Nina Sallankivi

Tilannejohtaminen muutosprosesseissa

Systemoitu kirjallisuuskatsaus

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Sairaanhoitaja (YAMK)
Sosiaali- ja terveysalan palvelujen ja liiketoiminnan johtamisen tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

8.12.2022

Tekijä	Nina Sallankivi
Otsikko	Tilannejohtaminen muutosprosesseissa
Sivumäärä	45 sivua + 1 liite
Aika	8.12.2022
Tutkinto	Sairaanhoitaja (YAMK)
Tutkinto-ohjelma	Sosiaali- ja terveysalan palvelujen ja liiketoiminnan johtaminen
Ohjaajat	Helena Miettunen Lehtori, tutkintovastaava

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli koota tutkittua tietoa sekä tilannejohtamisesta että toteutusmalleista muutosjohtamisessa. Opinnäytetyön tavoitteena oli systemoidun kirjallisuuskatsauksen avulla tuottaa tietoa muutosjohtamisen eri tilanteissa käytettävistä toteutusmalleista, toteutustaktiikoista ja tilannejohtamisesta. Opinnäytetyötä en rajannut mihinkään tiettyyn toiminta-alaan, vaan halusin ottaa ideologisen lähestymistavan erilaisiin tilannejohtamisen malleihin.

Tämän systemoidun kirjallisuuskatsauksen tiedonhaussa käytin sähköisiä tietokantoja: ProQuest, ScienceDirect ja Emerald Insight. Edellä mainitut tietokannat valitsin niiden kansainvälisyyden ja monialaisuuden vuoksi. Aineiston analyysissä käytin aineistolähtöistä analyysia. Analyysiyksiköt on valittu opinnäytetyön tarkoitukseen ja tutkimuskysymyksiin perustuen. Seraavaksi tunnistin aineistosta tutkimuskysymyksiin liittyviä asioita, joita pelkistin ilmaisuiksi, ja nämä pelkistetyt ilmaisut luokittelin alaluokkiin. Yläluokat muodostin yhdistämällä alaluokkia, niiden sisällön mukaisesti.

Mukaan valitut artikkelit antoivat kattavan kuvan tilannejohtamisesta. Tulokset toivat esiin, että johtajan luonteenpiirteillä, johtajan toimintatavoilla ja muutosjohtamisen toimintamallilla on suuri merkitys siihen, miten muutosprossit toteutuvat. Muutosprosessin tilannejohtajan on oltava yhteistyökykyinen, visionäärinen ja päättäväinen. Hänen tulee tukea, kannustaa ja valmentaa seuraajiaan. Muutoksen johtamisen eri toimintamallit sisältävät keskenään samoja periaatteita, jotka ovat muutoksen tarpeen ymmärtäminen, muutoksen suunnittelu ja tavoitteen kirkastaminen, sekä muutoksen toteuttaminen ja juurruttaminen osaksi yrityskulttuuria.

Tulokset johtivat seuraaviin johtopäätöksiin. Menestyvän ja kestävän muutoskulttuurin luomiseen vaikuttaa johtajan luonne sekä muutoksenhallintamallien kautta luotavat yhteiset ajattelutavat. Tilannejohtajan tulee olla visionäärinen muutoksen roolimalli ja hänen omien toimensa on oltava harmoniassa vision kanssa. Tilannejohtajan tehtävä on valmentaa, tukea, motivoida ja kouluttaa seuraajia hämmennyksen ja pettymyksen hetkien läpi. Tilannejohtajan tulee toteuttaa muutos yhdessä seuraajien kanssa, sekä työskennellä seuraajien kanssa muutoksen esteiden voittamiseksi. Muutoksen onnistumista edesauttaa, jos seuraajat saavat osallistua muutoksen toteuttamiseen, koska silloin seuraajien myönteiset reaktiot, valmius, avoimuus ja sitoutuneisuus lisääntyvät. Hyvä kommunikaatio on tärkeä osa muutosprosessia. Muutosjohtamisen mallit antavat hyvän viitekehyksen muutosprosessin johtamiselle.

Avainsanat	tilannejohtaminen, muutosprosessi, johtamismalli

Abstract

Author	Nina Sallankivi
Title	Situational Leadership in Change Management Processes
Number of Pages	45 pages + 1 appendix
Date	8 December 2022
Degree	Master of Health Care (Nursing)
Degree Programme	Master's Degree Programme in Service and Business Management in Health Care and Social Services
Instructors	Helena Miettunen Senior Lecturer, Head of Degree

The purpose of my systematic literature review was to collect previously published researched information on situational leadership and change management models in change management processes. Instead of limiting my Master´s Thesis to any specific field, I wanted to take an ideological approach to various models of situational management. The aim was to produce information on situational leadership that change management managers in different professions can use in their work.

In the search for material for my Master´s Thesis, I used the following electronic databases: ProQuest, ScienceDirect and Emerald Insight. The inclusion criteria of the databases I chose were based on internationality and diversity. In the analysis of the data, I used a data-oriented analysis. Information on related to the research questions were identified from the material, which were reduced to expressions. Next the reduced expressions were classified into subcategories. Parent categories were formed by combining subcategories, according to the contents of the articles. The main categories were formed according to the research questions.

The selected articles gave a comprehensive picture of situational leadership. The results showed that the manager's character traits, the manager's operating methods and the change management operating model had a great importance on how the change processes were realized. The situation manager of the change process must be co-operative, visionary and decisive. The situational manager must support, encourage and train followers. The operating models of change management contains principles, which are understanding the need for change, planning the change and clarifying the goal, implementing the change and instilling it into the corporate culture.

The results let to the following conclusions. The nature of the leader and the common ways of thinking, created through change management models, affect the creation of a successful and sustainable culture of change. The situational leader must be a visionary role model for change and their own actions must be in harmony with the vision. Situation leaders has to coach, support, motivate and train followers through moments of confusion and disappointment. The situational leader must implement the change together with the followers, and work with the followers to overcome the resistance to the change. The success of the change is facilitated by the fact that the followers get to participate in the implementation of the change, because then the followers' positive reactions, readiness, openness and commitment increase. Good communication is an important part of the change process. Change management models provide a good reference framework for managing the change process.

Keywords	situational leadership, change process, management model

Sisällys

1 Johdanto 5

2 Teoreettinen tausta 6

2.1 Johtaminen 6
2.2 Muutosjohtamisen tapoja ja muutosvaiheiden johtamista 7
2.2.1 Tilannejohtaminen muutoksessa 9
2.2.2 Muutosjohtamisen toimintalogiikkaa 11
2.3 Muutosprosessin johtaminen 14
2.3.1 Ihmisen erilaisia toimintapoja muutosprosesseissa 15
2.3.2 Muutosvastarinnan johtaminen 17

3 Opinnäytetyön tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset 19

4 Opinnäytetyön toteuttaminen 19

4.1 Kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä 19
4.2 Aineiston keruu 20
4.3 Aineiston analysointi 25
4.4 Laadun arviointi 26

5 Tulokset 27

5.1 Tilannejohtaminen muutosprosesseissa 27
5.1.1 Tilannejohtajana muutosprosessissa 27
5.1.2 Muutosprosessin tilannejohtaminen 29
5.2 Muutosjohtamisen toteutusmalleja 32
5.2.1 Muutosjohtamisen malleja 32
5.2.2 Muutosjohtamisessa onnistuminen 37

6 Pohdinta 40

6.1 Pohdinta 40
6.2 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset 41
6.3 Eettisyys ja luotettavuus 43

Lähteet 45

Liitteet

Liite 1. Kirjallisuuskatsaukseen valitut tutkimukset

1 Johdanto

Asioita muutetaan ja asiat muuttuvat. Monesti ensimmäinen reaktio joka muutoksen edessä kohdataan on, että vanhoja työntekijöitä ei arvosteta tai, että aikaisemmat työtavat olisivat vääriä. Voidaan myös pohtia, että minkä vuoksi täytyy uudistua, jos kaikki toimii ja on muutenkin hyvin. Kyse on kuitenkin siitä, että muuttuvassa maailmassa asioita halutaan tehdä jatkossa toisin ja näin joudutaankin tekemään, sillä toimintaympäristöt muuttuvat. Uutta rakennetaan vanhan kokemuksen ja osaamisen päälle. Nykymaailmassa työn strategiaa ei voida laatia pitkälle tulevaisuuteen, vaan sitä on tarkasteltava jatkuvasti. Muuttuvassa maailmassa strategiaa täytyy muuttaa ketterästi, mikäli siihen on tarvetta. Yritys, joka on tottunut uudistumaan, pystyy tarvittaessa reagoimaan ja muuttumaan nopeasti ja näin varmistamaan tulevaisuuden osaamisen vaatimukset. (Korhonen & Bergman 2019: 23,98.)

Muutos ei ole nykymaailmassa ainoastaan erillisiä projekteja tai uuden työkalun käyttöönottoa. Muutosta tapahtuu kaikilla työn osa-alueilla. Tähän muutosvalmiuteen yritys tarvitsee uudistumiskykyä. Tämä on asia, jota joudutaan perustelemaan uudestaan ja uudestaan. Toimiakseen alati muuttuvassa maailmassa, tulee organisaation olla uudistumiskykyinen ja ketterä. (Korhonen & Bergman 2019: 98,117.)

Muutosvalmiuteen vaikuttaminen on käyttäytymiseen vaikuttamista. Aitoa muutosvalmiutta syntyy enemmän tunteiden kuin ajatusten kautta. Ihmisessä olevat tunteet, ovat tiedostettuja ajatuksia vaikuttavampia. (Kotter 2009: 33.) Jotta ihmiset saadaan mukaan muutokseen, on heidät ymmärrettävä kokonaisuutena, - tunteet mukaan lukien. Muutoksessa on johdettava loogisia asiakokonaisuuksia sekä ihmisiä, jotka tunteineen käyttäytyvät ajoittain epäloogisesti. Kun tähän lisätään vielä se, että esihenkilölläkin on tunteet, on tehtävä vaativa. (Arikoski, Sallinen 2007: 14.) Muutoksen mielekkyyttä lisää se, että muutos on merkityksellinen sekä tuottaa hyötyä ja arvoa toiminnalle (Stenvall & Virtanen 2021: 37-38).

Muutosvalmiissa työyhteisössä pyritään saavuttamaan asetetut tavoitteet sekä kyetään poistamaan tuottamattomia asioita, jotta tuottaville jää tilaa. Vuosisatoja vanha sanonta sanoo ”Suuret johtajat saavuttavat päämääränsä ihmisten sydänten ja mielen kautta.” (Kotter 2009: 33.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on koota tutkittua tietoa muutosjohtamisen malleista, taktiikoista ja tilannejohtamisesta systemoidun kirjallisuuskatsauksen menetelmällä. Opinnäytetyötä ei rajattu mihinkään tiettyyn toiminta-alaan, vaan haluttiin ottaa ideologinen lähestymistapa erilaisiin tilannejohtamisen malleihin.

Tahdon työlläni tuoda näkyviin, tilannejohtamisen eri näkökulmia. Aiheen valintaan vaikutti myös oma vahva mielenkiinto aihetta kohtaan. Opinnäytetyö on systemoitu kirjallisuuskatsaus aiheeseen, ja sen tavoitteena on tuottaa tietoa, jota muutosjohtajat voivat työssään käyttää.

Tässä opinnäytetyössä tutkimusmetelmästä käytetään käsitettä systemoitu kirjallisuuskatsaus, joka on systemaattisen katsauksen alatyyppi. Käsitteen käyttö on valittu sillä perusteella, että tämän opinnäytetyön tekee yksi henkilö. (Suhonen & Axelin & Stolt 2015: 14.)

Tässä opinnäytetyössä tullaan käyttämään käsitettä esihenkilö, kun tarkoitetaan henkilöä, joka on joidenkin toisten suhteen määräävässä asemassa. (Kotimaisten kielten keskus).

2 Teoreettinen tausta

2.1 Johtaminen

Mattila (2007) jakaa johtauuden tyypit kahdenlaiseen johtajuuteen: transaktionaaliseen eli tapahtumakeskeiseen ja transformationaaliseen eli muutoskeskeiseen. Tapahtumakeskeisessä johtamisessa alaisia johdetaan kertomalla mitä heiltä odotetaan ja miten heidän tulee toimia. Muutoskeskeinen johtaminen taas tavoittelee muutokseen työyhteisön jäsenten perusasenteissa, arvoissa, uskomuksissa ja käyttäytymisessä. (Mattila 2007: 31-32.) Transformationaalinen eli muutoskeskeinen johtaja osaa sopeuttaa toimintansa työntekijöiden tarpeiden ja motiivien mukaan (Sydänmaanlakka 2004: 42). Johtamistyön sisällön Mattila (2007) jakaa kolmeen osaan: tehtäväorientoituneeseen johtamiseen, suhteisiin ja vuorovaikutukseen suuntautuneeseen johtamiseen sekä muutoksiin suuntautuneeseen johtamiseen (Mattila 2007: 31).

Johtajuutta voi oppia, vaikka joillakin se on myös luontainen taipumus. Johtajan kypsyys näkyy selkeimmin ihmisten johtamistilanteissa. Johtajan tulee olla objektiivinen, nähdä mikä on oikein ja mikä ei. (Korhonen & Bergman 2019: 96,169.) Työyhteisön johtaminen, jossa sekä työntekijät että esihenkilö tietävät omat tehtävänsä, on suhteellisen helppoa (Arikoski & Sallinen 2007: 90). Ihmisten johtaminen tilanteessa, joissa toiminta jatkuu muuttumattomana, on helpompaa kuin muutoksessa olevan toiminnan johtaminen. Johtajuusosaamisen tärkeä osa on kaikissa tilanteissa pysyä maltillisena ja säilyttää ammatillisuus. (Korhonen & Bergman 2019: 96,169.)

Psykologian näkökulmasta johtaminen luo mahdollisuuksia huomioimalla organisaatioiden ja yksilöiden vahvuudet. Tällainen johtamistapa perustuu ajatukseen, että yksilöiden osaamisen ja toimintatapojen vahvuuksia kannattaa hyödyntää. (Stenvall & Virtanen 2021: 166-167.) Herseyn (1984) mukaan johtamistyyli riippuu alaisten käsityksestä johtamisesta. Ratkaisevampaa kuin se, miten johtaja itse johtamisen kokee, on se miten he, joihin johtamisella pyritään vaikuttamaan, sen kokevat. Johdettavan kokemus johtamistyylistä vaikuttaa siihen, miten johdettava toimii. (Hersey 1984: 27.)

Organisaatiokulttuurin merkitystä johtamisen kannalta, korostetaan yhä enemmän. Johtajan tehtävä on luoda ja johtaa kulttuuria (Mattila 2007: 35). Ihmiskeskeinen johtaminen perustuu käytäntölähtöisyyteen, muutoksiin sopeutumiseen ja kykyyn kehittää toimintaa työntekijöille merkityksellisellä tavalla (Stenvall & Virtanen 2021: 199).

2.2 Muutosjohtamisen tapoja ja muutosvaiheiden johtamista

Muutostilanteessa sekä johtaminen, että työnteko saavaat uusia ulottuvuuksia. Yksilöiden erilaiset toimintatavat korostuvat (Mattila 2007: 18). Myönteinen, toimelias ja läsnäoleva johtaja, saa nopeasti muutokselle suunnan ja toimintaenergiaa (Valpola 2004: 53). Tavoitteiden asettaminen ja toimijoiden saaminen työskentelemään tavoitteiden saavuttamiseksi, ovat tavoitelähtöisen johtamisen keskeisä taitoja. Mitä selkeämmin ja tarkemmin tavoitteet on määritelty, sitä helpompi niitä on toteuttaa ja tulkinnanvaraisuus vähenee. Tavoitteisiin perustuva johtaminen on asiajohtamisen

lisäksi merkittävässä määrin myös ihmisten johtamista. (Stenvall & Virtanen 2021: 149, 152.)

Muutosjohtamisen menestymisen kannalta on ensiarvoisen tärkeää tiedostaa kulttuurin merkitys. Kulttuuriin vaikuttaminen on hidasta, mutta muutoksen edessä se on välttämätöntä. Organisaatiokulttuurin analysointi auttaa mitoittamaan muutoksen ja varautumaan mahdollisiin ongelmiin jo ennalta, koska muutoksen vaikutukset eivät ole kestäviä, jos kulttuuri on niitä vastaan. Organisaatiokulttuuri sisältää organisaation perusolettamukset, toimintatavat ja erityispiirteet. Kulttuuri on organisaation jäsenten keksimä ja kehittämä, ja siksi se on myös muutettavissa. Organisaation uusille jäsenille opetetaan, miten kohdata, kokea ja käsitellä yhteisöön liittyvät ongelmatilanteet. (Mattila 2007: 34-36,107.)

Valpola (2004) määrittelee kulttuurin koostuvan arvoista, asenteista, uskomuksista, olettamuksista, filosofioista, odotuksista, normeista ja traditioista. Kaikilla näillä on vaikutus organisaation toimintaan. Organisaation jäsenet pystyvät päättämään, mitkä kulttuurin osat ovat tarpeellisia tulevaisuudelle. (Valpola 2004: 148,155.) Kun kulttuuria lähdetään muuttamaan, muutoksen kannalta tärkeitä ensimmäiseksi käsiteltäviä asioita ovat asioiden dokumentaatio, sekä näkyvyys organisaation ulkopuolelle, esimerkiksi vuosikertomus ja esitteet, visio ja strategia. Seuraavaksi käsitellään puhetavat, käsitteet ja ammatti-identiteetit. Viimeiseksi käsitellään sosiaaliset normit, ihmissuhteet ja sosiaalisuuden luonne. (Mattila 2007: 37.)

Mattilan (2007) mukaan muutosjohtaminen voidaan jakaa neljään vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa luodaan perusta, jossa määritellään tulevan muutoksen ja sen vaikutusten kokonaiskuva. Siinä pohditaan myös organisaation lähtötilanne ja mahdolliset riskit. Ensimmäisessä vaiheessa kuvataan myös muutoksen visio, perusteet sekä muutokselle asetetut tavoitteet. (Mattila 2007: 135.)

Toisessa vaiheessa suunnitellaan sujuva aloitus muutoksen osa-alueille. Organisaatio muodostaa noin kuukauden kuluessa kuvan siitä, ollaanko siinä menossa oikeaan suuntaan ja onko muutos todellinen. Toisen vaiheen aikana luodaan organisaation jäseniin innostusta ja sitoutumista, sekä pyritään vaimentamaan muutosvastarintaa. Sadassa päivässä pitää onnistua tuottamaan jo ensimmäisiä näyttöjä uudistusten hyödyistä. (Mattila 2007: 153.)

Kolmas vaihe sisältää pääosan muutosjohtamisen tehtävistä. Tyypillisesti tässä vaiheessa uudet ja päättyvät tehtävät limittyvät. Tässä vaiheessa nähdään tuloksia jo ensimmäisistä onnistumisista sekä tehdään korjauksia heikoimmin edenneisiin osa-alueisiin. Kun muutosta viedään käytäntöön, on erittäin tärkeää vahvistaa tomintasäännöt. Esihenkilön läsnäolo koetaan tässä vaiheessa tärkeäksi. Esihenkilö koetaan muutostilanteessa tärkeimmäksi viestijäksi ja hänen kanssaan organisaation jäsenet voivat käydä läpi muutoksen tarvetta, sisältöä ja tavoitteita. Tavoitteena näiden keskustelujen mahdollistamiselle on että yksilöt sisäistävät muutoksen. (Mattila 2007: 164, 167, 184-185.)

Neljäs vaihe vakiinnuttaa muutoksen, jolloin hyödyt tulevat todeksi ja lopputulos selkeytyy. Kanava henkilöstön palautteille ja kehitysideoille kannattaa muutosvaiheen päättyessäkin säilyttää, koska pysyvämmät vaikutukset työyhteisölle tulevat näkyviin vasta jopa vuosien kuluessa. (Mattila 2007: 192,194.)

Muutoksen toteutuksen johtaminen on erittäin merkityksellistä muutoksen onnistumisen tai epäonnistumisen kannalta. Hyvällä muutosjohtamisella voidaan sen hyvin onnistuessa pelastaa huonosti suunniteltu uudistus ja saada työyhteisön jäsenet toimimaan yhdessä. (Stenvall & Virtanen 2021: 139.)

2.2.1 Tilannejohtaminen muutoksessa

Tilannejohtamisen malli keskittyy nimensä mukaisesti teoriaan, jossa johtajan on sovitettava johtamistyylinsä tilanteen vaatimalla tavalla (Sydänmaanlakka 2004: 35). Tilannejohtaminen keskittyy havaittuun käyttäytymiseen, jossa muuttujina ovat esihenkilö, alainen ja tilanne (Hersey & Blanchard 1990: 101-102). Esihenkilön on kyettävä tunnistamaan alaisten tilanne herkästi, jotta hän pytyy sopeuttamaan jotamistyylinsä tilanteeseen sopivaksi (Hersey 1984: 57). Hyvä muutosten johtaminen on tilanteisiin reagoivaa (Stenvall & Virtanen 2021: 157).

Muutoksen edessä voi olla pitkä lista asioista, jotka pitäisi tehdä. Saattaa käydä niin, että listalla toisena onkin asia, joka on vaikea toteuttaa, jolloin muutoksen toteuttaminen hidastuu. Vaihtoehtoinen toimintatapa on aloittaa siitä, mikä on helppoa ja nopeaa. Palautteen kerääminen kertoo, kannattaako sitä jatkaa vai kannattaako se hylätä ja kokeilla jotain muuta. Tärkeintä on että saadaan asioita liikkelle. Helppojen

asioiden jälkeen voidaan sitten siirtyä asioihin, joissa tarvitaan laajempia suunnitelmia. (Kotter 2009: 140.)

Muutoksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että kaikilla on yhteinen näkemys muutoksesta, eli viestintään ja keskustelujen mahdollistamiseen täytyy panostaa (Valpola 2004: 56). Viestinnän on oltava rehellista ja oikea-aikaista (Saarelma-Thiel 2009: 67). Viestintä on voimakkaasti mukana koko muutosprosessissa. Viestinnän avulla tuetaan tavoitteisiin pääsyä ja lievennetään muutokseen liittyvää pelkoa. Viestinnän suunnittelun tulee myös sisältää jaettavan tiedon jäsentämismahdollisuuksia, ja työntekijöille on tarjottava mahdollisuus jäsentää tietoa keskustelujen avulla. (Valpola 2004: 62,197.)

Jos muutosta halutaan saada nopeasti aikaiseksi, pysytään liikkeessä ja tehdään nopeita päätöksiä. Vaikka päätökset eivät olisikaan kaikki oikeita, voidaan niitä täsmentää matkan varrella ja hyväksytään etenemisessä asioiden keskeneräisyys. (Valpola 2004: 56.) Myös tavoitteita voidaan täsmentää toteutusvaiheissa (Stenvall & Virtanen 2021: 151). Vaikka liikkelle lähdetään nopeasti, on muutoksen toteutumista kuitenkin hyvä kuunnella herkällä korvalla. Mahdolliset riskit ja ongelmat kannattaa kartoitttaa yhdessä työyhteisön kanssa. (Valpola 2004: 59.)

Osallistaminen ja osallisuuskokemusten mahdollistaminen on uudenlainen ja dynaaminen johtamisen muoto. Osallistava johtamisosaaminen vaatii johtajalta ymmärrystä siitä, miten muutosprosessin kohteena olevia motivoidaan osallistumaan ja muuttamaan. Johtajan on myös kuunneltava johdettaviaan ja arvostettava heidän kertomaansa. (Stenvall & Virtanen 2021: 144, 162.) Henkilöstön osallistamisen kautta saadaan hyviä muutosagentteja, kertomaan muille muutoksista ja sen perusteluista (Valpola 2004: 57).

Muutokseen johtamisessa on eroa sillä, johtaako yhtä ihmistä vai ryhmää. Ryhmä on aina enemmän kuin jäsentensä summa, ja tämä tekee ryhmän käyttäytymisen ennakoinnista haastavaa. Tyhmyys voi tiivistyä tai viisaus moninkertaistua. Esihenkilön on ymmärrettävä ryhmän dynamiikkaa. Ryhmän reagointiin voivat vaikuttaa aikaisemmat kokemukset muutoksista. (Arikoski & Sallinen 2007: 14.)

Ryhmä, jolla on selkeä tavoite ja jonka vastaamiseen ryhmän omat resurssit riittävät, pysyy elinvoimaisena ja toimintakykyisenä muutokseen jouduttuaan. Nykyesihenkilön

on osattava johtaa erilaisia ryhmiä erilaisin metodein. (Arikoski & Sallinen 2007: 20,25.) Muutoksen johtaminen keskittyy paljolti ihmisten välisen vuorovaikutuksen hallintaan ja dynamiikkaan. Muutosprosessit voivat olla samankaltaisia, mutta ihmiset tilanteissa vaihtuvat, mikä johtaa siihen, että myös vuorovaikutuksen dynamiikka on erilainen. Edellä mainitun perusteella esihenkilön kokemus muutosjohtamisesta on merkityksellinen. (Stenvall & Virtanen 2021: 158, 176.)

2.2.2 Muutosjohtamisen toimintalogiikkaa

Muutoksen onnistumiseksi on oleellista tietää, minkälaista johtamista muutoksen toteuttamiseksi tarvitaan. Muutos sisältää monivaihesen etenemisprosessin. (Kotter 1996: 14,26.) Kotterin (1996) kuvaama kahdeksanvaiheinen muutosprossi alkaa kiireen ja välttämättömyyden tunteen luonnilla. Jotta edellä mainitussa onnistutaan, täytyy minimoida kaikki se, joka tuottaa työyhteisössä tyytyväisyyttä nykyiseen tilanteeseen. (Kotter 1996: 31, 37.)

Yksittäinen henkilö ei kykene yksin johtamaan muutosprojektia, muutoksen aikaansaamiseksi tarvitaan aina tiimi, jonka jäsenillä on yhteinen tavoite. Hyvän vision luominen selkiyttää muutoksen suunnan ja antaa hyvän pohjan muutosstrategian suunnittelulle. Hyvä visio vaatii onnistuakseen myös hyvin toteutetun viestinnän. Parhaiten toimiva viestintä on suoraa ja yksinkertaista. (Kotter 1996: 45-46, 60-63, 73, 77.)

Organisaation muuttaminen vaatii henkilöstön myötävaikuttamista ja se onnistuu parhaiten, jos henkilöstö kokee, että heillä on vastuuta ja valtuuksia. Muutosprosessin ylläpitämisen kannalta on tärkeää, että lyhyen aikavälin onnistumisiin kiinnitetään huomiota. Muuttuneiden toimintojen vakiinnuttamisen ja jatkumisen kannalta on erityisen tärkeää, että muutosprosessi saatetaan loppuun saakka hellittämättä vauhtia ja että muutos otetaan osaksi yrityksen kulttuuria. (Kotter 1996: 87, 103, 117, 130.) Kotterin (1996) kahdeksanvaiheinen mutosprosessi on kuvattu kuviossa 1.

Kuvio 1. Kotterin kahdeksanvaiheinen muutosprosessi (Kotter 1996: 31, 37, 45-46, 60-61, 62-63, 73, 77, 87, 103, 117, 130).

Muutostaktiikoita valittaessa on kiinnitettävä huomiota siihen, että ne eivät luo suuttumusta, pelkoa ja turhanpäiväistä kiireilyä. Johtajan oma turhautuminen ei saa muuttua suuttumukseksi tai toimintatavoiksi, jotka eivät synnytä pitkän ajan menestyksen vaatimia ajatuksia, tunteita ja tekoja. Seuraavaksi esitellään neljä Kotterin tunnistamaa muutosvalmiuteen vaikuttavaa taktiikkaa. (Kotter 2009: 43, 132.) Kooste taktiikoista myös kuviossa 2.

Ulkoinen sisään	Tee mitä puhut	Kriisi tilaisuutena	Torjujat
•Tuodaan organisaation ulkopuolelta opittuja asioita toiminnan kehittämiseksi. •Palaute voidaan tuoda asiakkaiden tai sidosryhmien kautta.	•Muutostahdon luomisessa muutosjohtajan täytyy kiinniittää huomio siihen miten itse toimii ja puhuu.	•Kriisejä ei tarvitse aina pyrkiä välttäämään. Niitä voidaan hyödyntää muutostahdon luomiseksi.	•Torjujat pyrkivät estämään muutosta. He kokevat epävarmuutta ja pelkoa muutoksen edessä.

Kuvio 2. Muutosvalmiutuun vaikuttavia taktiikoita (Kotter 2009: 51-52, 63, 78, 83, 88, 108, 116).

1) ”Ulkoinen sisään” Muutos vaatii organisaation kulttuurin muutosta, ja yksi tapa vaikuttaa siihen on, että tuodaan ulkoinen sisään eli kuunnellaan tarkkaavaisesti organisaatiossa niitä henkilöitä, jotka ovat useimmiten tekemisissä asiakkaan kanssa.

Lisäksi havainnoidaan organisaation ulkopuolisia asioita ja nähdään näin yrityksen mahdollisia uhkia ja mahdollisuuksia. Näin ulkoa tuotu saadaan vaikuttamaan organisaation sisällä. Voidaan tehdä pieniä muutoksia, jotka kehittävät organisaation toimintajärjestelmiä ja vievät kohti oikeaa kulttuuria. Esihenkilöiden kannalta tämä tarkoittaa, että he uskovat, että etulinjassa työskentelevät ovat motivoituneita toimimaan asiakasinformaation lähteinä. Muutosvalmiutta voidaan myös vahvistaa lähettämällä organisaation työntekijöitä tapaamaan sidosryhmien edustajia, jolloin myös saadaan tuotua ulkopuolella opittua takaisin yritykseen. (Kotter 2009: 51-53, 63.)

2) ”Tee, mitä puhut” Muutosjohtajan on toimittava tietoisesti niin, että mahdollisimman moni näkee heidän toimivan ja kuulee heidän puhuvan. Muutosjohtajan täytyy näkyä. Puhuja lähettää jatkuvasti viestejä itsestään, ja se, miten ja missä puhuu voi olla paljastavampaa, kuin se mitä sanoo. Puhujasta huomioidaan äänen sävyt, kasvojen ilmeet ja kehon kieli. Muutostahdon luomisessa muutosjohtajan täytyy aina ensin katsoa, mitä itse tekee. (Kotter 2009: 78, 83, 88).

3) ”Kriisi tilaisuutena” Yleisesti ajatellaan, että hyvän johtamisen tulisi olla kriisien välttämistä tai kriisien hallintaa ja sitä kautta vahinkojen minimointia (Kotter 2009: 89). Tämä voidaan toteuttaa organisaatiossa prosesseilla, järjestelmillä, säännöillä, tukeutumalla työtovereihin tai organisaation kulttuuriin. Kontrollijärjestelmistä voi ajan mittaan tulla kuitenkin niin kankeasti toimivia, että ne tekevät muutoksen toteutumisesta vaikeaa. (Kotter 2009: 90-91.)

Kotterin mukaan kriisistä on olemassa myös tästä ajattelusta poikkeava näkemys. Tämän näkemyksen mukaan muuttuvassa maailmassa menestymiseen kriisejä jopa tarvitaan. Kriisejä voidaan hyödyntää muutostahdon luomiseksi. (Kotter 2009: 89, 93.)

4) ”Torjujat” ovat taitavia muutostahdon estäjiä. He yrittävät synnyttää pelkoja ja suuttumusta. Tällaisia on kaikissa organisaatioissa. He eivät ole epäilijöitä, koska epäilijät voidaan saada vakuutettua muutoksen tärkeydestä ja sitä kautta heistä voi tulla sen parhaita puolestapuhujia. Todelliset torjujat saattavat tehdä melkein mitä vain vaikeuttaakseen muutoksen toteutumista. He kokevat epävarmuutta, jossa muutoksen riskit luovat heissä pelkoa. Joskus heidän käyttäytymistään voi ohjata myös viha. (Kotter 2009: 108-109, 116.)

2.3 Muutosprosessin johtaminen

Tässä opinnäytetyössä keskitytään muutosprosesseihin kuten organisaatiomuutos, henkilökeskeisen tilannejohtamisen toteuttaminen, lean-menetelmän implementointi valmistusympäristössä, tuotantojärjestelmän muuttaminen joustavaksi, johdon kirjanpitokäytäntöjen muutos, muutoksen hallintamallit terveydenhuollossa, muutosjohtajuus päivittäisessä työskentelyssä ja muutosjohtajuuden mallit terveydenhuollossa.

Johtamisella voidaan vaikuttaa muutosprosesseihin. Johtajalta vaaditaan taitoa yhteistoimintaan työntekijöiden kanssa. Esihenkilön tulee varata aikaa ratkaista työntekijöille merkityksellisiä asioita. Onnistuessaan muutosprosessi yhdistää ihmisten tai organisaatioiden yhdessä tekemistä, joka onkin muutosprosessin yksi tavoite. (Stenvall & Virtanen 2021: 161.)

Tuloksekkaassa muutosprosessissa perustellut tavoitteet yhdistyvät niihin toimintatapoihin, jotka saavat työyhteisön jäsenet mieltämään uudet päämäärät, kunnianhimoisesti kiehtoviksi ja omakohtaisesti merkitseviksi. Edellä mainitusta yhdistelmästä syntyy vahva päättäväisyys toimia ja onnistua. (Kotter 2009: 34-35.)

Muutosprosessi ei välttämättä ole stabiili käsite. Joskus prosessia joudutaan muuttamaan, ja tällöin luodaan uusi tilannekuva, tarkistetaan tavoitteet ja huomioidaan prosessin tärkeä osa eli resurssien uudelleenallokointi. (Stenvall & Virtanen 2021: 157.)

Stenvall ja Virtanen (2021) nimeävät muutosprosessin hallittavuuden johtamisen ikuisuuskysymykseksi kirjassaan Ihmiskeskeinen hallinnon uudistaminen. Muutoksia voidaan toteuttaa johtaen niitä ylhäältäpäin ja käytännöt täsmällisesti määriteltyinä, jos oletetaan että muutosprosessi on hallittu. Vastakohtana hallitulle muutosprosessille on, joko osittain, tai täysin hallitsematon ja ennakoimaton kokonaisuus. Muutoksen tapahtumia on tällöin mahdoton ennustaa. Ennakoimattomuuteen voi vaikuttaa prosessin erilaiset tulkinnat, muutosvastarinta tai muu kritiikki prosessia kohtaan. Jos tällaisia hallisemattomia uudistuksia osataan johtaa, parhaimmillaan syntyy ennalta arvaamattomia ratkaisuja, jotka auttavat muutoksen toteutumista. Keskeistä on löytää käytännöt, joilla hallitsematon saadaan hallituksi ja järjestykseen. Jos muutosta halutaan, sitä on Stenvallin ja Virtasen (2021) mielestä lähestyttävä, ymmärrettävä ja toteutettava ihmiskeskeisesti, mitä asioiden ja tekemisten muuttaminen mitä

suurimassa määrin on. Muutosprosesseihin ei lähtökohtaisesti kannata lähteä, jos ne eivät ole merkityksellisiä tai lisäarvoa tuottavia. (Stenvall & Virtanen 2021: 39-41, 157, 200.)

2.3.1 Ihmisen erilaisia toimintapoja muutosprosesseissa

Ihmisiin täytyy luoda muutostahtoa. Kun organisaation jäsenet näkevät, että tarjolla on upeita mahdollisuuksia tai selkeitä uhkia, ovat nämä omiaan luomaan muutostahtoa. Työntekijöiden tunteet voivat vaihdella. He voivat tuntea pelkoa, vihaa, tyytyväisyyttä nykytilaan tai päättäväisyyttä onnistua. Tunteet ohjaavat toimintaa voimakkaammin kuin ajatukset. (Kotter 2009: 34, 88.)

Muutostahdon lisäksi muutoksen tarpeen ymmärtäminen on merkittävä muutosta edistävä tekijä. Muutostarpeen hyväksyminen puolestaan on perusta muutosprosessin käynnistymiselle. Muutostarve kertoo, miksi muutos on tarpeellinen ja mitä sen avulla aiotaan saavuttaa. (Valpola 2004: 29.) Ihmiskeskeisyyden ajatuksen mukaisesti muutos liittyy aina ihmisten tekemisiin. Organisaation jäsenet muuttavat tekemisellään toimintaa. (Stenvall & Virtanen 2021: 27.)

Muutokset herättävät ihmisessä tunteita. Arikoski ja Sallinen (2007) esittelevät teologi Matti J. Kurosen käsitykseen pohjautuvan mallin muutosprosessin neljästä erilaisesta tunneaallosta, jotka ovat pelko, viha, suru ja ilo. Ollakseen todella sinut muutoksen kanssa on ihmisen käytävä kaikki tunneallot läpi. Johdon tiedottaessa työntekijöitä muutoksesta, he ovat itse jo käyneet tunneaallot läpi ja saattavat odottaa, että työntekijät ovat samassa vaiheessa. Muutokset vaativat kuitenkin asioiden työstämistä. Esihenkilön on ymmärrettävä, että työntekijät kuulevat muutoksesta eri aikaan, kuin johto ja tarvitsevat aikaa asian työstämiseen. Esihenkilön on tunnistettava nämä tilanteet, jotta hän pystyy säilyttämään perspektiivinsä vaikeissakin tilanteissa. Pelon tunteen edessä esihenkilön on hallittava omat tunteensa, jotta hän kykenee johtamaan tilannetta. Pelon tunnetta seuraa viha ja uhma. Jos tilannetta on johdettu pelko vaiheessa niin, että työntekijä on saanut riittävästi tietoa ja uskoa tulevaan, voi viha vaihe jäädä kokonaan pois tai se on vähäisempää. Jos viha vaihetta ilmenee, on esihenkilön tehtävä lähinnä kuunnella työntekijää ja esittää mahdollisesti kysymyksiä. Ihmisen huomatessa, että hän ei voi estää muutosta, hän kokee surua. Surun vaiheessa esihenkilön on valmennettava tulevaan muutokseen, kertoa ja keskustella muutoksesta ja sallia kaikki työntekijöiden kysymykset. Muutoksen toteutuminen tuo ilon tunteen. Ilon tunne jää muutoksessa joskus näkemättä, jos uusi muutos seuraa

liian nopeasti edellistä muutosta. Esihenkilö voi edistää iloa osallistamalla työntekijöitä mahdollisimman paljon muutoksen toteuttamiseen. (Arikoski & Sallinen 2007: 41-42, 55-64.)

Stenvall ja Virtanen (2021) kuvaavat muutokseen liittyen kolme erilaista tunnetilaa. Ensimmäinen tila havahduttaa muutoksen tuloon, ja tätä tilaa he kutsuvat hämmennys- ja shokkitilaksi. Tässä tilassa voidaan kokea, että jatkuvuus on uhattuna. Toinen tila on käsittelytila, ja tässä tilassa koetaan, että asiat menevät välillä parempaan ja väillä huonompaan suuntaan. Tunnetilan vaihtelut tekevät vaiheesta raskaan. Muutokseen sopeutuminen ja uusien mahdollisuuksien näkeminen tapahtuu kolmannessa tilassa, jota kutsutaan sopeutumisen tilaksi. Muutoksen toteuttajilta vaaditaan kykyä kohdata ja käsittellä näitä henkilöstön tunnetiloja. (Stenvall & Virtanen 2021: 159-160.)

Muutostilanteessa on tärkeä tiedostaa organisaation jäsenten reaktiot ja roolit. Pekka Mattila (2007) jakaa roolit viiteen tyyppiin: aktivistit, seurailijat, epäilijät, oppositio ja opportunistit. (Mattila 2007: 71-72.)

Aktivistit kokeilevat ja käynnistävät uutta innokkaasti. Heitä motivoi uuden oppiminen ja oman ammattitaidon kehittäminen. Esihenkilön on tärkeää tunnistaa henkilöstöstä nämä henkilöt, sillä he ovat usein muutoksen puolestapuhujia ja esitaistelijoita. Muutoksen toimeenpano ei ole aktivistin vahvimipia puolia. He ohjaavat muutoksen viimeistelyn mielellään organisaatiossa muille, esimerkiksi roolille seurailijat. (Mattila 2007: 72-76.)

Seurailijat suhtautuvat muutokseen alkuvaiheessa passiivisesti. Kun he saavuttavat varmuuden uudesta, he asettuvat uuden toimintamallin taakse. Seurailijat ovat organisaation tärkeä voimavara, koska sen jälkeen kun he ovat saavuttaneet varmuuden muutoksen perusteluista, heidän sitoutuneisuutensa muutokseen on vahvaa. (Mattila 2007: 78.)

Epäilijät epäilevät nimensä mukaisesti muutoksia. Taustalla voivat olla aiemmat huonot kokemukset, joissa organisaation viestimät asiat ovat jääneet puheen tasolle. Epäilijät kyseenalaistavat tyypillisesti muutoksen, jos se ei ole sopusoinnussa entisen arvopohjan kanssa. Epäilijät ovat usein työhönsä sitoutuneita ja sopeutuvat tilanteeseen, kun koettuja ongelmia on käyty läpi avoimesti. (Mattila 2007: 80-81.)

Oppositio näkee muutoksen ainoastaan kielteisenä. He puhuvat herkästi esimerkiksi koko ammattikunnan suulla, jolloin yksittäisten henkilöiden vaikuttimia on vaikea nähdä. Organisaation maltillinen enemmistö ei kuitenkaan kovin pitkään siedä opposition vastarintaa, jolloin se voi alkaa vaatia vastustajaa sopeutumaan tai esihenkilöä puuttumaan tilanteeseen. (Mattila 2007: 82-83.)

Opportunisteille muutoksen lopputuloksen sisältö ei ole kovin merkitsevä. He suhtautuvat joustavasti suunnanmuutoksiin, joka saattaa kertoa myös välinpitämättömyydestä lopputuloksen sisältöä kohtaan. Opportunistien katsotaan tavoittelevan omaa etuaan muiden kustannuksella. (Mattila 2007: 84-85.)

2.3.2 Muutosvastarinnan johtaminen

Muutosvastarinta ei välttämättä ole etukäteen mietittyä, vaan useimmiten reagointia yllättävässä tilanteessa. Joskus vastarinnasta puhuttaessa siitä on käytetty nimitystä defenssiivinen käytäntö. Tällöin vastustaminen koostuu joko yhteisöllisistä tai yksilöllisistä puolustusmekanismeista. Joskus näitä myös tarvitaan, jotta työyhteisö säilyttää toimintakykynsä yllättävissä tilanteissa. Muutosvastarinnan taustalla voi olla näkemysero tai aikaisempi vaikea ja tuskallinen muutoskokemus. (Mattila 2007: 23; Kotter 1996: 15.)

Näkemyserot vaativat selvittämistä ja yhteensovittamista, mutta ovat perusluonteeltaan yleensä rakentavia (Mattila 2007: 23). Käytäntölogiikka, eli se miten työntekijät työtään tekevät, voi myös olla muutosvastarintaa aiheuttava asia. Muutoksia suunniteltaessa on tunnistettava työyhteisön merkitykselliset käytännöt. Muutoksista vastaavien täytyy siis olla johdettavien tekemisen ja käytäntöjen keskellä, eikä irrallaan ja etäällä. (Stenvall & Virtanen 2021: 44.) Alla olevassa taulukossa (taulukko 1) on joitakin muutosvastarinnan lähteitä ja syitä. Taulukko on suora lainaus Mattilan (2007) kirjasta Johdettu muutos sivulta 22.

Taulukko 1. ”Muutosvastarinnan lähteitä ja syitä” (Mattila 2007: 22).

Muutosvastarinnan lähde	Muutosvastarinnan syy
Vakauden kaipuu	Muutos aiheuttaa epävakautta ja synnyttää siksi vaistonomaisen vastustusreaktion.
Tottumukset	Tutusta ja turvallisesta on vaikea luopua.
Yhteisön vakiintuneet normit	Hyväksyttyjen normien muuttaminen herättää vastustusta.
Pelko työpaikan menettämisestä	Halu varmistaa oman työpaikan säilyminen ja torjua mahdollinen uhka.
Pelko etujen ja aseman menettämisestä	Oma tai ryhmän etu asetetaan organisaation edun edelle.
Väärinkäsitykset ja tietämättömyys	Muutoksen sisältöä ja seurauksia ei ole ymmärretty tai sisäistetty.
Näkemyserot	Avoin ristiriita organisaation tai sen jäsenten vallitsevien arvojen kanssa.
Tuntemattoman pelko	Tiedon puute uudesta luo epävarmuutta.
Pelko pärjäämättömyydestä	Oppimisesta selviytyminen ja uudet haasteet pelottavat.
Tarpeen epävakuuttavuus	Perustelut eivät tunnu oikeilta ja organisaation toiminnan ja ympäristön vaatimusten koetaan olevan ristiriidassa.
Palkitsemisen puuttuminen	Muutoksesta aiheutuvan vaivan ei uskota tuottavan vastaavaa hyötyä.

Vastarintaan kannattaa kiinnittää huomiota, koska sen huomioiminen lisää onnistumisen mahdollisuutta ja parantaa toimeenpanon laatua. Vastustukseen on puututtava päättäväisesti viimeistään silloin, kun se haittaa operatiivista toimintaa ja vie muutokselta uskottavuutta. Parhaassa tapauksessa vastarintaa huomioimalla, se saadaan kanavoitua rakentavaan suuntaan. Vastarinnan johtaminen on osa muutoksen johtamista. Kaikkien mielipiteiden kunnioittaminen ja asioiden avoin käsittely vahvistaa organisaation sisäisiä suhteita ja luo hyvää pohjaa seuraavillekin muutoksille. (Mattila 2007: 26, 170.)

3 Opinnäytetyön tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kirjallisuuskatsauksen avulla koota aiemmin julkaistua tutkittua tietoa tilannejohtamisesta muutosprosesseissa sekä prosesseissa käytettävistä muutosjohtajuuden toteutusmalleista.

Opinnäytetyön tavoitteena on systemoidun kirjallisuuskatsauksen avulla tuottaa tietoa muutosjohtamisen eri tilanteissa käytettävistä toteutusmalleista sekä tilannejohtajuudesta muutosprosesseissa.

Opinnäytetyössäni haen vastauksia systemoidun kirjallisuuskatsauksen avulla seuraaviin kysymyksiin

1) Minkälaista tilannejohtamista muutosprosesseissa käytetään?

2) Mitä toteutusmalleja muutosjohtamisessa käytetään?

4 Opinnäytetyön toteuttaminen

4.1 Kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä

Kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan muodostaa kokonaiskuva jostain aihealueesta tai mahdollisesti tunnistaa aihealueen ristiriitoja tai ongelmia. Katsaus voi olla

poikkitieteellinen, jos halutaan aihealueen kuvaus eri tieteenalojen näkökulmista. Kirjallisuuskatsaus tyyppejä on useita, mutta ne sisältävät kaikki katsauksen tyypilliset osat, joita ovat: kirjallisuuden haku, arviointi, aineiston synteesi ja analyysi. (Suhonen & Axelin & Stolt 2015: 7-8.) Tämä opinnäytetyö toteutettiin systemoituna kirjallisuuskatsauksena. Katsauksessa käytiin läpi tämän tutkimuksen aiheeseen ja tutkimusongelmiin liittyvää aikaisempaa tutkimusta. Systemoidussa kirjallisuuskatsauksessa tiedonhaun huolellinen dokumentointi ja kuvaus on tärkeä osa tutkimusta. Tiedonhaku tehtiin kolmeen tietokantaan. (Jyväskylän yliopisto 2020.)

Systemoitu kirjallisuuskatsaus on hyvä menetelmä tiedon, josta on jo tutkittua tietoa, syventämiseen. Aikaisempien tutkimusten tietoa kootaan ja järjestetään sisällönanalyysiä apuna käyttäen. Tiedosta laaditaan luokittelurunko, jossa määritellään ylä- ja alaluokat. Kirjallisuuskatsauksessa luodaan selkeä kuvaus tutkittavasta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 123-124.)

4.2 Aineiston keruu

Tämän opinnäytetyön tekeminen aloitettiin tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimuskysymysten määrittelyllä, joka on pohjana koko tutkimusprosessille. Tietokantahakuja varten määriteltiin hakusanoja, joista muodostettiin hakulausekkeita. Tutkijan on itse määritettävä aiheensa kannalta keskeiset hakusanat. (Niela-Vilén & Kauhanen 2015: 24,26.) Hakukonaisuuden tunnistamisessa käytettiin sarakemallia (Lehtiö & Johansson 2015: 38). Sarakemalli hakukonaisuudesta on esitetty talukossa 2.

Taulukko 2. Sarakemalli hakukokonaisuudesta tilannejohtaminen ja toteutusmallit muutosprosesseissa.

Tutkimuskysysmys	**Ongelma**	**Konteksti**
Minkälaista tilannejohtamista muutosprosesseissa käytetään?	Tilannejohtaminen	Muutosprosessi

Mitä toteutusmalleja muutosjohtamisessa käytetään?	Toteutusmalli	Muutosjohtaminen

Testihaku aloitettiin englanninkielisillä sanoilla situational leadership ja change mangement. Testihaku tehtiin ensin ProQuest tietokantaan, koska se sisältää monialaisia tutkimuksia ja artikkeleita. Koehaku toi lisätietoa muista mahdollisista hakusanoista ja -termeistä. Testihakua laajennettiin tietokantoihin Emerald Insight ja PubMed. Hakua tehtiin sanoilla: situational leadership, leadership profiles, leadership style, leadership behavior, leadership role, leadership skills, management style, management logic, management types, management models, leadership types, leadership models, operation logic, change management, transformational leadership, drive change, transition, change, transformation, organization transformation, process of change, change process, in change. Sanojen ideoinnissa käytettiin apuna aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja artikkeleita (Lehtiö & Johansson 2015: 39).

Testihakujen perusteella lähdettiin hahmottelemaan hakulausekkeita. Hakusanoista koottiin hakulausekkeita Boolen operaattoreita apuna käyttäen. Operaattoreista käytettiin kahta operaattoria, AND ja OR. Sanojen katkaisumerkkinä käytettiin asteriskia *. (Lehtiö & Johansson 2015: 40,42.) Tämän opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksen molemmille tutkimuskysymyksille tehtiin omat haut eri hakulausekkeilla (Stolt & Routasalo 2007: 58). Lopulliset hakulausekkeet on esitetty kuviossa 3.

Tämän opinnäytetyön tiedonhaussa päädyttiin käyttämään sähköisiä tietokantoja: ProQuest, ScienceDirect ja Emerald Insight. Edellä mainitut tietokannat valittiin niiden kansaivälisyyden, monialaisuuden ja laajuden vuoksi. Kirjaston informaatikon asiantuntemusta käytettiin apuna tiedonhaussa ja tietokantojen valinnassa sekä niiden käytössä (Niela-Vilén & Kauhanen 2015:26). Aineiston valinnassa kiinnitettiin huomiota sen soveltuvuudesta tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin. Aineiston mukaanotto- ja poissulkukriteerien määrittely on keskeinen osa tiedonhakua, ja ne varmistavat että kirjallisuuskatsaus pysyy määritellyssä aihealueessa. (Niela-Vilén & Kauhanen 2015:25-26.) Aineiston mukaanotto- ja poissulkukriteerit on määritelty taulukossa 3.

Taulukko 3. Tämän opinnäytetyön tutkimuksen aineiston mukaanotto- ja poissulkuriteerit.

Mukaanottokriteerit	Poissulkukriteerit
Julkaisuvuosi 2011-2022	Ennen 2011 julkaistu aineisto
Aineisto on saatavilla maksuttomasti	Aineisto on maksullinen
Aineiston kieli suomi, ruotsi tai englanti	Aineiston kieli joku muu kuin suomi, ruotsi tai englanti
Sisältää tutkimuskysymysten kannalta oleellista tietoa	Ei vastaa tutkimuskysymyksiin
Tieteellinen julkaisu	Ei tieteellinen julkaisu
Täyttää laadunarviointikriteerit	Ei täytä laadunarviointikriteerejä

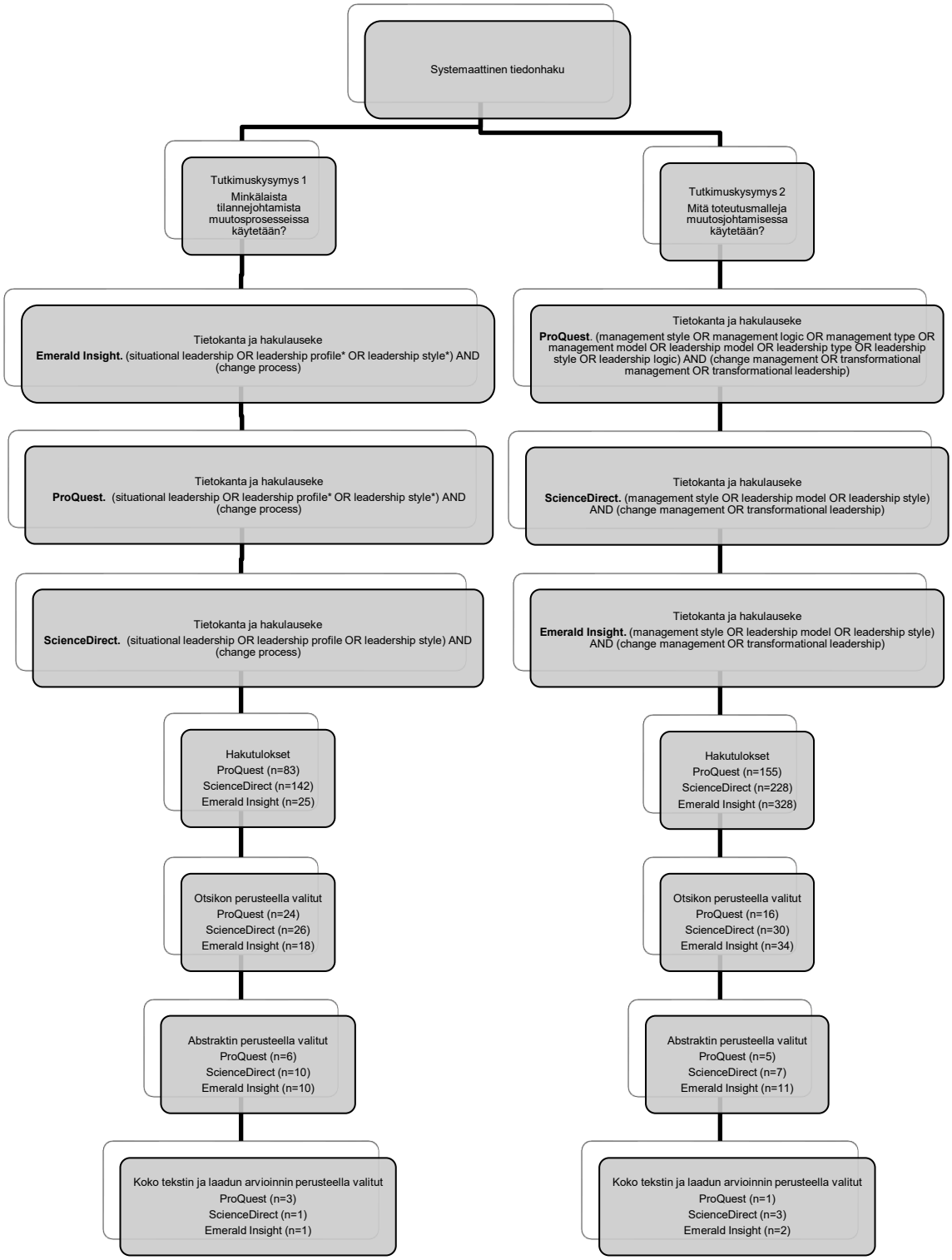
Aineisto tähän opinnäytetyöhön kerättiin helmi-huhtikuussa 2022. Tietokannoissa oli erilaisia hakustrategioita, jonka vuoksi haut ja rajaukset määriteltiin tietokantakohtaisesti (Stolt & Routasalo 2007: 58-59).

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen (minkälaista tilannejohtamista muutosprosesseissa käytetään) osalta, haku tehtiin kuviossa 3 esitetyn hakulausekkeen mukaisesti kaikkiin tiedonhaussa käytettyihin tietokantoihin. ProQuest tietokannasta tehtiin haku rajauksilla julkaisuvuosi, vertaisarvioitu ja lähdetyypiksi valittiin tieteellinen julkaisu. Emerald Insight tietokantahaussa käytettiin rajauksena julkaisu vuotta, ja sisältötyyppiksi valittiin tieteellinen artikkeli ja tapaustutkimus. ScienceDirect tietokantahaku tehtiin rajauksilla julkaisuvuosi ja artikkelityyppi tutkimusartikkeli.

Toisen tutkimuskysymyksen (mitä toteutusmalleja muutosjohtamisessa käytetään) osalta, haku tehtiin kuviossa 3 esitettyjen hakulausekkeiden mukaisesti. ProQuest tietokannasta tehtiin haku rajauksilla julkaisuvuosi, vertaisarvioitu ja lähdetyypiksi valittiin tieteellinen julkaisu. ScienceDirect tietokanta hakuun hakulauseke lyhennettiin, koska haun rajoitteena oli kahdeksan boolean operaattorin käyttö hakukenttää kohden. Artikkelityypeiksi valittiin tutkimusartikkeli ja katsaus artikkeli. Suuren hakutuloksen perusteella rajausta laajennettiin vielä aihealueella business (liiketoiminta),

management (johto, hallinto, hallinta), accounting (kirjanpito) ja decision sciences (tieteet päätöksenteosta). Aihealueet olivat tietokannassa ennalta määrättyjä, jossa edelliset 4 aluetta muodostivat yhden valittavan aihealueen. Emerald Insight tietokantahaussa käytettiin rajauksena julkaisu vuotta, ja sisältötyyppiksi valittiin tieteellinen artikkeli ja tapaustutkimus.

Molempien tutkimuskysymysten osalta hakujen tuloksena saaduista tutkimuksista valittiin otsikon perusteella ne, jotka liittyivät tutkimuskysymyksiin. Näistä tutkimuksista luettiin ensin abstrakti, minkä jälkeen koko artikkeli valittiin tarkasteluun, mikäli abstraktin sisältö vastasi tutkimuskysymykseen. Tarkasteluun päätyi 49 kokonaista artikkelia, joista tähän opinnäytetyöhön valittiin mukaan 11. Pois jätetyt eivät vastanneet tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin tai eivät täyttäneet vaadittavia laatuvaatimuksia.

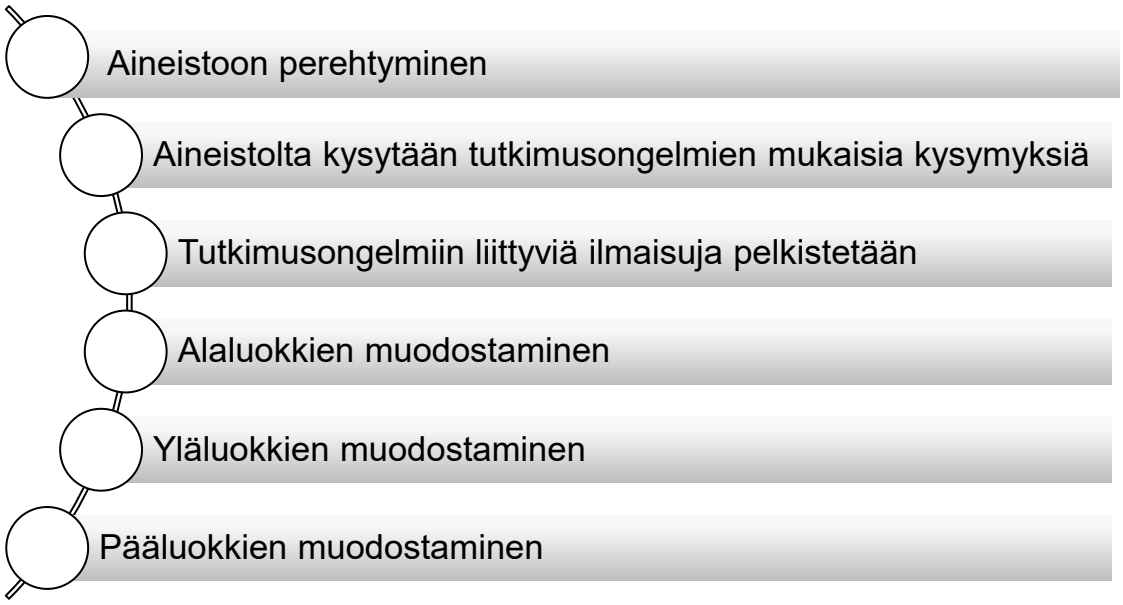


Kuvio 3. Kirjallisuuskatsauksen systemaattinen tiedonhaku.

4.3 Aineiston analysointi

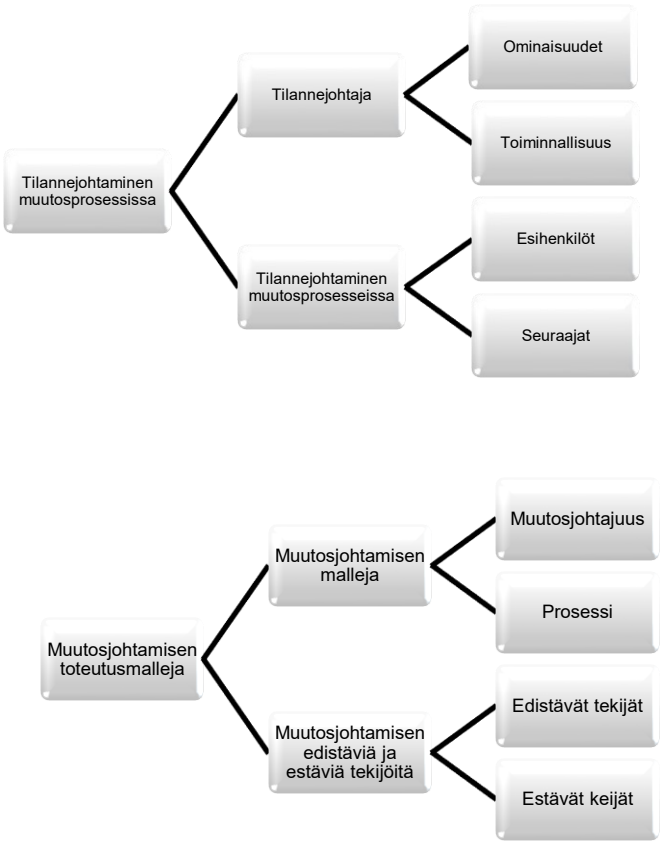
Tässä opinnäytetyössä aineiston analyysissä on käytetty aineistolähtöistä analyysia. Analyysiyksiköt on valittu perustuen opinnäytetyön tarkoitukseen ja tutkimuskysymyksiin. Analyysin avulla tutkimusainestosta luodaan teoreettinen kokonaisuus. (Tuomi & Sarajärvi 2009:95.)

Aineston analysointi aloitettiin kuvaamalla tutkimukset, liitteen 1 mukaisesti. Tutkimuksista kuvattiin tutkimuksen nimi, kirjoittajat, julkaisuvuosi, maa, tutkimuksen tarkoitus, aineistonkeruumentelmä ja keskeiset tulokset. Analyysiä jatkettiin lukemalla aineistoa useaan kertaan ja tekemällä muistiinpanoja. (Niela-Vilén & Kauhanen 2015:31.) Seuraavaksi aineistosta tunnistettiin tutkimuskysymyksiin liittyviä asioita, joita pelkistettiin ilmaisuiksi, ja pelkistetyt ilmaisut luokiteltiin alaluokkiin. Yläluokat muodostettiin yhdistämällä alaluokkia, sisällön mukaan. Pääluokat muodostetiin tutkimuskysymysten mukaisesti. Luokille annettiin niiden sisältöä kuvaavat nimet. (Tuomi &Sarajärvi 2009:101.) Systemoidun kirjallisuuskatsauksen aineiston heterogeenisuuden vuoksi kuvaileva luokittelu on mielekäs aineiston käsittelyn laadullinen menetelmä (Kangasniemi & Pölkki 2015: 88). Aineiston analyysin vaiheet on kuvattu kuviossa 4.



Kuvio 4. Sisällönanalyysin eteneminen (Tuomi & Sarajärvi 2009: 101).

Tässä opinnäytetyössä pääluokat johdettiin tutkimuskysymyksistä. Ylä- ja alaluokat muodostuivat aineistosta, jotka on esitetty kuviossa 5.



Kuvio 5. Aineiston analyysin tuottama luokittelu.

4.4 Laadun arviointi

Kirjallisuuskatsaukseen mukaan valitut tutkimusartikkelit arvioidaan, niissä esitettyjen tulosten luotettavuuden määrittelemiseksi (Lemetti & Ylönen 2015: 69). Otsikon, abstraktin ja koko artikkelin perusteella mukaan valitut tutkimukset arvioitiin laadun arviointiin kehitetyn mittarin kriteerien mukaisesti. Tämä vaihe voi vielä pudottaa artikkeleita pois, jos ne eivät täytä laatuvaatimuksia. (Pudas-Tähkä & Axelin 2007: 52.) Artikkeleiden laadun arviointiin käytettiin kahta eri mittaria. Hawkerin laadunarviointi mittaria käytettiin kahteen tutkimukseen (Hawker & Payne & Kerr & Hardey & Powell 2002: 1295-1296). Joanna Briggs instituutin kriittisen arvioinnin tarkituslistoja käytettiin 9 tutkimuksen arviointiin (Danielsson-Ojala 2015: 128). Tarkistuslistat valittiin

tutkimuksen metodologian mukaisesti (Hoitotyön tutkimussäätiö). Mukaan valitut tutkimukset saivat laadunarvioinnissa vähintään 70%.

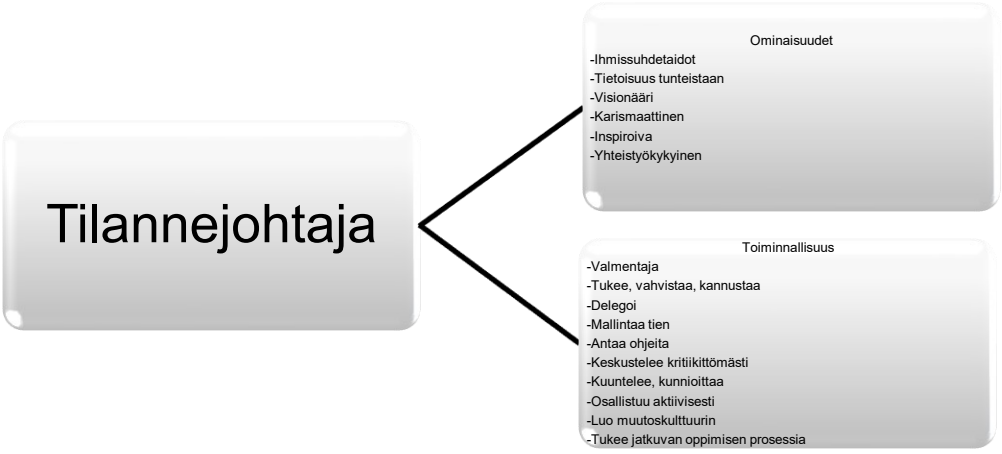
5 Tulokset

Tämän opinnäytetyön systemoituun kirjallisuuskatsaukseen valittiin 5 artikkelia liittyen tilannejohtamiseen muutosprosesseissa ja 6 artikkelia liittyen muutosjohtamisen toteutusmalliin. Tulokset esitellään aineiston analyysin tuottamien luokittelujen mukaisesti. Tulosten esittelyssä johdettavista käytetään käsitettä seuraajat.

5.1 Tilannejohtaminen muutosprosesseissa

5.1.1 Tilannejohtajana muutosprosessissa

Tämän kirjallisuuskatsauksen tulokset toivat esiin käsitteen tilannejohtaja ja tilannejohtajan tärkeän roolin muutoksessa, sekä tilannejohtajalta vaadittavia ominaisuuksia ja toiminnallisuuksia. Tulosten perusteella keskeisimmät ominaisuudet ja toiminnallisuudet on koottu kuvioon 6.



Kuvio 6. Tulokset tilannejohtajan ominaisuuksista ja toiminnasta.

Elämme aikakautta, jossa muutos on uusi normaali. Johtajan luonteella on merkitystä organisaation menestyvän ja kestävän muutoskulttuurin luomiselle. (Seijts & Gandz 2018: 285.) Johtajuus on muutosprosessin avaintekijä. Johtajuuden rooli on olla

muutostentekijä, joka integroi käyttäytymisen tehtäviin ja sosiaalisiin ulottuvuuksiin. (Hussain ym. 2018: 124, 126.) Onnistunut päätöksenteko edellyttää johtajalta yhteistyökykyä (Seijts & Gandz 2018: 240-241).

Useat tutkimukset korostivat kommunikaation tärkeyttä muutoksen tietoisuuden ja sen organisoinnin vaiheista sekä käytössä olevista resursseista (Hussain ym. 2018: 125-126; Seijts & Gandz 2018: 240-241; Lynch & McCance & McComack & Brown. 2018:431). Tilannejohtaja omaksuu kritiikittömän, kaiken kattavan ja osallistavan lähestymistavan vuoropuhelun seuraajien kanssa, jossa jokaisen läsnäoloa kunnioitetaan ja luottamussuhdetta vaalitaan avoimessa kommunikaatiossa. Tilannejohtajan ja seuraajan on kehitettävä ihmissuhdetaitoja, jotka ottavat huomioon lisääntyneen herkkyyden toisen henkilön tarpeita kohtaan. Johtajan on onnistuttava muodostamaan yhteys toiseen henkilöön hetkessä (Lynch ym 2018: 431, 436).

Muutosjohtajat ovat karismaattisia, inspiroivia ja älykkäitä (Hussain ym. 2018: 125). Muutosprosessissa tilannejohtajat valmentavat seuraajia hämmennyksen ja pettymyksen hetkien läpi kutsumalla heitä osallistumaan yhteistyöhön (Lynch ym 2018: 438). Tehokas valmennus ja kehittäminen edellyttävät johtajalta rehellistä toimintaa, rohkeutta, malttia ja inhimillisyyttä, jotta merkityksellisiä tuloksia voidaan saavuttaa (Seijts & Gandz 2018: 240). He myös mallintavat tietä seuraajille (Lynch ym 2018: 435).

Muutoksessa tilannejohtaja tukee seuraajaa siirtymisessä uudenlaiseen toimintatapaan. Tilannejohtajat tukevat ja vahvistavat varovaisen seuraajan panosta tuomalla luovaa energiaa heidän kykyihinsä. Tilannejohtajalla on oltava kyky tukea yksittäisiä tiimin jäseniä heidän arvojensa ja uskomustensa ilmaisussa, sekä auttaa heitä kehittämään innovatiivisia työtapoja. (Lynch ym 2018: 433, 434, 436, 438.) Johtajat auttavat seuraajia myös korjaamaan virheensä rangaistuksen sijaan (Busari & Khan & Abdullah & Mughal, Yasir 2020: 194). Johtajat, jotka kannustavat, tarjoavat tukea ja ehdotuksia muutosprosessissa, hyötyvät seuraajien tehtäviin sitoutumisesta ja tehokkuudesta (Hussain ym. 2018: 124).

Tilannejohtaja antaa ohjeita ja kouluttaa seuraajia kehittämään työtapojaan muutoksen saavuttamiseksi (Lynch ym 2018: 436; Hussain ym. 2018: 124). Tilannejohtajat myös delegoivat luottavaisesti vastuun merkityksellisistä ja merkittävistä toiminnoista seuraajalleen (Lynch ym 2018: 438). Tilannejohtajan tulee olla visionäärinen

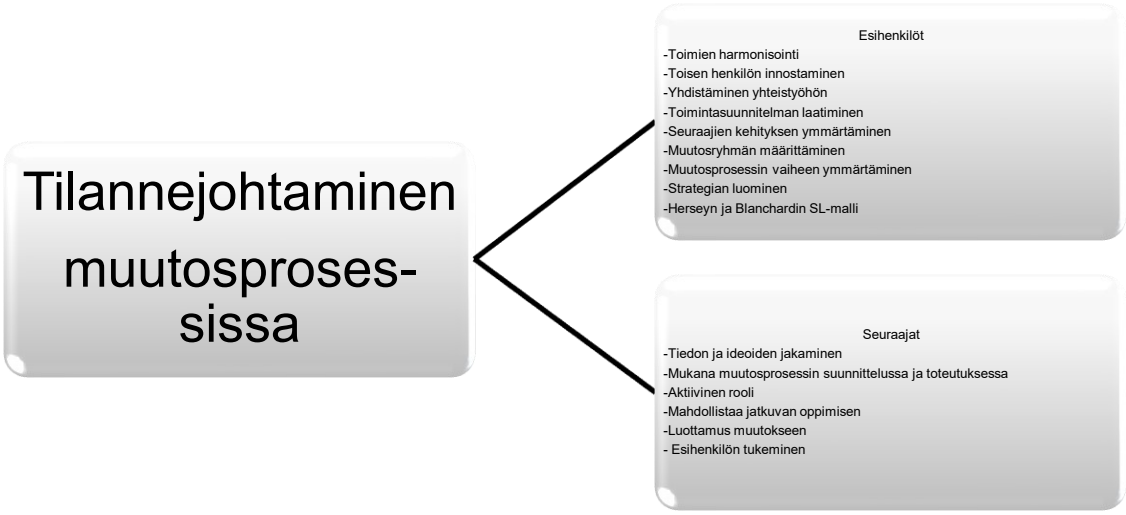
muutoksen roolimalli, ja hänen omien toimiensa on oltava harmoniassa vision kanssa (Lynch ym 2018: 431; Holten & Brenner 2015: 12). Hänenon myös onnistuttava innostamaan muut toimimaan (Lynch ym 2018: 431).

Tilannejohtajalla tulee olla vahva harkintakyky, jonka avulla hän voi tietoisesti tai tiedostamatta tuoda esiin oikeat käyttäytymismallit oikeassa tilanteessa oikeaan aikaan. Hänen on oltava päättäväinen vaikeiden tilanteiden kohtaamisessa ja, vaikka hänen valintansa saattavat joskus johtaa jopa negatiiviseen lopputulokseen hänelle henkilökohtaisesti, hän palautuu nopeasti takaiskuista. (Seijts & Gandz 2018: 242, 247.) Seuraajia kohtaan tilannejohtaja on kunnioittava ja kuuntee heitä, (Busari ym. 2020: 194; Lynch ym 2018: 431) mutta joskus hän joutuu myös pakottamaan seuraajat muutokseen (Hussain ym. 2018: 124).

Yhdessä tutkimuksessa tunnistettiin 11 muutosjohtajuuden ulottuvuutta. Yhdellä ulottuvuuksista on ratkaiseva rooli kaikissa muutoksen vaiheissa. Tämä ulottuvuus on arvio (judgement). Tämän johtajaluonteen käyttäytymismalli on tilannetietoinen, kongnitiivisesti monitahoinen, analyyttinen, päättäväinen, kriittisesti ajatteleva, intuitiivinen, oivaltava, pragmaattinen ja sopeutuvainen. (Seijts & Gandz 2018: 240.) Sen lisäksi, että tilannejohtajalta vaaditaan herkkyyttä tunnistaa muiden tarpeita, hänen täytyy olla tietoinen omista tunteistaan (Lynch ym 2018: 431). Hänen on kuunneltava sydämellään ja olla itse sitoutunut sekä osallistua muutokseen (Lynch ym 2018: 431; Holten & Brenner 2015: 2; Hussain ym. 2018: 124). Tilannejohtaja antaa seuraajilleen tilaa ja läsnäoloa ja näin edesauttaa seuraajien kykyä pohtia ja jalostaa yksilöllisiä arvojaan ja uskomuksiaan (Lynch ym 2018: 433).

5.1.2 Muutosprosessin tilannejohtaminen

Tämän kirjallisuuskatsauksen tuloksista käy ilmi esihenkilöiden ja seuraajien merkitys muutosprosessin tilannejohtamiseen. Kuvioon 7 on tulosten perusteella koottu keskeisiä elementtejä esihenkilöiden ja seuraajien toiminnasta.



Kuvio 7. Keskeisiä elementtejä esihenkilöiden ja seuraajien toiminnasta.

Johtajuus on prosessi, jossa määritellään nykytilanne, tavoiteltava tilanne ja muotoillaan strategia sinne pääsemiseksi. Johtajuuteen kuuluu myös muutoksen toteuttaminen seuraajien kanssa motivoimalla heitä sitoutumaan ja työskentelemään ahkerasti muutostavoitteiden saavuttamiseksi. Johtaja myös työskentelee seuraajien kanssa muutoksen esteiden voittamiseksi. (Hussain ym. 2018: 125.)

Tilanteessa, jossa seuraajat kohtaavat ongelmia muutoksen aikana, ohjaa johtaja heitä (Busari ym. 2020: 194). Muutoksen toteutumisen kannalta tärkeämpää kuin johtamistyyli on, että johtajat osallistuvat aktiivisesti muutokseen (Holten & Brenner 2015: 12). Esimerkiksi organisaation vanhemmilla johtajilla on ratkaiseva rooli seuraavan sukupolven johtajien johtajuuden kehittymisen edistämisessä. Vanhemmat johtajat voivat opettaa, että toisinaan on tehokkaampaa saada ihmiset mukaan keskusteluun kuin pakottaa muutos heihin. (Seijts & Gandz 2018: 248.)

Yksi tutkimus nosti esiin viisi muutosprosessin avainjohtajuuden toimintaa. Nämä ovat muutoksen motivoiminen, vision luominen, poliittisen tuen kehittäminen, muutoksen hallinta ja vauhdin ylläpitäminen. Muutoksen aikaansaamiseksi, tarvitaan sekä johtajan että seuraajan osallistumista. (Hussain ym. 2018: 125,126.) Erään tutkimuksen haastateltavat ilmaisivat, että organisaatiomuutoksen onnistumisen kannalta sekä johtajuus että seuraaja ovat tärkeitä ja pakollisia. Haastateltavat vahvistivat myös, ettei johtajuutta ole ilman seuraajia tai seuraajakäyttäytymistä. Edellä mainitun perusteella tutkimuksessa tehtiin päätelmä, että organisaatiomuutoksen ja muiden

organisaatioprosessien onnistumisen kannalta seuraajarooleille ja sen kehittämiselle on annettava yhtä suuri merkitys. (Busari ym. 2020: 195.)

Muutoksen edessä johtaja ja seuraajat tekevät yhteistyötä. Johtaja käyttää osallistavaa lähestymistapaa vuoropuheluun, jossa jokaisen läsnäoloa kunnioitetaan ja luottamussuhdetta vaalitaan. Kommunikaatio on avointa ja tietoa jaetaan. (Lynch ym 2018: 436; Hussain ym. 2018: 126.)

Avoimen keskustelun todettiin olevan tehokkaampi kuin yhden miehen päätökset (Busari ym. 2020: 194). Tiedon jakaminen nähtiin erityisen tärkeäksi muutosprosessin siirtymävaiheissa (Hussain ym. 2018: 126). Johtajan osallistuminen seuraajien kanssa kriittiseen vuoropuheluun auttaa tiimiä tunnistamaan oman kehitystasonsa ja johtajien tuella tiimi laatii etenemisen toimintasuunnitelmaa muutoksen aikaansaamiseksi (Lynch ym 2018: 436). Kun johtaja antaa seuraajille mahdollisuuden jakaa ajatuksiaan, he tuntevat olevansa arvostettuja organisaatiossa ja työskentelevät luottavaisemmin (Busari ym. 2020: 194).

Seuraajien osallistuminen nähdään tärkeimpänä tekijänä organisaation siirtymisessä vaiheesta toiseen. Tutkimus osoittaa johtamisen, seuraajien osallistumisen ja tiedon jakamisen hallitsevan aseman Lewinin mallin muutosprosessissa. (Hussain ym. 2018: 126.) Seuraajuudessa esimerkilliset tai rohkeat seuraajat luottavat ja työskentelevät tehokkaasti muiden kanssa, tukevat muutosta ja jakavat johtajan vision (Busari ym. 2020: 196). Kun seuraaja saa vastuun merkityksellisistä ja merkittävistä toiminnoista, seuraaja tuntee itsensä päteväksi, itsenäiseksi ja olevansa täysin linjassa yhteisen vision kanssa (Lynch ym 2018: 438).

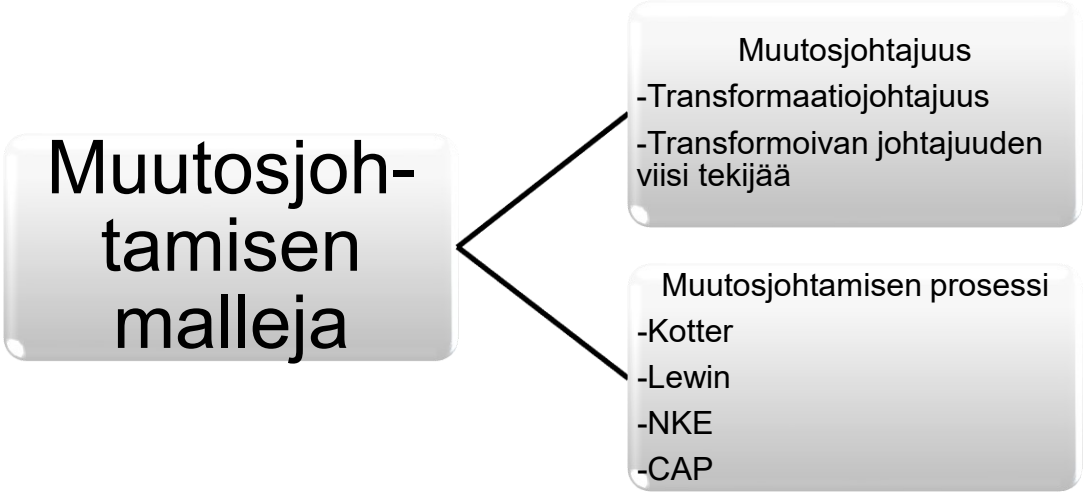
Organisaatiot eivät luota pelkästään johtamisjärjestelmään, vaan myös asiantuntevat yksilöt jakavat uskomuksiaan, kokemuksiaan, taitojaan, kompetenssiaan ja osaamistaan (Hussain ym. 2018: 125). Tilannejohtajan lisääntynyt tietoisuus avaa konseptuaalisesta (käsitteellisestä) ajattelusta vapaan tilan, jossa toinen henkilö ja hänen puhumansa sanat huomioidaan täysin (Lynch ym 2018: 436). Muutosprosesseissa johtajat toimivat muutosagentteina, ja on siis tärkeää että tietoa, ideoita ja ehdotuksia jaetaan myös johtamisen eri tasojen välillä (Hussain ym. 2018: 124).

Yhden tutkimuksen tarkoitus oli tutkia mitkä, johtamistyylit tukevat parhaiten lean toteutuksen vaiheita ja miten johtamistyylit vaihtelevat organisaation eri hierarkiatasoilla. Tilannejohtamisen mallina käytettiin Herseyn ja Blanchardin SL-mallia. (Tortorella, Fogliatto 2017: 947,948) Tutkimuksessa tunnistettiin ihannejohtamistyylien eroja hierarkiatasojen välillä eri lean-vaiheissa. Tuloksissa esille nousivat lean-vaiheista 1. lean-ajattelutavan hyväksyminen sekä 2. valmistelu ja arvon määritys. Hierarkiassa korkeammalla olevat tasot eli johtaja (GM) ja apulaisjohtaja (AM) saivat korkeimmat tärkeyspisteet tilannejohtamisen tyyleillä ’opastava ja selittävä’, kun taas alemmilla hierarkiatasoilla olevat ryhmänjohtaja (GL) ja tiiminjohtaja (TL) saivat korkeimmat tärkeyspisteet tilannejohtamisen tyylillä ’kannustava ja osallistuva’. Toisaalta taas lean-vaiheissa 1. toteuta koko tuotantojärjestelmälle sekä 2. arvioinnin ja kehittämisen kautta kohti täydellisyyttä, hierarkiatasot TL ja GL saivat korkeimmat tärkeyspisteet tilannejohtamisen tyylillä ’opastava’ ja hierarkiatasot AM ja GM tilannejohtamisen tyylillä ’kannustava ja tarkkaileva’. Johtamistyylien yleisestä merkityksestä voidaan sanoa, että ihanteelliset tyylit siirtyivät ohjaavasta kannustavaan, kun siirryttiin hierarkiatasolla alhaalta ylöspäin. (Tortorella, Fogliatto 2017: 955, 957, 958.)

5.2 Muutosjohtamisen toteutusmalleja

5.2.1 Muutosjohtamisen malleja

Tämä kirjallisuuskatsaus tunnisti muutosjohtajuuden elementtejä ja muutosjohtamisen malleja. Mallit on koottu kuvioon 8.



Kuvio 8. Muutosjohtamisen malleja.

Transformationaalinen eli muutoskeskeinen ja transaktionaalinen eli tapahtumakeskeinen johtamistyyli liittyvät positiivisesti johtajien sitoutumiseen. Näillä kahdella johtamistyylillä on kuitenkin suora, pitkäaikainen vaikutus seuraajien muutosarvioon: positiivinen transformaatiojohtajuudelle ja negatiivinen transaktiojohtajuudelle. (Holten & Brenner. 2015:2.)

Seuraajien luottamus johtamiseen kasvaa, kun he työskentelevät transformatiivisessa johtamistyylissä (Busari ym. 2020: 196). Seuraajien koulutus - ja varsinkin kokemattomien ja huonosti suoriutuvien osalta - on tyypillistä transformaatiojohtajuudelle (Jansen 2011: 120, 122). Transformaatiojohtajat toteuttavat muutoksenhallintaprosessia tehokkaasti, saavuttamalla tulevaisuuden vision, seuraajiin vaikuttamalla (Birasnav 2014: 216). Transformatiivisessä johtamistyylissä johtaja koordinoi seuraajien kanssa, jakaa tietojaan ja antaa seuraajille mahdollisuuden tehdä organisaatiotason päätöksiä. Transformaatiojohtaminen tunnistaa myös muutosprosessia varten tarvittavat sidosryhmät. (Hussain ym. 2018: 125-126.)

Seuraajat sitoutuvat enemmän työhönsä, kun esihenkilö pystyy lisäämään heidän optimismiaan transformoivalla johtamistyylillään (Tims & Bakker & Xanthopoulou 2011: 129; Jansen 2011: 122). Henkilökohtaiset resurssit ja sitoutuminen työhön ovat tärkeässä osassa selitettäessä muutosjohtamisen ja suorituskyvyn välistä yhteyttä, kun otetaan huomioon, että työhön sitoutumisen ja suorituskyvyn välillä on vahva

positiivinen yhteys (Tims ym. 2011: 128). Transformatiivisen johtamisen arvoja ovat innostaminen, motivoiminen ja henkilökohtaisen huomion kiinnittäminen seuraajiin ja heidän tarpeisiinsa (Jansen 2011: 122; Tims ym. 2011: 129).

Kun tarkastellaan muutosjohtajuuden yhteyttä tuotantostrategioiden joustavuuteen, laatuun, toimituksiin ja kustannuksiin on todettu, että transformatiivisella johtajuudella on myönteinen yhteys kaikkiin edellä mainittuihin tuotantoympäristön elementteihin. Huipputason muutosjohtajat asettavat tavoitteita virheiden määrän vähentämiselle ja kehittäen samalla laatupolitiikkaa. Tuotteiden tai palvelujen laadun parantamiseksi huipputason muutosjohtajien on luotava voimaantumista tukeva organisaatiokulttuuri ja sen tärkeys on kerrottava kaikille seuraajille. Kun voimaannuttamista harjoitetaan läpi yrityksen, myös tuote- ja prosessijoustavuus paranee. Tehdessään muutoksia muutosjohtajat lisäävät joustavuutta vahvistamalla seuraajia, mahdollistamalla riskialttiita projekteja ja investoimalla tutkimukseen ja kehitykseen. Motivoidakseen seuraajia muutosjohtajat voivat tarjota myös rahallisia palkkioita. (Birasnav 2014: 205, 212, 213, 215, 216, 217.)

Yksi tutkimus kuvasi viisi transformatiivisen johtajuuden käytäntöä, jotka ovat Model the Way, Inspire a Shared Vision, Challenge the Process, Enable Others to Act ja Encourage the Heart (Sammut & Scicluna 2020: 390). Tähän opinnäytetyöhön olen kääntänyt edellä mainitut viisi tekijää seuraavalla tavalla: toimintatavan mallintaminen, innostaminen yhteiseen näkemykseen, prosessin haastaminen, muiden osallistumisen mahdollistaminen ja sydämen kuuntelu.

1) Toimintatavan mallintaminen tarkoittaa, että johtajan on selvennettävä itselleen omaa toimintaansa ohjaavat periaattet ja arvot. Hänen on toimittava niin kuin puhuu ja puheen ja tekojen täytyy olla johdonmukaisesti yhtenevät. (Kouzes, Posner 2013: 2.)

2) Innostaminen yhteiseen näkemykseen tarkoittaa, että johtaja saa seuraajat sitouttamaan taitonsa, aikansa ja energiansa tavoitteen saavuttamiseen, kun heillä on yhteinen visio (Kouzes, Posner 2013: 2).

3) Prosessin haastaminen on tärkeää, sillä kun prosessit eivät toimi asianmukaisesti, sitä ei pidä hyväksyä, vaan etsiä innovatiivisia tapoja tehdä työtä paremmin. Esimerkillinen johtaja luo työilmapiirin, jossa jokaisella on turvallinen olo riskinottoon ja omalta mukavuus alueelta poistumiseen. (Kouzes, Posner 2013: 2.)

4) Esimerkillinen johtaja tietää, että hän ei voi toimia yksin, vaan hänen on annettava muidenkin toimia. Kun johtaja osallistaa seuraajat päätöksentekoon ja tavoitteiden asettamiseen, saadaan tiimityö, luottamus ja voimaantuminen kukoistamaan. Antamalla seuraajille vastuuta, johtaja viestii uskovansa ja luottavansa seuraajien saavutuksiin. (Kouzes, Posner 2013: 2.)

5) Isojen muutosten edessä esimerkillinen johtaja innostaa seuraajia rohkeudella ja toivolla. Johtaja varmistaa, että seuraajat kuuntelevat sydäntään ja ymmärtävät työnsä merkityksellisyyden. Johtaja huomaa myös yksilöiden panostukset. (Kouzes, Posner 2013: 2.)

Harrison ym. (2021:104) totesivat tutkimuksessaan, että terveydenhuollossa yleisesti käytetyt muutoksenhallintamallien ohjaavat periaatteet, pyrkivät luomaan muutoksen mahdollistavaa kulttuuria yhteisten ajattelutapojen, oletusten ja näkyvien ilmenemismuotojen kautta. Muutoksen mahdollistavan kulttuurin tunnusmerkkejä ovat: tukea antava ja aito johtaminen, sitoutunut henkilökunta, monialaisen tiimin osallistuminen, yhteistyökykyinen lähestymistapa työhön, vahvat viestintäkäyttäytymisen mallit ja työyhteisön kyky ratkaista konflikteja. Useissa muutosjohtamisen malleissa tunnistetaan samoja ydinperiaatteita kuten, ihmisten osallistuminen muutokseen, muutosta koskevien tunteiden kanssa työskentely ja muutoksen tukemista hyvien kommunikaatio- ja yhteistyökäyttäytymisen avulla. (Harrison ym. 2021: 104.)

Tämän opinnäytetyön tuloksissta selvisi, että Kotterin mallia käytettiin hankkeessa, jossa pyrittiin saavuttamaan vauvaystävällinen sairaala imetyksen suhteen. Tämä tehtiin kokoamalla rintaruokintatyöryhmä yhteen ja muuttamalla toimintaa. Tämän hankkeen muutostavoitteet toteutuivat 12 kuukauden aikana. Kotterin mallia käytettiin myös terveydenhuollon projektissa, jossa pyrittiin kasvattamaan hoitoon sitoutumista ja tehostamaan hoitotyöhön käytettyä aikaa. Kolmen kuukauden projektin jälkeen hallinnolliset organisaatiotiedot osoittivat näyttöä käyttäjien lisääntyneestä osallistumisesta palveluun. Kotter-mallin sovellukset tunnistettiin ensisijaisesti sairaanhoitajavetoisissa, paikallistason, yksittäisen yksikön tai toimipisteen laadunparannusprojekteissa. Kotterin mallia on käytetty myös WHO:n työryhmissä yli 70 maassa. WHO teki yhteistyötä kansallisten ohjelmien ja virastojen kanssa saadakseen aikaan muutoksia, projektit raportoivat merkittävästä menestyksestä 18

vuoden aikana. Projektit jatkavat Kotter-vaiheiden toteuttamista jokaisessa muutossyklissä. (Harrison ym. 2021: 100-102.)

Kotter (1996) kuvaa muutosprosessin 8 vaiheiseksi:

- muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen
- ohjaavan tiimin perustaminen
- vision ja strategian laatiminen
- muutosvisiosta viestiminen
- henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan
- lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen
- parannusten vakiinnuttaminen
- uusien toimintatapojen juurruttaminen. (Kotter 1996: 19.)

Lewinin muutosmalli sisältää kolme vaihetta; unfreeze (sulata)-movement (muuta)-refreeze (jäädytä). Ensimmäinen vaihe sisältää organisaation valmistelemisen hyväksymään muutoksen välttämättömyys, mikä tarkoittaa olemassa olevan status quon purkamista, ennen kuin voi rakentaa uuden toimintatavan. Onnistuneen muutoksen suunnittelu edellyttää järjestelmän jäätymisen purkamisen. (Hussain ym. 2018: 123-124.)

Kun on päästy pois status quosta, johtajia tarvitaan tukemaan seuraajien osallistumista, muutoksen nopeuttamiseksi. Tämä Lewinin toisen vaiheen muutosprosessi siirtää osaston, organisaation tai yksilön käyttäytymisen tai asenteen seuraavalle uudelle tasolle. Seuraajien osallistuminen on tehokkaampaa, jos seuraajilla on valtaa ja vastuuta. (Hussain ym. 2018: 124.)

Lewinin mallin kolmannessa vaiheessa, toiminta suunnitellaan. Jotta muutos onnistuisi, tapahtumien ja konkreettisten aktiviteettien on toteuduttava. Tarkasti määritetyt toiminnot sisältävät aikataulutettuja muutosprioriteettien ja -tavoitteiden mukaisia muutostehtäviä. Sitoutumissuunnittelussa tunnistetaan henkilöt ja ryhmät, joiden sitoutumista tarvitaan muutokseen, jotta varmistetaan heiltä tarvittavan tuen saanti. (Hussain ym. 2018: 125.) Uuden vakauden tunteen ansiosta seuraajat tuntevat olonsa luottavaisiksi ja mukautuvat uusiin työskentelytapoihin (MindTools).

Lewinin mallin käytöstä raportoitiin muutosprojektissa, joka liittyi sähköisen potilastapaustyökalun käyttöön ja vuoteenvierusraportin käyttöönottoon ja arviointiin.

Mallin käytön etuna pidettiin sen tuottamaa tietoa johtajille muutosprosessin etenemisestä. (Harrison ym. 2021: 101.) Lewinin mallin käytössä muutosprosesseissa hallitseva rooli on todettu olevan johtamisella, seuraajien osallistumisella ja tiedon jakamisella (Hussain ym. 2018: 126).

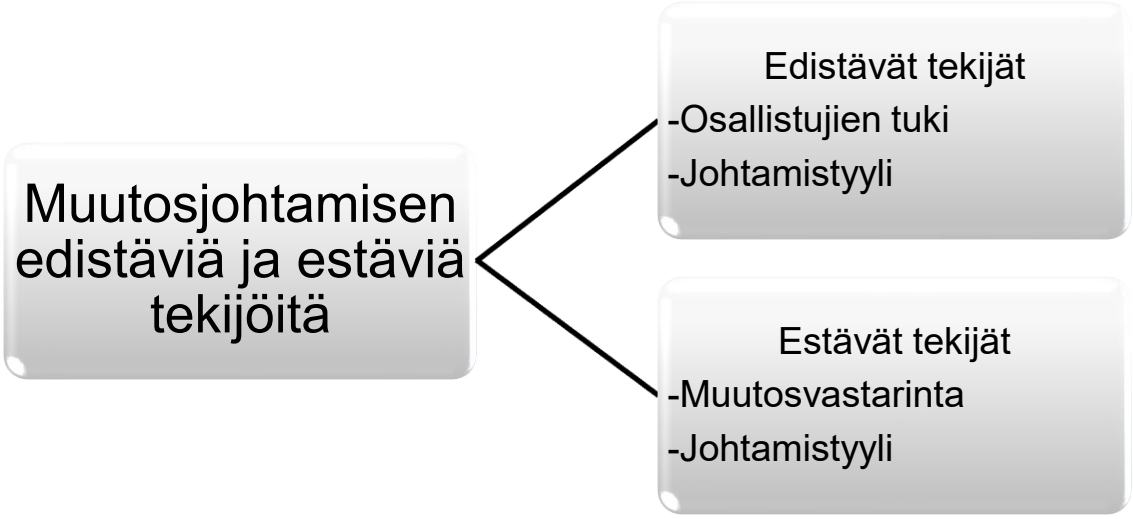
Nurse Knowledge Exchange (NKE) on Yhdysvalloissa kehitelty malli, joka yhdistää muutoksen johtamismenetelmät ja käytännön muutoksen juurruttamiseen. Tähän kirjallisuuskatsaukseen valitussa materiaalissa NKE:n tavoite oli parantaa hoitohenkilökunnan kommunikaatiota ja tiedon siirtoa. Malliin integroitiin muutosjohtamisen mallit Lewinin malli, Force-Field-malli sekä muutoksen kakkumalli, joka asteittain tutustutti sairaanhoitajat muutoksen hallinnan konseptiin. (Harrison ym. 2021: 102.)

Muutosprojekti, jossa otettiin käyttöön teknologian päivityksiä terveydenhuollon organisaatiossa, käytettiin Change Acceleration Process (CAP) -mallia. Tutkimuksessa tunnistettiin muutoksenhallinnan metodologian hyödyntämisen ydinarvo perustana muutokselle sekä kliinikkojen sitoutuminen yhteiseen tarpeeseen ja näkemykseen. Tutkimuksessa todettiin, että kliininen sitoutuminen ja sitoutumiseen tarvittava aika olivat tärkeitä osatekijöitä onnistuneessa muutoksessa. (Harrison ym 2021: 102.)

CAP sisältää 5-kohtaisen muutosprosessin. Ensin luodaan yhteinen näkemys muutoksen tarpeesta. Toisessa vaiheessa tarkennetaan muutoksen jälkeinen visio. Kolmas vaihe sisältää sitoutumisen mobilisoinnin, jossa muutosagentit pyrkivät vaikuttamaan muutoksen vastustajiin. Neljännessä vaiheessa pyritään varmistamaan muutoksen kestävyys ja tämän jälkeen jäädään seuraamaan ja mittamaan muutoksen etenemistä. (Praxie.)

5.2.2 Muutosjohtamisessa onnistuminen

Muutoksen onnistumiseen vaikuttavat sekä johtajin että seuraajiin liittyviä tekijät. Kuvioon 9 on koottu tuloksia muutosjohtamisen edistävistä ja estävistä tekijöistä.



Kuvio 9. Muutosjohtamisen edistäviä ja estäviä tekijöitä.

Johtamistyylillä oli merkittävä, suora ja pitkäaikainen vaikutus seuraajien muutosarvioon (Holten & Brenner 2015: 12). Johtajan inhimillisyyden, nöyryyden, rohkeuden, vastuullisuuden ja yhteistyökyvyn kehittäminen voi olla ratkaisevaa johtajan tehokkuuden ja muutosaloitteen onnistumisen kannalta (Seijts & Gandz 2018: 248-249).

Seuraajien voimaannuttamisessa on monia asioita, jotka on otettava huomioon. Tarvitaan johtajia, joilla on vahva harkintakyky, jonka avulla he voivat tietoisesti tai tiedostamatta aktivoida jokaisen luonteen ulottuvuuden oikeaan aikaan sekä tuoda esiin oikeat käyttäytymismallit oikeassa tilanteessa. Johtajien on arvioitava, käytetäänkö voimaannuttamista muutoksen edistämiseen vai sen kumoamiseen. Kun tavoitellaan muutosta, on kärsivällisyyden oltava rajallinen ja siksi tarvitaan joskus rohkeita toimia. Silloin ei ehkä ole aina mahdollista olla oikeudenmukainen ja tasapuolinen kaikkia kohtaan kaikissa muutoksissa. (Seijts & Gandz 2018: 247.)

Transformoivan johtajuuden positiivinen vaikutus ei liity ainoastaan työhön sitoutumisen parantamiseen, vaan myös seuraajien suorituskyvyn parantamiseen. On todennäköistä, että seuraajat pärjäävät paremmin, jos muutosjohtajat rohkaisevat heitä suoriutumaan yli omien odotustensa. (Tims ym. 2011: 130.)

Muutosjohtajan on varmistettava, että tietty muutosprojekti toteutetaan, mutta jäännösvaikutuksena organisaatioon pitäisi jäädä kulttuuri, jossa uusia muutoksia

odotetaan ja ne ovat tervetulleita (Seijts & Gandz 2018: 248). Seuraajien sitoutuminen muutosprosessiin onkin kriittinen tekijä muutoksen onnistumisen ylläpitämisen kannalta (Harrison ym. 2021: 104).

Muutosjohtajien luonne on kriittinen, kun luodaan kannustavaa muutoskulttuuria. Ympäristössä, jossa seuraajat ovat avoimia muutokselle, johtajat ovat rehellisiä, nöyriä, inhimillisiä, oikeudenmukaisia ja yhteistyökykyisiä. Tällaisessa ympäristössä myös muutoksen vastustajia rohkaistaan tukemaan nykyistä muutosta, sekä kokemaan muutos positiiviseksi. Jos johtajat toisaalta näyttävät olevan petollisia, epäreiluja, epäoikeudenmukaisia, ylimielisiä, epäkunnioittavia ja heiltä puuttuu empatiaa tai myötätuntoa niitä kohtaan, joille muutos on tuskallista, he nostavat vihamielisyyden rimaa tulevaa muutosta kohtaan, vaikka nykyinen muutos olisi onnistunut. (Seijts & Gandz 2018: 248.)

Muutosten toteuttamiseen osallistuminen edesauttaa muutoksen onnistumista. Se vähentää seuraajien negatiivisia reaktioita kuten vastustusta, stressiä ja tyytymättömyyttä työhön. Toteuttamiseen osallistuminen edistää seuraajien myönteisiä reaktioita kuten valmiutta, avoimuutta ja sitoutuneisuutta. Tuloksista käy ilmi, että seuraajien ollessa itsenäisempiä kriittisiä ajattelijoita ja aktiivisesti mukana olevia, he tukevat organisaation muutosprosesseja. (Busari ym. 2020: 196). Muutos on ihmiselle luonnollisesti haastavaa, varsinkin kun se on nopeaa ja jatkuvaa. Tulokset vahvistavat nykyistä tietämystä siitä, että he, joihin muutos vaikuttaa, sitoutuvat todennäköisemmin muutokseen ja omaksuvat sen, kun he osallistuvat muutokseen liittyvään päätöksentekoon. (Harrison ym. 2021: 104.)

Ystävällinen työympäristö lisää seuraajien tyytyväisyyttä inspiroivan motivaation osalta. Ideoiden jakaminen johtajien kanssa lisää seuraajien luottamusta johtamiseen. (Busari ym. 2020: 194.) Sidosryhmien tunnistaminen muutosprosessia varten on tärkeää, sillä sidosryhmät voivat tukea muutosta ja tarjota laaja-alaista tukea onnistumisen maksimoimiseksi ja muutosprosessin vastustuksen minimoimiseksi (Hussain ym. 2018: 125).

Kaikkea vastustusta ei voida kääntää tueksi, eivätkä kaikki ole tyytyväisiä muutokseen. Siksi vaatii rohkeutta johtaa muutosta. (Seijts & Gandz 2018: 242.) Jos halutaan voittaa muutoksen vastustus, seuraajien osallistuminen muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen on vanhin ja tehokkain strategia. Seuraajien aktiivinen rooli

organisaatiomuutoksessa saa heidät ajattelemaan myönteisemmin. Tämä lisää seuraajien muutosprosessin hyväksyntää. (Hussain ym. 2018: 124.)

Muutosprosessissa kaksi tärkeää tekijää ovat seuraajan muutosvastarinta ja avoimuus muutokselle. Muutosvastustus vaikuttaa muutosprosessiin yleensä kielteisesti, joten seuraajien avoimuuteen muutosta kohtaan kannattaa muutosprosessin aikana keskittyä. Johtajat voivat myös nopeuttaa muutossuunnitelmaa estääkseen seuraajien jatkuvan muutosvastarin. (Hussain ym. 2018: 125.)

Muutosprosessin vaiheessa, jossa parannukset vakiinnutetaan, keskitytään rakenteisiin, järjestelmiin ja ihmisiin, jotka estävät muutosaloitteen täyden toteuttamisen (Seijts & Gandz 2018: 246). Seuraajat, jotka kokivat työssään usein tapahtuvia muutoksia, totesivat myös, että tehokas viestintä, ryhmätyö ja yhteistyö ovat välttämättömiä, jotta toistuvien muutosten kielteisiä vaikutuksia voidaan paremmin käsitellä (Busari ym. 2020: 194-195). Myös se, että johtajat kiinnittävät seuraajiin henkilökohtaista huomiota, vähentää muutosvastarintaa ja muutoksen toteutuminen on mahdollista (Jansen 2011: 116).

6 Pohdinta

6.1 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää systemoidun kirjallisuuskatsauksen avulla, minkälaista tilannejohtamista muutosprosesseissa käytetään ja mitä toteutusmalleja muutosjohtamisessa käytetään. Artikkelit systemoituun kirjallisuuskatsaukseen haettiin Metropolian suosittelemista julkaisukanavista (ProQuest, Emerald Insight ja ScienceDirect) ja niihin kirjauduttiin Metropolian tunnuksilla. Artikkeleita opinnäytetyöhön valittiin 11.

Tämän opinnäytetyön aihetta ei rajattu mihinkään toiminta-alaan, vaan valittiin ideologinen lähestymistapa tilannejohtamiseen ja muutosjohtamisen toetusmalleihin. Otsikon rajauksen valinta antoi enemmän mahdollisuuksia tarkastella johtamista eri toiminta-aloilla, mutta toi haasteita laadun arviointiin.

Tutkimuskysymyksiin vastauksia antavia artikkeleita jouduttiin jättämään pois, koska ne eivät täyttäneet laatuvaatimuksia tai artikkeleiden laadun arviointi oli vaikeaa, koska tietojen raportointia ei ollut sisällytetty artikkeliin riittävän kattavasti. Mukaan valitut artikkelit arvioitiin kahden eri laadunarviointi mittarin mukaisesti. Mittarit olivat Hawkerin laadunarviointi mittari ja Joanna Briggs instituutin kriittisen arvioinnin tarkituslistat.

Mukaan valitut artikkelit antoivat kattavan kuvan tilannejohtamisesta ja muutosprosesseissa käytettävistä johtamisen toteutusmalleista. Tulokset toivat esiin, että johtajan luonteenpiirteillä, johtajan toimintatavoilla ja muutosjohtamisen toimintamallilla on suuri merkitys siihen, miten muutosprosessit toteutuvat.

Muutosprosessin tilannejohtajan on oltava yhteistyökykyinen, visionäärinen ja päättäväinen (Seijts & Gandz 2018: 240-242). Hänen on tuettava, kannustettava ja valmennettava seuraajiaan (Lynch ym 2018: 433; Hussain ym. 2018: 124). Tilannejohtajan ja seuraajan tulee kehittää ihmissuhdetaitoja, jotka ottavat huomioon lisääntyneen herkkyyden toisen henkilön tarpeita kohtaan. Johtajan tulee onnistua muodostamaan yhteys toiseen henkilöön hetkessä. (Lynch ym 2018: 431, 436.) Tilannejohtajan tulee myös olla visionäärinen muutoksen roolimalli ja hänen omat toimensa tulee olla harmoniassa vision kanssa (Lynch ym 2018: 431; Holten & Brenner 2015: 12).

Useissa muutosjohtamisen malleissa tunnistetaan samoja ydinperiaatteita kuten, ihmisten osallistuminen muutokseen, muutosta koskevien tunteidensa kanssa työskentelyä ja muutoksen tukemista hyvien kommunikaatio- ja yhteistyökäyttäytymisen avulla (Harrison ym. 2021: 104).

Tämän opinnäytetyöhön tuloksia voivat hyödyntää muutosprosessien tilannejohtamisesta kiinnostuneet opiskelijat sekä jo työelämässä toimivat esihenkilöt. Kirjallisuuskatsaus antaa tietoa tilannejohtamisesta, jota voidaan käyttää sekä pienten päivittäisten muutosten edistämiseksi, että suurempien muutosten, kuten organisaatiomuutosten läpiviemiseksi.

6.2 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset

Tähän opinnäytetyöhön liittyvän kirjallisuuskatsauksen tulosten perusteella johtopäätökset ovat:

1) Menestyvän ja kestävän muutoskulttuurin luomiseen vaikuttaa johtajan luonne sekä muutoksenhallintamallien kautta luotavat yhteiset ajattelutavat.

2) Tilannejohtajan on oltava visionäärinen muutoksen roolimalli ja hänen omien toimiensa on oltava harmoniassa vision kanssa.

3) Tilannejohtajan tehtävä on valmentaa, tukea, motivoida ja kouluttaa seuraajia hämmennyksen ja pettymyksen hetkien läpi.

4) Tilannejohtajan on toteutettava muutos yhdessä seuraajien kanssa, sekä työskennellä seuraajien kanssa muutoksen esteiden voittamiseksi.

5) Muutoksen onnistumista edesauttaa, että seuraajat saavat osallistua muutoksen toteuttamiseen, koska silloin seuraajien myönteiset reaktiot, valmius, avoimuus ja sitoutuneisuus lisääntyvät.

6) Hyvä kommunikaatio on tärkeä osa muutosprosessia.

7) Muutosjohtamisen mallit antavat hyvä viitekehyksen muutosprosessin johtamiselle.

Tämän opinnäytetyön tulokset herättivät ajatuksia tällä hetkellä ajankohtaisesta aiheesta terveydenhuollon aluella, jossa palveluja uudelleenjärjestetään. Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia tätä terveydenhuollon uudistuksen muutosprosessia, jossa muutokset ovat laajoja ja jossa niihin osallistuvat organisaation edustajien lisäksi hyvin tärkeänä osana myös palvelujen käyttäjät. Tämän opinnäytetyön tulokset antoivat viitteitä mallista, jossa palvelumuotoilu ja muutosprosessi oli integroitu. Tällaisen mallin käytöstä olisi varmasti hyvä saada lisää tutkittua tietoa. Terveydenhuollon johtamiseen on osaltaan tuonut omat haasteensa viimevuosien aikainen COVID -19 tilanne, jossa terveydenhuolto on ollut nopeasti muuttuvien muutospaineiden alla. Olisi mielenkiintoista sada tutkittua tietoa tällaisten nopeasti muuttuvien, monimutkaisten muutosprosessien tilannejohtamisesta.

6.3 Eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyö prosessin aikana tutustuttiin tutkimusmenetelmä kirjallisuuteen kirjallisuuskatsauksen ja laadullisen tutkimuksen osalta (Lehtiö & Johansson 2015, Niela-Vilén & Kauhanen 2015, Suhonen & Axelin & Stolt 2015, Tuomi &Sarajärvi 2009, Pudas-Tähkä & Axelin 2007, Stolt & Routasalo 2007). Tieteellisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi on välttämätöntä, jotta voidaan todentaa kuinka totuudenmukaista tietoa tutkimuksella on tuotettu (Kylmä & Juvakka 2007: 127).

Aineiston hakuprosessi on systemoidun kirjallisuuskatsauksen luotettavuuden kannalta tärkeä vaihe, jotta vältetään vääristyneet johtopäätökset, jos hakuprosessissa tapahtuu virheitä (Niela-Vilén & Kauhanen 2015:25). Kirjaston informaatikkojen asiantuntemusta käytettiin apuna luotettavuuden lisäämiseksi tiedonhaku vaiheeseen (Pudas-Tähkä & Axelin 2007: 49), jotta varmistuttiin että tietokantahaku tehdään oikealla tekniikalla ja oikeanlaisilla hakulausekkeilla. Aineiston hakuprosessi kuvattiin huolellisesti ja se on näin ollen toistettavissa (Niela-Vilén & Kauhanen 2015:26). Aineiston hakuun antoi oman haasteensa opinnäytetyön otsikko, joka ei rajannut aihetta mihinkään toiminta-alaan, jolloin tietokantahaku antoi aluksi hyvin suuria määriä artikkeleita, minkä jälkeen hakuun lisättiin muita hakukriteerejä, jotka on tarkemmin kuvattu kappaleessa 4.2. Opinnäytetyöhön otettiin mukaa ainoastaan julkaistuja tutkimuksia, mikä osaltaan lisää katsauksen luotettavuutta (Niela-Vilén & Kauhanen 2015:26). Tämän opinnäytetyön kirjallisuuskatsaukseen otettiin mukaan vain englanninkielisiä artikkeleita, mistä aiheutui oma haasteensa tulosten keräämiseen, koska artikkelit käännettiin suomen kielelle. Käännösvaiheen luotettavuutta olisi lisännyt, jos opinnäytetyötä olisi ollut toteuttamassa useampi henkilö. Luotettavuutta olisi lisännyt myös, jos mukana olisi ollut muillakin kielillä tehtyjä tutkimuksia, joissa olisi voinut olla oleellista tietoa (Pudas-Tähkä & Axelin 2007: 53). Tämän opinnäytetyön toteutti yksi henkilö. Kirjallisuuskatsauksen luotettavuutta lisää, jos aineiston analysoinnin toteuttaa useampi henkilö, vaikka se voidaankin toteuttaa myös yhden tutkijan toimesta (Kangasniemi & Pölkki 2015: 83).

Tutkimus toteutettiin hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen, josta tutkija on itse vastuussa. Tutkimuksen toteutuksen kaikissa vaiheissa noudatettiin yleistä tarkkuutta ja huolellisuutta. Tulokset tallennettiin, esitettiin sekä arvioitiin rehellisyyttä noudattaen. Tutkimukseen sovellettiin tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Muiden tutkijoiden työtä

kunnioitettiin viittaamalla heidän julkaisuihinsa asianmukaisella tavalla ja antamalla näin heidän saavutuksilleen niille kuuluva arvo. (Varantola & Launis & Helin & Spoof & Jäppinen 2013: 6-7.) Opinnäytetyön ohjaajan ja opponentin parannusehdotukset koko prosessin aikana lisäsivät myös omalta osaltaan opinnäytetyön luotettavuutta.

Lähdeviitteet ja lähdeluettelo tehtiin Metropolia Ammattikorkeakoulun kirjallisen työn ohjeiden mukaan (Metropolia Ammattikorkeakoulu 2021). Ennen kuin opinnäytetyö lähetettiin arvioitavaksi, tarkistettiin se plagiaatintunnistusjärjestelmässä Turnitin:ssa. Valmis työ julkaistiin kaikille avoimessa Theseus -julkaisuarkistossa. (Arena 2020: 7,10.)

Lähteet

Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. (2020). Ammattikorkeakoulujen opinnäytetyöiden eettiset suositukset. Verkkojulkaisu. <https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?_t=1578480382>. Viitattu 28.2.2022

Arikoski, Juha & Sallinen, Mikael. 2007. Vastarinnasta vastarannalle -johda muutos taitavasti. Johtamistaidon Opisto JTO, T yöterveyslaitos. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.

Birasnav M. Bahrain. International Journal of Organizational Analysis 2014, 22 (2). 205-223.

Busari, Abdul Halim & Khan, Sajjad Nawaz & Abdullah, Siti Mariam & Mughal, Yasir Hayat. 2020. Transformational leadership style, followership, and factors of employees' reactions towards organizational change. Journal of Asia Business Studies 14 (2). 181-209.

Danielsson-Ojala, Riitta. 2015. Joanna Briggs Institut -katsaus. Teoksessa Stolt, Minna & Axelin, Anna & Suhonen, Riitta (toim.). Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. A73/2015. 128.

Harrison, Reema & Fischer, Sarah & Walpola, Ramesh & Chauhan, Ashfaq & Babalola, Temitope & Mears, Stephen & Le-Da, Huong. 2021. Where Do Models for Change Management, Improvement and Implementation Meet? Journal of Healthcare Leadership 2021,13. 85-108.

Hawker, Sheila & Payne, Sheila & Kerr, Christine & Hardey, Michael & Powell, Jackie. 2002. Appraising the Evidence: Reviewing Disparate Data Systematically. Qualitative Health Research 12 (9). 1284-1299.

Hersey, Paul. 1984. Tilannejohtaja ...59 minuuttia johtamisesta... Suomentanut Tero J. Kauppinen. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Hersey, Paul & Blanchard, Kenneth H. 1990. Tilannejohtaminen. Tuloksiin ihmisten avulla. Yritysvalmennus Oy/Yritysvalmennus-kirjat. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Hoitotyön tutkimussäätiö.Tutkimusten arviointikriteeristöt (JBI). <https://www.hotus.fi/jbin-kriittisen-arvioinnin-tarkistuslistat/>. Viitattu 2.5.2022.

Holten, Ann-Louise & Brenner, Sten Olof. 2015. Leadership style and the process of organizational change. Leadership & Organization Development Journal 36 (1). 3-16.

Hussain, Syed Talib & Lei, Shen & Akram, Tayyaba & Haider, Muhammad Jamal & Hussain, Syed Hadi & Ali, Muhammad. 2018. Kurt Lewin's change model: A critical

review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. Journal of Innovation & Knowledge 3. 123–127.

Jansen E. Pieter. 2011. The effect of leadership style on the information receivers' reaction to management accounting change. Management Accounting Research 22. 105-124.

Jyväskylän yliopisto. Yliopiston kirjasto. Kirjastotuutori. Kirjallisuuskatsaus. Päivitetty 21.10.2020.Verkkojulkaisu.<https://koppa.jyu.fi/avoimet/kirjasto/kirjastotuutori/aihehaku-tutkimusprosessissa/aihe-avainkasitteiksi/kirjallisuuskatsaus>. Viitattu 28.2.2022

Kangasniemi, Mari & Pölkki, Tarja. 2015. Aineiston käsittely: Kirjallisuuskatsauksen ydin. Teoksessa Stolt, Minna & Axelin, Anna & Suhonen, Riitta (toim.). Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. A73/2015.

Korhonen, Hille & Bergman, Tytti. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä; käsikirja uudistumismatkalle. Helsinki. Alma Talent Oy. ekirja.

Kotimaisten kielten keskus. Kielitoimiston sanakirja. <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/esihenkil%C3%B6?searchMode=all>. Viitattu 31.10.2022.

Kotter, John. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Suomentanut Maarit Tillmann. Helsinki. OY Rastor Ab.

Kotter, John. 2009.Tärkeys järjestykseen NYT. Suomentanut Mauri Laukkanen. Helsinki. Talentum. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna.

Kouzes, James & Posner Barry. 2013. The five practices of exemplary leadership. USA. Wiley, San Francisco.

Kylmä, Jari & Juvakka, Taru. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Edita Prisma Oy, Helsinki.

Lehtiö, Leeni & Johansson, Elise. 2015. Järjestelmällinen tiedonhaku hoitotieteessä. Teoksessa Stolt, Minna & Axelin, Anna & Suhonen, Riitta (toim.). Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. A73/2015.

Lemetti, Terhi & Ylönen, Minna. 2015. Kirjallisuuskatsaukseen valittujen tutkimusartikkeleiden arviointi. Teoksessa Stolt, Minna & Axelin, Anna & Suhonen, Riitta (toim.). Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. A73/2015. 69.

Lynch, Brighide M & McCance, Tanya & McComack, Brendan & Brown, Donna. 2018. The development of the Person-Centred Situational Leadership Framework: Revealing the being of person-centredness in nursing homes. Wiley Journal of Clinician Nursing 27. 427-440.

Mattila, Pekka. 2007. Johdettu muutos. Helsinki. Talentum. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.

Metropolia Ammattikorkeakoulu. 2021. Kirjallisen työn ohjeet.

MindTools. Lewin`s Change Management Model. <https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_94.htm>. Viitattu 18.11.2022

Niela-Vilén, Hannakaisa & Kauhanen, Lotta 2015. Kirjallisuuskatsauksen vaiheet. Teok-sessa Stolt, Minna & Axelin, Anna & Suhonen, Riitta (toim.). Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. A73/2015. 31.

Pudas–Tähkä, Sanna-Mari. & Axelin, Anna. 2007. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen aiheen rajaus, hakutermit ja abstraktien arviointi. Teoksessa Johansson, K., Axelin, A., Stolt, M. & Ääri, R-L. (toim.) Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. A:51/2007. 49.

Praxie. GE Change Acceleration Process. <https://praxie.com/ge-change-acceleration-process-cap-online-templates/>. Viitattu 18.10.2022.

Saarelma-Thiel, Tiina. 2009. Eteenpäin kriisistä. Työterveyslaitos. Vammalan kirjapaino.

Sammut, Roberta & Scicluna, Amanda. 2020. Nurses and nurse managers perceived transformational leadership behavioural practices. Leadership in Health Services 33 (4). 385-396.

Seijts, Gerard H. & Gandz, Jeffrey. 2018. Transformational change and leader character. Business Horizons 61. 239-249.

Stolt, Minna & Routasalo, Pirkko. 2007. Tutkimusartikkelin valinta ja käsittely. Teoksessa Johansson, K., Axelin, A., Stolt, M. & Ääri, R-L. (toim.) Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. A:51/2007. 58-59.

Stenvall, Jari & Virtanen, Petri. 2021. Ihmiskeskeinen hallinnon uudistaminen. Hallintoreformin toteutus monimutkaisessa yhteiskunnassa. Helsinki. Tietosanoma/Art House Oy. Printon, Tallinna.

Suhonen, Riitta & Axelin, Anna & Stolt, Minna. 2015. Erilaiset kirjallisuuskatsaukset. Teoksessa Stolt, Minna & Axelin, Anna & Suhonen, Riitta (toim.). Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. A73/2015. 14.

Tims, Maria & Bakker, Arnold B. & Xanthopoulou Despoina. 2011. Do transformational leaders enhance their followers daily work engagement? The Leadership Quarterly 22. 121–131.

Tortorella, Guilherme & Fogliatto, Flávio. 2017. Implementation of lean manufacturing and situational leadership styles. Leadership & Organizational Development Journal 38 (7). 946-968.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Tammi. Gummerus Kirjapaino OY, Jyväskylä.

Valpola, Anneli. 2004. Organisaatiot yhteen, muutosjohtamisen käytännön keinot. WSOY, Juva, WS Bookwell Oy.

Varantola, Krista & Launis, Veikko & Helin, Markku & Spoof, Sanna Kaisa & Jäppinen, Sanna (toim.). 2013. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Verkkojulkaisu. < https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf > Viitattu 28.2.2022.

Liite 1. Kirjallisuuskatsaukseen valitut tutkimukset

Tutkimuksen nimi	Tutkija, maa, julkaisu, vuosi	Tutkimuksen tarkoitus	Aineiston keruumenetelmä	Keskeiset tulokset	Laadun-arviointi pisteet
Transformational leadership style, followership, and factors of employ-ees'reactions to-wards organiza-tional change.	Abdul Halim Busari, Sajjad Nawaz Khan, Siti Mariam Abdullah and Yasir Hayat Mughal. Paki-stan. Journal of Asia Busi-ness Studies 2020, 13 (2).	Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia suhdetta transformoivan johtamistyylin ja työntekijöiden reaktioiden tekijöiden välillä Pakistanin televiestintäalan organisaatiomuutokseen. Tässä tutkimuksessa tutkittiin transformoivan johtamistyylin roolia työntekijöiden reaktioiden muokkaamisessa organisaatio-muutoskontekstissa.	Kvantitatiivista tutkimussuunnitelmaa seurasi kvalitatiiviset tutkimuskysymykset, joilla saatiin syvällisempi käsitys suhteesta ja reaktioista. Kyselukaavake ja puolistrukturoidut haastattelut. Tiedot analysoitiin sisältöanalyysin avulla.	Tässä tutkimuksessa todettiin, että onnistuneen muutoksen toteuttamisen kannalta on johtajien vastuulla omaksua transformoiva johtamistyyli edistääkseen muutoksia, lisätäkseen luottamus-tasoa ja tarjotakseen mahdollisuuksia osallistua muutosohjelmiin. Lisäksi, kun seuraajat ovat muutoshakuisempia, aktiivisempia, kannustavia ja itsenäisiä ajattelijoita he tarjoavat esihenkilölleen parempia vaihtoehtoja muutoksen toteuttamiseen.	JBI 7/10
Implementation of lean manufacturing and situational leadership styles.	Guilherme Tortorella, Flávio Fogli-atto. 2017. Brasilia. Leadership & Organiza-tional Devel-	Tämän tutkimuksen tarkoitus oli tutkia mitkä johtamistyylit tukevat parhaiten lean toteutuksen vaiheita ja miten johtamistyylit vaihtelevat organisaation eri hierarkiatasoilla.	Tiedot kerättiin kolmessa vaiheessa. Ensin kartoitettiin haastatteluilla ihanteelliset johtamistyylit lean vaiheille, sitten kyselylomakkeella kerättiin tieto vallitsevasta	Tutkimuksessa tunnistettiin ihannejohatmistyylien eroja hierarkiatasojen välillä eri lean vaiheissa. Johtamistyylien yleisestä merkityksestä voidaan sanoa, että ihanteelliset tyylit siirtyivät ohjaavasta kannustavaan kun siirryttiin hierarkiatasolla alhaalta ylöspäin.	JBI 7/10

Tutkimuksen nimi	Tutkija, maa, julkaisu, vuosi	Tutkimuksen tarkoitus	Aineiston keruumenetelmä	Keskeiset tulokset	Laadun-arviointi pisteet
	opment Journal 2017, 38 (7).		johtamistyylistä neljällä eri johtamisen hierarkisella tasolla ja kolmannessa vaiheessa kerättiin tieto missä lean vaiheessa yritys tällä hetkellä on. Lopuksi verratttiin nykyistä ja ihanteellista johtamistyyliä ja ehdotetiin johtamiseen liittyviä parannuksia.		
The development of the Person-Centred Situational Leadership Framework: Revealing the being of person-centredness in nursing homes.	Brighide M Lynch, Tanya McCance, Brendan McComack, Donna Brown. Irlanti. Wiley Journal of Clinician Nursing 2018, 27.	Tämän tutkimuksen tarkoitus oli toteuttaa ja arvioida PCSLF:n (henkilökeskeisen tilannejohtamisen viitekehyksen) vaikutusta henkilökeskeisen hoidon kehittämiseen vanhainkodeissa.	Toimintatutkimus, jossa käytettiin menetelminä ei-osallistuvaa havainnointia, kriittistä ja reflektoivaa dialogia, asukkaiden kertomuksia ja henkilökunnan muistiinpanoja. Eri tietolähteille otettiin käyttöön erilaisia lähestymistapoja aineiston analysointiin, ja temaattisen analyysin	Tutkimuksen tuloksena tunnistettiin transformoivan johtajuuden ydinominaisuuksina, jotka on oltava läsnä tilannejohtajassa henkilökeskeisyyden toteutumiseksi. Vaikka tutkimus tapahtui hoitokodissa, havainnot voidaan nähdä olevan merkittäviä kansainvälisesti sovellettavissa muihin hoitoympäristöihin ja konteksteihin.	JBI 8/10

Tutkimuksen nimi	Tutkija, maa, julkaisu, vuosi	Tutkimuksen tarkoitus	Aineiston keruumenetelmä	Keskeiset tulokset	Laadun-arviointi pisteet
			kokonaistulokset koottiin yhteen.		
Transformational change and leader character.	Gerard H. Seijts, Jeffrey Gandz. USA. Business Horizons 2018, 61.	Tämän artikkelin tavoitteena oli havainnollistaa, mitkä johtajaluonteen ulottuvuudet tulevat esiin organisaatiomuutosprosessin eri vaiheissa ja kuinka niiden läsnäolo tai poissaolo vaikuttaa muutosprosessin tuloksiin.	Asiantuntijalausunto	Artikkelissa kuvataan 11 johtajaluoneen ulottuvuutta ja niiden tärkeyttä muutoksen eri vaiheissa. Ulottuvuuksista yhdellä on ratkaiseva rooli kaikissa muutoksen vaiheissa. Tämä ulottuvuus on arvio (judgement). Tämän johtajaluonteen käyttäytymismalli on tilannetietoinen, kongnitiivisesti monitahoinen, analyyttinen, päättäväinen, kriittisesti ajatteleva, intuitiivinen, oivaltava, pragmaattinen ja sopeutuvainen.	JBI 6/6
The effect of leadership style on the information receivers' reaction to management accounting change.	E. Pieter Jansen. The Netherlands. Management Accounting Research 2011, 22.	Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää miten esihenkilöiden johtamistyylit vaikuttavat tiedon vastaanottajien reaktioon johdon kirjanpidon muutoksesta.	Tiedot kerättiin haastatteluilla. Haastatteluprotokollat olivatpuolirakentei-sia, joissa ensim-mäinen kysymys oli avoin ja myöhemmät tarkempia.	Transformaatiojohtajuus todettiin tehokkaammaksi kuin transaktiojohtajuus muuttunessa kirjapito prosessissa.	JBI 7/10

Tutkimuksen nimi	Tutkija, maa, julkaisu, vuosi	Tutkimuksen tarkoitus	Aineiston keruumenetelmä	Keskeiset tulokset	Laadun-arviointi pisteet
Nurses' and nurse managers' perceived transformational leadership behavioural practices.	Roberta Sammut, Amanda Scicluna. Malta. Leadership in Health Services 2020, 33 (4).	Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli vertailla sairaanhoitajien ja vastuuhoitajien koettua transformatiivista johtamiskäytäntöä.	Tiedot kerättiin kyselylomakkeella. Analyysiin oli käytetty tilastollisena menetelmänä SPSS, vertailuun Kruskal-Wallis testiä ja eroavaisuuksien analysointiin Anovaa.	Tutkimuksen tulokset osittavat että sekä hoitajat että vastaavat hoitajat toteuttivat transformatiivista johtajuutta. Pitkäaikaishoidon ympäristöissä käytettin todenäköisimmin tekijää "Model the Way" (toimintatavan mallintaminen) ja akuuttihoidossa "Enable Others to Act" (antaa muidenkin toimia).	JBI 7/9
Leadership style and the process of organizational change.	Ann-Louise Holten, Sten Olof Brenner. Denmark. Leadership & Organization Development Journal 2015, 36 (1).	Tutkimuksen tarkoituksena on tunnistaa prosesseja, jotka voivat edistää seuraajien myönteisiä reaktioita muutokseen.	Tiedot kerättiin kyselylomakkeilla, jotka lähetettiin joko paperisina tai sähköisesti. Tiedot analysoitiin rakenneyhtälö-mallinnuksella.	Transformaatio- ja transaktiotyylit liittyivät positiivisesti esihenkilöiden sitoutumiseen. Johtajien sitoutuminen liittyi seuraajien muutosarvioon. Näillä kahdella johtamistyylillä oli myös suora, pitkäaikainen vaikutus seuraajien muutosarviointiin; positiivinen muutosjohtajuudelle ja negatiivinen transaktiojohtajuudelle.	JBI 7/9
Where Do Models for Change Management, Improvement and Implementation Meet?	Harrison Reema, Fischer Sarah, Walpola Ramesh, Chauhan Ashfaq, Ba-	Katsauksessa selvitettiin muutoksenhallinta menetelmiä sekä niiden soveltamisen luonnetta ja tehokkuutta terveydenhuollossa.	Tiedot kerättiin systemaattisella katsauksella ja niistä tehtiin narratiivinen synteesi.	Muutoksenhallinnan menetelmiä arvostettiin muutoksen ohjaavina periaatteina, jotka soveltuvat hyvin menetelmien soveltamiseen monimutkaisissa ja ainutlaatuisissa terveydenhuollon konteksteissa ja synergiassa toteutus- ja parantamismenetelmien kanssa.	JBI 9/11

Tutkimuksen nimi	Tutkija, maa, julkaisu, vuosi	Tutkimuksen tarkoitus	Aineiston keruumenetelmä	Keskeiset tulokset	Laadun-arviointi pisteet
	balola Temi-tope, Mears Stephen, Le-Da Huong. Australia. Journal of Healthcare Leadership 2021,13.				
Relationship be-tween transformational leadership behaviors and manufacturing strategy.	Birasnav M. Bahrain. In-ternational Journal of Or-ganizational Analysis 2014, 22 (2).	Tutkimuksen tarkoituksena on selittää transformaatiivisen johtajuus käyttäytymisen ja tuotantostrategioiden välisiä suhteita.	Tiedot kerättiin systemaattisella kirjallisuuskatsauksella.	Transformoivat johtajat pystyvät muuntamaan tuotantojärjestelmän joustavaksi, kehittämään uusia tuotantoprosesseja, varmistamaan laadun ja vähentämään kustannuksia.	Hawker 29/36
Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leader-ship and employee involvement in or-ganizational change.	Hussain Syed Talib, Lei Shen, Akram Tayyaba, Haider Mu-hammad Jamal, Hussain Syed Hadi, Ali Mu-hammad. China.	Tutkimuksen tarkoituksena on luoda prosessimallin ja muutoksen välinen suhde, joka kuvaa tapoja toteuttaa muutosprosessia johtajan tiedon jakamisen avulla, ja tämä jakaminen identifioi muutosprosessin vaiheet, ja nämä vaiheet määrittelevät toiminnallisen merkityksen organisaatiomuutoksen ja	Tiedot kerättiin kriittisen katsauksen menetelmin.	Transformatiivinen johtamistyyli vaikuttaa organisaation muutosprosessiin. Tämän tyyppisessä johtamistyylissä johtaja koordinoi työntekijöiden kanssa, jakaa tietojaan ja antaa mahdollisuuden tehdä päätöksiä organisaatiotasolla.	Hawker 27/36

Tutkimuksen nimi	Tutkija, maa, julkaisu, vuosi	Tutkimuksen tarkoitus	Aineiston keruumenetelmä	Keskeiset tulokset	Laadun-arviointi pisteet
	Journal of Innovation & Knowledge 2018, 3.	muutoksen toteuttamisen välillä.			
Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement?	Maria Tims, Arnold B. Bakker, Despoina Xanthopoulou. Netherlands. The Leadership Quarterly 2011, 22.	Tässä päiväkirjatutkimuksessa selvitettiin, vaikuttaako esihenkilöiden johtamistyyli seuraajien päivittäiseen työskentelyyn ja miten.	Tutkimukseen osallistuneet täyttivät ensin yleisen kyselylomakkeen ja sitten päiväkirjakyselyn viiden peräkkäisen työpäivän aikana.	Päivittäinen muutosjohtaminen liittyi positiivisesti työntekijöiden päivittäiseen sitoutumiseen. Tutkimus osoitti myös että päivittäiset vaihtelut transformatiivisessa johtajuudessa voivat vaikuttaa työntekijöiden itseluottamukseen (eli henkilökohtaisiin resursseihin) ja työkokemukseen (ts. sitoutumiseen). Esihenkilön transformaatiivinen johtamistyyli näyttää olevan erittäin tärkeä, koska se lisää työntekijöiden optimismia joka puolestaan lisää heidän työhön sitoutumistaan.	JBI 7/10