittäiseen henkilöstöjohtamiseen kuuluvat henkilöstön ohjaus ja tukeminen. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on yrityksen henkisestä pääomasta huolehtiminen, ja osaamiseltaan ja määrältään riittävä hyvinvoiva ja sitoutunut henkilöstö. (Viitala 2007, 19-20.) Henkilöstön ollessa organisaation kriittisin menestystekijä on sen hankintaan, hyvinvointiin ja kehittämiseen panostettava vähintään saman verran kuin tuotantoteknologiaan ja markkinointiin. Organisaation visio, tavoitteet ja liiketoimintastrategia määrittävät henkilöstöjohtamisen luonteen ja sisällön. Henkilöstöjohtamisen haasteita ovat strateginen henkilöstöjohtaminen, muutoksen johtaminen, henkilöstöjohtamisen toimintamallien ja prosessien kehittäminen ja hallinta sekä henkilöstön osallistamisen mahdollistaminen, tukeminen ja ohjaus. Henkilöstöjohtamisella kannustetaan organisaatiossa työskenteleviä ihmisiä toimimaan yh-

dessä siten, että organisaation määrittelemät tavoitteet ja päämäärät voidaan saavuttaa. (Viitala & Jylhä 2011, 220-222.)

Muutosten ollessa osa organisaatioiden arkea myös esimiestyössä edellytetään muutosjohtamisosaamista (Purmonen & Makkonen 2011, 22). Muutosjohtajat vastaavat muutosprosessin onnistuneesta toteuttamisesta (Heino & Taskinen 2012, 52). Esimiehen rooli organisaation muutosprosessissa on merkittävä; esimiehen on kyettävä muuttamaan muutostavoitteet konkreettisiksi ja ymmärrettäviksi, sekä motivoimaan alaisiaan muutoksen toteuttamiseksi (Purmonen & Makkonen 2011, 26). Esimiehen tehtävänä muutosprosessissa on johtaa, ohjata ja kontrolloida muutosprosessia (Virjonen & Kankare 2014, 35; Portoghese ym. 2012, 583; Karlöf & Helin Lövingsson 2009, 149). Johtaja määrittelee muutosprosessin keskeiset sisällöt ja huolehtii muutoksen toimeenpanosta (Purmonen & Makkonen 2011, 26). Muutosjohtajien tehtävänä on myös vaikuttaa työyhteisön asenteisiin ja käyttäytymiseen. Tehokkaasti toimiessaan johtajat ohjaavat henkilöstöä innovatiiviseen muutokseen ja kehittämiseen. (Mitchell 2013, 34; Portoghese ym. 2012, 583.) Esimiehen tulee informoida työyhteisöä siitä, mitä tullaan muuttamaan, miksi muutos tehdään sekä miten muutos tulee vaikuttamaan työyhteisön toimintaan (Purmonen & Makkonen 2011, 26). Muutosjohtajan tulee panostaa paitsi viestintään, myös muutoshankkeen taloudelliseen ja tuotannolliseen ohjaukseen (Mattila 2007, 27-28). Muutosjohtajalta vaaditaan niin suunnitelmallisuutta, riittävää ajankäyttöä, strategialähtöisyyttä kuin kykyä ottaa huomioon niin rakenteelliset, taloudelliset kuin organisaation inhimillisetkin tekijät (Savolainen, Lammintakanen, Kivinen & Sarkkinen 2011, 9). Organisaatiomuutoksen toteuttaminen vaatii esimieheltä myös projektinhallinnan taitoja, riittävästi resursseja sekä herkkyyttä reagoida muuttuviin tilanteisiin sekä seurata muutosprosessin toteutumista (Purmonen & Makkonen 2011, 24-25).

Muutosprosessissa johtaja reagoi aktiivisesti ja tavoitteellisesti toimintaympäristön muutoksiin. Hyvä muutosjohtaminen edesauttaa työyhteisön keskinäistä luottamusta, sitoutumista ja yhteishenkeä. (Heino & Taskinen 2012, 56.) Muutoksia voidaan johtaa kiinnittämällä huomiota esimerkiksi toimintaan, kulttuuriin, rakenteisiin, sosiaalisiin suhteisiin, työyhteisöihin tai yksilöihin (Savolainen ym. 2011, 9). Tehokasta muutosjohtamista voivat olla suurien linjapäätösten sijaan myös pienet arkiset teot ja oman näkyvän esimerkin näyttäminen (Mattila 2007, 76). Muutosjohtamisen tulee olla pää-

määrätietoista; muutos ei käynnisty tai etene ilman tavoitteellisesti muutosprosessia johtavaa esimiestä. Johtaminen näkyy tavoitteellisina, kehitystä eteenpäin vievinä tekoina. Johtaminen on muutosprosessissa voimavara, joka mahdollistaa jatkuvan kehittymisen ja uusiutumisen, tulevaisuuteen suuntautumisen ja ennakoivan toiminnan. (Virjonen & Kankare 2014, 34.)

Muutoksen onnistunut toteuttaminen ja pysyvyys riippuvat suuresti psykologisesta johtamisesta ja yksilöiden muutosdynamiikasta. Muutoksen onnistumisen kannalta olennaisinta on henkilöstön mukaan ottaminen muutosprosessiin. (Syväjärvi ym. 2007, 15.) Tärkeintä muutosjohtamisessa on saada organisaation jäsenet ymmärtämään muutoksen tarve, ja osallistumaan yhdessä muutosprosessiin (Hewitt-Taylor 2013, 36; Karlöf & Helin Lövingsson 2009, 150). Pyrkimys viedä muutosprosessi onnistuneesti läpi ilman henkilöstön kuulemista ja huomioimista voi hidastaa tai estää muutoksen toteuttamisen (Viitala 2007, 277). Onnistuneen muutosjohtamisen myötä muutosvastarinta lievenee ja muuttuu rakentavaksi, ja muutosprosessi toteutuu nopeammin, sujuvammin ja tuloksellisemmin (Mattila 2007, 30).

1.3. Johtamisosaaminen ja -kompetenssi

Organisaatioiden tulevaisuuden menestyminen riippuu koko henkilöstön, niin johdon, esimiesten kuin henkilöstönkin osaamisesta, osaamisen hyödyntämisestä, kehittämisestä ja kyvystä hankkia lisää uutta osaamista. Tiedot, taidot, tahto, kokemukset ja kontaktit muodostavat osaamisen kokonaisuuden. Tieto koostuu opinnoista, tutkinnoista sekä asiantuntijuudesta, ja se on tehtävien suorittamisen edellytys. Tieto voi olla näkyvää, suullisesti tai kirjallisesti ilmaistavaa tietoa, tai hiljaista tietoa, joka on kokemuspohjaista, tilannesidonnaista ja joskus vaikeasti ilmaistavissa olevaa. Taidossa yhdistyvät niin käytännön- kuin sosiaalisetkin taidot, kuin elämän taitokin. Taidon avulla tietoa voidaan soveltaa käytäntöön. Tahto käsittää yksilön kiinnostukset, asenteet ja tavoitteet. Tahto on edellytys kasvaa ja kehittyä edelleen. Kokemukset ovat töiden ja elämän myötä syntyneitä, ja kontaktit syntyvät vuorovaikutuksessa ja verkostoissa. Osaamisen kehittämiseksi vaaditaan niin motivaatiota, oppimishalua kuin – kykyäkin. (Hyppänen 2013, 107-108.)

Kompetenssi tarkoittaa osaamisvaatimuksia ja kvalifikaatioita, jotka ilmenevät yksilön valmiuksina tai taitoina. Kompetenssi määritellään myös ammattitaitovaatimuksina tai legitimeettinä toimia tietyssä tehtävässä. Lähijohtajan johtamiskompetenssiin vaikuttavia tekijöitä ovat työkokemus ja koulutus. Kompetenssin katsotaan kehittyvän osa-alueidensa vuorovaikutuksesta. Vahva kompetenssi on edellytys johtajan menestyksellisille toiminnalle. (Räsänen & Nyfors 2014, 52- 53.)

Työelämässä tapahtuvat jatkuvat muutokset ja haasteet edellyttävät johtamisosaamisen jatkuvaa kehittämistä (Hyppänen 2013, 281). Esimiestyön kehittäminen on tärkeä osa organisaation strategiaa, sillä hyvä johtajuus ja esimiestyö ovat organisaation tärkeä kilpailutekijä. Esimiestyötä tulisikin kehittää johdonmukaisesti, ja se tulisi nähdä jatkuvana prosessina. Etenkin muutostilanteisiin ja niiden hallintaan liittyvää osaamista edellytetään esimiehiltä yhä enemmän organisaatioiden nopeasta muutostahdista johtuen. (Purmonen & Makkonen 2011, 15-16.) Muutosjohtamisosaaminen onkin erittäin tärkeä osa esimiehen osaamista. Heikot muutosjohtamistaidot voivat olla syynä muutosprosessin epäonnistumiselle. Muutosjohtamisosaamista tarvitaan niin muutoksen toteuttamisessa kuin henkilöstön johtamisessa muutosprosessin aikana. (Portoghese ym. 2012, 584.) Muutoksen onnistumisen ratkaisevatkin johtajan taidot johtaa asioita ja erityisesti ihmisiä. Johtaja tarvitsee taitoja, joilla saa henkilöstön mukaan tekemään muutosta. (Neuvonen & Uosukainen 2007, 45.) Muutosjohtamistaitojen ohella myös henkilöstöjohtamistaidot koetaan tärkeinä, koska kyseiset johtamisen osa-alueet liittyvät tiiviisti toisiinsa (Purmonen & Makkonen 2011, 15-16). Osaaminen mahdollistaa töiden menestyksellisen suorittamisen (Syvänen ym. 2012, 19).

1.4. Organisaatioiden muutosprosessit

Muutos tarkoittaa olemassa olevien rutiinien ja työskentelymallien muuttumista. Muutos vaatii aikaa ja panostusta, ja voi aiheuttaa epävarmuutta. Muutoksen lopputulos on usein epävarma, mikä aiheuttaa huolta ja vaikeuttaa sitoutumista uuteen tilanteeseen. (Hewitt-Taylor 2013, 39.) Muutos on kompleksinen kokonaisuus, se on tilanteesta tai tilasta toiseen siirtymistä. Muutoksista on muodostunut organisaatioiden pysyvä olotila, ja muutosprosessit ovat osa organisaatioiden arkea, toimintaa ja kehityskulkua. Muutos vaikuttaa lähes poikkeuksetta ihmisiin, ja se on merkittävä ja monitasoinen

investointi organisaatiolle; helppoa ja vaikuttavaa muutosta ei juuri ole. (Syväjärvi ym. 2007, 6.)

Muutoksen tavoitteena on muuttaa organisaation toimintaa ja siihen liittyviä tekijöitä, kuten järjestelmiä, palveluja, tuotteita tai toimintatapoja. Muutoksen tavoitteena voi olla myös organisaation tehokkuuden ja tuottavuuden kasvattaminen, toiminnan kehittäminen vastaamaan ympäristön vaatimuksia, innovaatiokyvyn kehittäminen tai henkilöstön jaksamisen ja työhyvinvoinnin parantaminen. Muutoksen tarkoituksena on kehittää toimintaa paremmaksi kohti positiivisempaa tilannetta. (Syväjärvi ym. 2007, 5.) Syyt muutoksen tarpeelle voivat olla sisäisiä tai ulkoisia. Sisäisiä syitä muutostarpeelle ovat esimerkiksi tuottavuus- ja laatuongelmat sekä strategiamuutokset. Ulkoisia syitä ovat esimerkiksi lainsäädännön- ja viranomaisvalvonnan muutokset, asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden muutokset ja kilpailuympäristön muutokset. Joskus muutostarpeen aiheuttavat sekä sisäiset että ulkoiset syyt esimerkiksi organisaation fuusiotilanteessa. (Mattila 2007, 135; Stenvall & Virtanen 2007, 27.) Muutostarvetta aiheuttavat lisäksi henkilöstön ikääntyminen, jatkuvat uudelleen kouluttautumisen vaatimukset, paineet työntekijöiden kyvystä muuntautua erilaisten tehtävien hoitamiseen, erilaiset uuden työn tekemisen mallit sekä modernin kommunikaatioteknologian kehitys (Stenvall & Virtanen 2007, 19).

Muutokselle on varattava sitä pidempi aika, mitä suurempaa henkilöstömäärää muutos koskettaa. Muutos ei koskaan tapahdu nopeasti. (Neuvonen & Uosukainen 2007, 46-47.) Muutostarpeen yleisyys ja laajuus vaihtelevat organisaatioittain; toisissa organisaatioissa muutokset ovat osa jokapäiväistä elämää, toisissa organisaatioissa muutokset ovat taas harvinaisia, ja täten haastavampia toteuttaa (Purmonen & Makkonen 2011, 24; Karlöf & Helin Lövingsson 2009, 149). Yleensä pinnallisimmat muutokset liittyvät organisaation tehokkuuden kehittämiseen vallitsevien rakenteiden ja kulttuurin sisällä. Syvällisemmissä muutoksissa voidaan sen sijaan pyrkiä kokonaisvaltaiseen muutokseen, kuten ajattelutapojen tai yrityksen arvojen muuttamiseen. (Peltonen 2007, 135-136; Stenvall & Virtanen 2007, 18.) Muutokset voivat olla asteittain tapahtuvia tai radikaaleja. Radikaalien muutosten tarkoituksena on uudistaa toimintaa ja siihen liittyviä tekijöitä voimakkaasti ja kokonaisvaltaisesti. Asteittain tapahtuvat muutokset toteutuvat hitaammin, ja ne antavat muutoksen parissa työskenteleville enemmän sopeutumisaikaa ja mahdollisuuden tehdä korjaavia toimenpiteitä. Muutos-

prosessit voivat kuitenkin sisältää yhtä aikaa niin radikaaleja kuin askeltaviakin elementtejä. Useimmiten vähittäiset muutokset etenevät ajan myötä ilman tarkempaa aikataulua kestäen useista kuukausista jopa vuosiin. Radikaalit muutokset sen sijaan etenevät usein nopeasti, viikoista kuukausiin, ja vaativat erilaista toimintaa niin johtajalta kuin alaisiltakin. (Mattila 2007, 17; Stenvall & Virtanen 2007, 24; Syväjärvi ym. 2007, 6.)

Muutosprosessit sisältävät usein monia eritasoisia muutoksia. Muutosprosessit luovat johtamiselle ja organisaatiotoiminnalle lukuisia haasteita. (Syväjärvi ym. 2007, 3.) Muutosprosessi on aina ainutlaatuinen, ja prosessiin vaikuttavat tekijät vaihtelevat. Muutosprosessin vaiheiden järjestys vaihtelee, ja vaiheet lomittuvat tarpeiden, aikataulujen ja toteuttajien mukaan. (Virjonen & Kankare 2014, 35.) Muutoksen laajuus ja syvällisyys vaikuttavat muutosprosessin ohjattavuuteen; muutosprosessi on sitä vaikeammin ohjattavissa, mitä laajemmin se muuttaa organisaation toimintatapoja ja jokapäiväistä elämää (Heino & Taskinen 2012, 52). Muutosprosessi ei välttämättä etene ja toteudu alkuperäisen suunnitelman mukaisesti. Muutoksen tavoitteet voivat olla alun alkaenkin epärealistisia, muutoksen toteutustavat organisaatioon sopimattomia, ja muutoksen lopputulos voi lopulta olla erilainen, kuin alun perin suunniteltiin. (Stenvall & Virtanen 2007, 19.) Jokainen muutosprosessi kohtaa ongelmia ja haasteita, mutta niiden määrä ei juurikaan selitä muutosprosessin epäonnistumista tai onnistumista; tärkeämpää on muutoksen vaikutuspiirissä olevien asennoituminen ja valmius muuttaa käyttäytymistään (Syväjärvi ym. 2007, 6). Muutosprosessin myötä huomion kiinnittyminen perustehtävään heikentyy, ja muutostoiminnassa tulisikin pyrkiä tasapainoiseen tilaan uuden kehittämisen ja nykytilan tehokkaan toiminnan välillä (Stenvall & Virtanen 2007, 52). Kilpailuedun saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi organisaatioilla tulee olla kykyä muuttua vallitsevien olosuhteiden mukaisesti. Muutos vaatii aina sopeutumista ja uudistumista. (Ponteva 2010, 20.)

Suunnitelmallisuus, tiedottaminen ja arviointi ovat muutosprosessin onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. Muutosprosessien ainutlaatuisuudesta johtuen onnistuneen muutosprosessin läpiviemiseen ei ole olemassa valmista kaavaa, jonka avulla muutosprosessissa varmasti onnistuttaisiin. (Virjonen & Kankare 2014, 35.) Muutoksen toteuttaminen voi olla paljon odotettua haasteellisempaa. Arvioiden mukaan jopa 2/3 organisaatioiden muutosprosesseissa epäonnistuu; joidenkin arvioiden mukaan epäonnis-

tumisia tapahtuu vieläkin useammin. (Mitchell 2013, 32.) Muutos onkin organisaatioille ja niiden henkilöstölle riskitekijä, jonka seurauksena organisaatio voi päätyä heikompaan toiminnalliseen tasoon kuin ennen muutosta. Onnistumisen arviointiin vaikuttavat kuitenkin niihin kohdistuvat arviointikriteerit sekä muutoksen kokonaisvaltaisuus. Vaikka muutosprosessi ei onnistuisi suunnitellusti, se voi kuitenkin tuoda mukanaan parannusta olemassa olevaan tilanteeseen. (Syväjärvi ym. 2007, 6.)

1.5. Henkilöstön osallistuminen ja sitoutuminen muutosprosessiin

Viime aikoina organisaatiotoiminnassa on korostettu tavoitetta muuttaa johtamista ja yhteistyökulttuuria vuorovaikutteisempaan, keskustelevampaan ja ihmisten toimintaa korostavampaan suuntaan. Osallistuminen, osallistaminen, osallisuus ja valtuuttaminen liittyvät läheisesti toisiinsa. Osallisuudessa osallistujan aktiivinen rooli ja osallisuuden kokeminen tai kokemattomuus työyhteisön toiminnassa korostuvat. Työyhteisön jäsenten valtuuttaminen ja päätöksentekoon mukaan ottaminen kuuluvat osallistavaan johtamistapaan. Osallistaminen ymmärretään enemmän ulkoapäin tulevalta ohjaukselta ja johtamiselta, ja siihen liittyy ajoittain osallistumaan pakottaminenkin. Osallistaminen pyritään kuitenkin näkemään myönteisenä asiana, jolloin osallistujilta odotetaan aktiivista ja omaehtoista osallistumista. (Pakkala 2012, 61.)

Osallistuminen organisaatioissa voidaan määritellä prosessiksi, jossa työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä tai työoloihinsa (Kykyri 2008, 148). Osallistumisen myötä tullaan yhteisöjen jäseneksi, sekä ollaan osallisena yhteisössä. Sen myötä työyhteisöt myös muuttuvat ja pysyvät koossa. (Syvänen ym. 2012, 19.) Työntekijöiden osallistumisen tärkeyttä painotetaan erityisesti haasteellisissa ja ristiriitoja sisältävissä tilanteissa, sekä tilanteissa joissa uuden oppimisen tarve on suuri. Henkilöstön osallistuminen tuo enemmän näkökulmia, vaihtoehtoja ja aikaansaa parempia päätöksiä. Osallistumiseen kannustava johtamistapa lisää motivaatiota ja työhyvinvointia, ja kannustaa työntekijöitä suhtautumaan työhönsä rohkeammin ja intohimoisemmin tuottaen organisaatiossa lisäarvoa. (Kykyri 2008, 149-150.)

Henkilöstön osallistaminen muutosprosessiin edesauttaa muutoksen onnistumista ja jatkuvuutta (Hewitt-Taylor 2013, 36). Kun kaikki tahot, joiden työhön ja toimintaan

suunniteltu muutos tulee vaikuttamaan, toimivat yhdessä muutoksen toteutumiseksi, mahdollistuu jopa suurten muutoksien toteuttaminen nopeassa aikataulussa. Henkilöstön osallistaminen muutokseen vähentää negatiivisten tunteiden määrää ja edesauttaa henkilöstöä suhtautumaan muutokseen myönteisemmin. (Virjonen & Kankare 2014, 35.) Henkilökunnan osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet tulisikin turvata muutostilanteissa, koska ne paitsi vähentävät pelkoja ja uhkakuvia, antavat myös luottamusta siihen, että muutoksen myötä voi avautua myös positiivisia mahdollisuuksia (Neuvonen & Uosukainen 2007, 46). Ihanteellisessa tilanteessa kaikki muutosprosessiin kuuluvat, niin alaiset kuin johtokin, osallistuvat yhdessä muutosprosessin toteuttamiseen (Karlöf & Helin Lövingsson 2009, 161-162). Osallistuminen organisaatioissa on tärkeä ja kannatettava tavoite, mutta yleensä sen onnistuminen ei ole onnistunut hyvin, jos osallistumisen edistäminen on jäänyt käytännön tasolla vajaaksi tai pelkälle suunnitteluasteelle (Kykyri 2008, 148). Arvioiden mukaan jopa 2/3 työntekijöistä ei käytä mahdollisuuttaan osallistumiseen erilaisissa tilanteissa, vaikka ne olisi nimenomaan suunniteltu osallistumista varten (Kykyri 2008, 151).

Organisaatioon sitoutumisella tarkoitetaan halua hyväksyä organisaation tavoitteet, uskollista organisaatiojäsenyyttä sekä toimintaa, joka täyttää uudet toiminnalle asetetut vaatimukset. Sitoutuminen on huomattavan vahva muutosvoima organisaation muutostilanteessa. (Syväjärvi & Vakkala 2009, 320.) Yksilön ja yhteisön sitoutuminen muutoksessa kasvattaa toiminnallista läheisyyttä asenteiden, toiminnan ja suoriutumisen näkökulmista (Syväjärvi & Vakkala 2009, 332). Muutokseen sitoutuminen voi olla niin affektiivista, normatiivista kuin jatkuvaakin. Affektiivista sitoutumista muutokseen esiintyy muutostilanteissa, joissa muutoksen uskotaan tuovan mukanaan luontaisia etuja. Normatiivinen sitoutuminen muutokseen tapahtuu yksilön kokemasta velvollisuuden tunteesta osoittaa tukensa muutosprosessia kohtaan. Jatkuvaa sitoutumista liittyy muutosprosesseihin, joiden epäonnistumisen uskotaan aiheuttavan osallistujilleen epätoivottuja seuraamuksia. Muutokseen sitoutumista voidaan pitää voimana tai ajattelutapana, joka ohjaa työntekijöitä muutosprosessissa, ja mahdollistaa muutosprosessin onnistuneen toteutumisen. Muutokseen sitoutuminen onkin keskeinen ja välttämätön osatekijä muutosprosessin onnistumisessa. Johtajilla on merkityksellinen rooli työntekijöiden sitouttamisessa muutokseen, sillä työntekijöiden sitoutuminen muutosprosessiin mahdollistaa muutoksen onnistuneen toteutumisen. Työntekijöiden

heikko sitoutuminen muutosprosessiin voi olla merkittävin syy muutosprosessin epäonnistumiselle. (Portoghese ym. 2012, 583-584.)

1.6. Muutosvastarinta

Muutosvastarinta on väistämätöntä, ja muutosjohtajien tulee varautua siihen (Mitchell 2013, 35). Muutosvastarinta voi olla aktiivista tai passiivista vastustamista, tietoista tai tiedostamatonta käyttäytymistä (Neuvonen & Uosukainen 2007, 46). Muutosvastarintaa esiintyy erityisesti muutosprosesseissa, joissa pyritään radikaaleihin ja perusteellisiin muutoksiin, muutostarve on odottamaton ja äkillinen tai jos muutoksesta voi aiheutua asianomaisille kielteisiä vaikutuksia. Epävarmuutta ja kielteisyyttä muutosprosessissa aiheuttavat myös tarkoitusperältään epäselvät muutostarpeet, sekä muutokset organisaatioissa, joiden nykytilannetta pidetään hyvänä, tai joissa aiemmin koetuista muutoksista on jäänyt kielteisiä kokemuksia. (Hewitt-Taylor 2013, 37; Karlöf & Helin Lövingsson 2009, 150.)

Muutosvastarinta voi johtua niin alaisten haluttomuudesta, taidottomuudesta kuin tiedottomuudestakin muutosprosessia kohtaan. Myös vakauden kaipuu ja tottumukset, pelko etujen, aseman tai työpaikan menetyksestä, väärinkäsitykset, näkemyserot, palkitsemisen puuttuminen ja tuntemattoman pelko voivat olla syynä muutosvastarinnalle. (Hewitt-Taylor 2013, 37; Mattila 2007, 21-22.) Muutosvastarintaa voi ilmetä usealla eri tavalla; irtisanoutumisena, samaistumattomuutena, epävarmuutena ja pettymyksenä. Näiden seurauksena muutokseen osallisilla voi ilmetä sitoutumattomuutta prosessiin, menneiden muistelua, suuttumusta ja kielteisyyttä. (Ponteva 2010, 24.)

Työntekijät reagoivat muutokseen eri tavoin. Muutoksen henkilökohtainen jäsentäminen ja ymmärtäminen vaihtelevat jopa samoissa olosuhteissa. Muutoksen jäsentäminen vaikuttaa työntekijän suhtautumiseen muutosprosessiin. (Hantula ym. 2012, 37.) Tutkimusten mukaan muutos ei ole toivottu ilmiö työntekijöiden, organisaatioiden ja instituutioiden keskuudessa (Portoghese ym. 2012, 583). Muutosprosesseista suuri osa ei toteudu suunnitellusti ja toivotusti. Syynä alaisten taholta pidetään kehnoa johtamista, tai vastaavasti johdon taholta alaisten muutosvastarintaa ja toimeenpanon epäonnistumista. (Mattila 2007, 11.) Muutosprosessin alkuvaiheessa menettelytavat ja teot luo-

vat joko luottamusta tai epäluottamusta organisaation toimintaan ja johtamiseen. Nämä vaikuttavat myöhemmin organisaation toimintaan. (Neuvonen & Uosukainen 2007, 46.) Muutoksen onnistumiseen vaikuttaa täten suuresti sen lähtöoletukset; mikäli muutoksen uskotaan tuottavan suurta hyötyä, ja se vaatii vain vähän ponnistelua ja uhrauksia, muutos todennäköisesti onnistuu. Henkilöstö suhtautuu muutokseen myönteisemmin, mikäli sen koetaan aiheuttavan positiivisia seurauksia, ja mikäli muutoksen syyt ja mahdolliset hyödyt ovat nähtävissä. (Hewitt-Taylor 2013, 37; Portoghese ym. 2012, 583; Mattila 2007, 19.) Jos muutos taas vaatii paljon töitä, ja sen aikaansaamat menetykset ovat suuria saatuun hyötyyn nähden, muutokseen suhtaudutaan yleensä kielteisesti, ja muutoksella on suuri todennäköisyys epäonnistua. Myös muutokset, joihin liittyy vähäisiä vaatimuksia ja lupauksia, eivät herätä organisaation mielenkiintoa muutoksen toteuttamiseen. (Portoghese ym. 2012, 583; Mattila 2007, 19.)

Muutosvastarinta ei ole pelkästään negatiivinen ilmiö, sillä muutosvastarinnalla on myös positiivisia vaikutuksia. Muutosvastarinnasta voi olla siten myös hyötyä; kun suunniteltu muutos kyseenalaistetaan, esimiehet voivat saada arvokasta tietoa muutoksesta, arvioida muutosta sekä tutkia vaihtoehtoisia menettelytapoja. Tällöin muutostyöskentelystä voi tulla tehokkaampaa. Muutosvastarinta voi täten toimia myös kehittävänä voimavarana. (Hewitt-Taylor 2013, 35.)

2. OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa esimiehille tietoa muutosjohtamisesta. Tietoa saadaan muutosjohtajan osaamisvaatimuksista, henkilöstön osallistumista ja sitoutumista edistävistä keinoista, sekä keinoista, joilla esimies voi vaikuttaa muutosvastarintaan. Opinnäytetyön tavoitteena on, että esimiestyössä toimivat voivat hyödyntää työn tuloksia johtaessaan muutosprosessia sekä kehittää omaa johtamisosaamistaan muutosprosesseissa.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaista osaamista esimies tarvitsee työyhteisön muutosprosessin johtamisessa?

2. Miten esimies voi edistää henkilöstön osallistumista ja sitoutumista muutosprosessiin?

3. Miten esimies voi vaikuttaa muutosvastarintaan muutosprosessin aikana?

3. INTEGRATIIVISEN KIRJALLISUUSKATSAUKSEN TOTEUTUS

Kirjallisuuskatsaus on tutkimusmenetelmä, jolla tutkitaan tehtyä tutkimusta kooten yhteen tutkimusten tuloksia ja muodostaen näin uusia tutkimustuloksia. Tutkimusmenetelmänä kirjallisuuskatsaus on systemaattinen, täsmällinen ja toistettavissa oleva. Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on kehittää olemassa olevaa teoriaa, rakentaa uutta teoriaa sekä saada aikaan mahdollisimman kattava kuva tutkimuksen aihepiirin kokonaisuudesta. Valittua aihepiiriä tarkastellaan kriittisesti etsien valitusta aineistosta samanlaisuuksia ja epäjohdonmukaisuuksia. Kirjallisuuskatsauksen tuloksena valitusta

aihepiiristä saadaan synteesi ja analyysi, jolloin tietämys aihepiiristä lisääntyy. Kirjallisuuskatsaus on keino kehittää käytäntöä tiedon avulla. Tiedon analysoinnin ja lisääntyneen tiedon myötä tutkimusaiheesta voidaan laatia jatkotutkimusehdotuksia. (Coughlan, Cronin & Ryan 2013, 2-3; Salminen 2011, 3-5; Johansson 2007, 3.) Kirjallisuuskatsaukset jaetaan erilaisiin tyyppeihin, joita ovat esimerkiksi systemaattinen, integratiivinen ja narratiivinen kirjallisuuskatsaus. Valittavaan kirjallisuuskatsaustyyppiin tutkimusmetodina vaikuttavat tutkittava ilmiö, tutkimuskysymykset sekä käytettävät aineistot. (Salminen 2011, 6.)

Integratiivista kirjallisuuskatsausta pidetään kirjallisuuskatsaustyypeistä laajimpana. Käytettäessä tutkimusmetodina integratiivista kirjallisuuskatsausta tutkimuskohteesta pyritään saamaan kattavasti tietoa yhdistämällä aikaisempaa tutkimusta sekä tekemällä saadusta aineistosta yleisluonteinen yhteenveto. (Coughlan ym. 2013, 17; Flinkman & Salanterä 2007, 85; Whittemore & Knafl 2005, 546.) Lähdeaineistoa käytetään monipuolisesti; käytettävää aineistoa ei rajata koskemaan vain empiirisiä tutkimuksia, vaan myös teoreettista ja käsitteellistä aineistoa pidetään tärkeänä. Aineistoa kerätään useista eri lähteistä. Tavoitteena on saada tutkimusaineistosta mahdollisimman laaja ja monipuolinen näkemys. (Coughlan ym. 2013, 17; Salminen 2011, 31; Whittemore & Knafl 2005, 546.) Integratiivisen kirjallisuuskatsauksen tehtävinä ovat teorian kehittäminen sekä saadun tiedon suora soveltaminen käytäntöön ja hallintoon, sekä tieteen tämän hetkisen tilan kuvaaminen (Whittemore & Knafl 2005, 546). Systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen verrattuna integratiivinen kirjallisuuskatsaus ei ole yhtä valikoiva, eikä tutkimusaineistoa seulota yhtä tarkasti. Tämän vuoksi tutkimuskohteesta voidaan saada isompi otos. (Salminen 2011, 8; Whittemore & Knafl 2005, 548.)

Integratiivisen kirjallisuuskatsauksen vaiheita ovat tutkimuskysymysten laatiminen, aineiston kerääminen, aineiston arviointi, aineiston analyysi ja tulkinta sekä tulosten esittäminen (Salminen 2011, 8; Flinkman & Salanterä 2007, 88; Whittemore & Knafl 2005, 548). Tutkimuksen tekeminen aloitetaan määrittämällä tutkimustehtävä, tutkimuskysymykset ja keskeiset käsitteet. Aineistonkeruussa käytetään kaikkia mahdollisia menetelmiä, jotta saataisiin mahdollisimman paljon potentiaalista materiaalia. Aineistoa arvioitaessa voidaan käyttää useita eri menetelmiä, jotta saadaan selville aineiston johtopäätösten painoarvo. Analyysivaiheessa pyritään saamaan aikaan kokonaisvaltainen synteesi tutkimuksen tuloksista. Tuloksia esitettäessä tulisi kuvata selke-

ästi päätelmäketjut, joilla päästiin esitettyihin johtopäätöksiin. Tulokset tulee esittää ymmärrettävästi ja selkeästi. (Flinkman & Salanterä 2007, 91-97; Whittemore & Knafl 2005, 548-552.)

Opinnäytetyön tutkimusmetodiksi valittiin integratiivinen kirjallisuuskatsaus, koska haluttiin saada laaja ja kokonaisvaltainen näkemys tutkittavaan aihepiiriin. Käytännönläheiset kirjallisuuskatsaukset tarjoavat tukea päätöksentekoon ja työn kehittämiseen, sillä kirjallisuuskatsaus esittelee tiiviisti kiinnostuksen kohteena olevan tutkimuskohteen tutkitun tiedon ja esittää synteesin muuten hajanaisesta tiedosta (Flinkman & Salanterä 2007, 98). Tutkimuskysymykset laadittiin yhdessä työn tilaajan kanssa tilaajan intressit huomioiden ja aiheeseen perehtyen. Tutkimuskysymykset määräsivät osaltaan tutkimusmetodin valinnan. Koska aihepiiristä on jo tehty tutkimusta, todettiin kirjallisuuskatsauksen soveltuvan hyvin tutkimusmenetelmäksi. Tavoitteena oli kerätä ja tiivistää uusin tieto aihepiiriin liittyen käyttäen mahdollisimman laajasti ja monipuolisesti eri tietolähteitä.

3.1. Aineistojen haku

Hyvin suunniteltu tiedon hakustrategia on merkittävä kirjallisuuskatsauksen onnistumisen kannalta. Asiantuntijan, kuten informaatikon, ammattitaidon hyödyntäminen tiedonhaun suorittamisessa parantaa kirjallisuuskatsauksen luotettavuutta. (Pudas-Tähkä & Axelin 2007, 49; Stolt & Routasalo 2007, 59.) Ennen tiedonhaussa käytettävien tietokantojen valintaa tehtiin alustavia tiedonhakuja Kuopion Yliopistollisen Sairaalan informaatikon kanssa joulukuussa 2014 ja tammikuussa 2015, sekä Itä-Suomen Yliopiston informaatikon kanssa helmikuussa 2015. Varsinainen tiedonhaku tehtiin maaliskuussa ja huhtikuussa 2015 osittain informaatikon avulla; englanninkielisiä aineistoja haettiin Itä-Suomen Yliopiston informaatikon kanssa Scopus –viitetietokannasta, ja suomenkielisten aineistojen haku suoritettiin itsenäisesti Melinda-, ja ARTO- ja Medic -viitetietokantoihin. ARTO –artikkeliviitetietokanta sisältää kotimaisia aikakauslehti- ja monografia-artikkeleiden viitetietoja (Kansalliskirjasto 2014). Melinda –tietokanta on suomalaisten kirjastojen yhteistietokanta, joka sisältää muun muassa Suomen kansallisbibliografian ja viitetietoja yliopistokirjastojen tieto-

kantoihin sisältyvistä aineistoista (Kansalliskirjasto 2013). Medic on terveysalan viitetietokanta, joka sisältää erilaisia julkaisuja, kirjoja, väitöskirjoja ja raportteja (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 105). Scopus –tietokanta on suurin kansainvälinen, monitieteinen vertaisarvioitua kirjallisuutta sisältävä viitetietokanta (Elsevier 2015). Valitsemalla useampi kansallinen ja lisäksi kansainvälinen tietokanta pyrittiin saamaan mahdollisimman laajasti luotettavaa tietoa tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi. Kansainvälisen tietokannan valintaan vaikuttivat tietokannan luotettavuus ja kattavuus. Kansallisista tietokannoista valittiin kattavimmat tietokannat. Tietokantojen valinnassa huomioitiin informaatikkojen suositukset käytettävistä tietokannoista.

Hyväksymiskriteerit perustuvat tutkimuskysymyksiin ja ne laaditaan ennen varsinaista aineiston valintaa. Esitestaamalla hyväksymiskriteerien toimivuutta ennen varsinaista tiedonhakua lisätään kirjallisuuskatsauksen luotettavuutta. (Stolt & Routasalo 2007, 59.) Hyväksymis- ja poissulkukriteerien tulee olla täsmällisiä, johdonmukaisia ja tutkittavan aiheen kannalta tarkoituksenmukaisia. Kriteerit tulee kuvata tarkasti, sillä täsmälliset hakukriteerit ehkäisevät systemaattisia virheitä. (Pudas-Tähkä & Axelin 2007, 48; Whittemore & Knafl 2005, 549.) Aineiston keruuprosessi aloitettiin hyväksymis- ja poissulkukriteerien laatimisella. Opinnäytetyön aineistojen hyväksymiskriteerit esitellään taulukossa 1. Poissulkukriteerit olivat käänteiset hyväksymiskriteereihin nähden. Sisäänotto- ja poissulkukriteerien toimivuutta kokeiltiinkin tehdessä alustavia tiedonhakuja ennen varsinaista tiedonhakua. Kriteerit todettiin toimiviksi ja niiden myötä saatiin halutunlaista aineistoa.

TAULUKKO 1. Hyväksymiskriteerit

Hyväksymiskriteerit
• aineisto vastaa tutkimuskysymyksiin • aineiston aikaväli v. 2007-2015 • aineiston julkaisukieli suomi tai englanti • suomenkielinen aineisto: kirja, pro gradu –työ, väitöskirja, artikkeli, korkeakoulun julkaisu • englanninkielinen aineisto: tutkimusartikkeli, joka saatavilla Full-Text –muodossa ja jonka julkaisijalla Impact Factor -luokitus • julkaisun lähdeluettelo saatavilla

Aineistoa haettiin viimeisten kahdeksan vuoden ajalta vuosilta 2007-2015, jotta tutkittavasta kohteesta saataisiin ajankohtaisinta ja uusinta tietoa. Uuden tiedon käyttäminen parantaa tutkimuksen luotettavuutta. Mahdollisimman tuoreiden lähteiden käyttöä suositellaan, sillä tutkimustieto muuttuu nopeasti, ja aiemman tiedon nähdään kumuloituvan uuteen tutkimustietoon (Hirsjärvi ym. 2009, 113).

Kun tutkimuskysymyksiä on useita, tiedonhaku tehdään kuhunkin tutkimuskysymykseen käyttäen mahdollisimman monipuolisesti eri hakusanoja ja –termejä. Tietokantojen erilaisten hakustrategioiden vuoksi jokaiseen tietokantaan määritellään erilaiset haut ja niiden rajaukset. (Stolt & Routasalo 2007, 58-59.) Hakusanat ja niiden asettelu määriteltiin suomenkielisiin tietokantoihin itsenäisesti. Scopus -tietokantahaussa hyödynnettiin informaatikon asiantuntemusta hakusanojen ja –termien määrittelyssä ja asettelussa. Hakusanat muotoutuivat tutkimuskysymysten perusteella. Hakusanoja ja niiden yhdistelmiä kokeiltiin ennen varsinaista tiedonhakua eri tietokannoissa hakien riittävän kokoisia otoksia tutkittavasta aineistosta ja rajaten aineistoa koskemaan haluttuja tutkimuskysymyksiä. Hakusanoina käytettiin suomenkielistä aineistoa haettaessa sanoja ”muutos”, ”organisaatiomuutos”, ”johtaja”, ”johtaminen”, ”muutosjohtaja”, ”muutosjohtaminen”, ”esimies”, ”lähiesimies”, ”osaaminen”, ”kompetenssi”, ”johtamisosaaminen”, ”johtamiskompetenssi”, ”osallistuminen”, ”osallistaminen”, ”sitoutuminen”, ”sitouttaminen” ja ”muutosvastarinta”. Englanninkielisen aineiston hakusanoina käytettiin sanoja “change management”, “organisational/organizational change”, “leader”, “leadership”, “personnel management”, “competence”, “skills”,

“involvement”, ”involve”, “participation”, ”participate”, “engagement”, “engage” ja “resistance”. Hakusanoja yhdistettiin Boolen operaattoreilla “AND” ja “OR”. Melinda- ja ARTO –tietokannoissa sanojen katkaisumerkkinä käytettiin ? -merkkiä, ja Medic- ja Scopus –tietokannoissa * -merkkiä.

Lähdekritiikki on välttämätön osa aineiston keruuprosessia. Aineiston tekijä ja julkaisija on oltava tiedossa ja tekijän on oltava asiantuntija. Kerätyn tiedon on oltava luotettavaa ja täsmällistä, ja julkaisusta on löydettävä lähdeluettelo. Lähdeaineiston tulisi olla mahdollisimman uutta ja ajankohtaista huomioiden tutkimusongelma ja aiheen tutkimustiedon muuttumisnopeus. (Oulun Ammattikorkeakoulu 2015; Tampereen Yliopisto 2012; Hirsjärvi ym. 2009, 113-114.) Lähdeaineiston tulisi olla selkeästi, jäsennellysti ja kieliopillisesti oikein kirjoitettu. Lisäksi lähdeaineiston tulisi näyttää ensisilmäyksellä luotettavalta sekä välttää ylenmääräistä ammattikielen tai erikoissanaston käyttöä. (Coughlan ym. 2013, 88.) Lähdeaineiston on oltava puolueetonta ja totuudenmukaista. Aineistoa tulisi käsitellä objektiivisesti huomioiden mahdolliset vinoumat, jotka voidaan havaita tekstin painotuksissa tai kielenkäytössä. (Hirsjärvi ym. 2009, 114.)

Julkaisukielen rajaaminen vain kahteen kieleen voi aiheuttaa niin kutsutun kieliharhan, jolloin menetetään mahdollisesti validia aineistoa. Ihanteellisessa tapauksessa kirjallisuuskatsaukseen valittaisiin kaikilla kielillä julkaistuja tutkimuksia, ja ne käännettäisiin äidinkielelle. (Pudastähkä & Axelin 2007, 49.) Tässä opinnäytetyössä päädyttiin julkaisukieleksi valitsemaan kuitenkin vain suomi ja englanti, koska käytettävissä olevien resurssien ja ajan vuoksi ei ollut mahdollisuutta kääntää muilla kielillä kirjoitettuja tutkimuksia.

Englanninkielisen aineiston osalta yhtenä valintakriteerinä käytettiin aineiston julkaisijan luotettavuutta; artikkelin julkaisijalla tuli olla impact factor – luokitus. Tämä kriteeri laadittiin, sillä kaikkia englanninkielisiä artikkeleja ei oltu vertaisarvioitu, ja haluttiin varmistaa aineiston luotettavuus, sillä vieraskielisen aineiston julkaisijan ja sisällön luotettavuutta on vaikea arvioida puutteellisen kielitaidon ja tietämyksen vuoksi. Luotettavan tietolähteen arvioinnin apuna käytettiin Julkaisufoorumin tasoluokitusta. Tasoluokitus arvioi tieteellisen julkaisun laatua asteikolla 1-3, jossa korkein mahdollinen taso on 3. Julkaisufoorumin tasoluokituksen täyttävä julkaisu täyttää tieteelli-

sen julkaisukanavan kriteerit. (Julkaisufoorumi n.d.) Jokaisen otsikon ja tiivistelmän perusteella valitun englanninkielisen artikkelin julkaisijan tasoluokitus tarkistettiin Julkaisufoorumin sivuilta ennen kokotekstin hankkimista. Mikäli julkaisijalta puuttui luokitus, artikkeli hylättiin.

Niin kutsutun harmaan kirjallisuuden katsotaan käsittävän konferenssijulkaisuja, opinnäytetöitä ja väitöskirjoja. Harmaa kirjallisuus voi olla vaikeasti saatavissa, ja voi edellyttää kirjaston kaukolainauspalvelun käyttämistä. Harmaan kirjallisuuden etsiminen voi olla erittäin aikaa vievää etenkin, jos on epäselvää, millaisia aineistoja haulla pyritään löytämään. Myös kirjat voivat olla hyödyllinen lähde osana kirjallisuuskatsausta. Kirjoja käyttäessä tulee kuitenkin huomioida tiedon päivittäminen, ja kirjallisuudesta tulisikin hyödyntää uusinta mahdollista materiaalia. (Coughlan ym. 2013, 55.) Opinnäytetyössä päätettiin hyödyntää myös edellä kuvattua harmaata kirjallisuutta, ja kirjallisuuskatsauksen aineistoksi hyväksyttiin niin pro gradu –töitä kuin kirjojakin.

Käsinhakua voidaan käyttää täydentämään tietokantahakua. Käsinhakua voidaan tehdä etsimällä uusia lähteitä jo tietokannoista löydettyjen aineistojen lähdeluetteloista. Käsinhakua voidaan tehdä myös selaamalla läpi tieteellisten lehtien sisällysluetteloita ja etsimällä näin hyödyllisiä artikkeleita. Käsinhaun tavoitteena on löytää ja hyödyntää alkuperäisiä aineistoja. (Coughlan ym. 2013, 55.) Käsinhakua tehtiin täydentämään tietokantahakuja käymällä läpi jo hankittujen aineistojen lähdeluetteloita. Käsinhaun lisäksi aineistoa etsittiin myös Google Scholar – hakua käyttämällä hakusanoilla ”muutosjohtaminen”, ”muutosjohtamisosaaminen”, ”henkilöstön osallistuminen muutosprosessissa”, ”henkilöstön sitoutuminen muutosprosessiin” sekä ”muutosvastarinta”. Google Scholar – haku sisältää aineistoa useilta eri tieteenaloilta eri lähteistä (Hirsjärvi ym. 2009, 94).

3.2. Aineistojen haun tulokset ja aineistojen valinta

Tiedonhaut Medic-, ARTO- ja Melinda -tietokantoihin tehtiin ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta seuraavilla hakusanoilla: ”muuto?” OR ”organisaatiomuuto?” AND ”johta?” OR ”muutosjohta?” OR ”esimie?” OR ”lähiesimie?” AND ”osaam?”

OR ”kompetens?” OR ”johtamisosaa?” OR ”johtamiskompetens?”. Melinda- ja ARTO – tietokannoista poiketen Medic-tietokannassa käytettiin katkaisumerkkinä ? -merkin sijaan * -merkkiä. Kielirajauksena kaikissa tietokannoissa oli Suomi. Medic -tietokannassa hakutulos oli seitsemän viitettä. Näistä otsikon perusteella hyväksyttiin neljä aineistoa, jotka luettiin kokonaisuudessaan. Melinda -tietokannassa hakutulos oli 223 viitettä. Otsikon perusteella hyväksyttiin 18 viitettä ja edelleen bibliografian perusteella näistä hyväksyttiin kymmenen aineistoa, jotka luettiin kokonaisuudessaan. ARTO-tietokannassa hakutulos oli 11 viitettä. Otsikon perusteella hyväksyttiin kaksi aineistoa, jotka molemmat hyväksyttiin bibliografian perusteella, mutta hylättiin lukemisen myötä. Tiedonhaku Scopus-tietokantaan tehtiin ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta seuraavilla hakusanoilla: ”organisational change*” OR ”organizational change*” OR ”change management” AND “leader*” OR ”personnel management” AND “competenc*” OR “skill*”. Kaikkien hakusanakenttien osalta rajauksena oli “Title/Abstract/Keywords”, ja aineiston tyypin rajauksena “Article/Review”. Hakutulos oli 248 viitettä. Näistä otsikon perusteella valittiin 32 viitettä. Osa aineistosta jouduttiin hylkäämään, sillä aineistoa ei ollut saatavilla Full Text – muodossa. Tiivistelmän perusteella tarkempaan tarkasteluun valittiin kymmenen aineistoa.

Tiedonhaut Medic-, ARTO- ja Melinda -tietokantoihin tehtiin toisen tutkimuskysymyksen osalta ensin seuraavilla hakusanoilla: ”muuto?” OR ”organisaatiomuuto?” AND ”johta?” OR ”muutosjohta?” OR ”esimie?” OR ”lähiesimie?” AND ”osalli?” AND ”henkilö?” Melinda- ja ARTO – tietokannoista poiketen Medic -tietokannassa käytettiin katkaisumerkkinä ? -merkin sijaan * -merkkiä. Kielirajauksena kaikissa tietokannoissa oli Suomi. Medic -tietokannassa hakutulos oli 33 viitettä. Näistä otsikon perusteella hyväksyttiin kymmenen, jotka luettiin kokonaisuudessaan. Melinda -tietokannassa hakutulos oli 66 viitettä. Otsikon perusteella hyväksyttiin kahdeksan viitettä, joista bibliografian perusteella hyväksyttiin tarkempaan tarkasteluun neljä. ARTO -tietokannassa hakutulos oli 37 viitettä. Näistä otsikon perustella valittiin yhdeksän viitettä, joista edelleen kaikki bibliografian perusteella tarkempaan tarkasteluun.

Kun toisen tutkimuskysymyksen aineistoon perehdyttiin tarkemmin, havaittiin aineistojen käsittelevän osallistumisen rinnalla merkittävästi myös sitoutumista. Tehtiin ha-

vainto, että nämä asiat liittyvät läheisesti toisiinsa. Tämän vuoksi päädyttiin tekemään toiseen tutkimuskysymykseen liittyen lisähaut Medic-, Melinda- ja ARTO-tietokantoihin muokatuilla hakutermeillä. Tiedonhaut toistettiin edellä mainittuihin tietokantoihin toisen tutkimuskysymyksen osalta seuraavilla hakusanoilla: ”muuto?” OR ”organisaatiomuuto?” AND ”johta?” OR ”muutosjohta?” OR ”esimie?” OR ”lähiesimie?” AND ”sitoutu?” AND ”henkilö?” Melinda- ja ARTO –tietokannoista poiketen Medic -tietokannassa käytettiin katkaisumerkkinä ?-merkin sijaan * -merkkiä. Kielirajauksena kaikissa tietokannoissa oli Suomi. Medic –tietokannassa hakutulos oli 32 viitettä. Näistä otsikon perusteella valittiin yhdeksän aineistoa, ja jotka kaikki hankittiin bibliografian perusteella luettavaksi. Melinda-tietokannassa hakutulos oli 30 viitettä. Otsikon perusteella hyväksyttiin 12 viitettä, joista edelleen bibliografian perusteella hyväksyttiin tarkempaan tarkasteluun viisi aineistoa. ARTO -viitetietokannassa hakutulos oli 37 viitettä. Otsikon perusteella hyväksyttiin viisi viitettä, joista edelleen bibliografian perusteella tarkempaan tarkasteluun hyväksyttiin kaksi.

Tiedonhaku Scopus -tietokantaan tehtiin toisen tutkimuskysymyksen osalta seuraavilla hakusanoilla: ”organisational change*” OR ”organizational change*” OR ”change management” AND “leader*” OR ”personnel management” AND “involv*” OR “particip*” OR “engage*”. Kaikkien hakusanakenttien osalta rajauksena oli “Title/Abstract/Keywords”, ja aineiston tyypin rajauksena “Article/Review”. Hakutulos oli 466 viitettä. Näistä otsikon perusteella valittiin 57 viitettä. Osa aineistosta joudut-tiin hylkäämään, sillä aineistoa ei ollut saatavilla Full Text –muodossa. Edelleen tiivistelmän perusteella tarkempaan tarkasteluun valittiin 17 aineistoa.

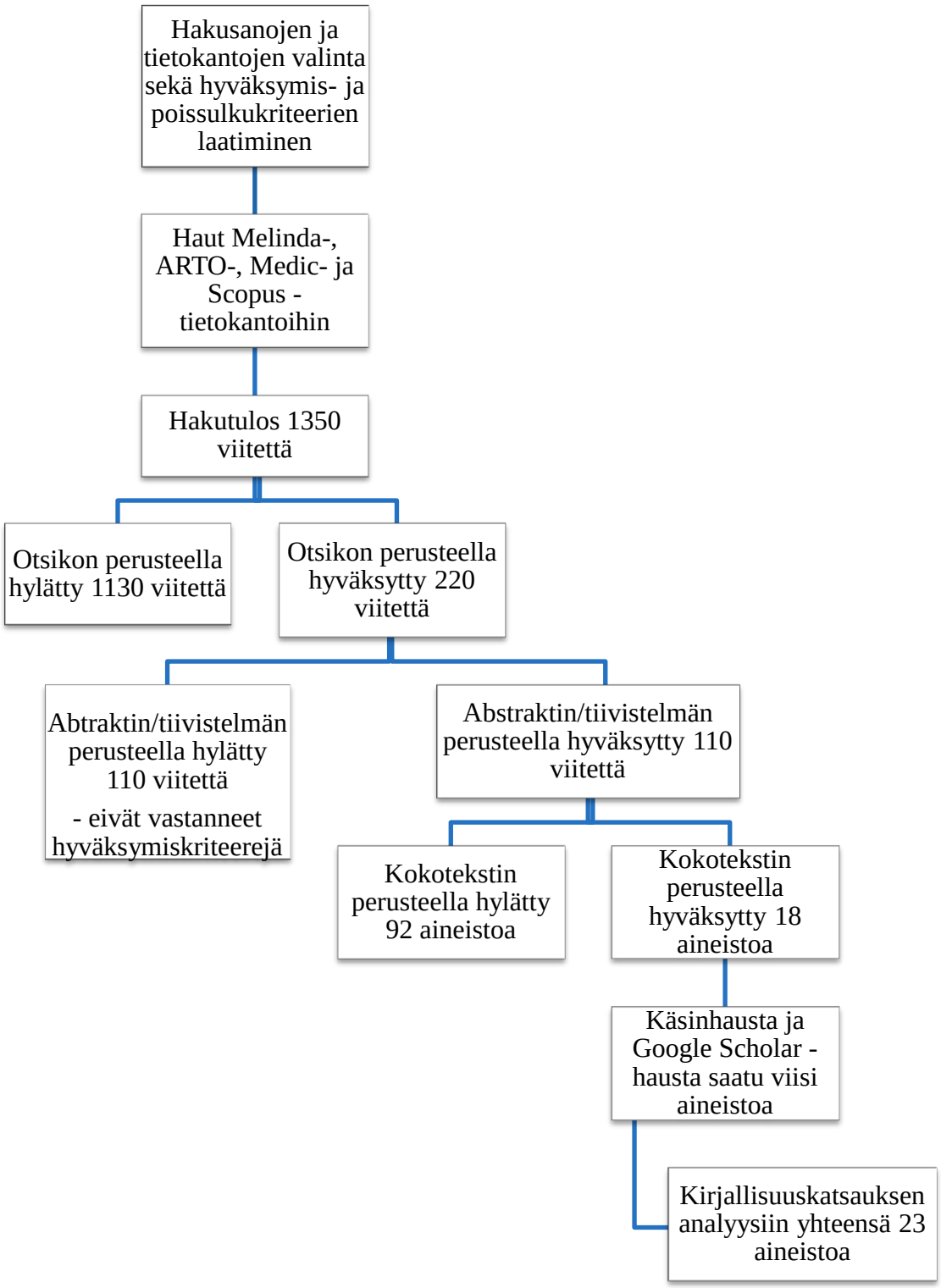
Tiedonhaut Medic-, ARTO- ja Melinda -tietokantoihin tehtiin kolmannen tutkimuskysymyksen osalta seuraavilla hakusanoilla: ”muuto?” OR ”organisaatiomuuto?” AND ”johta?” OR ”muutosjohta?” OR ”esimie?” OR ”lähiesimie?” AND ”muutosvastarin?”. Melinda- ja ARTO –tietokannoista poiketen Medic -tietokannassa käytettiin katkaisumerkkinä ? -merkin sijaan * -merkkiä. Kielirajauksena kaikissa tietokannoissa oli Suomi. Medic -tietokannassa hakutuloksia ei tullut yhtään. Melinda -tietokannassa hakutulos oli 71 viitettä. Otsikon perusteella valittiin 27 viitettä, joista edelleen bibliografian perusteella hyväksyttiin tarkempaan tarkasteluun 16 viitettä. ARTO -

viitetietokannassa hakutulos oli viisi viitettä. Otsikon perusteella näistä valittiin neljä viitettä, jotka kaikki hankittiin tarkempaan tarkasteluun.

Tiedonhaku Scopus -tietokantaan tehtiin kolmannen tutkimuskysymyksen osalta seuraavilla hakusanoilla: ”organisational change*” OR ”organizational change*” OR ”change management” AND ”leader*” OR ”personnel management” AND ”resistan*”. Kaikkien hakusanakenttien osalta rajauksena oli “Title/Abstract/Keywords”, ja aineiston tyypin rajauksena “Article/Review”. Hakutulos oli 84 viitettä. Näistä otsikon perusteella valittiin 23 viitettä. Osa aineistosta jouduttiin hylkäämään, sillä aineistoa ei ollut saatavilla Full Text –muodossa. Tiivistelmän perusteella tarkempaan tarkasteluun valittiin kahdeksan aineistoa. Näistä kaksi jouduttiin hylkäämään epäluotettavan lähteen vuoksi, jolloin tarkempaan tarkasteluun otettiin kuusi aineistoa.

Sisäänotto- ja poissulkukriteerien mukaisesti päätetään otsikon ja asiasanojen tai tiivistelmän perusteella, mitkä aineistot valitaan tarkempaan tarkasteluun (Pudas-Tähkä & Axelin 2007, 51). Valittujen aineistojen tulee vastata hyväksymiskriteereitä. Vastaavuutta arvioidaan tarkastelemalla niin otsikkoa, mahdollista tiivistelmää kuin kokotekstiäkin. (Stolt & Routasalo 2007, 59.) Kun aineistoja seulovat kaksi itsenäistä tutkijaa, virheiden mahdollisuus vähenee. Tutkijat keskustelevat mahdollisesti eroavista valinnoista, ja yhdessä päätetään, mitkä aineistot valitaan lopulliseen analyysiin. (Pudas-Tähkä & Axelin 2007, 51.) Myös katsauksen subjektiivisuus vähenee, kun aineistoa lukevat kaksi tutkijaa (Flinkman & Salanterä 2008, 98). Aineiston hankintaprosessi toteutui tutkijoiden yhteistyössä. Tietokantahakujen myötä saatiin suuri määrä viitteitä, jotka kaikki käytiin läpi. Saaduista viitteistä luettiin edellä kuvatun mukaisesti ensin otsikot, ja otsikon perusteella valituista viitteistä myös bibliografia. Bibliografiassa ilmoitetaan julkaisun tekijä, julkaisuvuosi, teoksen nimi, kustannuspaikka, kustantaja ja asiasanat, sekä mahdollisesti myös julkaisun tiivistelmä (Hirsjärvi ym. 2009, 89). Osa aineistoista hylättiin poissulkukriteerien mukaisesti. Osa viitteistä oli tietokannoissa useampaan kertaan eri muodoissa, joka aiheutti viitteiden suuren lukumäärän Melinda -tietokantahaussa. Seuraavaksi asiasanojen tai tiivistelmän perusteella valitut aineistot hankittiin tarkempaan tarkasteluun. Osa aineistosta oli löydettävissä kokotekstinä internetistä, ja nämä aineistot tulostettiin. Osa aineistosta tilattiin tilaajan kustantamana Kuopion Yliopistollisen Sairaalan kirjaston välityksellä luettavaksi eri korkeakouluista. Artikkeli-julkaisuja etsittiin Kuopion Yliopiston kirjastoissa, ja si-

säänottokriteerit täyttävät artikkelit kopioitiin tarkempaa tarkastelua varten. Molemmat lukivat valitut kokotekstit itsenäisesti, jonka jälkeen keskustellen päätettiin, otetaanko aineisto tarkempaan analyysiin. Kerättyjä aineistoja käytiin läpi tällä tavoin useita kertoja karsien aineiston määrää pienemmäksi. Kun lopullinen aineisto oli valittu, useaan kertaan läpikäyty ja aineiston kokonaisuus hahmotettu, siirryttiin aineiston analyysivaiheeseen. Hakustrategia on esitetty kuviossa 1. Kirjallisuuskatsauksen analyysiin valittiin lopulta 23 aineistoa; käytetty aineisto on esitetty liitteessä 1. Tietokantahakujen tuloksena lopulliseen analyysiin valikoitui 18 aineistoa, ja käsinhaun ja Google Scholar -haun tuloksena viisi aineistoa. Vaikka tiedonhaut tehtiin tutkimuskysymyskohtaisesti, osan saaduista aineistoista havaittiin vastaavan useaan tutkimuskysymykseen. Täten muutamaa aineistoa hyödynnettiin myös toisten tutkimuskysymysten analyyseissä.



KUVIO 1. Hakustrategia

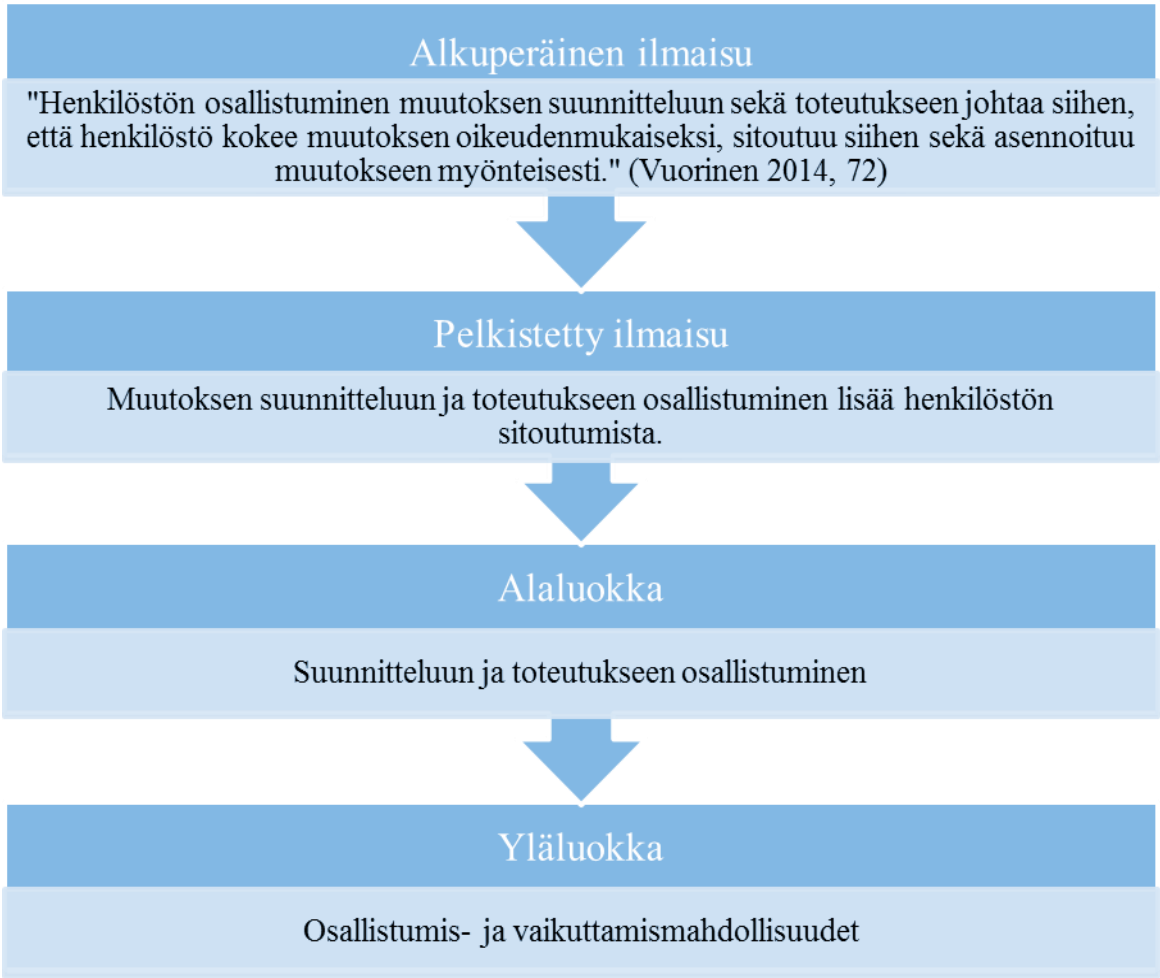
3.3. Aineiston analyysimenetelmä

Integratiivisessa kirjallisuuskatsauksessa pyritään huolelliseen ja tasapainoiseen katsaukseen valittujen tutkimusten tulosten tulkintaan ja aineiston synteesiin (Whittemore & Knafl 2005, 550). Aineiston analyysivaiheessa laajasta aineistosta tehdään luettava ja selkeä tiivistelmä, jossa tutkimustuloksista luodaan yleisiä päätelmiä (Flinkman & Salanterä 2007, 95). Aineiston analyysimenetelmä tulisi suunnitella huolellisesti jo ennen katsauksen varsinaista toteuttamista, koska analyysivaiheessa on suurin mahdollisuus erilaisille virheille (Whittemore & Knafl 2005, 550).

Koska opinnäytetyön tutkimuskysymysten avulla haettiin tietoa laadulliseen tutkimusongelmaan, valittiin aineiston analyysimenetelmäksi sisällönanalyysi. Sisällönanalyysi on systemaattinen aineiston analyysimenetelmä, jonka avulla voidaan järjestellä ja kuvata tutkimusaineistoa. Keskeistä on löytää väittämiä, jotka ilmaisevat jotain tutkittavasta ilmiöstä. Vastausta haetaan tutkimuksen tarkoitukseen ja tutkimustehtäviin. Tutkimustehtävät voivat tarkentua aineiston keruun ja analyysin aikana. (Kylmä & Juvakka 2007, 110-119.)

Analysoidessa laadullista aineistoa aineiston tiivistämisessä voidaan käyttää jatkuvaa aineiston vertailun metodia. Metodin avulla aineistoa pyritään koodaamaan ja tiivistämään kategorioiksi. Kun merkitykselliset ilmaisut on löydetty, aineisto pelkistetään eli koodataan. Pelkistäminen tarkoittaa myös tiivistämistä, jossa merkitykselliset ilmaisut tiivistetään niin, että niiden olennainen sisältö säilyy. Koodauksessa pelkistetyt ilmaukset kirjataan toiselle paperille. Sen jälkeen pelkistettyjä ilmauksia vertaillaan ja etsitään samankaltaisia ilmauksia. Samankaltaiset ilmaukset yhdistetään samaan luokkaan. Ryhmittelyssä etsitään pelkistettyjen ilmaisujen yhtäläisyyksiä ja erilaisuuksia. Luokat nimetään yhdistämisen jälkeen, ja luokan nimen tulee kattaa kaikki sen alle tulevat ilmaisut. Ryhmittelyssä voi olla useampi vaihe. Luokkien muodostamisen jälkeen muodostuvat yläluokat. Yläluokan nimi kattaa alaluokkien sisällöt. Tulosten informaatioarvo ei saa vähentyä, joten koko ajan kannattaa arvioida, miten pitkälle aineistoa kannattaa ryhmitellä. (Kylmä & Juvakka 2007, 110-119; Whittemore & Knafl 2005, 550-551.) Aineiston analyysiä tehdään, kunnes aineisto on tiivistynyt mielekkääksi kokonaisuudeksi (Whittemore & Knafl 2005, 551).

Lopulliseen sisällönanalyysiin valittiin 23 aineistoa. Aineistojen analyysin tekeminen aloitettiin lukemalla valitut aineistot useaan kertaan. Artikkeli-aineistot ja korkeakoulujen julkaisut luettiin kokonaisuudessaan. Kirja-aineistoista luettiin sisällysluettelon otsikoiden perusteella tarkoituksenmukaisimmat kappaleet. Pro gradu –töistä ja väitöskirjasta luettiin tulos-osiot ja johtopäätökset. Samalla molemmat tekivät itsenäisesti alleviivauksia eri värein tutkimuskysymyskohtaisesti merkiten tekstiin asiayhteyksiä ja tekemällä muistiinpanoja erillisille papereille. Kun molemmat olivat löytäneet vastaukset tutkimuskysymyksiin, tehtiin molempien löydöksistä synteesi lajittelemalla samat asiasanat ja asiakokonaisuudet eri pinoihin. Tämän jälkeen alettiin hahmotella ylä- ja alaluokkia tarkastellen ja pohtien luokkien kokonaisuuksia ja sisältöjä useaan kertaan. Kuviossa 2 esitetään esimerkki sisällönanalyysin etenemisestä. Esimerkki koskee toista tutkimuskysymystä ”Miten esimies voi edistää henkilöstön osallistumista ja sitoutumista muutosprosessiin?” Kun lopulliset luokat olivat muodostuneet, alettiin tutkimustuloksia kirjoittaa ylös käyden läpi ja tarkastellen yhä uudelleen alkuperäisiä lähteitä. Vielä kirjoitustyönkin aikana aineiston vastaavuutta tutkimuskysymyksiin ja luokkien mielekkyyttä tarkasteltiin ja pohdittiin yhdessä keskustellen. Lopuksi luotiin taulukot, joista keskeiset tulokset ovat helposti nähtävissä. Taulukot esitetään liitteissä 2, 3 ja 4.



KUVIO 2. Esimerkki sisällönanalyysin etenemisestä

4. TULOKSET

4.1. Muutosjohtamisosaaminen

Muutosjohtamisosaaminen muodostuu prosessinhallintaosaamisesta, ihmissuhdetaidoista, kommunikointi- ja viestintäosaamisesta, osallistavasta johtamisosaamisesta, moniammatillisesta johtamisosaamisesta, innovatiivisesta johtamisosaamisesta, eettisestä johtamisosaamisesta sekä organisaatiokulttuuri-osaamisesta. Keskeiset tutkimustulokset esitellään liitteessä 2.

Prosessinhallintaosaamiseen kuuluu useita taitoja ja osaamisalueita. Projektinhallintataidot ovat merkittävä osa muutosjohtajan osaamista ja niiden hallinnalla on suuri vaikutus muutosprosessin onnistumiselle (Crawford & Nahmias 2010, 409). Organisointitaidot ovat keskeisten asiajohtamisen alueiden hallintaa, siten että muutoksen hallinta organisaation eri tasoilla mahdollistuu, ja henkilöstöä voidaan aktivoida osallistumaan muutokseen (Väyrynen 2008, 41). Organisointitaitoihin kuuluvat myös uuden toiminnan käynnistäminen ja seuranta, toiminnan kokonaisuuden hallinta sekä visionäärinen suuntautuneisuus (Stenvall & Virtanen 2007, 105). Johtajalla tulee olla ennakointi- ja visiointikyvyn lisäksi kykyä nähdä organisaation muutostarpeita tulevaisuuden lähtökohdista (Juppo 2011, 140). Muutosjohtajalta edellytetään kykyä tilannesidonnaiseen toimintaan, mikä tarkoittaa sopeutumista uusiin tilanteisiin, kritiikin sietämistä ja kritiikin syiden ymmärtämistä. Muutosjohtajalta vaaditaan myös epätietoisuuden sietokykyä, sillä muutosprosessit voivat viedä aikaa, ja tulosten aikaansaaminen on epävarmaa. (Väyrynen 2008, 57.) Johtajan tulisi osata yhdistää yksityiskohdat osaksi suurempaa kuvaa ja laajempaa näkemystä (Juppo 2011, 140). Tiedonhankinta- ja tiedonsoveltamistaidot lisäävät muutosprosessin hallintaa ja auttavat kehittämään omaa johtamisosaamista. Tiedonhankinnassa olennaista on oikean tiedon hakeminen, ja kyky soveltaa sitä omaan työyhteisöön. Tämä edellyttää oman toimintaympäristön hahmottamista ja tuntemista. Tiedonhankinta kuuluu myös muutosprosessin suunnitteluun, ja työyhteisön yleiseen kehittämiseen. (Väyrynen 2008, 39-40.)

Suunnitteluosaaminen on välttämätöntä muutosprosessin toteuttamiseksi parhaalla mahdollisella tavalla (Juppo 2011, 141; Crawford & Nahmias 2010, 447; Thompson 2010, 116; Väyrynen 2008, 40; Stenvall & Virtanen 2007, 105). Suunnittelulla voidaan ennakoida muutosprosessin eri vaiheita ja vaikutuksia, ja valmistautua mahdollisiin ongelmiin (Thompson 2010, 171; Väyrynen 2008, 40-41). Suunnitteluun tulisikin varata riittävästi aikaa. Keskeistä suunnitteluosaamisessa on tavoitteiden asettaminen, jolloin muutoksen johtaminen on päämäärätietoista. (Väyrynen 2008, 40-41.) Tavoitteiden tulisi olla kuitenkin realistista (Stenvall & Virtanen 2007, 105), ja suunnittelun tulisi toteutua yhdessä henkilöstön kanssa (Väyrynen 2008, 41). Suunnitteluosaamiseen liittyvät myös järjestelmällisyys ja ajankäytönhallintaidot, sillä lyhyellä aikavälillä asioita voi olla paljon hallittavana ja päätettävänä (Juppo 2011, 141). Muutosprosessin johtajalta edellytetään myös päätöksenteko- ja ongelmanratkaisutaitoja. Muutosprosesseissa usein ilmenevät ongelmatilanteet edellyttävät ratkaisuvaihtoehtojen et-

simistä, kykyä käsitellä ongelmia, joskus nopeaakin ongelmanratkaisutaitoa sekä kykyä tehdä vaikeitakin päätöksiä. (Stenvall & Virtanen 2007, 106.) Myös Juppo (2011, 141), Crawford ja Nahmias (2010, 410) ja Thompson (2010, 171) ovat todenneet ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaitojen kuuluvan muutosjohtajan osaamisvaatimuksiin. Analysointi- ja arviointitaitojen (Crawford & Nahmias 2010, 407; Thompson 2010, 171) avulla muutosprosessin tuloksia voidaan verrata laadittuihin tavoitteisiin sekä arvioida tekijöitä, jotka vaikuttivat muutosprosessin toteutumiseen. Analysoinnin ja arvioinnin avulla voidaan saada tietoa miten muutos on vaikuttanut esimerkiksi työyhteisöön ja työympäristöön, ja kuinka saatua tietoa voidaan hyödyntää tulevissa muutosprosesseissa. (Thompson 2010, 171.) Sopeuttamisosaaminen on taitoa arvioida edellisiä muutosprosesseja, sekä työyhteisön valmiutta uusiin muutosprosesseihin. Sopeuttamisosaamisen tarkoituksena on varmistaa, että työyhteisö on ennättänyt sopeutua edelliseen muutokseen. Kun uusi muutosprosessi aloitetaan vasta, kun edelliseen muutokseen on sopeuduttu, muutoksella on parempi mahdollisuus onnistua. Uutta muutosta ei siis tulisi lähteä toteuttamaan liian aikaisin, sillä muutosten nopea, peräkkäinen toteutus voi kuormittaa henkilöstöä. Muutoksen vaikutuksia, hyötyjä ja haittoja, tulisi arvioida jokaisen muutoksen jälkeen ja esittää tulokset henkilöstölle. Muutokseen sopeuttaminen vaatii johtajalta aktiivista johtamista. (Väyrynen 2008, 42-44.) Muutosjohtajan osaamisvaatimuksiin katsotaan kuuluvan myös strateginen osaaminen ja toimintasuuntautuneisuusosaaminen (Crawford & Nahmias 2010, 407).

Ihmissuhdetaitoja ovat vuorovaikutustaidot, motivointitaidot, kyky huomioida muutosvastarinta sekä vaikuttamistaidot. Vuorovaikutustaitoja omaava muutosjohtaja kykenee luottamukselliseen kanssakäymiseen henkilöstön kanssa (Stenvall & Virtanen, 106). Vuorovaikutus mahdollistaa henkilöstön kuulemisen muutosprosessin aikana, ja vuorovaikutuksen avulla muutosprosessin sujumista on mahdollista edistää (Thompson 2010, 172). Avoin vuorovaikutus on tärkeää, sillä usein muutosprosesseissa tehdään yhteistyötä uusien ja erilaisten toimijoiden ja toimintaympäristöjen kanssa (Väyrynen 2008, 55). Johtajan on tärkeää omata myös neuvottelu- ja taivuttelutaitoja; hänen tulisi kyetä ymmärtämään eri tahojen näkökulmia ja olemaan ymmärtävä ja joustava, mutta myös jämäkkä (Juppo 2011, 141). Motivointitaidot ovat osa tehokasta johtamista (Gilley, Gilley & McMillan 2009a, 81; Gilley, McMillan & Gilley 2009b, 43; Väyrynen 2008, 59; Stenvall & Virtanen 2007, 106). Motivoivan ympäristön kehittäminen ja ylläpitäminen parantavat työntekijöiden motivaatiota. Myös vapaus, jousta-

vuus ja tehokas viestintä edesauttavat motivoitumista, mutta tärkeimpänä motivoimisen keinona on pidetty johtajan työntekijöilleen antamaa aikaa mahdollisten ongelmien ratkaisemiseksi. (Gilley ym. 2009b, 43-44.) Johtajan motivointitaidot ilmenevät johtajan kyvyssä vaikuttaa työntekijöihin niin, että he työskentelevät yhteisen päämäärän hyväksi. Motivoiva johtaja kykenee organisoimaan ja tarjoamaan motivoivan ympäristön: kommunikoimaan vaikuttavasti, vastaamaan työntekijöiden kysymyksiin, ideoimaan sekä priorisoimaan ideoita, ohjaamaan henkilöstökäytäntöjä, suunnittelemaan henkilöstön toimintoja sekä sitouttamaan henkilöstöä toimintaan. (Gilley ym. 2009a, 81.) Myös osallistava johtamistapa auttaa motivoimaan henkilöstöä muutosprosessissa (Väyrynen 2008, 46). Kyky huomioida muutosvastarintaa on myös olennainen taito, sillä muutosprosessit voivat herättää henkilöstössä voimakkaita tunteita, jotka ilmenevät muutosvastarinnan muodossa. Säännöllinen ja tehokas kommunikointi henkilöstön kanssa sekä henkilöstön huolien kuuntelu ja huomioonottaminen ovat tärkeitä muutosvastarintaan vaikuttamiseksi. Johtajan tulisikin olla avoin henkilöstön ideoille ja ehdotuksille muutosprosessin toteuttamisen suhteen. (Thompson 2010, 172.) Osaava johtaja osaa hyödyntää muutosvastarintaa, jolloin se mahdollistaa reflektiivisen oppimisen (Stenvall & Virtanen 2007, 103). Crawford ja Nahmias (2010, 408) esittävät myös vaikuttamistaitojen kuuluvan muutosjohtajan osaamisvaatimuksiin.

Kommunikointi- ja viestintäosaamiseen kuuluvat tiedottamisosaaminen, viestintäosaaminen ja esiintymisosaaminen liittyvät läheisesti toisiinsa. Vaikuttavat kommunikointi- ja viestintäosaaminen on merkittävästi yhteydessä muutosprosessin onnistuneeseen toteuttamiseen (Juppo 2011, 138; Thompson 2010, 172; Gilley ym. 2009a, 80; Gilley ym. 2009b, 43; Väyrynen 2008, 54; Crawford & Nahmias 2010, 407). Tehokkaan kommunikoinnin avulla henkilöstöä voidaan motivoida ja osallistaa muutoksen toteuttamiseen (Crawford & Nahmias 2010, 408; Gilley ym. 2009b, 44). Tärkeää olisi käyttää erilaisia kommunikointitekniikoita, tarjota asianmukaista, rehellistä ja luotettavaa informaatiota, pyytää palautetta henkilöstöltä, luoda muutosvalmiutta sekä motivoida henkilöstöä toimintaan. Kommunikoinnin tulisi olla säännöllistä, koko muutosprosessin ajan jatkuvaa ja positiivista, jotta sen avulla voitaisiin motivoida henkilöstöä parhaalla mahdollisella tavalla. (Gilley ym. 2009a, 79-80.) Viestinnän tulisi olla avointa, rehellistä ja johdonmukaista. Myös epävarmoissa tilanteissa viestintä on tärkeää, eikä sitä tulisi unohtaa. Johdon tulisi viestiä muutoksen selkeä tavoite ja visio, sekä tulevaisuuden positiivinen näkymä sitouttaakseen henkilöstä muutospro-

sessiin. Perusteluja ja tavoitteita tulisi toistaa yhä uudelleen, sillä toiston merkitys viestinnässä on erityisen tärkeä. (Juppo 2011, 138.) Viestintä mahdollistaa dialogin rakentamisen henkilöstön, organisaation kokonaisuuden, sen menestystekijöiden ja muutosprosessin välille (Stenvall & Virtanen 2007, 105-106). Viestinnässä tulisi hyödyntää erilaisia viestintäkanavia ja viestintäteknologiaa (Väyrynen 2008, 54). Keskustelut ovat osa viestintää, ja niiden avulla henkilöstöllä on mahdollisuus esittää mielipiteitään ja ottaa kantaa asioihin. Keskustelujen myötä henkilöstöllä on mahdollisuus nähdä muutoksen merkitys ja hyödyllisyys. Viestinnässä olisi tärkeää pyrkiä oikaisemaan mahdollisesti syntyneet väärinkäsitykset mahdollisimman pian ja välttämään siten spekulointia. Johdon näkyvyys muutosprosessin aikana on tärkeää, ja johdon tulisi olla itsevarma esiintymisessään ja viestinnässään myös epävarmoissa tilanteissa. Kyetäkseen keskustelemaan ja argumentoimaan muutoksen tarpeellisuuden puolesta johtajan tulee olla perehtynyt muutoksen kaikkiin puoliin. (Juppo 2011, 138-139.)

Tiedottamisosaaminen on keskeistä muutosprosessissa. Tiedottamisessa tulisi kiinnittää huomiota tiedotuksen ajoitukseen, tiedostuskanaviin ja tiedottamisen sisältöön ja avoimuuteen. Tiedottamisen tulisi olla kaksisuuntaista, jolloin myös henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua muutosprosessiin. Samansisältöisiä tiedottamistilaisuuksia tulisi järjestää useita, jotta mahdollisimman moni henkilöstöstä pääsisi osallistumaan, eikä huhupuheita pääsisi syntymään. Myös työyhteisön omia tiedotuskanavia tulisi hyödyntää. Tiedottamiseen tulisi myös suunnata riittävästi resursseja. Tiedottamiseen tulee kiinnittää huomiota, sillä epäonnistunut tiedottaminen tai sen puute vaikuttaa henkilöstön työtyytyväisyyteen, työssä jaksamiseen ja vähentää osallistumista työyhteisön kehittämiseen aiheuttaen työyhteisössä pitkäkestoisia epävarmuuden tunteita. (Väyrynen 2008, 53-54.) Crawford ja Nahmias (2010, 407) esittävät myös esiintymistaitojen olevan osa muutosjohtajan osaamisvaatimuksia. Näiden voidaan katsoa liittyvän olennaisesti muihin edellä mainittuihin kommunikointi- ja viestintäosaamisvaatimuksiin.

Osallistava johtamisosaaminen koostuu ohjaus- ja valmennustaidoista, palkitsemistaidoista sekä kyvystä sitoutua ja johtaa esimerkillä. Niin Crawford ja Nahmias (2010, 407), Gilley ja muut (2009a, 79) kuin Stenvall ja Virtanen (2007, 106) esittävät ohjaus- ja valmennustaitojen kuuluvan muutosjohtajan osaamisvaatimuksiin. Kouluttaminen, neuvominen ja mentorointi ovat tapoja valmentaa ja ohjata. Valmennus perustuu

kommunikointiin ja palautteen antamiseen. Valmennuksen avulla pyritään maksimoimaan työntekijöiden vahvuuksia ja minimoimaan heikkouksia. Valmennuksen myötä työntekijöillä on mahdollisuus kehittyä, ja heidän sopeutumiskykynsä muutosprosessissa lisääntyy. (Gilley ym. 2009a, 79.) Valmentava johtaja saa henkilöstön luottamaan omiin kykyihinsä ja motivoitumaan muutoksen tekemiseen (Stenvall & Virtanen 2007, 106). Palkitseminen motivoi henkilöstöä muutosprosessissa, ja palkitsemisen mahdollisuutta tulisikin harkita koko muutosprosessin aikana, eikä vasta prosessin ollessa toteutunut (Thompson 2010, 171; Gilley ym. 2009a, 82). Palkitsemisen avulla johtajalla on mahdollisuus motivoida ja ohjata henkilöstöä haluttuun toimintaan muutosprosessin aikana (Gilley ym. 2009a, 82; Gilley ym. 2009b, 42). Tunnustuksen antaminen voi olla yksi tapa palkita henkilöstöä odotustenmukaisesta toiminnasta. Lisäksi voidaan kehittää erilaisia palkitsemisjärjestelmiä, jotka kannustavat henkilökuntaa opettelemaan uusia taitoja tai työskentelytapoja. (Gilley ym. 2009a, 82.) Muutosjohtajan kyvyllä sitoutua ja johtaa omalla esimerkillä on merkittävä vaikutus muutosprosessin onnistumiselle. Näyttämällä esimerkkiä johtaja luo henkilöstölle mallin, jonka mukaisesti toimia ja suhtautua muutokseen. Muutosprosessiin sitoutunut esimies herättää ympäristössään luottamusta niin itseensä kuin muutosprosessiinkin. (Juppo 2011, 138; Stenvall & Virtanen 2007, 106.) Johtaja voi tuoda oman persoonansa esiin olemalla paikalla ja liikkumalla työyhteisön keskuudessa (Juppo 2011, 140). Johtajan sitoutuminen muutokseen; sen perusteluihin, tavoitteisiin ja toteuttamiseen osoittavat henkilöstölle muutoksen tarpeellisuuden ja luovat uskoa muutoksen toteutumiseen (Juppo 2011, 141).

Moniammatilliseen johtamisosaamiseen lukeutuvat yhteistyötaidot, yksilöidenjohtamisosaaminen, verkostoitumistaidot, tiimityöosaaminen sekä sidosryhmien hallintataidot. Yhteistyötaidot ovat keskeisessä asemassa työelämän muutoksissa ja korostuvat etenkin organisaatioiden nopeissa muutosprosesseissa (Väyrynen 2008, 64). Yhteistyötä tulisi tehdä organisaation eri tasojen kanssa huomioiden työntekijät ja kehittäen osallistavia johtamismenetelmiä (Väyrynen 2008, 37). Yhteistyötaitojen kehittäminen yhdessä työyhteisön kanssa on osa johtamistyötä. Muutosten mukanaan tuomat uudet tehtävät ja erilaiset toimijat ja toimintaympäristöt edellyttävät johtajalta hyviä yhteistyötaitoja sekä kykyä uudistaa erilaisia yhteistyö- ja työnjakotapoja. (Väyrynen 2008, 38.) Koska työntekijät suhtautuvat muutosprosessiin yksilöllisesti, johtajan tulisi kyetä hahmottamaan erilaiset yksilöiden ja ryhmien suhtautumistavat ja kunni-

oittamaan niitä. Yksilöidenjohtamisosaaminen mahdollistaa muutosprosessin kokemisen positiivisena ilmiönä, kun johtajalla on valmiudet kohdata työntekijät yksilöllisesti ja toimia tasa-arvoisesti. Tämä ennaltaehkäisee muutosvastarinnan kehittymistä johtamisen ollessa muutosprosessissa yksilöä huomioivaa ja ihmisläheistä. (Väyrynen 2008, 50.)

Muutosjohtajan tulee huomioida työyhteisön eri ammattiryhmät, ja niiden vaikutus työyhteisöön muutosprosessia johtaessa (Väyrynen 2008, 64). Muutosjohtajalta edellytetäänkin verkostoitumistaitoja ja kykyä toimia erilaisissa työryhmissä. Johtajan tulisi myös osata ohjata muita osallistumaan verkostomaiseen työskentelyyn. Verkostoitumistaidot ovat erityisen tärkeitä yhdistymisprosesseissa yhteistyötahojen lisääntyessä. (Väyrynen 2008, 38.) Tiimityöosaamiseen kuuluvat tiimien luominen (Gilley ym. 2009b, 44), tiimien kehittäminen (Crafword & Nahmias 2010, 410) ja tiimityön edistäminen (Gilley ym. 2009a, 82). Tiimien luominen edellyttää johtajalta selkeää kommunikointia henkilöstön kanssa, roolien ja vastuiden määrittelyä, päätöksentekokykyä ja työyhteisön motivointia ongelmien ratkaisemiseksi ja tuloksiin pääsemiseksi (Gilley 2009b, 44). Tiimityöskentelyn seurauksena työyhteisö työskentelee tehokkaammin verrattuna yksintyöskentelyyn. Johtajan kyky suunnitella tiimejä, jotka tukevat yhteistyötä sekä tiimien tehokas johtaminen ovat edellytys organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiimityön etuna on erilaisten työntekijöiden näkemysten ja taitojen yhdistyminen, jonka myötä työskentely tehostuu, ja tavoitteisiin pääseminen on todennäköisempää. Tiimityöskentelyä edistävät avoin kommunikointi, jaettu johtajuus sekä selkeästi määritellyt toimenkuvat ja työtehtävät. (Gilley ym. 2009a, 82-83.) Crawfordin ja Nahmiaksen (2010, 409) esittämien sidosryhmien hallintataitojen voidaan katsoa liittyvän läheisesti verkostoitumistaitoihin ja tiimityöosaamiseen.

Henkilöstön osaamisen kehittämistaidot, itsensäjohtamiskyky, luovuusosaaminen ja rekrytointiosaaminen kuuluvat ***innovatiiviseen johtamisosaamiseen***. Johtajan vastuulla on kehittää henkilöstön osaamista ja muutosvalmiutta (Thompson 2010, 172). Henkilöstön osaamisen kehittämistaitoihin kuuluvat henkilöstön koulutus ja valmennus. Koulutuksen ja valmennuksen avulla henkilöstöä voidaan auttaa sitoutumaan muutosprosessiin. (Crawford & Nahmias 2010, 409.) Henkilöstön osaamisen ja suorituskyvyn kehittäminen muutosprosessin yhteydessä on johtajan vastuulla (Stenvall & Virtanen 2007, 106). Johtajan itsensäjohtamiskyky on valmiutta kouluttaa ja kehittää itse-

ään esimiehenä, joten johtajan tulisikin kehittää henkilöstön rinnalla myös itseään (Crawford & Nahmias 2010, 407). Muutokset vaativat johtajalta usein uudenlaista näkemystä, jolloin johtajan on kyettävä uudistumaan, muuttamaan johtamistapojaan ja johtamistyyliään (Juppo 2011, 138). Niin henkilöstö- kuin johtotasollakin tapahtuva oppiminen ja kehittyminen auttavat tekemään organisaatiosta innovatiivisen, tehokkaan ja menestyvän tulevaisuudessa (Thompson 2010, 172). Crawfordin ja Nahmiaksen (2010, 409) ja Thompsonin (2010, 172) mielestä johtajan tulee omata myös luovuusosaamista; luova ajattelu turvaa organisaation menestyksellisen tulevaisuuden (Thompson 2010, 172). Henkilöstön rekrytointiosaaminen taas mahdollistaa innovatiivisten työntekijöiden huomioimisen. Tällaiset työntekijät ovat innovatiivisia, ja omaavat luovan ajattelun taitoja. Osaavat ja pätevät työntekijät auttavat rakentamaan ja säilyttämään menestyvän ja muutokselle avoimen organisaation. (Thompson 2010, 172.)

Eettinen osaaminen on edellytys muutosprosessin onnistuneelle johtamiselle. Muutosprosessissa on tärkeää hyväksyä organisaation eettinen arvomaailma, sekä avata ja säilyttää keskeisiä arvoja. Tämä toimii osana muutosprosessin läpivientiä; muutosta voidaan perustella henkilöstölle, joka voi epäillä arvojen säilymistä, ja vastustaa sen vuoksi muutosta. Ennen muutosprosessin aloittamista johtajan tulisikin olla tietoinen organisaation arvoista ja organisaatiokulttuurista, sillä ne vaikuttavat muutosprosessiin. (Väyrynen 2008, 56.)

Organisaatiokulttuuriosaamiseen kuuluvat organisaation ja sen toiminnan tunteminen. Johtajan tulee hahmottaa erilaisia organisaatiokulttuureita ja erilaisten yksiköiden toimintatapoja (Väyrynen 2008, 38). Johtajalta edellytetään organisaation sisällön ja tehtävien sekä erilaisten työtapojen ja henkilöstön työkulttuurien hallintaa (Stenvall & Virtanen 2007, 105). Johtajan tulee kyetä muuttamaan vallitsevaa käyttäytymistä ja organisaatiokulttuuria muutosprosessin tavoitteiden saavuttamiseksi (Crawford & Nahmias 2010, 410). Organisaatiokulttuurin tuntemus on edellytys muutosprosessin onnistumiselle (Gilley ym. 2009b, 44).

4.2. Henkilöstön osallistumisen ja sitoutumisen edistäminen muutosprosessissa

Henkilöstön osallistumista ja sitoutumista muutosprosessiin edistävät viestintä ja kommunikointi, henkilöstölähtöisyys, osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet, hyvät esimiestaidot ja johtajan rooli sekä ryhmädynamiikan hyödyntäminen. Keskeiset tutkimustulokset esitellään liitteessä 3.

Viestintä ja kommunikointi lisäävät henkilöstön sitoutumista muutosprosessiin ja edesauttavat muutosprosessin toteuttamista (Vuorinen 2014, 116; Luomala 2008, 8; Heino & Taskinen 2012, 56; Syväjärvi & Vakkala 2009, 332). Viestintä ja kommunikointi auttavat lisäksi ennakoimaan ja vähentämään muutosvastarintaa (Luomala 2008, 8). Kommunikointi mahdollistaa palautteen antamisen ja tiedon jakamisen koko muutosprosessin ajan (Gilley ym. 2009a, 80). Viestintä muutosprosessin aikana on välttämätöntä, sillä jos henkilöstö ei tiedä, mitä siltä odotetaan uudessa tilanteessa, osallistuminen muutokseen estyy (Luomala 2008, 19). Viestinnän avulla tulisi perustella muutoksen tarve ja kertoa muutoksen toteuttamisesta. Myös epävarmuustekijöiden esilletuominen tulisi huomioida. Etenemisen arvaamattomuuden mahdollisuudesta tulee kertoa, sillä tämä vähentää muutoksen liittyvää epävarmuutta ja lisää luottamusta ja sitoutumista muutokseen. (Vuorinen 2014, 120; Gilley ym. 2009a, 80.) Muutoksen tarvetta perusteltaessa olisi tärkeää luoda yhteisymmärrystä henkilöstön kanssa, ja varmistaa, että henkilöstö ymmärtää muutostarpeen (Vuorinen 2014, 118). Muutoksen toteuttamisesta informoitaessa tulisi esitellä perustelut muutokselle, muutoksen toteuttamissuunnitelma sekä muutoksesta saatavat hyödyt (Luomala 2008, 27). Muutoksen hyötyjen esittely on tärkeää; mikäli muutoksen hyötyjä eikä tavoitteita ole tuotu riittävän selkeästi esiin, eikä henkilöstön näkemyksiä ole otettu huomioon tavoitteita muodostaessa, sitoutuminen muutokseen heikentyy (Hillukkala 2007, 61). Työntekijät, jotka ovat saaneet asiallista informaatiota muutoksen toteuttamisesta, kokevat muutoksen tarpeellisemmaksi ja saavutettavissa olevaksi, ja ovat sitoutuneempia muutokseen (McKay, Kuntzt & Näswall 2013, 29).

Avoimen viestinnän lisäksi hyvä tiedottaminen edesauttaa sitoutumista ja motivoitumista muutokseen (Heino & Taskinen 2012, 56; Luomala 2008, 24). Tiedottamisen tulisi tapahtua riittävän ajoissa ennen muutoksen toteuttamista, jotta työyhteisöllä olisi mahdollisuus alkaa sitoutumaan muutokseen jo hyvissä ajoin ennen varsinaisen muu-

toksen aloittamista (Hillukkala 2007, 55). Myös avoimen ilmapiirin merkitys korostuu muutostilanteissa (Syväjärvi & Vakkala 2009, 329; Hillukkala 2007, 62). Avoin ja vuorovaikutuksellinen ilmapiiri edesauttaa henkilöstön sitoutumista uuteen toimintatapaan vaikuttaen positiivisesti työntekijöiden mielikuviin ja asenteisiin muutoksesta (Hillukkala 2007, 62-63). Avoimen keskustelun avulla on mahdollisuus käydä läpi niin myönteisiä kuin kielteisiäkin tunteita, jolloin muutoksen työstämiselle on paremmat lähtökohdat (Hillukkala 2007, 54). Keskustelut vahvistavat sitoutumista muutokseen yksilötasolla (Syväjärvi & Vakkala 2009, 330). Avoimen keskustelun lisäksi kuuntelu ja myös kielteisistä asioista puhuminen edistää muutokseen sitoutumista (Heino & Taskinen 2012, 54). Erilaisten foorumien käyttö mahdollistaa viestinnän, vuorovaikutuksen ja kommunikaation. Foorumeina toimivat työyhteisön tiedotus- ja keskustelutilaisuudet, työyhteisön sisäiset työryhmät, kokoukset sekä koulutus- ja valmennustilaisuudet. Erilaisissa tilaisuuksissa voidaan niin innovoida ja realisoida mahdollisuuksia muutoksiin liittyen, kuin käsitellä tuntematonta tulevaisuuttakin. (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012, 88-89.)

Henkilöstölähtöisen johtamisen myötä henkilöstö sitoutuu todennäköisemmin muutokseen (Vuorinen 2014, 75). Hyvin johdetussa muutoksessa huomioidaan niin henkilöstön motivoituminen, sitoutuminen, samaistuminen, ammatillinen osaaminen, vastuullisuus kuin hyvä työnjakokin, sillä nämä kaikki ovat sitoutumista edistäviä tekijöitä (Luomala 2008, 13). Motivoiminen lisää muutosprosessiin sitoutumista. Motivaatiota lisäävät mahdollisuuksien etsiminen ja uusien tavoitteiden asettaminen. (Hillukkala 2007, 55.) Motivaation on koettu pysyvän parempana, kun henkilöstöä on osallistettu muutokseen jo varhaisessa vaiheessa, ja kun mahdollisimman monet työyhteisöstä ovat saaneet osallistua päätöksentekoon ja muutosprosessiin (Korkea-aho 2012, 69). Hyvän työmotivaatiotason ylläpitäminen edesauttaakin muutokseen sitoutumisessa (Vuorinen 2014, 94). Motivaatiota edistää myös johtajan osoittama luottamus työntekijää kohtaan; johtajan osoittama luottamus motivoi henkilöstöä ottamaan vastaan uusia, vaativiakin haasteita (Hillukkala 2007, 54). Muutoksen vaatiessa monenlaisia henkilökohtaisia ja ammatillisia taitoja muutosjohtajalta odotetaan henkilöstön tukemista uuden oppimisessa, jotta henkilöstö pystyy parantamaan työsuoritustaan ja varautumaan uusiin suoritusvaatimuksiin. Halu uuden oppimiseen lisää vaikutusmahdollisuuksia ja täten edistää muutokseen sitoutumista. (Hillukkala 2007, 62-63.) Tukemi-

nen koetaan oikeudenmukaisena kohteluna, mikä osaltaan edistää muutokseen sitoutumista (Hillukkala 2007, 49).

Muutostilanteissa henkilöstöllä on tarve tietää työtehtävät, henkilöstöä kohtaan suunnatut odotukset sekä miten muutos tulee vaikuttamaan työyhteisöön. Perehdyttäminen mahdollistaa varautumisen tulevaan sekä organisaation tilanteen haltuun ottamisen. Perehdyttämisen avulla henkilöstölle selvennetään vaatimukset ja odotukset työtehtäviin liittyen, välitetään tietoa muutoksesta, tuodaan esille tavoitteita, tunnistetaan muutospaineita sekä lisätään henkilöstön välistä yhteistyötä. Perehdyttäminen tulisi ajoittaa välittömästi muutosprosessin alkuvaiheeseen, sillä sen tavoitteena on auttaa henkilöstöä sitoutumaan ja toimimaan haasteellisessa muutostilanteessa. (Syväjärvi ym. 2009, 319-320.) Perehdyttäminen tulisi vaiheistaa, jotta tehtävät ja tavoitteet olisivat selkeät, ja perehdyttämistä tulisi myös arvioida ja kehittää. Perehdyttäminen edesauttaa henkilöstön jaksamista ja selviämistä muutosprosessissa. (Syväjärvi ym. 2009, 330-331.) Sitoutumista muutokseen edistää myös muutosvastarinnan hyväksyminen ja henkilöstön kannustaminen (Heino & Taskinen 2012, 54). Jatkuva palautteen antaminen onnistumisista ja henkilöstön aloitteellisuuden tukeminen edistävät myös sitoutumista (Luomala 2008, 25; Hillukkala 2007, 49). Johtajan antama palaute ja osoittama arvostus ovat tärkeitä voimavaroja lisääviä tekijöitä (Hillukkala 2007, 50). Henkilöstöä kuuntelemalla ja huomioimalla saadaan tietoa henkilöstön kokemuksista ja tuntemuksista, ja mahdollisestaan henkilöstön näkökulman tuominen mukaan muutokseen (McGilley ym. 2009a, 81; Luomala 2008, 6). Henkilöstön kuunteleminen onkin hyvin tärkeää. Henkilöstön antamaan muutosprosessia koskevaan kritiikkiin tulee suhtautua rakentavasti, ja henkilöstöä tulisi pyytää esittämään ratkaisuvaihtoehtoja ja kannustaa osallistumaan ongelman ratkaisuun. (Korkea-aho 2012, 78.) Tärkeää on todella kuunnella henkilöstöä, eikä vain kuulla heitä muodollisesti (Luomala 2008, 20). Henkilöstön huomiointi voimistaa muutokseen sitoutumista (Luomala 2008, 6; Hillukkala 2007, 53).

Henkilöstölle tulisi antaa ***osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia*** muutosprosessin aikana. Osallistamisen myötä henkilöstö ymmärtää paremmin muutoksen strategian ja laajuuden, ja osallistuminen mahdollistaa henkilöstön vaikuttamisen muutoksen toteutukseen (McKay ym. 2013, 30). Osallisuuden myötä henkilöstö ymmärtää ja hyväksyy helpommin muutoksen perustelut ja syyt, ja luottaa muutoksen tarpeellisuu-

teen (Laaksonen ym. 2012, 87). Kun henkilöstöä osallistetaan muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen, heille annetaan mahdollisuus mukanaoloon ja vaikuttamiseen (Vuorinen 2014, 75). Henkilöstön osallistuessa niin muutoksen suunnitteluun kuin toteutukseenkin, muutos koetaan oikeudenmukaiseksi, ja siihen sitoudutaan ja asennoidutaan positiivisesti (Vuorinen 2014, 72; McKay ym. 2013, 30; Heino & Taskinen 2012, 55; McGilley 2009a, 81). Henkilöstön tulisi myös saada osallistua päätöksentekoon (Korkea-aho 2012, 69; McGilley ym. 2009a, 80). Muutoksen kannalta on olennaista, että henkilöstö saa olla osallisena laatimassa muutosprosessia koskevia sopimuksia ja pelisääntöjä (Luomala 2008, 11). Riittävä ajallinen panostus kaikkiin muutosprosessin vaiheisiin edesauttaa henkilöstön sitoutumista (Vuorinen 2014, 122).

Henkilöstön mahdollisuutta osallistua tulisi korostaa, jotta henkilöstö ymmärtäisi tulevansa kuulluksi, ja voisi merkityksellisesti vaikuttaa muutoksen toteuttamiseen (Vuorinen 2014, 119). Koko muutosprosessin ajan olisi tärkeää tarjota tilaisuuksia konkreettista osallistumista ja vaikuttamista varten (Luomala 2008, 17). Henkilöstön näkemysten ja mielipiteiden kuuntelu ja huomiointi on erityisen tärkeää, koska heillä voi olla parhaimmat käsitykset ja kokemusperäinen tieto siitä, kuinka muutos saadaan toteutettua mahdollisimman hyvin niin, että työhyvinvointi ja työssä jaksaminen turvattaisiin sekä organisaation tavoitteet saavutettaisiin. (Luomala 2008, 13.) Henkilöstön osallistamisen myötä henkilöstö hahmottaa muutoksen tavoitteet paremmin, ja muutosjohtajalla on mahdollisuus saada henkilöstöltä hyödyllistä tietoa muutoksen toteuttamisen kannalta, kun henkilöstön näkemykset ja mielipiteet tulevat huomioiduksi. Henkilöstöltä saatua informaatiota voidaan hyödyntää päätöksenteossa, ja lisäksi henkilöstö kokee tulleensa huomioiduksi ja olevansa hyödyksi muutoksen toteutuksessa. (McKay ym. 2013, 30.) Joskus organisaatiomuutoksen seurauksena työ voi sijoittua uuteen työyksikköön. Tällöin olisi tärkeää informoida henkilöstöä sijoittumismahdollisuuksista ja antaa henkilöstölle mahdollisuus vaikuttaa omaan sijoituspaikkaan, sillä tämä lisää sitoutumista muutokseen. (Vuorinen 2014, 111.)

Hyvät esimiestaidot ja johtajan rooli ovat merkityksellisiä henkilöstön muutokseen sitoutumisessa ja osallistumisessa. Hyvillä esimies- ja johtamistaidoilla voidaan vahvistaa henkilöstön osallistumista, motivoitumista ja samaistumista muutosprosessissa (Vuorinen 2014, 85; Heino & Taskinen 2012, 56). Johtajan asenne ja hyvät muutosjohtamistaidot edistävät työyhteisön luottamusta, sitoutumista ja yhteishenkeä (Heino

& Taskinen 2012, 56). Erityisesti lähiesimiesten muutosjohtamisosaamista tulisi kehittää, ja kiinnittää huomiota esimiesten rooliin muutostilanteissa. Henkilöstö, jonka esimies omaa hyvät muutosjohtamistaidot, on suopeampi ja joustavampi muutosprosessia kohtaan. (Vuorinen 2014, 125-126.) Hyvä johtamistapa edistää osaltaan muutokseen sitoutumista; johtajan tulee olla avoin ja jämäkkä, kiinnostunut työntekijöistään ja heidän tekemästään työstä. Johtajan tulee keskustella asioista rehellisesti, sekä olla läsnä työyhteisön keskellä kuunnellakseen työntekijöitään (Hillukkala 2007, 51-52). Henkilöstön tulee kokea muutosprosessi oikeudenmukaiseksi, jotta se voi sitoutua ja asennoitua positiivisesti muutokseen (Vuorinen 2014, 75). Henkilöstö, joka kokee tulleensa kohdelluksi oikeudenmukaisesti, asennoituu muutokseen positiivisemmin, ja muutosprosessilla on suuremmat mahdollisuudet onnistua (Gilley ym. 2009a, 80). Luottamus syntyy avoimesta viestinnästä ja kommunikaatiosta, ja oikeudenmukaisuuden kokemus on edellytys luottamuksen kokemiselle. Henkilöstön ja johdon keskinäinen luottamus edistävät muutokseen sitoutumista. (Vuorinen 2014, 117.) Muutokseen sitoutumista edistää myös johtajan ja työntekijän välinen positiivinen suhde, ja siihen tulisikin kiinnittää huomiota. Työntekijät, jotka kokevat suhteet johtajaan hyviksi, suhtautuvat myönteisemmin muutokseen. (Vuorinen 2014, 90.) Henkilöstön sitouttamisessa muutokseen tulisi huomioida myös työhyvinvoinnilliset näkökulmat. Jatkuvissa muutosprosesseissa tulisi huolehtia työntekijöiden työhyvinvoinnista ja erityisesti jaksamisesta. (Luomala 2008, 8.)

Muutosprosesseissa tulisi ***hyödyntää ryhmädynamiikkaa*** (Korkea-aho 2012, 78; Luomala 2008, 8). Johtajan tulisi havaita työyhteisöstä muutoksen kannalta tärkeät avainhenkilöt, muutosagentit, ja ottaa heidät mukaan muutoksen suunnitteluun heti muutosta suunniteltaessa ja ideoitaessa (Luomala 2008, 8). Muutosagentit ovat tärkeässä roolissa, kun muutosta ruvetaan toteuttamaan (Korkea-aho 2012, 61). Muutosagenttien ohella myös muu työyhteisö tulisi saattaa osalliseksi toimintaan jo varhaisessa vaiheessa, ja varmistaa kommunikaation sujuvuus kaikissa muutoksen vaiheissa (Luomala 2008, 8). Hyvä yhteishenki ja yhtenäinen työyhteisö edistävät muutokseen sitoutumista (Heino & Taskinen 2012, 54). Myös työyhteisöltä saatava tuki auttaa muutokseen sitoutumisessa. Yhteisöllisyyden rakentaminen ja yhteisen osaamisen hyödyntäminen muutostilanteissa ovat merkityksellisiä. (Syväjärvi & Vakkala 2009, 329.)

4.3. Muutosvastarintaan vaikuttaminen

Johtaja voi vaikuttaa muutosvastarintaan viestinnän ja kommunikoinnin sekä johtamistavan keinoin. Muutosvastarintaan vaikuttamisessa tärkeitä ovat myös henkilöstön huomiointi ja henkilöstön osallistaminen sekä sitouttaminen muutosprosessiin. Muutosvastarintaa voi hallita ja hyödyntää muutosprosessin aikana. Keskeiset tutkimustulokset esitellään liitteessä 4.

Viestintä ja kommunikointi ovat erittäin tärkeitä muutosvastarinnan ehkäisemiseksi ja lieventämiseksi (Vilen 2013, 53; Kekäläinen 2011, 69; Erwin & Garman 2010, 46; Virtala 2010, 87; Ahoniemi 2009, 118; Dam, Oreg & Schyns 2008, 317). Niihin sisältyvät viestintä, tiedottaminen, informointi ja keskustelut. Tiedottamisen avulla pyritään ehkäisemään muutosvastarintaa tarpeeksi ajoissa, jo varhaisessa vaiheessa ennen kuin sitä alkaa esiintyä (Vilen 2013, 53; Virtala 2010, 87). Muutoksen tarpeellisuuden perustelu on ensisijaisen tärkeää (Vilen 2013, 53; Ahoniemi 2009, 118) ja muutoksen tuomat hyödyt tulisi myös esitellä (Kekäläinen 2011, 67). Tiedottaminen auttaa vähentämään epävarmuutta ja levottomuutta, ja lisää avoimuutta muutosta kohtaan. Tiedotuksen tulisi olla säännöllistä ja täsmällistä (Dam ym. 2008, 317-318) sekä toistuvaa ja selkeää (Virtala 2010, 89; Erwin & Garman 2010, 51-52). Tiedottamisen avulla pyritään kertomaan muutoksen syistä, muutoksen aiheuttamista vaikutuksista sekä muutoksen toteuttamisesta. (Erwin & Garman 2010, 51.) Tiedottamiseen ja kommunikointiin tulisikin panostaa, sillä huonosti organisoitu tiedotus ja oikean tiedon puuttuminen voi aikaansaada myös huhujen leviämisen ja siten edesauttaa muutosvastarinnan syntymistä (Ahoniemi 2009, 117; Dam ym. 2008, 317). Puutteellinen viestintä voi aiheuttaa myös ymmärtämättömyyttä, joka aiheuttaa pelkoa ja muutosvastarintaa (Virtala 2010, 89). Informoinnin tarkoituksena on kertoa työntekijöille muutoksesta, sen seurauksista ja työntekijöiden uusista tehtävistä ja rooleista (Dam ym. 2008, 317-318). Johtajan tulee miettiä tarkoin, miten muutoksesta kerrotaan työyhteisölle; puutteellisesti, huonosti tai käskynomaisesti hoidettu informointi voi vaikuttaa muutoksen vastaanottoon negatiivisesti ja lisätä muutosvastarintaa. Muutos tulisi esittää niin, että henkilöstö kokee saavansa vaikuttaa muutokseen ja kokee tulleensa kuulluksi. (Virtala 2010, 87.) Muutoksesta tulisi informoida myös positiiviseen sävyyn ja muistaa korostaa muutoksen hyviä puolia (Vilen 2013, 23). Myös keskustelu ehkäisee ja auttaa vähentämään muutosvastarintaa. Keskusteluja tulisi käydä niin ryhmissä kuin esimiehen

ja työntekijän välillä. (Vilen 2013, 53; Virtala 2010, 85.) Keskustelun tulisi olla avointa (Ahoniemi 2009, 117), ja pyrkimyksenä tulisi olla yhteisen ymmärryksen kehittyminen ja kokemusten jakaminen (Virtala 2010, 89). Keskusteluissa olisi myös mahdollista käydä läpi muutosvastarintaa aiheuttavia seikkoja (Virtala 2010, 81). Esiinnousseisiin kysymyksiin tulisi vastata rehellisesti ja asiallisesti (Vilen 2013, 53).

Johtamistavalla on vaikutusta muutosvastarinnan ilmenemiseen. Johtajan ja henkilöstön väliseen suhteeseen tulisi panostaa. (Erwin & Garman 2010, 52; Dam ym. 2008, 319.) Johtajan tulisi vaalia avointa vuorovaikutusta ja yhteistyötä henkilöstön kanssa, ja olla järjestelmällinen johtamistavassaan välttäen pakottamista ja painostamista muutosprosessin suhteen. (Erwin & Garman 2010, 39.) Johtajan tulee osoittaa selkeä näkemys muutoksen suunnasta ja visiosta ja olla päämäärätietoinen muutosprosessin toteutuksen suhteen. Muutosvastarinnan hallitsemiseksi tarvitaan hyviä muutosjohtamisen taitoja. (Kekäläinen 2011, 68.) Luottamuksen lisäksi johtajalta odotetaan rehellisyyttä (Vilen 2013, 53; Kekäläinen 2011, 65). Henkilöstö, joka kokee vuorovaikutussuhteen johtajaan olevan hyvä, kokee vähemmän muutosvastarintaa. Henkilöstön tulisi voida luottaa johtajan rehellisyyteen ja johdon visioon muutoksesta, sillä henkilöstön epäluottamus johtoa kohtaan lisää muutosvastarintaa (Erwin & Garman 2010, 48; Dam ym. 2008, 317-318). Henkilöstön luottamusta lisäävät mahdollisuus osallistua sekä riittävä informaatio muutokseen liittyen (Dam ym. 2008, 326). Johtajan tulisi tunnistaa henkilöstöstä ne, jotka kokevat epäluottamusta johtoa kohtaan, ja työskennellä aktiivisesti luottamuksen aikaansaamiseksi (Erwin & Garman 2010, 51). Organisaation muutosmyönteinen ilmapiiri vähentää osaltaan muutosvastarintaa ja auttaa henkilöstöä suhtautumaan positiivisesti muutosta kohtaan (Kekäläinen 2011, 63; Virtala 2010, 80; Dam ym. 2008, 320). Se mahdollistaa oppimisen, tuloksellisuuden ja muutoksen kokemisen hyödyllisenä ja kehittävänä (Dam ym. 2008, 320). Muutosmyönteinen organisaatiokulttuuri ei muodostu yksin, vaan johtajan tulee panostaa kulttuurin luomiseen ja vahvistamiseen (Appelbaum ym. 2015, 77; Kekäläinen 2011, 63). Johtajan tulisi tunnistaa työyhteisöstä henkilöt, jotka ovat myönteisimpiä ja kiinnostuneimpia muutoksen suhteen. Näitä niin kutsuttuja muutosagentteja tulisi hyödyntää ja kannustaa heitä rohkaisemaan myös muuta henkilöstöä osallistumaan muutosprosessiin (Erwin & Garman 2010, 51). Johtajan näyttämä esimerkki auttaa vähentämään muutosvastarintaa; johtajan tulisi välttää näyttämästä epävarmuuttaan, pelkojaan

ja mahdollista omaa muutosvastarintaansa henkilöstölle, jottei henkilöstö samaistuisi johtajan tunteisiin ja vastustaisi muutosta (Kekäläinen 2011, 65; Virtala 2010, 73).

Henkilöstön huomiointi on olennaisen tärkeää muutosvastarintaan vaikuttamisessa. Muutosvastarintaa voidaan ehkäistä ja vähentää henkilöstöä valmentamalla. Muutosvalmennuksessa kartoitetaan ja opetetaan muutoksen edellyttämiä taitoja. (Kekäläinen 2011, 67.) Henkilöstöä valmentamalla pyritään lisäämään henkilöstön luottamusta muutokseen ja heidän osaamiseensa, jotta muutos toteutuu odotetusti (Erwin & Garman 2010, 51). Henkilöstöä voidaan valmistaa muutokseen myös kehityskeskustelujen avulla. Kehityskeskusteluissa voidaan käydä läpi muutoksen tuomia mahdollisuuksia ja hyviä puolia. Tavoitteena on saada henkilöstö sopeutumaan muutokseen. Keskusteluissa tulisi antaa mahdollisuus esittää kysymyksiä ja omia mielipiteitä muutoksesta. (Vilen 2013, 54.) Myös muulloin muutosprosessin aikana henkilöstölle tulisi antaa mahdollisuus kertoa omia mielipiteitään ja ajatuksiaan muutosprosessista muutosvastarinnan lieventämiseksi (Erwin & Garman 2010, 47; Virtala 2010, 87). Muutosprosessin aikana tulisi huomioida henkilöstön tunteita ja reaktioita, sillä tämä lisää henkilöstön hyvinvointia (Dam ym. 2008, 316) ja voi auttaa hallitsemaan muutosvastarintaa (Virtala 2010, 93; Appelbaum, Degbe, MacDonald & Nguyen-Quang 2015, 76). Johtajan tulisi keskittyä yksilöiden inhimillisiin tekijöihin, tiedollisiin ja tunteellisiin prosesseihin muutoksen teknisen hallinnan ohella (Kekäläinen 2011, 66). Johtajan tulisi kyetä tunnistamaan henkilöstön huolenaiheita ja olla valmis vastaamaan henkilöstön esittämiin ajatuksiin ja palautteisiin (Erwin & Garman 2010, 51). Johtajan tulisi myös olla ymmärtäväinen ja omata herkkyyttä kuunnella henkilöstön tarpeita, jotta työyhteisön myönteisyys muutosta kohtaan vahvistuisi (Appelbaum ym. 2015, 76). Saadakseen aikaan muutosmyönteisyyttä johtajan tulisi rohkaista ja palkita henkilöstöä niin sanoin kuin teoin. Myös henkilöstön etujen laajentaminen voi vähentää muutosvastarintaa. (Kekäläinen 2011, 62-63.) Henkilöstön ammattitaitoa ja omanarvontuntoa tulisi myös pyrkiä vahvistamaan. Työntekijän ammatillisen arvokkuuden vahvistaminen voi muuttaa työntekijän asennetta muutosmyönteisemmäksi, kun hän saa kokea olevansa merkityksellinen muutosprosessissa. (Virtala 2010, 91.)

Osallistumisen myötä henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa muutosprosessiin. Henkilöstön osallistuminen muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen vähentää muutosvastarintaa. (Kekäläinen 2011, 62; Virtala 2010, 87; Erwin & Garman 2010, 47;

Dam ym. 2008, 317). Osallistuminen mahdollistaa muutoksen tarpeen selittämisen ja tulevan muutoksen esittelyn. Muutoksen kohteena oleva henkilöstö pääsee vaikuttamaan suoraan muutokseen, kun muutoksesta ja mahdollisista vasta-argumenteista voidaan keskustella yhdessä. (Kekäläinen 2011, 64.) Osallistumisen myötä henkilöstö kokee saavansa vaikuttaa muutokseen, ja kokee sen omakseen. Mahdollisuuksia osallistumiseen tulisikin tarjota aktiivisesti. (Kekäläinen 2011, 63; Erwin & Garman 2010, 47.) Muutosprosessia tulisi kehittää ja toteuttaa yhdessä henkilöstön kanssa. Henkilöstö tulisi osallistaa myös päätöksentekoon. (Erwin & Garman 2010, 52; Dam ym. 2008, 317.) Osallistuminen muutosprosessin suunnitteluun ja päätöksentekoon auttaa henkilöstöä ymmärtämään muutoksen tarpeellisuuden, sekä kokemaan muutoksen hyödylliseksi. Nämä lisäävät muutosmyönteisyyttä. (Dam ym. 2008, 317.) Kun henkilöstö osallistetaan muutoksen suunnitteluun heti alussa, voidaan voimavarat suunnata muutokseen edistämiseen muutoksen vastustamisen sijasta (Vilen 2013, 54).

Muutosvastarinnan hallinnassa olennaista on varautua muutosvastarintaan ja pyrkiä vaikuttamaan siihen ajoissa (Appelbaum ym. 2015, 76; Vilen 2013, 53; Kekäläinen 2011, 63) sekä hyväksyä muutosvastarinnan olemassaolo (Ahoniemi 2009, 117). Varhainen valmistautuminen mahdollistaa muutosta puoltavien perustelujen laatimisen (Vilen 2013, 53; Erwin & Garman 2010, 51). Muutosvastarinta tulisi pystyä havaitsemaan, jotta sitä voisi hallita (Appelbaum ym. 2015, 76; Ahoniemi 2009, 117). Kun johtaja on päivittäisessä vuorovaikutuksessa ja kanssakäymisessä työyhteisön kanssa, hän oppii tuntemaan työntekijänsä arvoineen ja asenteineen, ja voi täten paremmin käsitellä ja hallita muutosvastarintaa (Virtala 2010, 81). Muutosvastarintaa aiheuttavat tekijät tulisi mahdollisuuksien mukaan kyetä ennakoimaan (Appelbaum ym. 2015, 76; Ahoniemi 2009, 119) ja muutosvastarinnan aiheuttamiin vastoinkäymisiin tulisi reagoida viivytyksittä (Ahoniemi 2009, 119).

Muutosvastarinta voidaan nähdä paitsi negatiivisena ilmiönä, myös positiivisena ilmiönä sen mahdollistaessa palautteen saamisen muutosprosessin aikana ja siten muutosprosessin kehittämisen (Appelbaum ym. 2015, 76; Erwin & Garman 2010, 40). Keskustelujen avulla voidaan saada selville piileviä syitä, jotka aiheuttavat muutoksen vastustamista (Kekäläinen 2011, 64). Muutosvastarinnan käsittelyn myötä voidaan saada palautetta ja resursseja, kun henkilöstön tarjoamaa ammatilliseen kokemukseen perustuvaa tietoa ja käsityksiä hyödynnetään organisaation hyväksi. Vuorovaikutus

henkilöstön kanssa mahdollistaa keinojen etsimisen ongelmien korjaamiseksi ja muutosprosessin kehittämiseksi. (Wallenius 2011, 84; Erwin & Garman 2010, 52.) Muutosvastarinta auttaa myös havaitsemaan muutosprosessin heikkoudet ja energisoi muutosprosessia, kun muutosprosessia arvioidaan ja pohditaan uudestaan (Appelbaum ym. 2015, 77). Muutossuunnitelmaa voidaan parantaa ja vahvistaa, kun asioita tarkastellaan eri näkökulmista kriittisesti ja kyseenalaistaen. Tämän jälkeen voidaan keskittyä muutoksen toteuttamiseen. (Ahoniemi 2009, 117.) Muutosvastarintaa ei tulisi pyrkiä hävittämään, vaan sitä tulisi hyödyntää ja työstää kehittävästi (Appelbaum ym. 2015, 77). Muutosvastarintaa voidaan hyödyntää löytämällä sujuvia ja toimivia työtapoja ja ohjeistuksia, järjestämällä käytännön asioita sekä pohtimalla, miten perustehtävät voidaan hoitaa mahdollisimman hyvin (Wallenius 2011, 84). Muutosvastarinnan hallinnassa tulisi huomioida myös työyhteisöltä saatavan tuen merkitys, sillä yhteisöllisyys auttaa hallitsemaan muutosvastarintaa. Yhteisöllisyyttä voidaan vahvistaa esimerkiksi toistuvilla tiedotus- ja keskustelutilaisuuksilla (Virtala 2010, 89).

5. POHDINTA

5.1. Tutkimuksen luotettavuus ja eettiset kysymykset

Eettisesti hyvän tutkimuksen teossa on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä. Tällöin tutkijat ovat toimineet huolellisesti, rehellisesti ja tarkasti tallentaessaan, esittäessään ja arvioidessaan tutkimuksen tuloksia. Tutkimus on myös suunniteltu, toteutettu ja raportoitu yksityiskohtaisesti. Tiedonhankinta-, arviointi- ja tutkimusmenetelmät ovat eettisesti kestäviä ja ovat tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia. Muiden tutkijoiden tutkimuksia ja niiden tuloksia arvostetaan, ja niiden merkitys huomioidaan tutkimusta tehdessä. (Hirsjärvi ym. 2009, 23-24.) Tämän opinnäytetyön teossa on noudatettu edellä kuvattua hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimus on tehty huolellisesti ja tarkasti; aineistoa on ollut keräämässä, arvioimassa ja analysoimassa kaksi tutkijaa. Tutkimuksen tekoa ohjasi huolellisesti tehty tutkimussuunnitelma. Koska tutkimus oli kirjallisuuskatsaus, jossa tutkittiin jo olemassa olevaa, julkaistua tietoa, tiedonhankinta-, arviointi- ja tutkimusmenetelmä olivat eettisesti kestäviä, sillä hankittu tieto oli jo

julkisesti saatavilla eikä aineistojen hankinta ja säilyttäminen aiheuttaneet eettistä ristiriitaa.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin perusteella. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta, tutkimuksen kykyä antaa eisattumanvaraisia tuloksia. (Hirsjärvi ym. 2009, 231; Metsämuuronen 2009, 125.) Tutkimuksen tuloksia voidaan pitää reliaabeleina, jos eri tutkimuskerroilla saadaan sama tulos, tai kaksi aineiston arvioijaa päätyy samanlaiseen tulokseen. (Hirsjärvi ym. 2009, 231). Validiteetti kuvaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata haluttua ilmiötä (Hirsjärvi ym. 2009, 231). Validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäinen validiteetti kuvaa tutkimuksen luotettavuutta, esimerkiksi käsitteiden ja teorioiden oikeellisuutta. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen yleistettävyyttä. Validiteettia voidaan parantaa hyvällä tutkimusasetelmalla, käsitteiden oikealla muodostuksella ja aineiston otannalla. (Metsämuuronen 2009, 65.) Tarkka selostus tutkimuksen kaikkien vaiheiden toteuttamisesta parantaa tutkimuksen luotettavuutta. Analyysivaiheessa tehtyjen luokittelujen syntyminen ja perustelut on myös tuotava esille luotettavuuden osoittamiseksi. Lisäksi tulee osoittaa, millä perusteella tulkintoja esitetään, ja mihin päätelmät perustetaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 232-233.) Tuloksia voidaan pitää luotettavina, oikein johdettuna ja tulkittuna, kun tuloksissa on viittauksia alkuperäiseen aineistoon (Metsämuuronen 2009, 81).

Koska kyseessä on laadullinen tutkimus, sen luotettavuutta voidaan arvioida myös luotettavuuskriteerien avulla. Tutkimuksen uskottavuutta voidaan arvioida tutkimuksesta saatujen tulosten ja tutkimuksen toteuttamisen kuvailun perusteella. Vahvistettavuutta osoittaa se, että tutkimusprosessin kulkua voidaan seurata pääpiirteittäin. Reflektiivisyys arvioi tutkimuksen tekijän vaikuttamista aineistoon ja tutkimusprosessiin. Siirrettävyys kuvaa tutkimustulosten siirrettävyyttä muihin vastaaviin tilanteisiin. (Kylmä & Juvakka 2007, 127-129.) Tutkimusta voidaan pitää uskottavana, koska saadut tutkimustulokset ja tutkimuksen toteuttaminen on kuvailtu tarkasti. Tämä myös osoittaa tutkimuksen vahvistettavuutta. Reflektiivisyyttä arvioitaessa tulee huomioida, että tutkimus on tehty kahden tutkijan toimesta. Tällöin tutkimustulokset eivät ole rajautuneet yhden tutkijan näkemysten mukaisesti, vaan kaksi tutkijaa ovat mahdollistaneet aineistojen laajemman objektiivisen tarkastelun. Tutkimustulokset ovat siirrettä-

vissä toisiin samanlaisiin toimintaympäristöihin, mikä osaltaan parantaa tutkimuksen luotettavuutta.

Koska aineistojen keruuprosessi; tietokannat ja hakusanat, sekä aineistojen hyväksymiskriteerit olivat tarkasti suunniteltu ja esitetty, tutkimus on toistettavissa ja tämä parantaa tutkimuksen reliabiliteettia. Koska kyseessä on laadullinen tutkimus, tutkimuksen tulosten toistettavuuteen vaikuttavat tutkijoiden omat näkemykset ja kokemukset luokitelluista ja edelleen analysoiduista tuloksista. Tämä tulee huomioida tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa. Tutkimuksen validiteettia puoltavat käsitteiden huolellinen ja tarkka määrittely sekä harkittu tutkimusasetelma**.** Valittu tutkimusmenetelmä osoittautui sopivaksi, ja sen avulla saatiin vastauksia esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Tosin toista tutkimusmenetelmää, kuten haastattelua käyttämällä tutkimuskysymyksiin olisi voitu saada erilaisia vastauksia. Aineistojen hankinta on tehty huolellisesti käyttäen useita eri tietokantoja, käsinhakua ja hyödyntäen informaatikoiden asiantuntija-apua. Aineistoja haettiin tietokannoista käyttäen tarkkaa rajausta hakutermien ja termien asettelun suhteen, joilla pyrittiin saamaan riittävä, mutta määrältään kohtuullinen otos. Hakutermien avulla pyrittiin löytämään aineistot, jotka vastaavat tutkimuskysymyksiin, ja rajaamaan aihepiiriä koskeva, mutta tutkimuskysymyksiin nähden turha aineisto pois. Mikäli aineiston haut olisi tehty eri tietokantoihin tai käytetty väljempiä hakusanoja ja – rajauksia, aineistoja olisi löytynyt huomattavasti enemmän, mutta aineistojen seulominen suuresta määrästä olisi ollut epätarkoituksenmukaista. Toisaalta, näin tehden olisi voitu löytää aineistoja, jotka vastaavat tutkimuskysymyksiin, mutta joiden asiasanoissa tämä ei tullut ilmi. Edellä mainittua pyrittiin kompensoimaan tekemällä tietokantahakujen lisäksi myös käsinhakua ja Google Scholar - hakua. Kansainvälisten tietokantojen käyttöä rajoittivat resurssit ja käytettävissä oleva aika. Mikäli kansainvälisiä tietokantoja olisi käytetty määrällisesti enemmän, ja hakutermejä monipuolisemmin, olisi voitu saada laajempia ja syvällisempiä vastauksia tutkimuskysymyksiin.

Tutkimuskysymykset vaikuttivat saadun aineiston määrään ja lopputulokseen. Tutkimuskysymykset laadittiin yhdessä tutkijoiden ja tilaajan kanssa molempien näkökulmat huomioiden. Erilaiset tutkimuskysymykset olisivat osaltaan voineet helpottaa tiedonhakua ja kirjallisuuskatsauksen toteuttamista kokonaisuudessaan. Tutkimuskysymyksiä ei kuitenkaan haluttu muuttaa, sillä niiden aiheiden koettiin olevan

hyödyllisimpiä tilaajalle. Vastausten löytäminen tutkimuskysymyksiin oli haasteellista. Muutosjohtamista on käsitelty kirjallisuudessa paljon, mutta tarkoituksenmukaisen aineiston löytäminen tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi oli haastavaa; merkittävä osa saaduista aineistoista ei täyttänyt hyväksymiskriteereitä. Aineistojen löytämisen teki haasteelliseksi myös se, että aineistoista ei lähdetty tekemään omia johtopäätöksiä, tulkintoja tai olettamuksia; aineistoilta vaadittiin, että vastaus tutkimuskysymykseen nousee selkeästi esille, eikä aineisto vain sivua haluttua aihepiiriä. Kokonaisuudessaan saatuun aineistoon oltiin kuitenkin tyytyväisiä, koska tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset, eikä yhtäkään tutkimuskysymystä jäänyt täten ratkaisemattomaksi.

Analyysimenetelmä ja analyysiin johtaneet luokitukset on esitelty, ja tutkimustuloksiin päätyminen tarkoin kuvailtu. Sisällönanalyysin etenemisestä on esitetty havainnollistava esimerkki kuvion muodossa. Keskeisistä tutkimustuloksista on laadittu taulukot, joista ilmenee, kuinka tulosten luokat ovat muodostuneet. Hankitun aineiston seulonta, analysointi ja tulosten laatiminen ovat tapahtuneet kahden tutkijan toimesta. Kaksi tutkijaa on mahdollistanut aineiston laaja-alaisen tulkitsemisen; aineistosta on voinut nousta esiin tuloksia, joita toinen tutkija ei ole välttämättä havainnut. Tämän myötä molempien tutkijoiden näkemysten yhdistäminen on mahdollistanut laajemmat ja syvällisemmät tutkimustulokset. Tuloksia arvioidessa tulee kuitenkin huomioida molempien tutkijoiden kokemattomuus sisällönanalyysin teossa tämän kirjallisuuskatsauksen ollessa ensimmäinen tutkimus, jossa tutkijat ovat kyseistä analyysimenetelmää käyttäneet.

Kirjallisuuskatsausta tehdessä aineiston luotettavuuden arviointi on välttämätöntä. Aineiston luotettavuuden arviointi on vaikeaa kaikissa kirjallisuuskatsauksen tyypeissä. Integratiivisessa kirjallisuuskatsauksessa luotettavuuden arviointi on erityisen haasteellista, sillä katsauksessa käytetään erilaisia aineistoja, niin empiiristä kuin teoreettistakin kirjallisuutta. Koska integratiivisessa kirjallisuuskatsauksessa voidaan käyttää tutkimuksia, jotka on tehty käyttäen erilaista metodologiaa ja tutkimusmalleja, niiden keskinäinen luotettavuuden vertailu voi olla vaikeaa. (Coughlan ym. 2013, 19.) Ennen aineiston hakemista aineistoille laadittiin hyväksymis- ja poissulkukriteerit luotettavan aineiston löytämiseksi. Tietokantahakujen myötä saatuja aineistoja arvioitiin tarkasti sisäänottokriteerit huomioiden. Tutkimusmetodiksi valittu integratiivinen kirjallisuus-

katsaus mahdollisti monipuolisen aineiston käyttämisen; tavoitteena oli saada tutkimuskohteesta laaja ja monipuolinen näkemys, ja tutkimusmetodi salli erilaisten aineistojen hyödyntämisen.

Kirjallisuuskatsauksessa käytettiinkin hyvin monipuolista aineistoa; pro gradu – töitä, väitöskirjaa, tutkimusartikkeleita, korkeakoulujen julkaisuja ja kirjoja. Käytetty aineisto tukee toinen toistaan; aineistoista nousi esille samoja asioita aineiston laadusta riippumatta, ja tämän voidaan nähdä tukevan aineiston keskinäistä luotettavuutta. Tutkimuskohteesta saatiin kokonaisvaltainen näkemys, kuten tutkimuksen tavoitteena oli. Mukaan valittiin myös aineistoja, joista löytyi tietoa, jota ei muissa aineistoissa tullut esille. Näistä aineistoista löydettiin vain yksittäisiä uusia näkökulmia, mutta nämä koettiin tärkeiksi tulosten kannalta, ja ne haluttiin tuoda esille. Pro gradu – töistä ja väitöskirjasta hyödynnettiin vain empiiristä osiota, jolloin saadut tulokset perustuvat tutkittuun tietoon, ja niiden voidaan täten olettaa olevan luotettavia. Pro gradu – töiden määrä kirjallisuuskatsauksessa oli suuri, mutta niiden avulla saatiin monipuolisesti tietoa tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi. Mikäli pro gradu – työt olisi rajattu hyväksymiskriteerien ulkopuolelle, kirjallisuuskatsauksen sisältö olisi jäänyt huomattavasti suppeammaksi ja kapea-alaisemmaksi. Väitöskirjojen vähyys tutkimuskysymyksiin liittyen yllätti tutkijat; näitä olisi haluttu hyödyntää laajemmin, mutta tutkimuskysymyksiin vastaavia aineistoja ei väitöskirjoista löytynyt kuin yhden aineiston verran. Kirjallisuuskatsauksessa käytetyt artikkelit olivat tutkimusartikkeleita, joten niiden luotettavuutta voidaan pitää hyvänä. Myös käytettyjä korkeakoulujen julkaisuja voidaan pitää laadukkaina ja luotettavina lähteinä. Kirjallisuutta tutkimuskysymysten aihepiiriin liittyen oli runsaasti, mutta työssä päädyttiin hyödyntämään vain kahta luotettavimpana pidettyä kirjalähdettä, jotka tukivat jo saatua aineistoa tai toivat uusia näkökulmia tuloksiin.

5.2. Tulosten tarkastelua

Kirjallisuuskatsausta tehdessä ilmeni, että yleistä johtamisosaamista on tutkittu paljon, mutta muutosjohtamisosaamista sen sijaan vähän etenkin Suomessa viimeisten vuosien aikana. Kansainvälisesti muutosjohtamisosaamista on sen sijaan tutkittu enemmän.

Muutosvastarintaa on tutkittu paljon niin kansallisesti kuin kansainvälisesti, mutta lähinnä muutosprosessin onnistumiseen tai epäonnistumiseen liittyvästä näkökulmasta; konkreettisia keinoja muutosvastarintaan vaikuttamisesta esimiehen taholta esitetään vähemmän. Aineistoa hankkiessa nousi merkittävästi esiin henkilöstön sitoutumisen merkitys muutosprosessiin osallistumisen rinnalla, jolloin myös henkilöstön sitoutumista edistäviä keinoja haluttiin tutkia osallistamisen rinnalla. Edellä mainittuja huomioita esitettäessä tulee huomioida haetun aineiston aikarajaus, vuodet 2007-2015, jolloin vanhempia, mutta merkittäviä lähteitä on voinut jäädä kirjallisuuskatsauksen ulkopuolelle. Muutosjohtamista; johtajan roolia muutosprosessissa, muutosvastarintaa ja henkilöstön osallistumista on käsitelty tälläkin aikavälillä erilaisissa kotimaisissa aineistoissa paljon, mutta merkittävä määrä aineistoja jouduttiin hylkäämään epäluotettavan lähteen vuoksi.

Tulosten perusteella muutosjohtamisosaamiseen voidaan katsoa kuuluvan lukuisia osaamisvaatimuksia, taitoja ja kykyjä. Tässä tutkimuksessa muutosjohtamisosaamisen pääluokat muodostuivat prosessinhallintaosaamisesta, ihmissuhdetaidoista, kommunikointi- ja viestintäosaamisesta, osallistavasta, moniammatillisesta ja innovatiivisesta johtamisosaamisesta, sekä eettisestä ja organisaatiokulttuuriosaamisesta. Aineistoissa korostuivat prosessinhallintaosaamiseen kuuluvat taidot ja osaaminen, sekä ihmissuhdetaidot ja kommunikointi- ja viestintäosaaminen, joita käsiteltiin aineistoissa eniten. Tulokset tukevat aiempaa näyttöä muutosjohtajan osaamisvaatimuksista. Kuten Neuvonen ja Uosukainen (2007, 47) ovat todenneet, muutosprosesseissa korostuvat asioiden johtamisen ohella merkittävästi ihmisten johtamisen taidot. Tämä oli nähtävissä selkeästi tutkimustuloksissa; tuloksissa nousivat esiin vuorovaikutustaidot, kommunikointiosaaminen ja yhteistyötaidot, joiden katsotaan olevan merkityksellisiä henkilöstöä johtaessa. Räsänen ja Nyfors (2014, 53) ovat esittäneet innovatiivisen johtamisen olevan edellytys muutosprosessien toteuttamiseksi. Myös Virjonen ja Kankare (2014, 34) ovat todenneet muutosjohtamiselta edellytettävän tulevaisuuteen suuntautuneisuutta ja ennakoivaa toimintaa. Myös tässä tutkimuksessa innovatiivinen johtamisosaaminen nousi yhdeksi keskeiseksi johtamisosaamisen osa-alueeksi, joten tulosten voidaan nähdä tukevan toisiaan. Heino ja Taskinen (2012, 52) ovat ilmaisseet vastaavasti johtajien osaamisvaatimusten kohdistuvan tulevaisuudessa toiminnan kehittämiseen, lisääntyneisiin yhteistyötehtäviin ja projektityöskentelyyn. Saadut tutkimustulokset tukevat Heinon ja Taskisen esittämiä osaamisvaatimuksia; muutosjohtajalta

edellytetään niin projektinhallintataitoja, toimintasuuntautuneisuusosaamista, yhteistyötaitoja kuin luovuusosaamistakin. Tutkimuksen tulokset osoittavat myös, että muutosjohtaja tarvitsee kykyä tilannesidonnaiseen toimintaan sekä sopeuttamisosaamista. Tämä tukee Niirasen ja muiden (2014, 146) sekä Saarnion ja muiden (2012, 45) näkemystä siitä, että johtajan tulee pystyä ennakoimaan muutoksia sekä reagoimaan niihin nopeasti. Myös Purmonen ja Makkonen (2011, 25) ovat todenneet esimieheltä vaadittavan herkkyyttä reagoida muuttuviin tilanteisiin.

Tutkimuksen tuloksissa todetaan muutosjohtajan osaamiseen kuuluvan myös vuorovaikutustaidot ja päätöksenteko- ja ongelmanratkaisutaidot. Saman havainnon ovat tehneet myös Neuvonen ja Uosukainen (2007, 45) ja Syväjärvi ja muut (2007, 8) todetessaan johtajalta vaadittavan vuorovaikutustaitoja, kykyä tunnistaa erilaisia ongelmallisia tilanteita sekä kykyä tehdä oikeita ratkaisuja. Myös Purmonen ja Makkonen (2011, 17-19) ovat todenneet vuorovaikutustaitojen korostuvan esimiestyössä. He ovat esittäneet myös alaisten motivoinnin, tiimien johtamisen, strategisen johtamisen ja työyhteisön kehittämisen kuuluvan esimiehen toimenkuvaan. Tutkimustulokset tukevat näkemystä, sillä tulosten perusteella muutosjohtamisosaamiseen kuuluvat motivointitaidot, tiimityöosaaminen, strateginen osaaminen sekä henkilöstön osaamisen kehittämistaidot. Mattila (2007, 27-28) on todennut viestinnän olevan oleellista muutosprosessissa. Vastaavasti Purmonen ja Makkonen (2011, 26) ovat korostaneet informoinnin merkitystä. Tulosten perusteella voidaan tehdä samanlainen havainto; muutosjohtajalta edellytetään niin viestintä- kuin tiedottamisosaamistakin. Kuten Syväjärvi ja muut (2007, 15) sekä Hewitt-Taylor (2013, 36) ovat esittäneet, henkilöstön mukaan ottaminen muutosprosessiin on olennaista muutosprosessin onnistumisen kannalta. Edistääkseen ja tukeakseen henkilöstön osallistumista muutosprosessissa johtaja tarvitseekin osallistavaa johtamisosaamista, joka oli yksi keskeisistä tutkimustuloksista. Syvänen ja muut (2012, 20) puolestaan ovat todenneet johtamisen olevan aina sidoksissa toimintaympäristöön ja –kulttuuriin. Tutkimustulokset tukevat näkemystä; organisaatiokulttuuriosaaminen kuuluu muutosjohtajan osaamisvaatimuksiin.

Aineistoissa harvemmin esitettyjä muutosjohtajan osaamisvaatimuksia olivat eettinen osaaminen ja organisaatiokulttuuriosaaminen. Eettinen osaaminen tuotiin esille vain yhdessä aineistossa. Näille osaamisvaatimuksille ei esitetty tarkempia taitoja tai kykyjä, jonka vuoksi niille ei muodostunut alaluokkia. Lähes kaikissa aineistoissa yhtä ai-

neistoa lukuun ottamatta muutosjohtajan osaamisvaatimukset olivat esitetty tarkasti. Poikkeuksellisessa Crawfordin ja Nahmiaksen (2010) tutkimuksessa osaamisvaatimuksia ei ollut avattu tarkemmin, mutta ne koettiin merkityksellisiksi, ja ne haluttiin tuoda esille ja ottaa mukaan tutkimustuloksiin.

Henkilöstön osallistumisen ja sitoutumisen edistämisessä muutosprosessissa keskeisiä keinoja ovat saatujen tutkimustulosten mukaan viestintä ja kommunikointi, henkilöstölähtöinen johtaminen, osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet, hyvät esimiestaidot ja johtajan rooli sekä ryhmädynamiikan hyödyntäminen. Vähiten aineistoissa käsiteltiin ryhmädynamiikan merkitystä, sen sijaan muut edellä mainitut osa-alueet korostuivat enemmän. Aineistoja analysoitaessa useita alaluokkien tuloksia olisi voitu liittää myös muiden yläluokkien alle, mutta tulokset luokiteltiin niiden yläluokkien alle, joihin tulosten nähtiin merkittävimmin kuuluvan. Tutkimuksen tulokset osoittavat henkilöstölähtöisen johtamisen korostuvan henkilöstön osallistumisen ja sitoutumisen tukemisessa; tärkeää on kuunnella ja huomioida henkilöstöä sekä pyytää heiltä ratkaisuvaihtoehtoja. Tämän on todennut myös Kykyri (2008, 149) esittäen henkilöstön osallistumisen tuovan enemmän näkökulmia ja vaihtoehtoja sekä aikaansaavan parempia päätöksiä muutosprosessissa. Hän on esittänyt myös osallistavan ja kannustavan johtamistavan lisäävän motivaatiota ja työhyvinvointia muutosprosessissa. Tutkimustuloksiin lukeutuvatkin hyvät esimiestaidot, hyvä johtamistapa sekä työhyvinvoinnista huolehtiminen. Neuvonen ja Uosukainen (2007, 46) ovat todenneet, että henkilöstön osallistumismahdollisuudet tulisi turvata muutostilanteissa. Myös tutkimustulokset osoittavat, että henkilöstölle tulisi korostaa osallistumismahdollisuuksia sekä tarjota tilaisuuksia osallistumiseen. Pakkalan (2012, 61) mukaan henkilöstöä tulisi osallistaa myös päätöksentekoon. Tämä tuli myös esiin tutkimustuloksissa; henkilöstöä tulisi osallistaa niin päätöksentekoon kuin muutosprosessin suunnitteluun ja toteutukseenkin. Kuten Portoghese ja muut (2012, 583-584) ovat todenneet, johtajan rooli on merkityksellinen henkilöstön sitouttamisessa muutokseen. Tutkimustulokset puoltavat näkemystä, sillä hyvien esimiestaitojen ja johtajan roolin voidaan nähdä edistävän henkilöstön sitoutumista ja osallistumista muutosprosessiin.

Muutosvastarintaan vaikuttamisessa tutkimustulosten mukaan olennaista ovat viestintä- ja kommunikointi, johtamistapa, henkilöstön huomiointi, henkilöstön osallistuminen ja muutosvastarinnan hallinta. Kuten Mitchell (2013, 35) on todennut, muutosjoh-

tajan tulisi varautua muutosvastarintaan, sillä sitä esiintyy muutosprosesseissa väistämättä. Tämä tuli esiin myös tutkimustuloksissa; yksi keino hallita muutosvastarintaa on varautua muutosvastarintaan ja hyväksyä sen olemassaolo. Koska tarkoitusperältään epäselvä muutostarve aiheuttaa epävarmuutta ja kielteisyyttä ja sen myötä muutosvastarintaa (Hewitt-Taylor 2013, 37), on tärkeää perustella henkilöstölle muutoksen tarpeellisuus, kuten tutkimustulokset osoittavat. Muutoksen tarpeellisuutta perusteltaessa tulisi tutkimustulosten mukaan myös korostaa muutoksen positiivisia puolia sekä osoittaa muutoksen hyötyjä muutosvastarintaan vaikuttamiseksi. Myös Hewitt-Taylor (2013, 37) sekä Portoghese ja muut (2012, 583) ovat todenneet henkilöstön suhtautuvan muutokseen myönteisimmin, mikäli sen syyt ja hyödyt ovat nähtävissä ja muutoksen koetaan aikaansaavan positiivisia seurauksia. Tutkimustulokset osoittavat myös, että henkilöstön osallistumista tukemalla ja edistämällä voidaan vähentää muutosvastarintaa, kuten myös Neuvonen ja Uosukainen (2007, 47) ovat todenneet. Muutosvastarinta voidaan nähdä tutkimustulosten mukaan myös positiivisena ilmiönä, sitä voidaan hyödyntää muutosprosessin toteuttamisessa ja se voi toimia myös palautteen antajana. Nämä ovat keinoja hallita muutosvastarintaa. Samankaltaiseen tulokseen on tullut myös Hewitt-Taylor (2013, 35), joka on todennut, että muutosvastarinta voi olla myös positiivinen ilmiö sen toimiessa hyödyllisenä palautteen antajana ja kehittävänä voimavarana muutosprosessissa.

5.3. Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa tietoa esimiehille muutosjohtamisesta; muutosjohtamisosaamisesta, henkilöstön sitoutumisen ja osallistumisen edistämisestä muutosprosessissa sekä muutosvastarintaan vaikuttamisesta. Kaikkia tutkimustuloksia vertailemalla voidaan tehdä päätelmä, että samoja tuloksia toistuu eri tutkimuskysymysten vastauksissa. Tutkimuskysymysten erilaisuudesta huolimatta tulokset liittyvät läheisesti toisiinsa. Etenkin viestintä- ja kommunikointi, henkilöstön osallistumisen merkitys, henkilöstön ja esimiehen välinen suhde ja johtamistapa toistuvat tutkimustuloksissa. Tuloksista voidaan tehdä myös päätelmä, että esimies tarvitsee monipuolista muutosjohtamisosaamista voidakseen edistää henkilöstön osallistumista ja sitoutumista muutosprosessissa, ja kyetäkseen vaikuttamaan muutosvastarintaan. Henkilöstön

osallistumista ja sitoutumista edistämällä esimies voi vähentää ja ennaltaehkäistä muutosvastarintaa, jolloin nämäkin aihealueet ovat merkittävästi yhteydessä toisiinsa. Hyvät muutosjohtamistaidot luovat edellytykset henkilöstön osallistumisen ja sitoutumisen edistämiselle ja muutosvastarintaan vaikuttamiselle, ja nämä mahdollistavat muutosprosessin toteuttamisen onnistuneesti.

Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää paitsi tilaaja-organisaatiossa, myös muiden organisaatioiden esimiestyössä. Tutkimustulokset ovat siirrettävissä muihin samanlaisiin toimintaympäristöihin, koska kirjallisuuskatsaukseen valittua aineistoa ei rajattu koskemaan vain tiettyä toimialaa koskevaksi. Tuloksia voidaankin hyödyntää esimiestyössä organisaatioiden muutostilanteissa ja – prosesseissa eri toimialoilla ja -ympäristöissä.

Tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella jatkotutkimusaiheiksi ehdotetaan seuraavia:

Millaisena esimiestyössä toimivat kokevat oman muutosjohtamisosaamisensa?

Millaisia valmiuksia esimiestyössä toimivilla on osallistaa ja sitouttaa henkilöstöä muutosprosessiin?

Koetaanko muutosvastarinta esimiesten taholta myös positiivisena ilmiönä, ja millaisia hyötyjä sen nähdään tuovan muutosprosessin toteuttamisen kannalta?

LÄHTEET

Coughlan, M., Cronin, P. & Ryan, F. 2013. Doing a literature review in nursing, health and social care. London: SAGE Publications Ltd.

Elsevier 2015. Scopus. Learn more. Viitattu 11.3.2015. http://www.elsevier.com/online-tools/scopus.

Flinkman, M. & Salanterä, S. 2007. Integroitu katsaus - eri metodeilla tehdyn tutkimuksen yhdistäminen katsauksessa. Teoksessa Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Toim. Johannson, K., Axelin, A., Stolt, A. & Ääri, R-L. Turun Yliopisto, hoitotieteen laitoksen julkaisuja, tutkimuksia ja raportteja, sarja A51. Turku: Turun Yliopisto.

Hakulinen, H., Lammintakanen, J. & Rissanen, S. 2012. Terveydenhuollon muutostutkimus 2000-2010 - kirjallisuuskatsaus. Hallinnon tutkimus 1, 19-35.

Hantula, R., Suhonen, M. & Paasivaara, L. 2012. Projektit terveydenhuollon muutoksen keinona - hoitotyöntekijöiden näkökulma. Hallinnon tutkimus 1, 36-47.

Heino, H. & Taskinen, H. 2012. Lähijohtaja muutosjohtajana terveydenhuollon organisaatiossa - edistävät ja estävät tekijät. Premissi 6, 51-57.

Hewitt-Taylor, J. 2013. Planning successful change incorporating processes and people. Nursing Standard 38, 35-40.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. u.p. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen - liiketoiminnan menestystekijä. Porvoo: Edita.

Johansson, K. 2007. Kirjallisuuskatsaukset - huomio systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen. Teoksessa Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Turun Yliopisto, hoitotieteen ja laitoksen julkaisuja, tutkimuksia ja raportteja, sarja A51. Turku: Turun Yliopisto.

Julkaisufoorumi. N.d. Viitattu 11.3.2015. http://www.tsv.fi/julkaisufoorumi/.

Kansalliskirjasto 2013. Melinda - kirjastojen yhteistietokanta. Viitattu 11.3.2015. http://melinda.kansalliskirjasto.fi/F/A1H96KF15ASRHVL36UULKIUC48N54YMEBSN6XYNF6673D9P8II-01146?func=file&file_name=ohje.htm.

Kansalliskirjasto 2014. ARTO - kotimainen viitetietokanta. Viitattu 11.3.2015. http://www.kansalliskirjasto.fi/kirjastoala/linnea/arto.html.

Kanste, O. 2011. Johtajuuden yhteys hoitohenkilöstön työasenteisiin ja työhyvinvointiin. Tutkiva hoitotyö 2, 30-35.

Karlöf, B. & Helin Lövingsson, F. 2009. Johtamisen näkökulmat: peruskäsitteitä ja -malleja. Helsinki: Edita.

Kuopion Yliopistollinen Sairaala 2014. Tuottavuusohjelma. Viitattu 1.3.2015. https://www.psshp.fi/sairaanhoitopiiri/kys-uudistuu

Kykyri, V-L. 2008. Osallistamista ja omistajuuspuheen ”kalastelua” - diskursiivinen näkökulma osallistumiseen organisaatioissa. Teoksessa Organisaatiot muutoksessa. Toim. Kuusela, P. & Kuittinen, M. UNIpress, 149-151.

Kylmä & Juvakka 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Metsämuuronen, J. 2009. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 4. laitos. 1. p. Jyväskylä: Gummerus.

Mitchell, G. 2013. Selecting the best theory to implement planned change. Nursing Management 1, 32-37.

Neuvonen, T. & Uosukainen, L. 2007. Muutos haastaa johtajuuden. Sairaanhoitaja 6-7, 45-47.

Niiranen, V., Joensuu, M., Lammintakanen, J. & Kerkkänen, M. (toim.) 2014. Johtajana muutoksessa. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Oulun Ammattikorkeakoulu. 2015. Lähdekritiikki ja tekijänoikeus. Viitattu 8.2.2015. http://www.oamk.fi/kirjasto/aineistot_ja_tiedonhaku/tiedonhaun_itseopiskelu/tiedonhaun_perusteet/lahdekritiikki_ja_tekijanoikeus/.

Pakkala, A. 2012. Osallistavassa kehittämisessä mukana pedagoginen ajattelu. Aikuiskasvatus 2012 1, 59-62.

Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi: teemoja, näkökulmia ja haasteita. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Juva: WS Bookwell.

Portoghese, I., Galletta, M., Battistelli, A., Saiani, L., Penna, M. & Allegrini, E. 2012. Change-related expectations and commitment to change of nurses: the role of leadership and communication. Journal of Nursing Management 20, 582-591.

Pudas-Tähkä, S. & Axelin, A. 2007. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen aiheen rajaus, hakutermit ja abstraktien arviointi. Teoksessa Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Toim. Johannson, K., Axelin, A., Stolt, A. & Ääri, R-L. Turun Yliopisto, hoitotieteen ja laitoksen julkaisuja, tutkimuksia ja raportteja, sarja A51. Turku: Turun Yliopisto.

Purmonen, P. & Makkonen, R. 2011. Muutosjohtaminen, osaamisen johtaminen ja esimiestyö yhteys- ja palvelukeskusalalla. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun julkaisuja C:42. Joensuu: Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu.

Raivio, K. 2006. Vertaisarviointi tieteellisessä julkaisutoiminnassa. Tieteessä tapahtuu (7), 15-19.

Räsänen, M. & Nyfors, H. 2014. Hoitotyön johtamiskompetenssi ja sen vaikutukset lähijohtamiseen. Premissi 5, 52-59.

Saarnio, R., Vuoti, M., Paasivaara, L. & Isola, A. 2012. Hoitotyön johtajien tulevaisuudenkuvat sairaanhoitopiirien rakenteellisista muutoksista. Premissi 6, 44-50.

Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan Yliopiston julkaisuja 62. Vaasa: Vaasan Yliopisto.

Savolainen, L., Lammintakanen, J., Kivinen, T. & Sarkkinen, H. 2011. Muutos johtamisen haasteena. Seurantatutkimus terveydenhuollon henkilöstön kokemuksista organisaatioiden yhdistyessä. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 39, 8-23.

Stenvall, J. & Virtanen, T. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.

Stolt, M. & Routasalo, P. 2007. Tutkimusartikkelien valinta ja käsittely. Teoksessa Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Toim. Johansson, K., Axelin, A., Stolt, A. & Ääri, R-L. Turun Yliopisto, hoitotieteen ja laitoksen julkaisuja, tutkimuksia ja raportteja, sarja A51. Turku: Turun Yliopisto.

Syväjärvi, A., Perttula, J., Stenvall, J., Majoinen, K. & Vakkala, H. 2007. Psykologisen johtamisen haaste kompleksisessa muutostilanteessa ja ihmisen muutosdynamiikassa. Hallinnon tutkimus 3, 3-17.

Syväjärvi, A. & Vakkala, H. 2009. Henkilöstön perehdyttäminen ja psykologinen johtamisorientaatio kuntien muutostilanteissa. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 3, 315-335.

Syvänen, S., Kasvio, A., Loppela, K., Lundell, S., Tappura, S. & Tikkamäki, K. 2012. Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä. Tutkimusohjelman teoreettiset lähtökohdat, tutkimuskysymykset ja toteutus. Helsinki: Työterveyslaitos.

Tampereen Yliopisto. 2012. Internet-aineiston arviointikriteerejä. Viitattu 8.2.2015. http://www.uta.fi/kirjasto/oppaat/arviointikriteereja.html.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen - strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2011. Liiketoimintaosaaminen - menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.

Virjonen, K. & Kankare, H. 2014. Muutosjohtaminen lähiesimiestaitona. Premissi 2, 34-37.

Whittemore, R. & Knafl, K. 2005. The integrative review: updated methodology. Journal of Advanced Nursing 5, 546-553.

LIITTEET

Liite 1: Kirjallisuuskatsauksessa käytetyt lähteet

Ahoniemi, L. 2009. Näkökulmia muutosjohtamiseen. Teoksessa Johdatus johtamiseen – ajatuksia Johtamisen perusteet –opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan. Toim. Kiuru, J. Maanpuolustuskorkeakoulu, johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Julkaisusarja 2: Artikkelikokoelmat nro 3.

Appelbaum, S., Degbe, M., MacDonald, O. & Nguyen-Quang, T-S. 2015. Organizational outcomes of leadership style and resistance to change (Part one). Industrial and Commercial Training 2, 73-80.

Crawford, L. & Nahmias, A. 2010. Competencies for managing change. International Journal of Project Management 28, 405-412.

Dam, K., Oreg, S. & Schyns, B. 2008. Daily work context and resistance to organizational change: The role of leader-member exchange, development climate and change process characteristics. Applied Psychology 2, 313-334.

Erwin, D. & Garman, A. 2010. Resistance to organizational change: linking research and practice. Leadership & Organization Development Journal 1, 39-56.

Gilley, A., Gilley, J. & McMillan, H. 2009a. Organizational change: motivation, communication, and leadership effectiveness. Performance Improvement Quarterly 21, 75-94.

Gilley, A., McMillan, H. & Gilley, J. 2009b. Organizational change and characteristics of leadership effectiveness. Journal of Leadership and Organizational Studies 16, 38-47.

Heino, H. & Taskinen, H. 2012. Lähijohtaja muutosjohtajana terveydenhuollon organisaatioissa – edistävät ja estävät tekijät. Premissi 6, 51-57.

Hillukkala, J. 2007. Työyhteisön jakautunut sitoutuminen organisaatiomuutoksessa - organisaation muutoksen erilaiset tulkinnat. Pro gradu –työ. Oulu: Oulun Yliopisto, taloustieteiden tiedekunta.

Juppo, V. 2011. Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta. Väitöskirja. Vaasa: Vaasan Yliopisto, filosofinen tiedekunta.

Kekäläinen, K. 2011. Muutosvastarinta organisaatiomuutoksissa - teoreettinen synteesi muutosvastarinnasta ilmiönä. Pro gradu –työ. Kuopio: Itä-Suomen Yliopisto, terveyshallintotiede, sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos.

Korkea-aho, A. 2013. Henkilöstön motivointi organisaatiomuutoksessa - tapausesimerkkinä OK-Perintä Oy. Pro gradu –työ. Vaasa: Vaasan Yliopisto, kauppatieteellinen tiedekunta, johtamisen laitos.

Laaksonen, H., Niskanen, J. & Ollila, S. 2012. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita.

Luomala, A. 2008. Muutosjohtamisen ABC. Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Tampereen Yliopiston kauppakorkeakoulu: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.

McKay, K., Kuntzt, J. & Näswall, K. 2013. The effect of affective commitment, communication and participation on resistance to change: The role of change readiness. New Zealand Journal of Psychology 2, 29-40.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.

Syväjärvi, A. & Vakkala, H. 2009. Henkilöstön perehdyttäminen ja psykologinen johtamisorientaatio kuntien muutostilanteissa. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 3, 315-335.

Thompson, J. 2010. Understanding and managing organizational change: Implications for public health management. Journal of Public Health Management Practice 16, 167-173.

Vilen, E. 2013. Mahdollisimman mutkattomasti neljästä pienestä yhdeksi suureksi - pyrkimys muutosvastarinnan ehkäisemiseen pankkifuusiossa. Pro gradu –työ. Vaasa: Vaasan Yliopisto, kauppatieteellinen tiedekunta, johtamisen laitos.

Virtala, J. 2010. Muutosvastarinta ja lähijohtaminen sen kontekstissa. Pro gradu –työ. Rovaniemi: Lapin Yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta.

Vuorinen, M. 2014. Henkilöstön sitoutuminen muutoksessa – case: Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveyspiiri. Pro gradu –työ. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto, kauppatieteellinen tiedekunta.

Väyrynen, H. 2008. Muutosjohtajuus terveydenhuollossa 2000-luvulla - muutosjohtamisen osaamisvaatimukset. Pro gradu –työ. Kuopio: Kuopion Yliopisto, terveyshallinnon ja –talouden laitos.

Wallenius J. 2011. Henkilöstön muutoskielteisyyden syyt, sitoutuminen organisaatiomuutokseen ja muutosvastarinnan hyödyntämismahdollisuudet – tutkimus valtion aluehallinnon uudistamishankkeesta (ALKU). Pro gradu –työ. Tampere: Tampereen Yliopisto, johtamiskorkeakoulu, hallintotiede.

Liite 2: Muutosjohtamisosaaminen

MUUTOSJOHTAMIS-OSAAMINEN	**Prosessinhallinta-osaaminen**	Projektinhallintataidot Organisointitaidot Kyky tilannesidonnaiseen toimintaan Tiedonhankinta- ja tiedonsoveltamistaidot Suunnitteluosaaminen Päätöksenteko- ja ongelmanratkaisutaidot Analysointi- ja arviointitaidot Sopeuttamisosaaminen Strateginen osaaminen Toimintasuuntautuneisuusosaaminen
	Ihmissuhdetaidot	Vuorovaikutustaidot Motivointitaidot Kyky huomioida muutosvastarinta Vaikuttamistaidot
	Kommunikointi- ja viestintäosaaminen	Kommunikointiosaaminen Viestintäosaaminen Tiedottamisosaaminen Esiintymistaidot
	Osallistava johtamisosaaminen	Ohjaus- ja valmennustaidot Palkitsemistaidot Kyky sitouttaa ja johtaa esimerkillä
	Moniammatillinen johtamisosaaminen	Yhteistyötaidot Yksilöiden johtamisosaaminen Verkostoitumistaidot Tiimityöosaaminen Sidosryhmien hallintataidot
	Innovatiivinen johta-misosaaminen	Henkilöstön osaamisen kehittämistaidot Itsensäjohtamiskyky Luovuusosaaminen Rekrytointiosaaminen
	Eettinen osaaminen	-
	Organisaatiokulttuuri-osaaminen	-

Liite 3: Henkilöstön osallistumisen ja sitoutumisen edistäminen muutosprosessissa

HENKILÖSTÖN OSALLISTUMISEN JA SITOUTUMISEN EDISTÄMINEN MUUTOSPROSESSISSA	**Viestintä ja kommunikointi**	Viestintä Kommunikointi Muutoksen tarpeen perustelu Epävarmuustekijöiden esilletuominen Yhteisymmärryksen luominen Informointi Hyötyjen esittely Tiedottaminen Avoin ja vuorovaikutuksellinen ilmapiiri Avoin keskustelu Erilaisten foorumien käyttö
	Henkilöstölähtöinen johtaminen	Motivoiminen Tukeminen Perehdyttäminen Muutosvastarinnan hyväksyminen Kannustaminen Palautteen antaminen Kuunteleminen ja huomioiminen Ratkaisuvaihtoehtojen pyytäminen
	Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet	Suunnitteluun ja toteutukseen osallistuminen Päätöksentekoon osallistuminen Sopimusten ja pelisääntöjen laatimiseen osallistuminen Osallistumismahdollisuuksien korostaminen Tilaisuuksien tarjoaminen osallistumiseen Mahdollisuus vaikuttaa omaan sijoituspaikkaan
	Hyvät esimiestaidot ja johtajan rooli	Johtajan asenne Hyvät muutosjohtamistaidot Hyvä johtamistapa Oikeudenmukaisuuden kokeminen Luottamus Johtajan ja työntekijän välinen suhde Työhyvinvoinnista huolehtiminen
	Ryhmädynamiikan hyödyntäminen	Muutosagenttien hyödyntäminen Hyvä yhteishenki Yhtenäinen työyhteisö Työyhteisöltä saatava tuki

Liite 4: Muutosvastarintaan vaikuttaminen

MUUTOSVASTARINTAAN VAIKUTTAMINEN	**Viestintä ja kommunikointi**	Tiedottaminen Viestintä Informointi Keskustelu Muutoksesta kertominen Muutoksen tarpeen perustelu Muutoksen hyötyjen osoittaminen Positiivisten puolien korostaminen Kysymyksiin vastaaminen
	Johtamistapa	Johtajan ja henkilöstön välinen suhde Rehellisyys Henkilöstön luottamus johtajaan Muutosmyönteinen ilmapiiri Muutosmyönteinen organisaatiokulttuuri Muutosagenttien hyödyntäminen Johtajan näyttämä esimerkki
	Henkilöstön huomiointi	Muutosvalmennus Kehityskeskustelut Mielipiteiden ilmaisu Tunteiden huomiointi Tarpeiden kuunteleminen Rohkaisu Palkitseminen Ammatillisen arvokkuuden vahvistaminen
	Henkilöstön osallistuminen	Suunnitteluun osallistuminen Toteutukseen osallistuminen Päätöksentekoon osallistuminen
	Muutosvastarinnan hallinta	Muutosvastarintaan varautuminen Muutosvastarinnan hyväksyminen Vuorovaikutus ja kanssakäyminen Muutosvastarinta palautteen antajana Muutosvastarinnan näkeminen positiivisena ilmiönä Muutosvastarinnan hyödyntäminen ja työstäminen kehittävästi Yhteisöllisyyden vahvistaminen