

**ESIMIES MUUTOSTEN KESKELLÄ
-OSAAMINEN MUUTOSJOHTAMISESSA**
Systemaattinen kirjallisuuskatsaus

Pietikäinen Elisa
Vähä Sari

Opinnäytetyö
Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala
Terveystieteiden
Terveystieteiden (YAMK)

2019

Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala
Terveystyön edistäminen
Terveystyöntekijä (YAMK)

Tekijät	Elisa Pietikäinen, Sari Vähä	Vuosi	2019
Ohjaaja	Anne Puro		
Työn nimi	Esimies muutoksen keskellä- osaaminen muutosjohtamisessa. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus		
Sivu- ja liitemäärä	44 + 1		

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla, millaista osaamista esimiestyössä toimivat tarvitsevat muutosjohtamisessa ja millaista osaamista esimiestyössä toimivilla on muutosjohtamiseen. Tutkimuksen tavoitteena oli tutkimustuloksien hyödynnettävyys työyhteisöjen työhyvinvoinnin kehittämisessä ja tukemisessa, esimieskoulutuksissa sekä työterveyshuollon moniammatillisessa tiimityössä.

Opinnäytetyö toteutettiin systemaattisena kirjallisuuskatsauksena. Raportti rakentui tutkimuskysymysten määrittämisestä, alkuperäistutkimusten hausta, valinnasta, laadun arvioinnista ja analysoinnista sekä tulosten esittämisestä. Aineiston haut tehtiin Medic-, Melinda- ja Electra-tietokantoihin. Lisäksi aineistoa haettiin manuaalisen haun avulla. Lopulliseen kirjallisuuskatsauksen analyysiin valittiin yhteensä 9 aineistoa. Aineiston analyysinä käytettiin sisällönanalyysia.

Tutkimustulokset osoittivat, että esimiehet tarvitsevat muutosjohtamisessa laaja-alaista muutosjohtamisosaamista, eteenkin viestintä- ja kommunikointiosaamista sekä ihmissuhdetaitoja. Muutosvastarintaan vaikuttamisessa on tärkeää toteuttaa hyviä esimiestaitoja, henkilöstölähtöistä johtamista sekä tarjota henkilöstölle osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia. Henkilöstön mukaan ottaminen jo muutosprosessin suunnitteluvaiheessa voi vähentää muutosvastarintaa ja lisätä sitoutumista muutokseen.

Tutkimustulosten avulla esimiehillä ja organisaatioilla on mahdollisuus kehittää omaa muutosjohtamisosaamistaan sekä vaikuttaa muutosvastarintaan. Tuloksia hyödyntämällä on organisaatioilla mahdollisuus kehittää esimieskoulutuksia sekä tukea esimiestyötä muutosprosesseissa. Tulosten avulla voivat organisaatiot yhteistyössä työterveyshuollon kanssa tukea esimiesten ja työyhteisöjen työhyvinvointia.

Asiasanat muutos, johtajuus, organisaatiouudistukset, työhyvinvointi

School of Social Services, Health and Sports
Health Promotion
Master of Health Care

Authors	Elisa Pietikäinen, Sari Vähä	Year	2019
Supervisor	Anne Puro		
Subject of thesis	a Manager in the middle of change - competence in the change management – a systematic review.		
Number of pages	44 + 1		

The purpose of this master's thesis was to describe the kind of leadership skills people need in change management and the kind of leadership skills people have in management of change. The goal was to utilize the research results in the workplaces developing and supporting well-being at work, in the training of in the supervisors and in multidisciplinary teamwork in the occupational health care.

The thesis was implemented as a systematic literature review. The review process followed a protocol which consisted of framing the questions, searching for original research, selection, quality evaluation and analysis and presentation of the results. The data search was conducted by using the Medic, Melinda and Electra databases. Data was also searched manually. Eventually 9 materials were selected for the analysis of the literature review. The materials were analysed by using content analysis.

The research results showed that a managers need extensive change management skills, even skills in public relations and communication as well as interpersonal skills. When influencing change resistance, it is important to implement good leadership skills, personnel-oriented leadership, and provide opportunities for the employees to participate and influence. Involving a staff already in the planning phase of the change process can reduce resistance to change and increase commitment to change. The results enable managers and organizations to develop their own change management skills and influence change resistance. By utilizing the results, organizations have the opportunity to develop managerial training and support managerial work in a change process. The results enable organizations, in collaboration with occupational health care, to support the well-being of a supervisors and a work community.

Key words change, leadership, organizational reform, well-being at work

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	TYÖELÄMÄN MUUTOS	2
2.1	Organisaatiomuutos.....	2
2.2	Johtajuus ja esimiestyö.....	3
2.3	Muutosjohtaminen	4
2.4	Työyhteisön työhyvinvointi.....	6
3	TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	7
4	SYSTEMAATTISEN KIRJALLISUUSKATSAUKSEN TOTEUTUS	8
4.1	Systemaattinen kirjallisuuskatsaus	8
4.2	Alkuperäistutkimusten haku	10
4.3	Alkuperäistutkimusten valinta ja laadun arviointi	11
4.4	Alkuperäistutkimusten analysointi sisällön analyysin avulla.....	16
5	TULOKSET	18
5.1	Keskeiset tulokset.....	18
5.2	Vuorovaikutusosaaminen	19
5.3	Organisaatio-osaaminen.....	22
6	POHDINTA	26
6.1	Luotettavuus ja eettiset kysymykset	26
6.2	Tulosten tarkastelua	28
6.2.1	Esimiehen vuorovaikutusosaamisen määrittelystä	28
6.2.2	Esimiehen organisaatio-osaamisen määrittelystä.....	32
6.3	Johtopäätökset ja jatkokehittämissuositukset	34
6.4	Oppimisprosessi	36
	LÄHTEET	38
	LIITTEET	44

1 JOHDANTO

Nykyinen työelämä on muutosten keskellä. Työyhteisöissä saattaa esiintyä muutostavastarintaa, pelkoa tulevaisuudesta ja töiden säilymisestä. Yritysten esimiehet saattavat joutua haastaviin tilanteisiin muutosprosessin keskellä. (Korppoo 2018, 96–97.) Yukl & Lepsinger (2005) ovat tutkimuksessaan todenneet, että johtajilla on suuri rooli henkilökunnan tukemisessa silloin, kun organisaatiot kohtaavat muutoksia. Tutkimuksessa johtajuus nähdään joustavana ja mukautuvana osamisena. Tätä taitoa tarvitaan silloin, kun työssä tapahtuvat muutokset koskettavat organisaatiota. (Yukl & Lepsinger 2005, 361–373.)

Hyvinvoiva työyhteisö on tärkeä työhyvinvoinnin peruspilari. Esimiestyön tulisi olla työhyvinvointia ja terveyttä tukevaa, muutoksen tuoman tarpeet ja lisätuen ennakoivaa tunnistamista. (Aminoff & Tienhaara 2018, 98–102.) Työhyvinvointipääoma koostuu useista eri osa-alueista, joihin ennaltaehkäisevällä ja tukevalla toiminnalla on suuri vaikutus. Yrityksen kilpailukyvyyn säilyttämisen ja kasvattamisen kannalta on työhyvinvointiin panostaminen erityisen tärkeässä osassa. Hyvällä johtamisella voidaan vaikuttaa yritysten työhyvinvoinnin karttumiseen ja työyhteisöjen yhteisöllisyyden rakentumiseen, joita tarvitaan erityisesti muutosten keskellä. (Manka & Manka 2016, 52–57.) Käsitteellä työhyvinvointi tarkoitetaan yksilön omaa kokemusta työhyvinvoinnista. Nykyään se nähdään myös työoloja tukevana tekijänä. Työhyvinvointi on kokonaiselämän kokonaisvaltaista hyvinvointia. (Marjala 2009, 189–190.)

Työterveyshuollon tulisi vastata yritysten tarpeeseen ja olla osana tukemassa sekä kehittämässä esimiestyötä muutoksen keskellä. (Aminoff ym. 2018, 98–102; Korppoo 2018, 96–97.) Tähän tarpeeseen vastaa opinnäytetyö, jonka aihe on työelämälähtöinen ja ajankohtainen. Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla, millaista osaamista esimiestyössä toimivat tarvitsevat muutosjohtamisessa ja millaista osaamista esimiestyössä toimivilla on muutosjohtamiseen. Tutkimuksen tavoitteena on tutkimustuloksien hyödynnettävyys työyhteisöjen työhyvinvoinnin kehittämisessä ja tukemisessa, esimieskoulutuksissa sekä työterveyshuollon moniammatillisessa tiimityössä.

2 TYÖELÄMÄN MUUTOS

2.1 Organisaatiomuutos

Työelämä on muutoksessa, joka vaikuttaa toimintatapoihin ja yleiseen työkuulttuuriin. Työvoiman rakennemuutos, työurien jatkaminen, työkuulttuurin muutos ja teknologian kehitys ohjaavat muutoksen suuntaa. (Manka ym. 2016, 15–17.) Syyt organisaatiomuutoksille voivat olla moninaisia. Muutokseen voi vaikuttaa poliittiset linjaukset sekä taloudelliset, sosiaaliset ja teknologiset tekijät. Tällaisia ovat esimerkiksi taloudellisen kestävyuden varmistaminen, väestön ikääntyminen ja muut sosiaaliset tarpeet sekä informaatio- ja kommunikaatioteknologian kehittyminen. (Osborne ja Brown 2005, 13–21; Stenvall, Majoinen, Syväjärvi, Vakkala & Selin 2007, 24.) Organisaatiossa tapahtuvat muutokset koskettavat kaikkia siihen kuuluvia jäseniä. Yksittäisten työntekijöiden lisäksi oman sopeutumisprosessinsa suurten organisaatiomuutosten aikana läpi käyvät myös esimiehet. Kokemukset muutoksista ovat erilaisia, johtuen ihmisten luonteesta, tilanteen laajuudesta, merkityksestä ja vaikutuksesta oman työyhteisön työhön ja työolosuhteisiin. (Lewis 2011, 4, 147.)

Lähtökohtana muutokselle täytyy olla organisaation oma toiminta ja siinä havaitut muutostarpeet. Muutoksen suunnittelussa, toteuttamisessa ja eteenpäin viemisessä, kehittämisessä ja arvioinnissa on otettava huomioon organisaation yleisavoitteet ja organisaation sisäiset vaatimukset, muun muassa henkilöstön kehittäminen ja osallistumismahdollisuudet. (Luomala 2008, 4-5; Nuutinen & Manka & Heikkilä-Tammi 2010, 127; Pirinen 2014, 14-17.)

Organisaatiomuutokset onnistuvat paremmin, mikäli ymmärretään mahdollisten ongelmien syyt ja seuraukset, niiden vaikutukset ongelmien ratkaisukeinoihin sekä varsinaiseen muutosjohtajuuteen. (Juppo 2007,16; Juppo & Ollila 2015, 33-34; Lindell 2017, 61.) Tutkimusten mukaan muutosstrategiassa on otettava huomioon työntekijöiden psykologiset prosessit. Näillä on vaikutusta työntekijöiden kokemaan stressiin ja mahdolliseen kyynistymiseen. Stressi ja kyynistyminen voivat johtaa sitoutumisen, työtyytyväisyyden, motivaation ja luottamuksen vähentymiseen. (Elias 2009, 37–:38.) Kiire, työkuormat ja tiukka työtahti ovat lisääntyneet työelämässä viime vuosikymmenien aikana. Yhä useampi työntekijä pitää työtään henkisesti raskaana, millä on yhteyttä työuupumukseen ja työperäiseen

stressiin. Organisaatiomuutokset, tuottavuuspaineet ja lyhyet työsuhteet ovat osana nykypäivän työelämää. (Siltala 2018, 92–93.)

Niskanen, Murto ja Haapamäki (2000) ovat tutkimuksessaan todenneet, että ihmisen käyttäytymistä ohjaavat mielikuvat ja suhtautumistapoihin vaikuttavat tunteet sekä tahto. Näiden kolmen seikan huomioiminen muutoksen toteuttamisessa edesauttaa sitä, ettei muutosvastarintaa synny tai ennakoimattomia haittavaikutuksia tule. Jokainen työntekijä muutosten yhteydessä muodostaa omien, persoonallisten havaintojensa pohjalta mielikuvia siitä, mitä muutos tarkoittaa, mitkä sen vaikutukset ovat työhön ja työympäristöön ja mitä muutos tarkoittaa niin työyhteisön jäsenten keskinäisissä kuin esimiehen ja työyhteisön välisissä suhteissa. Työntekijä haluaa vaikuttaa niihin asioihin, jotka vaikuttavat häneen itseensä, työhönsä tai ympäristöönsä. (Niskanen & Murto & Haapamäki 2000, 149.)

2.2 Johtajuus ja esimiestyö

Nykypäivän johtaminen on kokenut muutoksen, moderni vuorovaikutuksellinen johtaminen on tulossa perinteisen johtamismallin tilalle. Vuorovaikutuksellinen johtaminen on kannustavaa, koko työyhteisön huomioivaa vuorovaikutusta sekä toimivaa tilannejohtamista. Hyvä johtaminen edistää hyvien työyhteisötaitojen muodostumista, erityisesti muutostilanteissa työyhteisön aktiivisuus ja toimivuus korostuvat. (Manka ym. 2016, 134-136; Kauhanen 2018, 39-43.) Perinteinen autoritaarinen johtaminen on vaihtunut jaettuun tai voimaannuttavaan johtamiseen, jossa kaikki työyhteisön jäsenet ovat tärkeässä roolissa. Työyhteisötaitojen kehittäminen koetaan tärkeänä asiana. (Manka ym. 2016, 15–17; Eriksson & Lehtimäki 2018, 219.) Vastuullista johtajuutta tukevat alaisten motivaatio ja osaaminen sekä luottamuksen ja välittämisen periaatteet johtajan ja alaisten välillä. Johtajan asema ja organisaation tuntemus asettavat johtajalle alaista suuremman velvollisuuden vastuullisuudesta. (Lämsä & Keränen & Savela 2015, 216–217; Kauhanen 2018, 46-47.)

Ohtonen (2015) on tutkimuksessaan nostanut johtamisen tärkeimmäksi tekijäksi yrityksen toiminnan kehittämisessä. Avoin viestintä ja henkilöstön välinen luottamus edesauttavat kehittämiseen liittyvissä toimenpiteissä (Hämäläinen & Tiirinki & Suhonen 2014, 181; Ohtonen 2015, 155). Esimiestyöhön kohdistuu suuria

odotuksia, mikä aiheuttaa painetta esimiehille. Esimiesasemassa olevat joutuvat usein kohtaamaan paineita ylemmältä johdolta sekä omien johdettavien taholta. Ylemmän johdon osoittama tuki muutoksille sekä luottamus työntekijöitä kohtaan ovat merkittävässä asemassa muutoksessa. (Aarnikoivu 2008, 32-33; Ohtonen 2015, 155; Työterveyslaitos 2019.)

Muutokset vaikuttavat työyhteisön työhyvinvointiin sekä työntekoon, minkä vuoksi organisaatioiden tulisi panostaa muutosten toteuttamisen lisäksi esimiesten tukeen ja koulutuksiin. Tutkimusten mukaan hyvällä johtamisella on tärkeä vaikutus työhyvinvoinnille. (Schaupp, Koli, Kurki & Ala-Laurinaho 2013, 36–37.)

2.3 Muutosjohtaminen

Muutosjohtajuuden toteutuminen hyvin vaatii sen, että kaikissa vaiheissa toiminnan päämäärä ja muutoksen tavoite säilyvät kirkkaana. Johtamisen tulee perustua tosiasioihin ja olla prosessinomaista. (Luomala 2008, 4-5; Kauhanen 2018, 49–52.) Avainhenkilöillä muutoksessa on oltava riittävästi tietoa organisaatiomuutosten riskitekijöistä kuten hyvän tai heikkolaatuisen johtamisen eroista sekä alaistaitojen merkityksestä. Muutosjohtaminen kulminoituu johtajien ja esimiesten kykyyn motivoida henkilöstöä ja antaa heille tilaa ja mahdollisuuksia osallistumiseen ja todelliseen vaikuttamiseen. Muutosjohtajalta edellytetään hyvää johtamista sekä kunkin muutoksen erityiselementin hallintaa. On osattava johtaa ihmisiä siten, että yksilölliset tarpeet ja organisaation tarpeet tulevat muutoksessa huomioon otetuiksi, pelkkä substanssiosaaminen ei riitä. Myös johtajan läsnäolo muutosta konkreettisesti toteuttavien henkilöiden keskuudessa on olennaista muutosjohtamisessa. (Luomala 2008, 5; Nuutinen ym. 2010, 124–126; Riekkö & Salonen & Uusitalo 2010, 4-5.) Onnistunut muutosjohtaminen on kyseen muutosilanteeseen sopivaa ja vastaa sen vaatimuksia. Kokonaisuuden huomioon ottavalla muutosjohtamisella varmistetaan organisaation toimintakyky muutosilanteessa sekä sen jälkeen. (Juppo 2007, 17–18.)

Yksilöiden hyvinvointi joutuu muutosilanteissa koetukselle. Onnistuneessa muutoksen johtamisessa tarvitaan tietoa siitä, mitkä onnistuneen muutoksen johtamisen edellytykset ovat. Muutoksia on johdettava viisaasti. Esimiesten johtamistyyliin kiinnitetään huomiota sekä muutoksessa mukana olevalta henkilöstöltä odotetaan aktiivisuutta ja sitoutuneisuutta muutokseen. Innostuneet ja hyvinvoivat

työntekijät tekevät myös parempaa tulosta. (Ahonen 2002, 10; Työterveyslaitos 2019). Hyvin onnistuneessa muutosjohtamisessa huomio kiinnittyy henkilöstön sitoutumiseen, motivoituneisuuteen, ammatilliseen osaamiseen ja vastuullisuuteen, hyvään työnjakoon ja samaistumiseen (Keskinen 2005, 25–33.) Nykyisin johtajuus ei ole käskyttämistä vaan ennemminkin taitoa lukea ihmisten toiveita ja kykyä kääntää odotukset toiminnaksi, kyse on kyvystä saada muut tekemään jostain. Motivoiva johtaja innostaa ihmisiä ja saa työyhteisön työskentelemään yhdessä asetettujen tavoitteiden eteen. (Denhardt & Campbell 2006, 559–560).

Hyvä muutosjohtaja lähtee liikkeelle ihmisestä itsestään, riippumatta muutoksen laadusta ja sen tavoitteista. Tämä tarkoittaa käytännössä huomion kohdentamista muutoksen piirissä oleviin ihmisiin, työskentelyolosuhteisiin ja heidän elämäntilanteeseensa. Erityistä huomiota esimiestoiminnassa on kiinnitettävä ihmisten johtamiseen ja ohjaamiseen muutoksessa, ei vain muutosasioiden koordinointiin. Hyvä työilmapiirin ylläpitäminen ja kehittäminen muutostilanteessa on myös oleellista. (Luomala 2008, 23; Pirinen 2014, 179–184.) Hyvä muutosjohtaja kiinnittää huomiota työyhteisön toimivuuteen, työn kehittämiseen muutoksessa sekä ihmisten vaikutusmahdollisuuksiin ja työn kannustearvon säilymiseen (Luomala 2008, 23; Hämäläinen ym. 2014, 185; Kauhanen 2018, 27). Muutosjohtajuus onkin ymmärrettävä eräänlaisena molemminpuolisena vuorovaikutuksena johtajien ja työntekijöiden välillä (Denhardt & Campbell 2006, 559; Virtanen 2009, 44–46). Osaamisen johtaminen täytyy olla strategialähtöistä toimintaa, jossa myös huomioidaan arkityön toteuttaminen. Nykytilan arviointia tehdessä esimiehellä tulee olla todenmukainen käsitys muutokseen liittyvistä perusasioista sekä henkilöstönsä osaamisen tasosta. (Tuomi & Sumkin 2012, 21–25.)

Suonsivu (2014) on todennut tutkimuksessaan, että esimiehet kaipaavat tukea ja uusia keinoja omassa johtajantyössään ja muutosten toteuttamisessa. Tutkimuksen tulokset nostavat esille, että johtaminen ja johtamistyö tarvitsevat kehittämistä ja uudistumista (Suonsivu 2014, 265–284.) Olennaista muutostilanteen johtajuudessa on keskittyä muutoksen toimeenpanokykyä vahvistaviin tekijöihin. Avoin vuorovaikutus ja kommunikaatio auttavat rakentamaan ja ylläpitämään muutoskykyä. (Laamanen & Nyholm 2009, 113–114; Nyholm ja Airaksinen 2009, 245–246; McGlynn, Griffin, Donahue & Fitzpatrick 2012, 260.) Työntekijät, jotka pääsevät vaikuttamaan muutosprosessiin, sietävät muutosta paremmin kuin ne, jotka eivät ole muutosprosessiin vaikuttaneet omalla panoksellaan. Osallisuus voi

vähentää muutosvastaisuutta, traumatisoitumista sekä työstä johtuvaa uupumusta. (Cameron & Green 2004, 79–84; Aarnikoivu 2008, 165–167; Pirinen 2014, 182–186; Scandura & Sharif 2014, 188–189.) Työyhteisöjen hyvinvoinnin perustana voidaan pitää hyvää johtamista (Juuti & Vuorela 2004, 18).

2.4 Työyhteisön työhyvinvointi

Työhyvinvointi on aikaan ja kulttuuriin sidonnainen subjektiivinen käsite. Termin sisältö määräytyy kohderyhmän ja meneillään olevan ajanjakson mukaan (Juuti 2010, 46–47; Virtanen & Sinokki 2014, 28–30.) Työhyvinvointi on usean eri osa-alueen muodostama kokonaisuus. Siihen kuuluu tärkeänä perustana mielekäs työ, terveys, hyvinvointi sekä turvallisuus. Hyvällä johtamisella sekä työyhteisön ilmapiirillä on työhyvinvointia lisäävää vaikutus. Työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja kehittäminen on koko työyhteisön yhteinen projekti, johon jokainen vaikuttaa omalla asenteellaan ja panoksella. Työhyvinvointi on yrityksen tärkein satsaus, joka usein maksaa itsensä takasin työn tuottavuudella ja laskevilla sairauspoissaoloilla. (Laine 2014, 9–11; Manka ym. 2016, 74–77; Sosiaali- ja terveysministeriö.)

Nykypäivänä työhyvinvointia voidaan kuvata työnimun, työholismin, työuupumuksen ja työssä tylsistymisen käsitteillä. Työhyvinvointiin kehittämiseen kohdentamiseksi oikein olisi hyvä pystyä tunnistamaan näitä ilmiöitä käytännössä. Näin työhyvinvoinnin johtaminen olisi yksilöllistä ja tarpeen mukaan organisaatiossa olisi mahdollisuutta muokata työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. (Mäkikangas & Hakanen 2017, 120–121.) Työn vaatimusten ja työntekijän voimavarojen yhteensovittaminen edistää työhyvinvointia, ja siitä on apua myös työelämän muutoksissa selviytymiseen (Seppälä & Hakanen 2017, 162–163). Tutkimusten mukaan muutosta tulee johtaa työhyvinvointia tukevalla tavalla. Henkilöstön muutospelkoihin tulee reagoida riittävän nopeasti. Tärkeää on tiedottaa muutoksesta avoimesti ja riittävästi, johtaa muutosta vuorovaikutteisella tavalla. Työhyvinvointia tukevat myös riittävät resurssit työpaikalla muutostilanteessa, muutoksen edellyttämän uuden osaamisen vahvistaminen sekä yhteenkuuluvuuden tunne. (Nuutinen ym. 2010, 126–127).

3 TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tutkimuksessa pääongelmasta hahmottuu koko tutkittava kokonaisuus. Saadut vastaukset tekevät mahdolliseksi vastata tutkimusongelmaan. Tutkimuksessa voi olla useita tutkimusongelmia. (Hirsjärvi ym., 1997,128.)

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla, millaista osaamista esimiestyössä toimivat tarvitsevat muutosjohtamisessa ja millaista osaamista esimiestyössä toimivilla on muutosjohtamiseen. Tutkimuksen tavoitteena on tutkimustuloksien hyödynnettävyys työyhteisöjen työhyvinvoinnin kehittämisessä ja tukemisessa, esimieskoulutuksissa sekä työterveys- huollon moniammatillisessa tiimityössä. Opinnäytetyöllä haetaan vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin.

1. Millaista osaamista esimiestyössä toimivat tarvitsevat muutosjohtamisessa?
2. Millaista osaamista esimiestyössä toimivilla on muutosjohtamiseen?

4 SYSTEMAATTISEN KIRJALLISUUSKATSAUKSEN TOTEUTUS

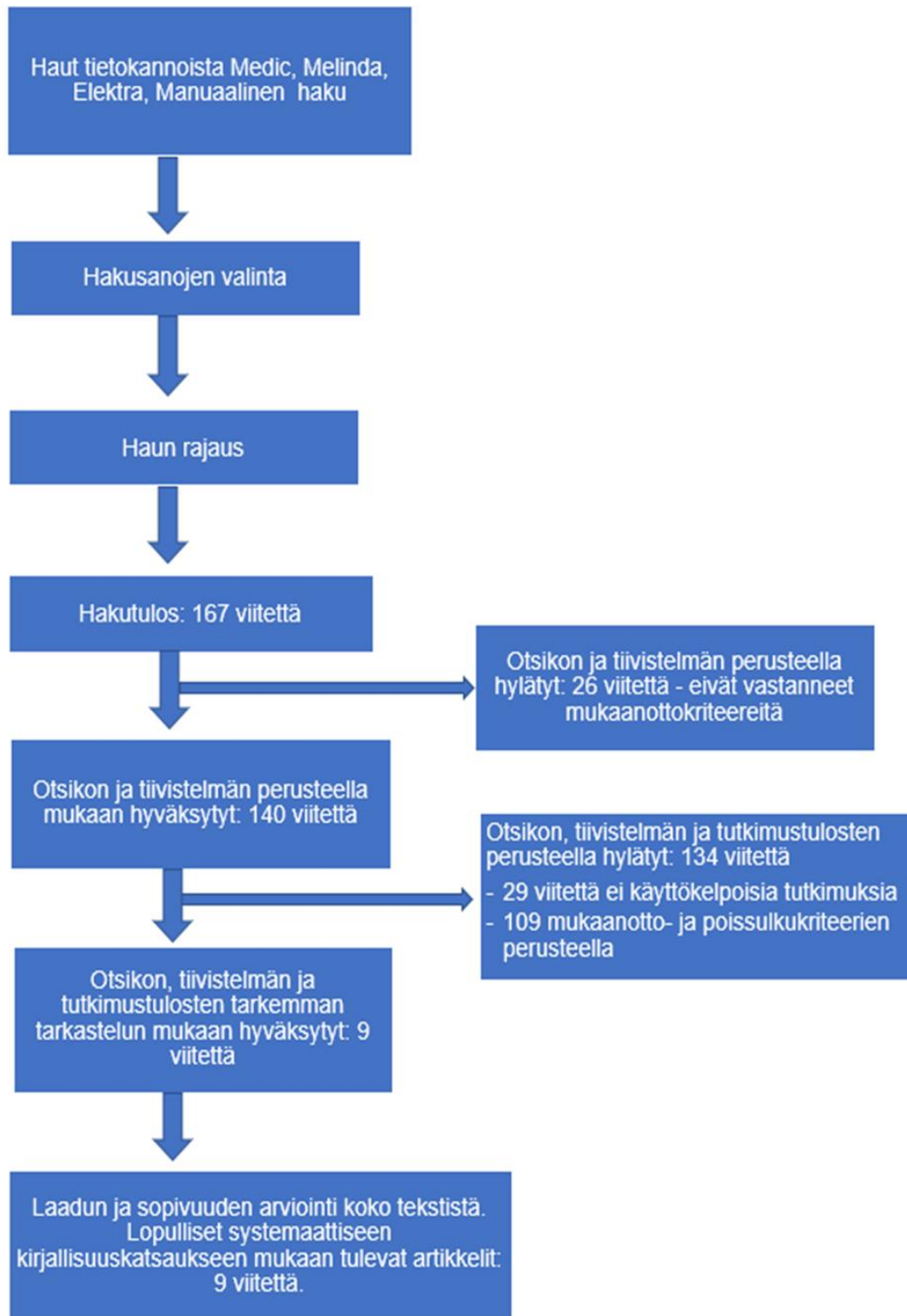
4.1 Systemaattinen kirjallisuuskatsaus

Tärkeintä on, että tutkimuksessa käytetään menetelmää, jolla saadaan omaan tutkimukseen paras lähtökohta. Menetelmä siis koostuu niistä käytännöistä ja tavoista, joilla havaintoja kerätään. Tutkimusta aloittaessa tutkijalla on mielessään juoni, kuinka edetä tutkimusta tehdessä ja havaintojen keruuta ohjaa johtoajatus. Se, minkälaista tietoa etsitään ja keneltä, ohjaa menetelmän valintaa. Menetelmien valintaan vaikuttavat myös eettiset seikat. Tietojen keruuta ei voi suorittaa siten, että se loukkaa tutkittavan identiteettiä ja yksityisyyttä. (Hirsjärvi ym. 1997,183–186; Niela-Vilèn & Hamari 2016, 33.)

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on kehittää olemassa olevaa teoriaa sekä rakentaa myös uutta teoriaa. Kirjallisuuskatsauksella voidaan arvioida olemassa olevia teorioita sekä muodostaa asiakokonaisuuksien kokonaiskuvia. Pyrkimyksenä on tunnistaa ongelmia rajatulta osa-alueelta. (Baumeisterin & Learyn 1997, 312; Pudas-Tähkä & Axelin 2007, 46.) Systemaattinen kirjallisuuskatsaus etenee vaiheittain. Ensimmäinen vaihe sisältää katsauksen suunnittelun, toinen vaihe katsauksen tekemisen hakuineen, analysointineen sekä synteeseineen ja kolmas vaihe raportoinnin. (Greener & Grimshaw 1996, 27–38; Meade & Richardson 1997, 531-537; Petticrew 2001, 326; Khan, Krunz, Kleijnen & Antes 2003.)

Suunnitteluvaiheessa määritellään katsauksen tarve, tarkastellaan aiempia tutkimuksia aiheesta ja tehdään tutkimussuunnitelma. Lisäksi laaditaan tutkimuskysymykset, joita tulee olla yhdestä kolmeen. (Oxman 1994, Cook ym. 1997, Meade & Richardson 1997.) Tutkimuskysymysten asettelun jälkeen valitaan menetelmät katsauksen tekoon. Menetelmät käsittävät muun muassa tietokantojen valinnat sekä hakutermin valinnan. Kattavan tiedon saamiseksi on myös hyvä käyttää manuaalista tiedon hankintaa. Katsauksen teon toisessa vaiheessa mukaan otettavat tutkimukset analysoidaan sisällöllisesti tutkimuskysymysten mukaisesti, laadukkuuden mukaan sekä syntetisoimalla tutkimusten tulokset yhdessä. Kirjallisuus on tärkeää kaikissa vaiheissa katsauksen onnistumisen ja luotettavuuden vuoksi. Kirjallisuuskatsauksen viimeisessä vaiheessa raportoidaan tulokset ja tehdään johtopäätökset. Tällöin tehdään myös mahdolliset suositukset. (Greener ym. 1996, 27–38; Meade ym. 1997,531–537; Petticrew 2001, 326; Khan ym.

2003.) Tämän systemaattisen kirjallisuuskatsauksen alkuperäistutkimusten haku, valinta ja laadun arviointi on kuvattu kuviossa 1.



Kuvio 1. Alkuperäistutkimusten valinnan ja laadun arvioinnin vaiheittainen kuvaus.

4.2 Alkuperäistutkimusten haku

Alkuperäistutkimusten haku tehtiin perustuen tutkimuskysymyksiin. Tietolähteet sisälsivät tutkimuksen kannalta oleellista tietoa. (Kääriäinen & Lahtinen 2006, 40.) Keskeistä tutkimusten valinnan osalta on, että ne valitaan tutkimuskysymyksistä laadittujen mukaanotto- ja poissulkukriteerien perusteella (Valkeapää 2016, 64). Tietokantojen ja hakusanojen valinnassa käytettiin apuna Lapin ammattikorkeakoulun kirjaston informaation apua. Tiedonhaku tehtiin elektronisista tietokannoista Medic, Melinda ja kansainväliset e-aineistot. Myös manuaalista tiedonhaku suoritettiin.

Alkuperäistutkimusten mukaanotto- ja poissulkukriteereinä on käytetty alla olevassa luettelossa mainittuja rajauksia.

- Kansalliset ja kansainväliset hoitotieteelliset tutkimukset, joissa on käytetty opinnäytetyössä olevia keskeisiä käsitteitä ja ne vastaavat asetettuihin tutkimuskysymyksiin
- Tutkimukset tai niistä tehdyt tieteelliset artikkelit, joiden julkaisukieli oli suomi, ruotsi tai englanti.
- Tutkimukset olivat julkaistu aikavälillä 2008–2019
- Tutkimukset koskevat opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä: muutos, johtajuus, organisaatiouudistukset ja työhyvinvointi
- Tutkimukset, joissa oli tutkittu ensisijaisesti muutosjohtajuutta
- Tutkimusartikkelit olivat kokonaan saatavissa (Fulltext) käytetyistä tietokannoista
- Tutkimukset käsittelevät laaja-alaisesti eri alojen johtajuutta. Poissulkurajaukset eivät olleet rajattu koskemaan ainoastaan hoitotyönjohtajuutta

Alustavat haut tehtiin Medic-, Melinda- sekä Elektra tietokannoista toukokuussa 2019. Lopullinen haku tehtiin elokuussa 2019. Haku rajattiin väitöskirjoihin vuosilta 2008–2019. Lisäksi mukaan otettiin artikkeliviitteet, joista oli käytössä sähköisessä muodossa koko teksti (Full Text). Viitteitä artikkeleihin tuli yhteensä 166 viitettä. Opinnäytetyössä on kaksi tutkimuskysymystä, joihin tehtiin mahdollisimman monipuoliset haut eri hakusanoilla ja termeillä. Haussa käytettiin MeSh-termejä (Medical Subject Headings), että vapaasanahakua. (Khan, Kunz, Kleijnen & Antes 2008, 24.) Opinnäytetyössä keskeisimmät hakusanat muodostuivat

tutkimuskysymysten mukaan. Hakusanat olivat: ”organisaatiouud* and johtaj*”, ”muutosjoh*”, ” muuto* and (johta* or organis*)”, ”muutosjoht? and johta? väitösk? or diss? or avh?”. Lisäksi monikenttähakuna hakusanoina olivat ” muutosjoht? and työhyvin? väitösk? or diss? or avh?”.

Usein tietokantojen käyttöä alkuperäistutkimuksissa suositellaan käytettävän sekä myös lisäksi käsin hakua (Khan ym. 2003, 21–22). Mahdollisimman kattavan tulosten saavuttamiseksi valittiin useampia viitekantoja. Medicissä on viitteitä suomalaisista hoito- ja lääketieteellisistä artikkeleista, opinnäytetöistä, kirjoista, väitöskirjoista ja tutkimuslaitosten raporteista. Melinda on kirjastoille tarkoitettu palvelu, johon aineistot on koottu yhteiseen tietovarantoon. Electrassa julkaistaan kotimaisten tieteellisten lehtien artikkeleita.

Perustavoitteena systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa on mahdollisimman kattava haku. Tiedonhakua varten täytyy huomioida käytössä olevat resurssit, muun muassa kustannuskysymykset, aineiston saatavuus ja ajankäyttö. Järjestelmällisyys ja hakujen toistettavuus korostuvat systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa. (Autti-Rämö & Grahn 2007, 48.)

4.3 Alkuperäistutkimusten valinta ja laadun arviointi

Lopullisista artikkelihauista saatiin yhteensä 167 viitettä. Ensimmäisessä vaiheessa opinnäytetyöntekijät kävivät yhdessä läpi hakujen viitteet ja tiivistelmät. Joissakin tapauksissa täytyi tutustua sisällysluetteloon ja koko tekstiin, tiivistelmän puuttuessa. Tämän pohjalta kumpikin opinnäytetyöntekijöistä arvioi itsenäisesti viitteen mukaanotosta seuraavalle kierrokselle. (Autti-Rämö & Grahn 2007, 59.) Tässä vaiheessa 167:sta viitteestä jäi mukaan 140 viitettä.

Seuraavassa vaiheessa molemmat opinnäytetyöntekijät kävivät läpi itsenäisesti 140 viitettä otsikon ja tiivistelmän perusteella. Kumpikin teki mukaanotto- ja pois-sulkukriteerien pohjalta valinnat, mitkä artikkelit tai tutkimukset vastasivat tutkimuskysymyksiin. Valintakriteerissä tuli kiinnittää huomio siihen, miten luotettavaa tutkimusten tieto on sekä tutkimustulosten tulkintaan. (Kaila, Kuoppala & Mäkelä 2007, 63.) Opinnäytetyöntekijät yhdessä valitsivat yhdeksän tutkimusta, jotka vastasivat tutkimuskysymyksiin. Tämän vaiheen jälkeen valituista tutkimuksista koottiin yhteenvetotaulukko (Taulukko 1). Taulukon sarakkeisiin kirjattiin keskeiset tiedot katsaukseen valituista tutkimuksista. Näin saatiin yleiskuva löytyneistä

tutkimuksista. Taulukkoon on kirjattuna alkuperäistutkimusten tekijät, tutkimuspaikka ja – vuosi. Lisäksi tutkimuksen tarkoitus ja tavoite, aineiston määrä ja keruumenetelmä sekä keskeiset tulokset on esitetty taulukossa. Taulukoinnilla voidaan arvioida tutkimusten laatua ja luotettavuutta riittävästi. (Teikari & Roine 2007, 127.)

Taulukko 1. Opinnäytetyöhön valitut artikkelit julkaisuvuoden mukaan

	Tutkimuksen tekijät, tutkimuspaikka ja – vuosi	Tarkoitus ja tavoite	Aineisto, aineiston keruu	Keskeiset tulokset
1	Fugate, Kinicki & Prussia, Yhdysvallat (USA), 2008	Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää teoreettinen rakenne työntekijöiden selviytymisestä organisaation muutoksista.	163 julkisten palvelujen organisaatiota, N=141 työntekijää, kysely.	Esimiehet voivat vaikuttaa työntekijöiden kokemaan selviytymiseen organisaatiomuutoksista. Työntekijöiden epävarmuutta muutoksesta voidaan vähentää ottamalla työntekijät mukaan muutosprosessiin ja määrittelemällä työntekijöiden uudet roolit muuttuneessa organisaatiossa.
2	Vuorinen, Suomi, 2008	Tarkoituksena kuvata suomalaisten yliopistosairaaloiden osastonhoitajien muutosjohtamista osastonhoitajien sekä sairaanhoitajien arvioimana.	Viiden (5) yliopistosairaalan osastonhoitajat N=481 ja sairaanhoitajat N=2405, haastattelu. Kolmen (3) yliopistosairaalan osastonhoitajat N=13, ryhmähaastattelu	Yliopistosairaaloiden osastonhoitajien muutosjohtaminen on harkitsevaa, konkreettista ja maltillista ja painottuu perustehtävän suorittamisen turvaamiseen.
3	Juppo, Suomi, 2011	Tutkia organisaation muutoksen johtamista yliopistokontekstissa.	Suomalaisen yliopistojen rehtorit N= 17, haastattelu	Muutoksen johtamiseen vaikuttavat vahvasti yliopistoorganisaation ominaispiirteet sekä yliopiston toiminnan monitavoitteellisuus ja yliopiston sisällä koettu

				epävarmuus tulevaisuudesta.
4	Saksi, Suomi, 2013	Tutkia johtajien omia näkemykset johtajuudesta.	15 eri finanssiorganisaation johtajia N=26, haastattelu	finanssialan yrityksiä johdetaan pääsääntöisesti esimerkin ja yhteistyön voimalla. Suurin osa johtajista näkee johtajuuden ihmisten johtamisena, osa heistä konstruoi johtajuutta enemmän toimivina prosesseina ja delegointina.
5	Pahkin, Suomi, 2015	Tunnistaa työhön liittyvät ja henkilökohtaiset tekijät, jotka tukevat työntekijöiden hyvinvointia.	Vuosina 1986-2009 kerätyistä kyselyaineistoista (N= 4279) sekä organisaatiokohtaisista ja kansallisista rekisteriaineistoista.	Yksilölliset kuin työhön liittyvät voimavaratekijät vaikuttavat terveyteen ja henkiseen hyvinvointiin. Oma kokemus muutoksesta ja sen vaikutuksista, mahdollisuus omaa työtä koskevien muutoksien suunnitteluun osoittautuivat työhyvinvoinnin kannalta merkittäviksi tekijöiksi. Johdon ja esimiesten vuorovaikutusta, tukea ja oikeudenmukaista toimintaa tarvitaan muutosjohtamisessa.
6	Kantanen, Suomi, 2017	Kuvata hoitotyön johtajien johtamisosaamista ja sen muutosta sekä tekijöitä, jotka ovat yhteydessä johtamisosaamisen muutokseen ajassa.	Kirjallisuuskatsaus, 13 artikkelia. Mittari, väittämiä 91 organisaation hoitotyönjohtajat N=1025, kysely	Ajantasaista tietoa hoitotyön johtajien johtamisosaamisesta ja tuotti näyttöä hoitotyön johtajien johtamisosaamisesta sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen kontekstissa

7	Laurila, Suomi, 2017	Tavoitteena on lisätä ymmärrystä ihmisten johtamisesta organisaatiomuutoksessa.	Neljästä (4) organisaatiosta kolmelta (3) eri toimialalta, N=127, elektroninen kyselylomake.	Muutosjohtajuus edellyttävän esimieheltä jatkuvaa tasapainottelua erilaisten odotusten välillä.
8	Malkamäki, Suomi, 2017	Tehtävänä selvittää luottamuksen kehittymistä vähittäiskauppan johtamisjärjestelmää koskevassa uudistuksessa. Tavoitteena on lisätä luottamuksen kehittymisen ymmärrystä silloin kun organisaation johtamisjärjestelmää muutetaan.	Keskijohto sekä asiakastyön rajapinnassa toimivat esimiehet, 19 informanttia ja 24 tiedonantoa.	Luottamuksen ja muutoksen johtamisen perustana läpinäkyvä johtamisjärjestelmä, rakenteellisten tekijöiden ja kommunikointiin liittyvien tekijöiden toimivuus, johdonmukaista johtajuutta, yhdenmukaiset valvontamenetelmät ja odotukset, avoimet ja selkeät vuorovaikutuskäytännöt.
9	Pyyny, Suomi, 2018	Tutkia korkeakouluorganisaatioissa työskentelevien henkilöiden työssä sitoutumisen kokemuksia ja millainen vaikutus organisaation muutostilanteilla on ollut työssä sitoutumiseen.	N=21 työntekijää kolmesta (3) korkeakoulusta, haastattelu.	Johtajan konkreettinen toiminta työyhteisössä: läsnäolo, avoin kommunikaatio ja osallistaminen, tasapuolisuus ja johdonmukaisuus, työyhteisön yhteishengen luominen sekä osaamisen hyödyntäminen.

Opinnäytetyön asiantuntijoina molemmat tekijät itsenäisesti arvioivat mitkä tutkimukset otettiin mukaan tarkempaan tarkasteluun. Tällä varmistetaan tutkimuksen luotettavuutta. Mukaan otetut viitteet sovittiin yksimielisesti opinnäytetyön tekijöiden välillä. Yhteistä keskustelua mukaan otettavista viitteistä käytiin. Mikäli epävarmuutta viitteen mukaanotosta oli, päätyi viite edelleen jatkoarviointiin. Opinnäytetyössä käytetyt viitteet valittiin lopulta yhteisymmärryksessä eikä valinnoissa tarvinnut turvautua tutkimuksen ulkopuolisen arvioitsijan mielipiteisiin (Autti-Rämö ym. 2007,59–62.) Luotettavuutta arvioitaessa systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa tulee kiinnittää huomiota valittujen tutkimusten laatuun

(Teikari & Roine 2007, 127). Tässä systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa käytetyt alkuperäistutkimukset on luetteloitu liitteessä 1.

4.4 Alkuperäistutkimusten analysointi sisällön analyysin avulla

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta, kuitenkin säilyttämällä tutkimusaineiston sisältämä alkuperäinen informaatio. Laadullisen aineiston analyysin tarkoituksena on esittää tutkimustulokset tiiviinä ja selkeänä tuotoksena. (Suoranta 1999, 138.) Kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä käytetään perusanalyysimenetelmänä sisällönanalyysia. Usein puhutaan induktiivisesta (yksittäisestä yleiseen) tai deduktiivisesta (yleisestä yksittäiseen) analyysista. Aineistolähtöisessä analyysissa tutkimusaineistosta pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus. Sisällön analyysilla pyritään kuvaamaan tutkimusten sisältöä sanallisesti. Analyysissa tuotettua aineistoa analysoidaan siten, että kuvastusta aineistosta voidaan määritellä tuloksia. Tarkoituksena on luoda sanallinen sekä selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä tutkimuksen aineiston avulla. Sisällönanalyysilla aineisto järjestetään tiiviiseen ja selkeään muotoon. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 94-95, 107-108.)

Opinnäytetyössä käytetyistä aineistosta analysoitiin vain se, mikä on artikkeleissa tai tutkimuksissa selkeästi ilmaistu. Aineistona käytettiin tutkimusartikkeleita, joten piilosisällön löytyminen oli mahdotonta. Analyysiyksikkönä tässä tutkimuksessa käytettiin ajatuskokonaisuuksia, jotka muodostuivat sanasta, lauseesta tai muutaman lauseen kokonaisuudesta. Huomio kiinnitettiin asiayhteyteen analyysissa, jossa ajatuskokonaisuus tai lausuma esiintyy. (Kynge & Vanhanen 1999, 5; Latvala & Vanhanen - Nuutinen 2003, 25.)

Aineiston kokonaiskuva on tärkeää saada selville analyysin aluksi. Aineisto luettiin useita kertoja läpi. Aineistosta alleviivattiin edeltä sovituin värein tutkimuskysymyksiin vastaavia ilmaisuja (Tuomi ym. 2009, 109). Värien käyttäminen helpotti aineiston hahmottamista. Opinnäytetyön tekijät lukivat itsenäisesti valitut artikkelit ja alleviivasivat artikkeleista löytämänsä analyysiyksiköt. Tämän jälkeen analyysiyksiköt kirjoitettiin tutkimuskysymysten mukaiseen järjestykseen. Tarvittaessa palattiin takaisin alkuperäiseen tekstiin, mikäli asiayhteydestä irrotettu analyysiyksikkö ei avautunut ymmärrettävästi.

Alkuperäisilmaukset käytiin aineiston ryhmittelyssä tarkasti läpi ja etsittiin aineistosta samankaltaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Samaa osa-aluetta koskettavat ajatuskokonaisuudet ryhmiteltiin, yhdistettiin luokaksi ja tämän jälkeen luokka nimettiin sisältöä kuvaavalla käsitteellä. (Tuomi ym. 2009, 110.) Ryhmittely tehtiin sen vuoksi, että saatiin kokonaiskuva aineiston tuloksista. Ryhmistä etsittiin yhtäläisyyksiä sekä aineistoa ryhmiteltiin enemmän yläkäsitteisiin. Ryhmittelyllä ei ollut tarkoitus rajata analyysia vaan auttaa aineiston hahmottamisessa. Yläluokat muodostuivat tutkimuskysymysten mukaan muutosjohtamisen vuorovaikutus- ja organisaatio-osaamiseen.

5 TULOKSET

5.1 Keskeiset tulokset

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla, millaista osaamista esimiestyössä toimivat tarvitsevat muutosjohtamisessa ja millaista osaamista esimiestyössä toimivilla on muutosjohtamiseen. Vastaavasti haettiin millaista vuorovaikutus- ja organisaatio-osaamista esimiestyössä toimivat tarvitsevat muutosjohtamisessa. Tutkimustuloksissa vuorovaikutusosaaminen muodostuu ihmissuhdetaidoista, kommunikointi- ja viestintäosaamisesta sekä eettisestä osaamisesta. Organisaatio-osaaminen muodostuu prosessinhallintaosaamisesta, osallistavasta johtamisosaamisesta, moniammatillisesta johtamisosaamisesta sekä innovatiivisesta johtamisosaamisesta. Keskeiset tutkimustulokset esitellään taulukossa 2.

Taulukko 2. Osaaminen muutosjohtamisessa.

Muutosjohtaminen	Vuorovaikutusosaaminen	Ihmissuhdetaidot	Vuorovaikutus Motivointi Muutosvastarinnan huomiointi kyky Vaikuttaminen Esiintyminen
		Kommunikointi- ja viestintäosaaminen	Kommunikointi Viestintä Tiedottaminen
		Eettinen osaaminen	Rehellisyyys ja avoimuus tiedottamisessa, Tasapuolinen ja oikeudenmukaisuus, Lupauksista ja sitoutmisista kiinni pitäminen
	Organisaatio-osaaminen	Prosessinhallintaosaaminen	Projektinhallinta Organisointi Tiedonhankinta- ja tiedon soveltaminen Suunnitteluosaaminen Päätöksenteko- ja ongelmanratkaisutaidot Sopeuttamisosaaminen
		Osallistava johtamisosaaminen	Esimerkillä johtaminen Ohjaus- ja valmennus Palautteen anto ja vastaanotto Henkilökunnan sitouttaminen
		Moniammatillinen johtamisosaaminen	Yhteistyö Yksilöiden johtamisosaaminen Tiimityön hallinta
		Innovatiivinen johtamisosaaminen	Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja ylläpito Itsensä tunteminen Luova ja innovatiivinen Rekrytointikyky

5.2 Vuorovaikutusosaaminen

Ihmissuhdetaitoja ovat vuorovaikutus-, motivointi-, ja vaikuttamistaidot sekä kyky huomioida muutosvastarinta. Muutosjohtajan hyvät vuorovaikutus-, ihmissuhde- ja viestintätaidot ovat tärkeitä muutosprosessin sujumiselle. (Fugate, Kinicki & Prussia 2008, 31; Vuorinen 2008, 66; Juppo 2011, 138; Kantanen 2017, 47; Malkamäki 2017, 96, 135.) Motivoivan ja innostavan johtajan tulisi olla kuunteleva, tilanneherkkä ja kärsivällinen. Johtajan tulisi kyetä empaattisuuteen, samalla hänestä tulisi löytyä joustavuutta sekä jämäkkyyttä. (Juppo 2011, 140; Pahkin 2015, 62; Laurila 2017, 180, 183; Malkamäki 2017, 120–121.) Johtajalla tulee olla rohkeutta ottaa vastaan uudet haasteet (Saksi 2013, 214). Johtaja kykenee toteuttamaan innostavaa muutosjohtajuutta, omalla esimerkillään hän rohkaisee ja näyttää henkilöstölle positiivista käytösmallia. Hänellä on kykyä herättää työyhteisössä myönteistä innostusta ja motivaatiota, hän saa henkilökunnan näkemään muutoksen mahdollisuutena ja näin ollen työskentelemään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. (Laurila 2017, 165–171.) Johtajan avoin vuorovaikutus herättää luottamusta, hänen tulisi ymmärtää eri tahojen näkökulmat sekä pyrkiä perustelujen avulla saamaan aikaan yhteinen ymmärrys muutosten päämääristä. Edistävänä tekijänä muutosprosessissa on myös itsensä likoon laittava johtaja, joka on mukana omalla persoonallaan. (Juppo 2011, 140–141; Saksi 2013, 214, 234.) Esimerkillä johtaminen ja yhdessä tekeminen vahvistavat luottamusta (Saksi 2013, 234). Johtajan tulisi olla työyhteisössään läsnä oleva ja osallistuva, tällöin johtajalla on paremmat mahdollisuudet ymmärtää arkityön realiteetit. Esimerkiksi täytyisi löytyä kärsivällisyyttä ja malttia (Juppo 2011, 140–141; Saksi 2013, 214, 234), kykyä innostaa ja motivoida työntekijöitä yhteisiin tavoitteisiin (Juppo 2011, 138–139, Saksi 2013, 214, 220; Pahkin 2015, 59; Laurila 2017, 139–140; Pyyny 2018, 135) ja arvostaa alaisten ammattitaitoa, nämä ovat tärkeitä muutosjohtajan ominaisuuksia (Juppo 2011, 140–141; Saksi 2013, 214, 234). Hyvät motivointitaidot ovat oleellinen osa tehokasta johtamista (Fugate ym. 2008, 31; Vuorinen 2008, 85; Juppo 2011, 139–140; Saksi 2013, 214; Pahkin 2015, 60; Kantanen 2017; Laurila 2017, 138, 166; Malkamäki 2017, 134–135; Pyyny 2018, 135) ja tämä olennaisesti vähentää muutosvastarintaa (Juppo 2011, 139–140; Laurila 2017, 154, 163). Muutosvastarinnan huomioimiskyky on oleellista muutosprosessin toteuttamisessa (Juppo 2011, 138; Laurila 2017, 154). Muutosprosessit saattavat aiheuttaa henkilökunnassa voimakkaita tunteita, jotka

tulevat esiin muutosvastarintana. Muutosvastarintaan vaikuttamiseksi on tärkeää kuunnella työntekijöiden mielipiteitä, toteuttaa avointa keskustelua ja kuuntelemista, tarjota tukea sekä ottaa vastaan ideoita, ehdotuksia ja palautteita (Juppo 2011, 139; Saksi 2013, 220; Laurila 2017, 151, 153, 155–158; Malkamäki 2017, 120–121; Pyyny 2018, 121–122) sekä vahvistaa työyhteisön yhteishenkeä (Laurila 2017, 172–173). Johtajan tulee osata perustella ja konkreettisesti esittää muutoksen tarpeellisuus. Läpinäkyvä ja perusteltu päätöksentekoprosessi lisää henkilökunnan kokemusta muutosten tarpeellisuudesta. (Laurila 2017, 166–168.) Johtaja tiedostaa, että ihmiset reagoivat eri tavoilla muutokseen ja he tarvitsevat erityyppistä tukea muutoksen aikana, lisäksi hän osaa tunnistaa myös sanatonta kehonkieltä ja tunneviestejä (Juppo 2011, 140; Laurila 2017, 176). Esimies osaa auttaa työntekijöitä purkamaan muutosten nostattamia negatiivisia tuntemuksia, hän kuuntelee huolia ja ilmaisee empatiaa. Esimies osaa luoda henkilöstölle turvallisuudentunnetta osoittamalla huolenpitoa, olemalla aktiivisesti läsnä ja toteuttamalla rauhallisia keskusteluja. (Laurila 2017, 166–168, 179, 181–183.)

Kommunikointi -ja viestintäosaamisen osa-alueita ovat tiedottamis-, viestintä- ja esiintymisosaaminen. Muutosjohtajan kommunikointi- ja viestintäosaaminen taidoilla on tärkeä merkitys muutosprosessin onnistuneeseen toteuttamiseen. (Juppo 2011, 138, 141; Saksi 2013, 220; Kantanen 2017, 47; Laurila 2017, 138, 148–149; Malkamäki 2017, 94, 96; Pyyny 2018, 116, 121.) Muutoksen johtajan kompetenssit ovat monenlaiset, hänen tulee hallita useita eri rooleja (Juppo 2011, 141–143). Muutosjohtajan strategiat pohjautuvat yrityksen arvoihin. Johtajalla on kykyä visioida ja ehdollistaa vanhoja toimintatapoja (Saksi 2013, 2014) sekä viestiä selkeillä tavoitteilla muutoksesta (Juppo 2011, 138). Johtajan hyvät esiintymistaidot ja luotettavuus (Saksi 2013, 214; Pahkin 2015, 62), visionäärisyys ja uudistumiskyky auttavat muutoksen toteuttamisessa. Johtajalla on osamista avata strategian sisältö ja muutokset selvästi henkilöstölle, tämä usein myös vähentää muutosvastarintaa. (Saksi 2013, 214.) Muutosjohtajan itsevarma viestintä ja esiintyminen edesauttavat työyhteisön luottamuksen saavuttamisessa sekä auttavat henkilöstöä paremmin näkemään muutosten merkitykset ja hyödyllisyydet. Uudistuksen johtamisessa on tärkeää toteuttaa toimivaa kommunikointia. Johtajan toteuttamalla informaation toistolla on suuri merkitys viestinnässä. (Juppo 2011, 138–139.) Henkilöstöä tulee aktiivisesti tiedottaa muutosprosessin vaiheista ja sen etenemisestä. Informaation tulee olla säännöllistä,

asianmukaista ja rehellistä (Laurila 2017, 148; Malkamäki 2017, 120–121, 134–135; Pyyny 2018, 121) ja avointa. Henkilöstöllä pitäisi olla mahdollisuus esittää mielipiteitään sekä ottaa kantaa asioihin, jolloin muutosjohtaja pystyy vastaamaan vakuuttavasti ja asiantuntevasti henkilöstölle. Avoimessa keskustelussa henkilöstön kanssa on mahdollisuus oikaista mahdollisia väärinkäsityksiä. (Juppo 2011, 138–139) sekä ottaa huomioon henkilökunnan mielipiteet ja kehitysehdotukset. Henkilökunnan kuulluksi koetun kokemus vähentää muutosvastarintaa. (Laurila 2017, 154–156.) Johtaja osaa määritellä konkreettisesti muutoskohteet ja osaa asettaa niille lyhyen aikajanan välitavoitteita (Laurila 2017, 138). Johtajalla tulee olla kykyä tuoda esille muutostarpeiden perusteet sekä hän itse omaa positiivisen muutosasenteen (Juppo 2011, 139). Muutokseen sisältyy usein epävarmuutta, organisaation johtokaan ei aina tiedä varmuutta tulevista tapahtumista. Epävarmuudesta huolimatta johtaja on viestinnässään rehellinen ja avoin, kertoo henkilökunnalle myös epävarmasta tilanteesta. (Juppo 2011, 138.)

Tiedottamisosaamisella on tärkeä osuus muutosprosessissa. Johtaja tulee toteuttaa tiedon jakamista sekä varmistaa tiedonkulun sujuvan toteutumisen. Tiedottamisen oikeaan ajoitukseen ja tiedotuskanavan valintaan tulee kiinnittää huomiota. Kaksisuuntainen tiedottaminen mahdollistaa henkilöstön vaikutusmahdollisuudet ja osallistumisen muutosprosessiin. (Malkamäki 2017, 120–121; Pyyny 2018, 121.) Usein muutosprosessien aikana henkilöstölle jaetaan kirjoitettuja ohjeita, jotka olisi omaksuttava ilman tukea. Muutosjohtajan tulisi toteuttaa tiedon läpikäymistä yhdessä alaisten kanssa ja antaa heille selkeitä ohjeita. Ongelmatilanteissa esimiehellä tulee olla taitoja konkreettisten neuvojen ja ohjeiden antamiseen. Vuorovaikutuksellisessa keskustelussa esimies osaa tukea henkilöstöä itse löytämään ratkaisuja tarpeisiin ja ongelmiin. Avoin ja oikea-aikainen viestintä muutoksista ehkäisee työyhteisön pelkoja ja tulevaisuuden uhkakuvia. Esimiehen toteuttamalla säännöllisellä tiedottamisella vähennetään työyhteisön epätietoisuutta sekä vääriä huhuja. (Laurila 2017, 146–147, 150–151.)

Muutosprosessin onnistunut johtaminen perustuu **oikeaan osaamiseen**. Johtaja on rehellinen, pitää lupauksistaan kiinni ja hänellä on kykyä tunnustaa omat virheensä (Vuorinen 2008, 85; Kantanen 2017, 47). Johtaja ottaa vastuun päätöksistään, hänellä on osaamista riskienhallintaan ja strategisten päätösten toteuttamiseen (Saksi 2013, 214). Johtaja osaa noudattaa johdonmukaisuutta päätöksissään sekä niiden valvontamenettelyissä (Malkamäki 2017, 121, 134).

Avoimuus ja rehellisyys tiedottamisessa sekä viestinnässä on tärkeää (Pyyny 2018, 120–121). Johtajalla on kykyä esiintyä luotettavasti ja hän pitää lupauksensa. Johtaja sitoutuu muutoksen läpivientiin. Hän viestii käytöksellään ja omilla toimillaan henkilökunnalleen, että muutosprosessi on hallinnassa. (Juppo 2011, 139.) Johtajuus perustuu luottamukseen, esimiehellä on rohkeutta luottaa työntekijöihinsä ja antaa heille vastuuta. Johtajalla on substanssia johtaa työyhteisöään hyvin, se edesauttaa luottamuksen muodostumisessa. Onnistunut muutosjohtaminen perustuu luottamuksen syntymiseen, tämä edellyttää aktiivista viestintää muutoksen syistä ja eduista. (Saksi 2013, 214, 220.) Esimies on henkilökunnan tukena ja ajaa heidän asioitaan eri yksiköiden välillä muutosprosessissa (Laurila 2017, 158–160).

5.3 Organisaatio-osaaminen

Prosessinhallintaosaamiseen sisältyy useita osaamisalueita. Näitä osa-alueita ovat muun muassa projektinhallinta, organisointi, tiedonhankinta ja tiedon soveltaminen, suunnitteluosaaminen, päätöksenteko- ja ongelmanratkaisutaidot sekä sopeuttamisosaaminen. Muutosjohtajan projektinhallintataidot vaikuttavat muutosprosessin onnistumiseen. (Pyyny 2018, 127.) Muutosjohtaja hallitsee yhteiskunnallisia ilmiöitä ja monenlaisia vuorovaikutussuhteita. Johtajalla on kykyä ammattimaisuuteen, joustavuuteen sekä sopeutumiskykyä monenlaisiin tilanteisiin. (Juppo 2011, 139.) Organisoinnin kannalta on tärkeää, että esimies on perehtynyt kaikkien toimintojen välisiin kytköksiin ja osaa hahmottaa toiminnat kokonaisuuksina (Laurila 2017, 144). Johtajalla tulee olla kykyä organisoida ja hahmottaa muutosprosessin osa-alueet toimivaksi kokonaisuudeksi (Juppo 2011, 138). Työn toimivalla organisoinnilla otetaan huomioon työn tekemisen kaikilla tasoilla (Pyyny 2018, 127). Muutosjohtajalla tulee olla visiointi- ja ennakointiosaamista, lisäksi hän osaa hahmottaa organisaation tulevaisuuden muutostarpeita (Juppo 2011, 140; Saksi 2013, 214). Muutosprosessin aikana esimiehen on huolehdittava, että työyhteisön perustehtävät toteutuvat sekä muutosprosessi etenee. Muutoksen suunnittelulle, toteuttamiselle, uusien asioiden opetteluun ja muutoksesta palautumiseen on varattava riittävästi aikaa. Esimiehen odotetaan toimivan viestin viejänä henkilökunnan ja ylemmän johdon välillä. Tiedonhankinta- ja tiedonsoveltamistaidot lisäävät muutosprosessin hallintaa ja toteuttamista. Esimiehellä on osaamista tiedon hankintaan sekä muutosprosessin suunnitteluun ja perehtymiseen. (Laurila 2017, 140–141, 144. 158-160.)

Muutosjohtajalla **suunnitteluosaaminen** on tärkeässä osassa muutosprosessin toteuttamisessa (Juppo 2011, 141). Esimies hallitsee ajankäytön, muutosaikataulusta on tehty realistinen suunnitelma. Esimies osaa huomioida riittävästi aikaresurssia muutosten suunnitteluun, toteuttamiseen sekä uusien asioiden opetteluun. (Juppo, 2011, 145; Laurila, 140–142.) Muutosjohtajan täytyy toisinaan kyetä tekemään nopeitakin päätöksiä (Juppo 2011, 141) ja myös vaikeita päätöksiä (Saksi 2013, 217). Esimies osaa johtaa muutosprosessia työnjaoilla ja koordinoinnilla, hän osaa käyttää suunnittelussa apunaan tarvittavia asiantuntijapalveluita (Juppo 2011, 145). Muutosjohtajalla on kykyä antaa henkilökunnalle täsmällisiä toimintaohjeita muutosprosessissa. Esimies hallitsee kyvyn jämmäkkään organisointiin sekä muutosten hallintaan. Lisäksi hänellä on kykyä tuoda esiin selkeät muutostavoitteet ja huolehtia riittävästä resursseista. (Laurila 2017, 138.) Muutosjohtajan tärkeisiin osaamistaitoihin kuuluvat **päätöksenteko- ja ongelmanratkaisutaidot** (Juppo 2011, 141; Saksi 2013, 214, 217; Laurila 2017, 140, 154).

Sopeuttamisosaamistaidoilla johtaja osaa arvioida omiaan sekä työyhteisönsä valmiuksia muutosprosessiin. Muutosjohtaja saa muutoksen vietyä läpi, tässä usein auttaa kokemus aiemmista muutoksista. (Juppo 2011, 140–141; Saksi 2013, 219.) Muutosprosessin myötä esimiehellä on oltava riittävästi tietoa ja taitoa määrittellä työyhteisön työ- ja vastuujaosuhteet uudelleen. Kaikille työyhteisön jäsenille selvät työ- ja vastuujaosuhteiden määrittelyt varmistavat, että kaikki muutosprosessin vaiheet tulevat hoidettua eikä tule turhaa päällekkäistä toistotyötä. (Laurila 2017, 143.) Esimies huolehtii, että muutoksessa työmäärä jakautuu tasapuolisesti kaikille työntekijöille (Laurila 2017, 144). Muutosjohtajan odotetaan antavan tukea työyhteisölleen muutosprosessissa (Pahkin 2015, 61). Esimies osaa keskustella työyhteisön kanssa muutoksiin liittyvistä asioista. Hän pyrkii toteuttamaan muutosten suunnittelua ja toteuttamista jaetusti henkilöstön kanssa. (Laurila 2017, 162–163; Pahkin 2015, 61–62.) Yhtenäisyudentunteen luominen on muutosjohtamisen tärkeä ominaisuus (Pahkin 2015, 62–62). Hän kohtelee kaikkia työyhteisön jäseniä tasapuolisesti ja oikeuden mukaisesti. Avoin keskustelu muutosvaihtoehdoista tuo esille kaikkien ammattiryhmien tehtäväalueet, jotka täytyy ottaa huomioon muutoksen suunnittelussa, näin esimies pystyy hyödyntämään kaikkien osaamista ja käytännön kokemuksia. (Laurila 2017, 162–

163.) Näillä kaikilla toimenpiteillä on suuri merkitys työyhteisön muutosmyönteisyyden toteutumiselle (Pahkin 2015, 61–62).

Osallistava johtamisosaaminen koostuu ohjaus- ja valmennustaidoista, palautteen antotaidoista sekä kyvystä sitoutua ja johtaa esimerkillä. Muutosprosessin onnistumisessa auttaa johtajan oma sitoutuminen sekä esimerkillä johtaminen, tällä toiminnalla johtaja voi osoittaa työyhteisölleen muutokseen suhtautumisen mallia ja luoda luottamusta muutosprosessiin. (Juppo 2011, 138; Laurila 2017, 169, 171–172; Pyyny 2018, 121.) Esimiehen on tärkeää tuntea hyvin muutosprosessin sisältö sekä työyhteisönsä jäsenet (Fugate ym. 2008, 32). Muutoksen aikana esimies pyrkii säilyttämään toimintojen kannalta riittävät henkilöstöresurssit. Näin pidetään osaava ja kokenut henkilökunta omassa organisaatiossa. (Laurila 2017, 145.) Muutosjohtaja huolehtii riittävästä resursseista, henkilöstö saa muutostavoitteiden mukaista koulutusta, perehdytystä ja opastusta. Muutoksen aikana työyhteisön toiminta on organisoitua ja työpanokset on kohdennettu muutostavoitteiden mukaan. (Laurila 2017, 140, 145–146.) Esimies osaa huomioida muutoksen aikana työntekijöiden hyvinvointia ja jaksamista tukevat osa-alueet. (Fugate ym. 2008, 32; Laurila 2017, 140.) Tällä tavoin esimies voi valmistautua työyhteisön tukemiseen oikeilla tavoilla (Fugate ym. 2008, 32). Osaamisen kehittäminen, perehdyttäminen ja neuvominen ovat tapoja valmentaa ja ohjata (Laurila 2017, 140, 145–146).

Valmennus perustuu kommunikointiin ja palautteen antamiseen ja vastapalautteen saamiseen. Osallistava palautemenettely mahdollistaa tasavertaisen, rakentavan palautetoiminnan toteutumisen. (Malkamäki 2017, 96, 135.) Johtajalla on mahdollisuus palautteen keräämisellä arvioida muutoksen tuomia haittoja ja hyötyjä yksikön toiminnalle. Johtajan antaman palautteen saaminen muutosprosessin aikana on tärkeää, rohkaiseva kannustaminen valaa uskoa muutostilanteesta selviytymiseen. (Vuorinen 2008, 66–68, 88; Laurila 2017, 151, 153, 172–173.) Esimiehellä on valmius ottaa vastaan kaikenlaista palautetta ja hän myös reagoi palautteissa havaittuihin epäkohtiin. Muutossuunnitelman muokkaus ja korjaus on usein tarpeellista havaittujen epäkohtien ja virheiden korjaamiseksi. (Laurila 2017, 151–154.) Esimiehen on tärkeää rohkaista ja kannustaa työntekijöitään muutoksen aikana. Hän antaa työntekijöilleen positiivista palautetta ja tunnustusta hyvin tehdystä työstä. Tunnustuksen antaminen motivoi työntekijöitä ja luo positiivista ilmapiiriä työyhteisöön. (Laurila 2017, 172.) Läsnä oleva johtaja on

paikalla, osana omaa työyhteisöään. Hän osallistuu toimintaan ja liikkuu työyhteisön keskuudessa. (Vuorinen 2008, 85; Juppo 2011, 140; Laurila 2017, 181; Pyyny 2018, 117.) Muutosjohtaja sitoutuu muutokseen, hän seisoo muutosprosessin kaikkien vaiheiden takana, näin osoittaen työyhteisölle muutoksen tärkeyden ja tarpeellisuuden (Juppo 2011, 141; Pyyny 2018, 135).

Moniammatilliseen johtamisosaamiseen sisältyvät yhteistyötaidot, tiimityöosaaminen sekä yhteistyöryhmien hallintataidot. Hyvä johtamisosaaminen tuo selkeyttä ja toimivuutta toimijoiden väliseen yhteistyöhön. (Kantanen 2017, 47; Malkamäki 2017, 112.) Johtajan tulee tunnistaa työyhteisöstään muutokseen positiiviset suhtautuvat henkilöt, antaa heille sopivasti vastuuta sekä vapautta muutosprosessin toteuttamiseen. Vastuun delegoiminen työntekijöille toimii usein muutosprosessin edistävänä tekijänä. (Laurila 2017, 154.) Johtajan osaamisvahvuuksiin kuuluu vahva henkilöstöjohtamisen osaaminen (Kantanen 2017, 47). Esimiehen antamat selkeät tavoitteet auttavat työyhteisön työtehtävien tekemisessä, tällä on myös merkitystä muutosmotivaatioon (Laurila 2017, 139–140). Muutosjohtajan tehtävää usein helpottaa tuen saaminen muutostiimiltä. Tiimiin olisi hyvä kuulua henkilöitä, joilla on organisaatiossa valtaa ja uskottavuutta, mahdollisesti eri alan asiantuntijoita tai muutoskokemusta omaavia johtajia. (Juppo 2011, 146.) Johtajalta odotetaan verkostoitumistaitoja, kykyä ohjata työyhteisöään keskinäiseen yhteistyöhön. Työyhteisön keskinäinen tuki onkin koettu muutosprosessia edistävänä voimavarana. (Laurila 2017, 173.)

Innovatiivinen muutosjohtaja varmistaa, että henkilöstö oppii uusia taitoja itseään kehittämällä (Vuorinen 2008, 66–68; Laurila 2017, 145). Muutosprosessissa johtaja kehittää henkilöstönsä osaamista, huolehtien riittävästä ammattitaitoa lisäävästä koulutuksesta (Laurila 2017, 145–146). Strategisen johtamisen osa-alueita ovat innovatiivisuus ja kyvykkyys uudenlaiseen ajatteluun. Innovatiivinen johtaja omaa kyvyn visioida ja ehdollistaa vanhoja toimintatapoja. (Juppo 2011, 140, 143; Saksi 2013, 214, 217.) Itsensä tunteva johtaja tunnistaa omat heikkoutensa ja vahvuutensa, tarvittaessa hankkii itselleen lisäkoulutusta ja valmentautumista (Juppo 2011, 140). Johtajalla on rekrytointikykyä, hän ei arkaile palkata itseään pätevämpiä alaisia (Saksi 2013, 214).

6 POHDINTA

6.1 Luotettavuus ja eettiset kysymykset

On osoitettu, että systemaattinen kirjallisuuskatsaus on luotettava ja pätevä tutkimusmetodi yhdistää aiempaa tutkimustietoa. Tämä edellyttää systemaattisen kirjallisuuskatsauksen teoreettisten perusteiden tuntemusta. Opinnäytetyöntekijöillä ei ollut aiempaa kokemusta systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tekemisestä, mutta huolellinen perehtyminen tutkimusmenetelmään oli tutkimuksen luotettavuuden kannalta olennaista. (Kääriäinen & Lahtinen 2006, 43–44; Niela-Vilèn & Hamari 2016, 33.) Tutkimusmenetelmän avulla voidaan välttää tutkimusprosessissa tapahtuvaa virhettä, systemaattista harhaa, joka voisi muuttaa tutkimustulosta tai päätelmiä järjestelmällisesti (Kääriäinen & Lahtinen 2006, 35, 39; Khan ym. 2008, 123). Opinnäytetyöprosessissa pyrittiin tarkastelemaan jokainen systemaattisen kirjallisuuskatsauksen vaihe hyvin ja luotettavasti.

Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan arvioimalla tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia. Validiteetilla viitataan siihen, onko tutkimusmenetelmällä saavutettu luotettava tulos. Ulkoisella validiteetilla tarkastellaan sitä, kuinka tutkimuksen tuloksia voidaan yleistää. Reliabiliteetti tarkastelee tulosten täsmällisyyttä, pysyvyyttä ja johdonmukaisuutta. Luotettavuus perustuu tutkimuksen tarkkaan rajaukseen sekä luotettavien lähteiden käyttöön. (Ronkainen, Pehkonen, Lindholm-Yläne & Paavilainen 2013, 129–130; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017, 189–191.) Laadun arvioinnilla pyrittiin varmistamaan, että mukaan otetut tutkimusartikkelit täyttivät kriteerit.

Opinnäytetyön luotettavuutta parantaa se, että tekijöitä on ollut kaksi (Hirsjärvi ym. 2003, 213). Opinnäytetyöprosessin eri vaiheissa molemmat tekijät olivat yksimielisiä alkuperäistutkimusten valinnassa ja analyysiyksiköiden valinnassa. Tutkimuksensuunnitelman aloitus vaiheessa kartoitettiin työelämälähtöisesti, mitä tutkimuksella halutaan selvittää. Kriittisen harkinnan jälkeen muodostuivat tutkimuksen neljä keskeistä käsitettä. Jokaisella käsitteellä on yhteys tutkittavaan aiheeseen. Sisällön analyysin luotettavuuteen vaikuttaa se, että molemmat opinnäytetyöntekijät olivat kokemattomia sisällön analyysin tekijöitä. Tämä seikka voi heikentää analyysin luotettavuutta. Opinnäytetyöhön valittu aihe oli neutraali. Luotettavuuteen voi vaikuttaa myös aineiston vieraskielisyys. (Latvala &

Vanhanen- Nuutinen 2003, 36–37.) Opinnäytetyöhön valittujen vieraskielisten tekstien suomennoksessa pyrittiin tarkkuuteen. Apua pyydettiin paremmin englannin kieltä hallitsevalta henkilöltä, mikäli käännös tuotti vaikeuksia.

Sisällön luotettavuutta lisää se, että pelkistämisvaiheessa ei analyysiyksiköjä muotoiltu vaan ne nousivat sellaisenaan alkuperäistutkimuksista. Opinnäytetyöhön valittu aineisto koostui tutkimusartikkeleista ja on käynyt läpi erillisen laadun arvioinnin, tämä lisää analyysin luotettavuutta. Tulosten ja aineiston välinen yhteys on helposti todennettavissa lähdeviitteiden avulla. Sisällön analyysi toteutettiin yhdessä, mikä mahdollisti keskustelun ja näin ollen edisti analyysiprosessia. Luotettavuutta olisi lisännyt se, että molemmat opinnäytetyöntekijät olisivat itsenäisesti tehneet luokittelun. (Latvala & Vanhanen- Nuutinen 2003, 36–37.)

Tutkimuksen eettisyyteen tulee kiinnittää huomiota koko tutkimuksen teon aikana alusta loppuun. Eettisiä kysymyksiä tulee pohtia aiheen valinnassa, tutkimusaineiston valinnassa ja analysoinnissa sekä tutkimustiedon raportoinnissa. (Ronkainen ym. 2013, 152–153; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017, 211–212.) Eettinen sitoutuneisuus johdattaa hyvään tutkimukseen (Tuomi & Sarajärvi, 2011, 127). Tutkimuksessa noudatettiin hoitotieteellisen tutkimuksen eettisiä ohjeita. Tässä tutkimuksessa eettiset kysymykset koskettavat luotettavuutta, sillä tutkimuksen kohderyhmänä eivät olleet ihmiset. Tärkeää systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tekemisessä on eettisesti ja tieteellisesti kestävä tiedonhankinta- ja raportointimenetelmät (Leino-Kilpi 2003, 288; Kääriäinen & Lahtinen 2006.)

Hyvään tieteelliseen tutkimustyön käytäntöön kuuluu rehellisyys, yleinen huolellisuus ja tarkkuus sekä tulosten tallentaminen ja esittäminen, näitä ominaisuuksia noudatettiin opinnäytetyössä. Tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmissä sovellettiin tieteellisen tutkimuksen kriteerejä sekä eettisesti kestäviä menetelmiä. Julkaisussa noudatettiin tieteellisen tiedon luonteeseen kuuluvaa avoimuutta. Lähdeviittaukset on merkitty asianmukaisella tavalla ja muiden tutkijoiden työ on huomioitu tässä opinnäytetyössä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2013.)

Opinnäytetyöntekijät pyrkivät opinnäytetyössään mahdollisimman avoimeen sekä perusteelliseen prosessin raportointiin. Jokainen vaihe opinnäytetyössä on

aukikirjoitettu luotettavuuden ja eettisyyden takaamiseksi. (Hirsjärvi ym. 2003, 2014; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2013.) Aineiston analyysi suoritettiin huolellisesti, jotta tulokset nousivat aineistosta ja tulokset eivät vääristy esitetyssä muodossa (Pohjola 2007, 11–12).

6.2 Tulosten tarkastelua

Systemaattista kirjallisuuskatsausta tehdessä kävi ilmi, että muutosjohtamisen vuorovaikutus- ja organisaatio-osaamista on tutkittu vähän viimeisten vuosien aikana. Tutkimusaineistoa etsiessä nousi esille muutosjohtamiseen tarvittavia vuorovaikutus- ja organisaatio-osaamisen osa-alueita, joilla oli merkitystä muutosprosessin onnistumisen kannalta. Muutosjohtamista käsittelevät tutkimusaineiston aikarajaus määriteltiin vuosille 2008–2019, jolloin on tärkeitä lähteitä voinut jäädä kirjallisuuskatsaukseen valitsematta. Tutkimusten luottavuutta arvioidessa jouduttiin hylkäämään suuri osa aineistoa lähteiden epäluotettavuuden vuoksi.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että muutosjohtamisosaamiseen sisältyy useita osaamisvaatimuksia ja kykyjä. Tässä tutkimuksessa muutosjohtamisen osaamisen luokat koostuvat ihmissuhdetaidoista, kommunikointi- ja viestintäosaamisesta, eettisestä osaamisesta, prosessinhallintaosaamisesta, osallistavasta johtamisosaamisesta, moniammatillisesta johtamisosaamisesta ja innovatiivisesta johtamisosaamisesta. Tutkimustulosten pohjalta voidaan todeta, että molempiin asetettuihin muutosjohtamisen tutkimuskysymyksiin vastasivat samat tutkimustulokset. Tämän tutkimustuloksen pohjalta ei voida määrittellä rajausta muutosjohtamisessa tarvittavaan osaamiseen ja olemassa olevan osaamisen välillä.

6.2.1 Esimiehen vuorovaikutusosaamisen määrittelystä

Tutkimustuloksissa korostuivat ihmissuhdetaidot sekä kommunikointi- ja viestintäosaaminen, niitä oli käsitelty tutkimuksissa eniten. Kuten Juppo (2011, 138) on todennut, uudistuksen johtamisessa ovat tärkeimmät asiat kommunikointi, keskustelu ja viestintä. Tämä tukee myös Fugaten, Kinickin & Prussian (2008, 31), Vuorisen (2008, 66) ja Kantasen (2017, 47) sekä Malkamäen (2017, 96,135) näkemystä siitä, että muutosjohtajalla tulee olla hyvät vuorovaikutus-, ihmissuhde- ja viestintätaidot, niillä oli havaittu olevan merkitystä muutosprosessin onnistumisen kannalta. Laurila (2017, 165–171) on todennut, että muutosjohtajalla tulee

olla kykyä näyttää henkilöstölleen omalla esimerkillään rohkaisevaa ja positiivista käytösmallia. Esimiehellä tulee olla kykyä herättää työyhteisössä myönteistä muutosmotivaatiota, hänellä on kykyä saada henkilöstö näkemään muutos mahdollisuutena.

Juppo (2011, 140–141) on tuonut esille, että johtajan avoimet vuorovaikutustaidot herättävät luottamusta työyhteisössä. Esimiehellä odotetaan olevan osaamista ymmärtää eritahojen näkökulmia ja pyrkivän perustelujen avulla saamaan aikaan yhteisen ymmärryksen muutoksen päämääristä. Saksi (2013, 214, 234) toteaa, että johtajan tulee olla läsnä työyhteisössään ja osallistua työyhteisön päivittäisten työtehtävien tekemiseen. Tutkimuksessa on todettu, että esimiehen jalkautuminen asiakastyöhön lisää luottamusta ja uskottavuutta. Tämä tukee myös Juppon (2011, 140) näkemystä, että läsnä olevalla ja osallistuva johtajalla on paremmat mahdollisuudet ymmärtää arkityön realiteetit.

Fugate ym. (2008, 31) on tuonut esiin, että esimiehen hyvät motivointitaidot ovat oleellinen osa tehokasta johtamista. Myös Vuorinen (2008,85), Juppo (2011, 139), Saksi (2013, 214), Pahkin (2015,60), Kantanen (2017), Laurila (2017, 138,166); Malkamäki (2017, 134–135) sekä Pyyny (2018, 135) ovat tukeneet näkemystä esimiehen hyvien motivointitaitojen tärkeydestä. Tutkimuksissa on todettu, että johtajalla tulee olla kykyä innostaa ja motivoida työyhteisöään yhteisiin tavoitteisiin. Saksin (2013,214) mukaan johtajalla tulee olla motivointikykyä sekä rohkeutta ottaa uudet haasteet vastaan. Juppo (2011, 138–139) on tuonut esiin, että johtajalla tulee olla osaamista saada työntekijät työskentelemään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Saman havainnon ovat tehneet myös Saksi (2013, 214,220), Pahkin (2015, 59), Laurila (2017, 139–140) sekä Pyyny (2018, 135) todetessaan johtajalta vaadittavan hyviä motivointitaitoja.

Laurila (2017, 166–168) on esittänyt, että johtajalla tulee olla osaamista perustella ja konkreettisesti esittää muutoksen tarpeellisuutta. Tutkimusten mukaan läpinäkyvyys ja perusteltu päätöksentekoprosessi lisäävät henkilökunnan kokemusta muutoksen tarpeellisuudesta. Pahkin (2015, 61–62) on nostanut esille, että johtajalla odotetaan olevan kykyä tukea työyhteisöä muutosprosessissa. Johtajalla tulee olla osaamista yhtenäisyyden tunteen luomiseen sekä kykyä ottaa työyhteisö mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Tutkimusten mukaan näillä toimenpiteillä on suuri merkitys työyhteisön muutosmyönteisyyden

toteutumiselle. Myös Juppo (2011, 139–140) ja Laurila (2017, 154,163) ovat todenneet, että johtajan kyvyllä toteuttaa osallistavaa muutosjohtajuutta lisätään työyhteisön muutosmotivaatiota sekä vähennetään muutosvastarintaa. Muutosprosessit saattavat aiheuttaa henkilökunnassa voimakkaita tunteita, jotka tulevat esiin muutosvastarintana. Tutkimustuloksena voidaan todeta, että muutosprosessissa on tärkeää kuunnella ja huomioida henkilöstöä sekä tukea henkilöstöä muutoksessa.

Muutosvastarintaan vaikuttamiseksi tutkimuksissa korostuivat esimiehen hyvät ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot. Juppo (2011, 139) on tuonut esille, että esimiehen on tärkeää osata kuunnella työyhteisön mielipiteitä ja toteuttaa avointa keskustelua työyhteisössä. Esimieheltä odotetaan olevan kykyä tarjota tukea, ottaa vastaan ideoita, ehdotuksia ja palautteita. Myös Saksi (2013, 220), Laurila (2017, 151, 153, 155–158), Malkamäki (2017, 120–121) sekä Pyyny (2018, 121–122) ovat todenneet esimiehen hyvien vuorovaikutustaitojen korostuvan muutosprosessissa. Saksin (2013, 214) tutkimuksen mukaan johtajalla tulee olla hyvät esiintymistaidot ja kykyä luoda uskottavuutta, ne ovat tutkimuksen mukaan osana toimivaa muutosjohtajuutta. Tutkimustuloksissa tuli esille, että johtajalla tulee olla osaamista työyhteisönsä rohkaisevaan kannustamiseen ja yhteishengen vahvistamiseen. Laurila (2017, 172–173) on tutkimuksessaan todennut, että esimiehellä tulee olla osaamista saada työyhteisö uskomaan muutoksen toteutumiseen sekä kykyä antaa tunnustusta hyvin tehdystä työstä.

Juppon (2011, 138, 141) tutkimusaineistossa on tullut esille, että muutosjohtajan tärkeitä kommunikointi- ja viestintäosaamisen alueita ovat tiedottamis-, viestintä ja esiintymisosaaminen. Tätä väitettä tukee Saksin (2013, 220), Kantasen (2017, 47), Laurilan (2017, 138, 148–149), Malkamäen (2017, 94,96) sekä Pyynyn (2018, 116,121) tutkimustulokset. He ovat todenneet, että esimiehen hyvillä kommunikointi- ja viestintäosaamisen taidoilla on tärkeä merkitys muutosprosessin onnistuneelle toteuttamiselle. Kuten Juppo (2011, 138–139) on esittänyt, johtajalla tulee olla kykyä itsevarmaan viestintään ja esiintymiseen, ne edesauttavat työyhteisön luottamuksen saavuttamisessa. Laurilan (2017, 148) tutkimuksen mukaan esimiehellä tulee olla osaamista toteuttaa aktiivista ja rehellistä tiedottamista muutosprosessin vaiheista sekä etenemisestä. Samaa ovat havainneet myös Malkamäki (2017, 120–121, 134–135) sekä Pyyny (2018, 121) todettaessaan, että esimiehen toteuttaman informaation tulee olla säännöllistä,

asianmukaista ja rehellistä. Tutkimuksista on noussut esiin palautteen antamisen ja pyytämisen tärkeys. Vuorinen (2008, 66–68,88) on todennut, että johtajalla tulee olla osaamista hyödyntää palautteista saatua informaatiota, arvioida muutoksen tuomia haittoja ja hyötyjä työyksikölle. Myös Laurila (2017, 151,153,172) on havainnut, että johtajalla odotetaan olevan palautteen anto- ja keräämisosaamista. Muutosprosessin aikana henkilökunnalle on tärkeää saada esimieheltä palautetta ja kannustavaa rohkaisemista.

Saatujen tutkimustulosten perusteella voidaan havaita, että viestintä- ja tiedottamisosaaminen ovat muutosjohtajan perusedellytystaitoja. Tätä tulosta tukee Malkamäen (2017, 120–121) tutkimus, jonka mukaan esimiehen tiedottamisosaaminen on tärkeässä osassa muutosprosessissa. Myös Pyyny (2018, 121) on todennut, että esimiehellä odotetaan olevan osaamista tiedon jakamiseen sekä tiedonkulun sujuvuuden varmistamiseen. Laurila (2017, 146–147, 150–151) tuo esille, että ongelmatilanteissa esimiehellä tulee olla taitoja konkreettisten neuvojen ja ohjeiden antamiseen. Esimiehellä tulee olla osaamista tietojen läpi käymiseen yhdessä työyhteisön kanssa, säännöllisellä tiedottamisella myös vähennetään työyhteisön epätietoisuutta sekä ehkäistään mahdollisia vääriä huhuja.

Tutkimustuloksissa tuli esille johtamisen eettisen osaamisen ja rehellisyyden tärkeys. Vuorinen (2008, 85) ja Kantanen (2017,47) ovat todenneet, että johtajan tulee olla rehellinen sekä pitää lupauksistaan kiinni. Johtajalla tulee olla osaamista tunnustaa myös omat virheensä. Saksi (2013, 214) on ilmaissut, että johtajalla tulee olla riskienhallintaosaamista sekä osaamista kantaa vastuuta tekemistään päätöksistä. Malkamäki (2017, 121,134) on todennut, että johtajan odotetaan olevan johdonmukainen päätöksissään. Pyyny (2018, 120–121) on nostanut esille, että johtaja tulee osata olla avoin ja rehellinen tiedottamisessa sekä viestinnässä. Juppo (2011, 139) on todennut, että johtajalla tulee olla kykyä esiintyä luotettavasti sekä pitää kiinni lupauksistaan. Johtajalla odotetaan olevan sitoutumiskykyä muutoksen läpivientiin. Hänellä on osaamista viestittää käytöksellään ja toimillaan, että muutosprosessi on hallinnassa. Laurila (2017, 158-160) on esittänyt, että johtajalla odotetaan olevan osaamista toimia henkilökunnan tukena sekä viestin viejänä henkilökunnan ja ylemmän johdon välillä.

6.2.2 Esimiehen organisaatio-osaamisen määrittelystä

Tämän opinnäytetyön tutkimustulokset ovat osoittaneet, että esimiehen prosessinhallintaosaamiseen sisältyy useita osaamisalueita. Pyynyn (2018, 127) mukaan johtajalla täytyy olla hyvät projektinhallintaidot. Juppo (2011, 139) toteaa, että muutosjohtajan on hallittava yhteiskunnallisia ilmiöitä ja monenlaisia vuorovaikutussuhteita. Johtajalla edellytetään olevan osaamista ammattimaisuuteen, joustavuuteen ja sopeutumiskykyä monenlaisiin tilanteisiin. Laurilan (2017, 144) mukaan organisoinnin kannalta on tärkeää, että esimies osaa hahmottaa toiminnot kokonaisuuksina ja on perehtynyt kaikkien toimintojen välisiin kytköksiin. Samaten Juppo (2011, 138) on todennut, että johtajalla edellytetään olevan hyvää organisointikykyä. Juppo (2011, 140) ja Saksi (2013, 214) molemmat toteavat, että johtajalla tulee olla visiointi- ja ennakointiosaamista. Lisäksi johtajalla tulee olla osaamista hahmottaa organisaation tulevaisuuden muutostarpeita.

Laurila (2017, 140–141) on ilmaissut, että esimiehen odotetaan muutoksen keskellä huolehtivan työyhteisön perustehtävien toteutumisesta sekä samanaikaisesti muutosprosessin etenemisestä. Tulosten perusteella voidaan tehdä havainto; muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen on varattava riittävästi aikaa. Tämä tukee myös Laurilan (2017, 140–141) havaintoja, johtajan odotetaan huomioivan riittävät aikaresurssit uusien asioiden opetteluun ja muutoksesta palautumiseen. Lisäksi Laurila (2017, 144) toteaa, että johtajan hyvät tiedonhankinta- ja tiedonsoveltamistaidot lisäävät muutosprosessin hallintaa ja toteuttamista. Esimiehellä tuleekin olla osaamista tiedon hankintaan sekä muutosprosessin suunnitteluun ja perehtymiseen.

Juppon (2011, 141) mukaan esimiehellä tulee olla osaamista johtaa muutosprosessia työnjaoilla ja koordinoinnilla, hänellä on osaamista hyödyntää suunnittelussa tarvittavia asiantuntijapalveluita. Esimiehellä täytyy olla kykyä nopeidenkin päätösten tekemiseen. Laurila (2017, 138) on myös todennut, että esimiehen tulee hallita kyvyn jämäkkään organisointiin ja muutosten hallintaan. Juppo (2011, 141), Saksi (2013, 214, 217) ja Laurila (2017, 140, 154) ovat tuoneet esille, että muutosjohtajan tärkeisiin osaamistaitoihin kuuluvat päätöksenteko- ja ongelmanratkaisutaidot. Saksin (2013, 217) mukaan johtajalla on vastuu tehdä vaikeitakin päätöksiä.

Opinnäytetyön tutkimustulosten mukaan johtajalla tulee olla sopeuttamisosaimistaitoja, joilla hän osaa arvioida omiaan sekä työyhteisön valmiuksia muutosprosessiin. Juppo (2011, 140–141) ja Saksi (2013, 219) toteavat, että muutosjohtajalla täytyy olla kykyä muutoksen läpivientiin, usein tässä auttaa johtajan aiempi kokemus muutoksista. Laurilan (2017, 143–144) mukaan esimiehellä on oltava tietoa ja osaamista määrittellä työyhteisön työ- ja vastuujakosuhteet uudelleen. Tutkimuksen mukaan näin esimies pystyy varmistamaan, että kaikki muutosprosessin vaiheet tulevat hoidettua eikä tule turhaa päällekkäistä toistotyötä. Lisäksi Laurila (2017, 162–163) toteaa, että esimiehen on osattava avoimesti keskustella ja toteuttaa muutosta jaetusti henkilöstön kanssa. Tutkimuksessa on todettu, että esimiehen tulee osata kohdella kaikkia tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti. Esimiehellä on osaamista hyödyntää kaikkien työyhteisön jäsenten osaamiset ja käytännön kokemukset.

Tässä tutkimuksessa on tullut esille, että esimiehellä on oltava osaamista toteuttaa osallistavaa johtamista. Juppo (2011, 138), Laurila (2017, 169, 171–172) ja Pyyny (2018, 121) ovat todenneet, että osallistava johtaminen koostuu esimiehen ohjaus- ja valmennustaidoista, palautteen antotaidoista, kyvystä sitoutua sekä esimerkillä johtamisesta. Tutkimusten mukaan muutosprosessia edesauttaa esimiehen oma muutossitoutuminen ja esimerkillä johtaminen. Laurila (2017, 145) on nostanut esille, että esimiehellä täytyy olla osaamista säilyttää riittävät henkilöstöresurssit muutoksen aikana. Lisäksi Laurila (2017, 140, 145–146) toteaa, että johtajan on huolehdittava henkilöstön riittävän koulutuksen, perehdytyksen ja opastuksen toteutumisesta. Malkamäen (2018, 96, 135) tutkimuksessa tuli esille, että esimiehellä tulee olla taitoja toteuttaa osallistavaa palautemenettelyä; se perustuu kommunikointiin, palautteen antamiseen ja vastapalautteen saamiseen. Laurila (2017, 151–154) tuo esille, että esimiehellä odotetaan olevan osaamista reagoida palautteissa havaittuihin epäkohtiin ja toteuttaa niiden mukaan muutossuunnitelman tarpeelliset muokkaukset tai korjaukset. Esimies osaa antaa säännöllistä palautetta ja toteuttaa vuorovaikutukseen perustuvaa kaksisuuntaista viestintää. Tutkimusten mukaan osallistava muutosjohtaja osaa ottaa henkilöstönsä mukaan muutosten suunnitteluun ja toteutukseen, tällä on usein myös muutosvastarintaa vähentävä vaikutus.

Laurila (2017, 172) on todennut, että esimiehen tulee osata rohkaista ja kannustaa työntekijöitä muutoksen aikana sekä antaa heille positiivista palautetta hyvin

tehdystä työstä. Vuorinen (2008, 85), Juppo (2011, 140), Laurila (2017,181) ja Pyyny (2018,117) ovat tuoneet esille, että johtajan on oltava läsnä, osana omaa työyhteisöään. Johtajan tulee osallistua toimintaan ja liikkua työyhteisön keskuudessa. Juppo (2011, 141) ja Pyyny (2018, 135) ovat todenneet, että johtajan on sitouduttava muutokseen, osattava omalla esimerkillään osoittaa työyhteisölle muutoksen tärkeys ja tarpeellisuus.

Opinnäytetyön tutkimustulosten mukaan moniammatilliseen johtamisosaamiseen sisältyvät yhteistyötaidot, tiimityöosaaminen sekä yhteistyöryhmien hallintataidot. Kantanen (2017, 47) ja Malkamäki (2017, 112) ovat todenneet, että esimiehen hyvä johtamisosaaminen tuo selkeyttä ja toimivuutta yhteistyöhön. Laurila (2017, 154) mainitsee, että johtajan tulee osata tunnistaa työyhteisöstä muutospositiiviset henkilöt sekä antaa heille sopivasti vastuuta ja vapautta muutosprosessin toteuttamiseen. Kantanen (2017, 47) on myös todennut, että johtajan osaamisvahvuuksiin tulee kuulua vahva henkilöstöjohtamisen osaaminen. Laurilan (2017, 139–140) mukaan esimiehen tulee osata antaa selkeitä tavoitteita työtehtävien tekemiseen, tällä on usein myös merkitystä muutosmotivaatioon. Juppo (2011, 146) mainitsee, että muutosjohtajan tehtäviä helpottaa tuen saaminen muutostiimiltä. Johtajalla tulee olla osaamista valtaa, uskottavuutta ja kokemusta omaavan muutostiimin muodostamiseen. Laurila (2017, 173) toteaa, että johtajalla odotetaan olevan verkostoitumistaitoja ja kykyä ohjata työyhteisöään keskinäiseen yhteistyöhön.

Vuorinen (2008, 66–68) ja Laurila (2017, 145) ovat todenneet, että innovatiivisella muutosjohtajalla tulee olla osaamista varmistaa henkilöstönsä kehittyminen sekä uuden oppiminen. Juppo (2011, 140, 143) ja Saksi (2013, 214, 217) ovat puolestaan todenneet, että johtajalla tulee olla kykyä visioida ja ehdollistaa vanhoja toimintatapoja. Juppon (2011, 140) mukaan itsensä tuntevan johtajan tulee osata tunnistaa omat heikkoutensa ja vahvuutensa sekä tarvittaessa osata hankkia itselleen lisäkoulutusta ja valmentautumista. Saksi (2013, 214) on todennut, että johtajalla tulee olla hyvää rekrytointikykyä palkata päteviä alaisia.

6.3 Johtopäätökset ja jatkokehittämisehdotukset

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena oli kuvata systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla millaista osaamista esimiestyössä toimivat

tarvitsevat muutosjohtamisessa ja millaista osaamista esimiestyössä toimivilla on muutosjohtamiseen. Tutkimuksen tavoitteena on tutkimustulosten hyödynnettävyyden työyhteisöjen työhyvinvoinnin kehittämisessä ja tukemisessa, esimieskoulutuksissa sekä työterveyshuollon moniammatillisessa tiimityössä, että muutosjohtamisessa.

Tutkimustuloksia vertailemalla toisiinsa voidaan tehdä päätelmä, että tutkimuskysymysten vastauksissa toistuu samoja tuloksia. Tutkimustulosten erilaisuudesta huolimatta tulokset olivat lähellä toisiaan tutkimuksissa. Henkilöstön osallistumisen merkitys, henkilöstön ja esimiehen välinen suhde, viestintä- ja kommunikointi sekä johtamistapa toistuivat tutkimustuloksissa. Muutosjohtamisessa esimiehet tarvitsevat monialaista osaamista, etenkin viestintä- ja kommunikointi osaamista sekä hyviä ihmissuhdetaitoja. Tuloksissa korostui henkilöstön osallistumisen merkitys sekä esimiehen ja henkilöstön välinen suhde toistuivat tutkimustuloksissa. Kuten Saksi (2013, 235) on tuonut esille, että johtajuuden haasteet liittyvät usein organisaation muutosvaiheisiin. Muutosprosessin onnistunut toteutus edellyttää vahvaa muutosjohtajuutta. Tämän myötä keskeisempänä tutkimustuloksena voidaan todeta, että muutosjohtamisessa esimiehet tarvitsevat laaja-alaista muutosjohtamisosaamista. Esimiehen hyvät muutosjohtamistaidot sekä toimivat henkilöstöesimiessuhteet mahdollistavat työyhteisön jäsenten muutosmyönteisyyden ja sitoutumisen muutoksen sekä ehkäisevät muutosvastarinnan muodostumista. Henkilöstön mukaan ottaminen jo muutosprosessin suunnitteluvaiheessa voi vähentää muutosvastarintaa ja lisätä sitoutumista muutokseen.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että esimiesten tukemiseen muutosprosessissa täytyy panostaa. Tätä päätelmää tukee Juppon tutkimus (2011, 135,145), jossa hän on todennut, että esimiehet ovat tuoneet esille haasteita muutoksen johtamisessa. Haasteiksi oli mainittu oma jaksaminen ja stressinsietokyky sekä tuen saamisen vähäinen määrä. Juppo, (2011, 146), Laurila (2017, 208), Pyyny (2018, 137) ja Kantanen (2017, 82) ovat tutkimuksissaan nostaneet esille, että esimiestyön kehittämiseen tulisi kiinnittää huomiota lisäkoulutusten järjestämisellä. Juppo (2011, 146) lisäksi toteaa, että johtamiseen liittyviä lisäkoulutuksia esimiehet eivät olleet juurikaan hankkineet, kuitenkin eräs tutkimukseen osallistunut esimies on todennut, että "vaikea kuvitella miten olisi voinut tehdä tätä ilman koulutusta". Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen myötä esiintulleita tutkimustuloksia voidaan hyödyntää organisaatioiden esimiestyössä,

työyhteisöjen työhyvinvoinnin kehittämisessä ja tukemisessa, esimieskoulutuksissa sekä työterveyshuollon moniammatillisessa tiimityössä.

Jatkossa olisi tärkeää selvittää miten tuetaan esimiesten jaksamista ja työhyvinvointia muutoksen keskellä sekä millaista lisäkoulutusta esimiehet kokevat tarvitsevat muutosjohtamiseen.

6.4 Oppimisprosessi

Opinnäytetyöprosessi on ollut haastava, mutta samalla myös erittäin mielenkiintoinen kokemus. Uusi tutkimusmenetelmä sekä ylemmän ammattikorkeakoulun asettamat suorituskriteerit toivat tutkimusprosessiin omat haasteet. Jo opintojen alussa olimme päättäneet tehdä opinnäytetyön yhdessä. Haasteena alkuun meillä oli tutkimusmenetelmän valinta, sillä me molemmat työskentelemme eri organisaatioissa ja näin ollen kyselytutkimuksen tekeminen omiin yksiköihin ei ollut mahdollista. Alkuperäisenä suunnitelmana meillä oli määrällisen tutkimuksen tekeminen. Olimme aiemmissa opinnoissa käyttäneet määrällistä tutkimusmenetelmää opinnäytetyössä ja havainneet tämän hyväksi menetelmäksi. Tämä olisi ollut meille helppo valinta. Kuitenkin opintoryhmämme ohjaaja kannusti meitä tutustumaan systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen ja tämän kautta lähteä tutkimaan valitsemaamme aihetta tarkemmin. Päätimme tarttua haasteeseen.

Aloitimme opinnäytetyön työstämisen syksyllä 2018. Opinnäytetyöprosessi eteni hyvässä yhteistyössä koko ajan. Pystyimme yhdessä kohtaamaan haasteet ja tukemaan toisiamme koko prosessin ajan. Suoritimme tutkimusten hakua yhdessä, kirjaston informaatikon apua hyödyntäen. Hyvin suunnitellun aikataulun merkitys nousi tärkeään osaan prosessin edetessä, ilman sitovaa aikataulua työ ei olisi valmistunut ajallaan. Esimiestyö kiinnosti meitä molempia aihealueena. Aiheen tarkempi rajaus varmistui prosessin alkuvaiheilla. Päätimme rajata työstä pois hoitotieteellisen näkökulman, koska halusimme tutkia esimiestyötä laajemmasta näkökulmasta. Kirjallisuuskatsauksen tekeminen oli meille molemmille uutta ja haastava. Toisen tuella oli suuri merkitys, sillä molemmat totesimme, että olemme enemmän tekijöitä kuin tutkijoita. Prosessin aikana opimme pitkäjänteisyyttä, opimme paremmin sietämään keskeneräisyyttä sekä hyödyntämään molempien vahvuuksia prosessissa. Opinnäytetyön prosessin myötä osaamisemme

tutkimusten hyödyntämisessä kasvoi. Opinnäytetyöprosessin onnistumisessa oli suuri merkitys ohjaavan opettajan tuella ja ohjauksella. Myös perheemme ymmärrys ja taustatuki, mahdollistivat opinnäytetyön loppuun saattamisen.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOY.
- Ahonen, G. 2002. Henkilöstöraportointi, johtaminen ja työssä jaksaminen. Työministeriön jaksamisohjelma. Helsinki.
- Aminoff, M. & Tienhaara, A. 2018. Työyhteisön toiminnan kehittäminen Teoksessa K-P. Martimo, J. Uitti & M. Antti-Poika (toim.) Työstä terveyttä. Helsinki: Duodecim, 98–102.
- Autti-Rämö, I. & Grahn, R. 2007. Kirjallisuushaku. Teoksessa M. Mäkelä, M. Kaila, K. Lampe & M. Teikari (toim.) Menetelmien arviointi terveydenhuollossa. Helsinki: Duodecim, 46–61.
- Cameron, E. & Green, M. 2004. Making Sense of Change Management. London: Kogan Page. Viitattu 18.8.2019.
https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=tVXHBgAAQ-BAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=Making+Sense+of+Change+Management&ots=1wrDagV6v2&sig=d74JbpbMnB1mIFuHXriNbitiqOA&redir_esc=y#v=onepage&q=Making%20Sense%20of%20Change%20Management&f=false
- Denhardt, J. & Campbell, K. 2006. The role of democratic values in transformational leadership. Administration & society, Vol 38 no. 5, November 2006. Sage Publications, 566-572. Viitattu 15.8.2019. file:///C:/Users/elpie/Downloads/The_Role_of_Democratic_Values_in_Transformational_.pdf
- Elias, S. M. 2009. Employee Commitment in Times of Change: Assessing the Importance of Attitudes Toward Organizational Change. Journal of Management, Vol. 35, No. 1.
- Eriksson, P. & Lehtimäki, H. 2018. Johtaminen ja työelämä. Teoksessa T. Michelsen, K. Reijula, L. Ala-Mursila, K. Räsänen & J. Uitti (toim.) Työelämän perustietoa. Helsinki: Duodecim, 219.
- Greener, J. & Grimshaw, J. 1996. Using meta-analysis to summarise evidence within systematic reviews. Nurse Researcher 4.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kustanneosakeyhtiö Tammi.
- Hämäläinen, S., Tiirinki, H. & Suhonen, M. 2014. Vastavuoroisen luottamuksen vahvistaminen terveydenhuollon muutosprosesseissa lähijohtajien kokemana –psykologisen sopimuksen näkökulma. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti. 2014: 51. 177–190. Viitattu 27.8.2019. http://www.academia.edu/20185674/Vastavuoroisen_luottamuksen_vahvistaminen_terveydenhuollon_muutosprosesseissa_l%C3%A4hijohtajan_kokemana_-_psykologisen_sopimuksen_n%C3%A4k%C3%B6kulma
- Juppo, V. 2007. Systeemi- ja kontingenssiteorioiden anti muutoksen johtamiseen. Kunnallistieteellinen aikakauskirja, 16. Viitattu 31.8.2019. <http://elektra.helsinki.fi.ez.lapinamk.fi/se/k/0356-3669/35/1/systeemi.pdf>

- Juppo, V. & Ollila, S. 2015. Johtajien näkemyksiä kompleksisesta muutostilanteesta. Kunnallistieteellinen aikakauskirja. 33-34. Viitattu 31.8.2019.
<http://elektra.helsinki.fi.ez.lapinamk.fi/se/k/0356-3669/43/1/johtajie.pdf>
- Juuti, P. 2010. Työhyvinvoinnin strategia-mitä sillä tarkoitetaan? Teoksessa M. Suutarinen & P-L. Vesterinen (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otava, 46-47.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2004. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva: PS-Kustannus.
- Kaila, M., Kuoppala, J. & Mäkelä, M. 2007. Tutkimustiedon kriittinen arviointi. Teoksessa M. Mäkelä, M. Kaila, K. Lampe & M. Teikari (toim.) Menetelmien arviointi terveydenhuollossa. Helsinki: Duodecim, 62–81.
- Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2017. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. 1.painos. Helsinki: Kaupapakamari.
- Keskinen, S. 2005. Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Kunnallisan kehittämissäätö.
- Khan, KS., Kunz, R., Kleijnen, J. & Antes, G. 2003. Systematic reviews to support evidence-based medicine, how to review and apply findings of healthcare research. The royal society of medicine press Ltd.London. Viitattu 20.7.2019.
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1742920/pdf/v080p00123a.pdf>
- Korppoo, L. 2018. Henkilöstöhallinto ja esimiehet työterveyshuollon kumppaneina. Teoksessa K-P. Martimo, J. Uitti & M. Antti-Poika (toim.) Työstä terveyttä. Helsinki: Duodecim, 96–97.
- Kyngäs, H. & Vanhanen, L. 1999. Sisällön analyysi. Hoitotiede Vol. 11, no 1/99. 3-12.
- Kääriäinen, M. & Lahtinen, M. 2006 Systemaattinen kirjallisuuskatsaus tutkimustiedon jäsentäjänä. Hoitotiede Vol. 18, no 1/-06. 37-45.
- Laamanen, E. & Nyholm, I. 2009. Muutoksen strategisen johtamisen haasteet kuntaliitoksissa ja kuntien yhteistyössä. Teoksessa A. Haveri, K. Majoinen & A. Jänntti (toim.) Haastava kuntajohtaminen. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 113-114.
- Laine P. 2014. Työhyvinvoinnin kehittäminen-mission impossible? Teoksessa I. Ranta & E. Tilander (toim.) Työhyvinvoinnin keinot. Helsinki: Sairaanhoidajaliitto ry, 9-11.
- Latvala, E. & Vanhanen- Nuutinen, L. 2003. Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: Sisällönanalyysi. Teoksessa S. Janhoinen & M. Nikkonen (toim.) Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Juva: Sanoma Pro Oy, 25-37.

- Leino- Kilpi, H. 2003. Hoitotyöntekijä ja tutkimusetiikka. Teoksessa H. Leino- Kilpi & M. Välimäki (toim.) *Etiikka hoitotyössä*. Juva: WS Bookwell Oy, 288.
- Lewis, L.K. 2011. *Organizational Change. Creating Change through Strategic Communication*. Wiley-Blackwell Publication. Viitattu 29.12.2018. https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=PsB9DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=.+Organizational+Change.+Creating+Change+through+Strategic+Communication&ots=LqESIRu1Tn&sig=Jirb_gSET_pYCwk93ZXRQ33BMSw&redir_esc=y#v=onepage&q=.%20Organizational%20Change.%20Creating%20Change%20through%20Strategic%20Communication&f=false
- Lindell, J. 2017. *Muutosjohtajuuden pirallinen puoli*. Vaasan Yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 31.8.2019. https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7606/isbn_978-952-476-745-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Luomala, A. 2008. *Muutosjohtamisen ABC. Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa*. Tampere: Tampereen yliopisto. Viitattu 27.8.2019. <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/muutoskirja.pdf>
- Lämsä, A-M., Keränen, A. & Savela, T. 2015. *Vastuullinen johtajuus*. Hallinnon Tutkimus, Viitattu 31.8.2019. <http://elektra.helsinki.fi.ez.lapinamk.fi/se/h/0359-6680/34/3/vastuull.pdf>
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016, *Työhyvinvointi*. Helsinki: Taletum Pro.
- Marjala, P. 2009. *Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina*. Väitöskirja. Oulu: Oulu University Press.
- McGlynn, K., Griffin, M-Q. & Fitzpatrick, J-J. 2012. Registered nurse job satisfaction and satisfaction with the professional practice model. *Journal on Nursing Management* (20), 260.
- Meade, MO. & Richardson WS. 1997. Selecting and appraising studies for a systematic review. *Annals of internal Medicine*, 127 (7).
- Mäkikangas, A. & Hakanen, J. 2017. Työstä hyvinvointia, mutta millaista? Työhyvinvoinnin monet kuvaajat. Teoksessa A. Mäkikangas, S. Mauno & T. Feldt (toim.) *Tykkää työstä*. Juva: Bookwell Digital, 120-121.
- Niela-Vilèn, H. & Hamari, L. 2016. Kirjallisuuskatsauksen vaiheet. Teoksessa A. Axelin, R. Suhonen & M. Stolt (toim.) *Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä*. Turun Yliopiston hoitotieteenlaitoksen julkaisuja, tutkimuksia ja raportteja. Sarja A73. Turku, 33.
- Niskanen, M., Murto, K. & Haapamäki, J. 2000. *Menestys ja jaksaminen. Miten toteuttaa henkistä työsuojelua*. Jyväskylän Koulutuskeskus Oy: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Nuutinen, S., Manka, M-L. & Heikkilä-Tammi, K. 2010. *Muutosjohtaminen kunnassa- henkilöstöhallinnon järjestelmän uudistuminen työhyvinvoinnin haasteena*. Teoksessa Tampereen Yliopisto. *Työelämän tutkimuspäivät 2010*.

- Työn tuottavuus + työelämän laatu. Työelämän tutkimuskeskus: Tampereen Yliopisto, 118–129. Viitattu 27.8.2019. http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/65667/tyoelaman_tutkimuspaivat_2010.pdf?sequence=1#page=126
- Nyberg, K., Perttula, J., Rannisto, P.-H. & Stenvall, J. 2014. Kun toinen puhuu aidasta ja toinen aidanseipästä: Persoonallisuusdynaaminen näkökulma hoitotyöntekijöiden kokemuksiin työssä tapahtuneista muutoksista ja niiden johtamisesta. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja*. 423-424. Viitattu 31.8.2019. <http://elektra.helsinki.fi.ez.lapinamk.fi/se/k/0356-3669/42/4/kuntoine.pdf>
- Nyholm, I. & Airaksinen, J. 2009. Muutoksen monet ulottuvuudet – miten tutkia muutosta kuntakontekstissa? *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 3/2009. Viitattu 27.12.2018. <http://elektra.helsinki.fi.ez.lapinamk.fi/se/k/0356-3669/37/3/muutokse.pdf>
- Ohtonen, J. 2015. *Business process management capabilities*. Turun Yliopisto. Väitöskirja.
- Osborne, S.P. & Brown, K. 2005. *Managing Change and Innovation in Public Service Organizations*. Great Britain: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Pirinen, H. 2014. *Esimies muutoksen johtajana*. Helsinki: Talentum.
- Petticrew, M. 2003. Why certain systematic review's reach uncertain conclusions. *British Medical journal (BMJ)* 326.
- Pohjola, A. 2007. Eettisyyden haaste tutkimuksessa. Teoksessa L. Viinamäki & E. Saari (toim.) *Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy, 11-12.
- Pudas-Tähkä, S.-M. & Axelin, A. 2007. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen aiheen rajaus, hakutermit ja abstraktien arviointi. Teoksessa K. Johansson, A. Axelin, M. Stolt & R.-L. Ääri (toim.) *Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen*. Turun Yliopiston hoitotieteenlaitoksen julkaisuja, tutkimuksia ja raportteja. Sarja A51. Turku, 46.
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindholm-Yläne, S., & Paavilainen, E. 2013. *Tutkimuksen voimasanat*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Scandura, T. & Sharif, M. 2014. Do Perceptions of Ethical Conduct Matter During Organizational Change? *Ethical Leadership and Employee Involvement. Journal of Business Ethics: JBE; Dordrecht* Vol. 124, Iss. 2, 185-196. Viitattu 18.8.2019. <https://search-proquest-com.ez.lapinamk.fi/docview/1566247914?accountid=27297>
- Schaupp, M., Koli, A., Kurki, A.-L. & Ala-Laurinaho, A. 2013. *Yhteinen muutos, työhyvinvointia työtä kehittämällä*. Keuruu: Työterveyslaitos.
- Seppälä, P. & Hakanen, J. 2017. Työn voimavarat, vaatimukset ja niiden tuunaaminen. Teoksessa A. Mäkikangas, S. Mauno & T. Feldt (toim.) *Tykkää työstä*. Juva: Bookwell Digital, 162-163.

- Siltala, J. 2018. Työelämän muutokset. Teoksessa T. Michelsen, K. Reijula, L. Ala-Mursila, K. Räsänen & J. Uitti (toim.) Työelämän perustietoa. Helsinki, Duodecim, 87-98.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. Työhyvinvointi. Viitattu 21.12.2018.
<https://stm.fi/tyohyvinvointi>
- Suonsivu, K. 2014. Valmentava johtaminen henkilöstöjohtamisen muotona. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 42 (2014): 3, 265-284. Viitattu 2.3.2019.
<http://elektra.helsinki.fi.ez.lapinamk.fi/se/k/0356-3669/42/3/valmenta.pdf>
- Suoranta, J. 1999. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Stenvall, J., Majoinen, K., Syväjärvi, A., Vakkala, H. & Selin, A. 2007. ”Mees romppeines siihen”. Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusioissa. Suomen Kuntaliiton Acta-julkaisusarja nro 191. Lapin yliopisto. Suomen Kuntaliitto. Työsuojelurahasto. Helsinki.
- Teikari, M. & Roine, R. 2007. Tiedon tulkinta ja raportointi. Teoksessa M. Mäkelä, M. Kaila, K. Lampe & M. Teikari (toim.) Menetelmien arviointi terveydenhuollossa. Hämeenlinna: Karisto Oy:n kirjapaino, 126–143.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 22.9.2019.
https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2011. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa: Hansaprint OY.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. 1.painos. Helsinki. Sanoma Pro.
- Työterveyslaitos. 2019. Hyvän johtamisen kriteerit. Viitattu 27.8.2019.
<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>
- Työterveyslaitos. Esimiesten muutosjohtajuuden tukeminen. Viitattu 29.12.2018. <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2017/08/esimiesten-muutosjohtamisen-tukeminen.pdf>
- Valkeapää, K. 2016. Tutkimusaineiston valinta systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa. Teoksessa A. Axelin, R. Suhonen & M. Stolt (toim.) Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Turun Yliopiston hoitotieteenlaitoksen julkaisuja, tutkimuksia ja raportteja. Sarja A73. Turku, 64.
- Virtanen, T. 2009. Leadership in Research Transformational Leadership and Commitment to Concepts in Knowledge Creation. Administrative studies. 30-47. Viitattu 31.8.2019. <http://elektra.helsinki.fi.ez.lapinamk.fi/se/h/0359-6680/28/3/leadersh.pdf>
- Virtanen, P. & Sinokki, P. 2014. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittymisen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma.

Yukl, G. & Lepsinger, R. 2005. Why integrating the leading and managing roles is essential for organizational effectiveness? *Organizational Dynamics*, 34, 4, 361-373. Viitattu 27.8.2018. [Http://www.researchgate.net/publication/232552767_Why_Integrting_the_Leading_and_Managing_Roles_Is_Essential_for_Organizational_Effectiveness](http://www.researchgate.net/publication/232552767_Why_Integrting_the_Leading_and_Managing_Roles_Is_Essential_for_Organizational_Effectiveness)

LIITTEET

Liite 1: Kirjallisuuskatsauksessa käytetyt lähteet

Liite 1 Kirjallisuuskatsauksessa käytetyt lähteet

Fugate, M. & Kinicki, A. & Prussia, G. 2008. Employee coping with organizational change: An Examination of alternative theoretical perspectives and models. *Personnel psychology*, 61, 1-36.

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

Kantanen, K. 2017. Kuntasektorilla toimivien hoitotyön johtajien johtamisosaaminen ja sen muutos. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta.

Laurila, M. 2017. ”Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan” Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Väitöskirja. Vaasa: Vaasan Yliopisto, Liiketaloustiede.

Malkamäki, K. 2017. Luottamuksen kehittyminen ja johtamisjärjestelmää koskeva uudistus – tapaustutkimus kaupan alan organisaatiosta. Joensuu: Itä-Suomen yliopisto Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta.

Pahkin, K. 2015. Staying well in an unstable world of work – Prospective cohort study of the determinants of employee well-being. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print, Tampere.

Pyyny, H. 2018. Työssä sitoutumisen kokemukset korkeakoulujen muutoksissa. Väitöskirja. Rovaniemi: Lapin yliopisto Yhteiskuntatieteiden tiedekunta.

Saksi, J. 2013. Johtajat toimialamurroksen keskiössä. Suomalaisen finanssialan ylimmän johdon selontekoja johtajuudesta. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopisto

Vuorinen, R. 2008. Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. Väitöskirja. Tampere: Tampereen Yliopisto, hoitotieteen laitos.