

**Muutosjohtamisella parempaa  
työhyvinvointia**

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö  
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, kriisityö 2016

Visamäki, kevät 2018

Tarja Karpov

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, kriisityö 2016  
VISAMÄKI

---

<b>Tekijä</b>	Tarja Karpov	<b>Vuosi</b> 2018
<b>Työn nimi</b>	Muutosjohtamisella parempaa työhyvinvointia	
<b>Työn ohjaaja</b>	Katja Valkama	

---

## TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millaisin muutosjohtamisen keinoin työhyvinvointia voitaisiin parantaa. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää uusia näkökulmia muutosjohtamisen vaikutuksista työhyvinvointiin.

Kirjallisuuskatsauksen tutkimuskysymykseen pyrittiin löytämään vastaus valittujen tutkimusten tai artikkeleiden avulla, jotka käsitelivät muutosjohtamista ja työhyvinvointia. Aineiston analysointiin käytettiin sisällön analyysi menetelmää. Aineiston hakuun käytettiin Finna, Medic, Doria ja Theseus tietokantoja. Manuaalisesti aineistoa haettiin Google Scholar ja Google hakukoneilla. Hakuehtoina oli mahdollisimman tuoreet tutkimukset. Tutkimusten täytyi käsitellä muutosjohtamista ja työhyvinvointia. Kriteereiden perusteella analyysiin valikoitui yhteensä 9 lähdettä.

Muutosjohtamisen keinoiksi, joilla voidaan saavuttaa parempaa työhyvinvointia, nousi esille viisi eri asiaa. Näitä olivat kommunikointi, sitouttaminen, tuen saaminen, koulutus ja esimerkillisyys. Kommunikointi oli tutkimustulosten mukaan selkeästi tärkein asia, jonka eri osa-alueilla voitiin vaikuttaa työhyvinvointia edistävästi tai heikentävästi. Esimerkiksi riittävä tiedottaminen lisäsi tutkimustulosten mukaan luottamusta työyhteisössä. Sitouttaminen oli toinen tärkeä asia, mikä esiintyi tuloksissa vahvasti. Sitouttamisen avulla henkilöstö saatiin kantamaan vastuuta työssään ja tällä tavoin asenteet säilyivät hyvinä muutoksen aikana. Sitouttamisen epäonnistuksessa muutoksessakaan ei tapahtunut etenemistä.

**Avainsanat** Johtaminen, muutosjohtaminen, muutos, muutosvastarinta, työyhteisö, työhyvinvointi

**Sivut** 37 sivua

Social and Health Care Development and Management, crisis intervention 2016  
Campus Visamäki

---

<b>Author</b>	Tarja Karpov	<b>Year</b> 2018
<b>Subject</b>	Towards better employee well-being by the means of change management	
<b>Supervisors</b>	Katja Valkama	

---

ABSTRACT

The purpose of the thesis was to find out, which methods of change management are effective in improving employee well-being. The main aim was to find new perspectives on the influence of change management on employee well-being.

The questions concerning literature were solved by using studies or scholarly articles on change management and on employee well-being. The research data was analysed by means of content analysis. The data was gathered from databases like Finna, Medic, Doria and Thesarus. Manual searches were done with Scholar and Google. Searches were done with keywords that refer to the most recent studies. The search results were restricted to studies only on change management and employee well-being. With these criteria, nine studies were chosen to be used in the thesis.

As a result of the study, five such methods of change management were found that can be used in improving employee well-being. These methods are: communication, employee engagement, support, education and leading by example. According to the results, among these factors communication is the most important one: different areas of communication may have either positive or negative effect on employee well-being. For example, sufficient communication built more confidence inside the work community. The second most important method was employee engagement, which appeared as a strong factor in the analyses. High-level employee engagement made employees to take responsibility for their jobs: in this way, their attitudes remained positive during the changes. In case there were failures in employee engagement, the changes did not progress.

**Keywords** Management, Change Management, Change, Resistance to Change, Work Community, Employee Well-being.

**Pages** 37

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	TUTKIMUKSEN TAUSTA .....	3
3	TEOREETTINEN VIITEKEHYS .....	4
3.1	Johtaminen.....	4
3.1.1	Johtajuuden muuttuminen.....	5
3.2	Muutosjohtaminen .....	6
3.2.1	Muutos .....	8
3.2.2	Muutosvastarinta .....	9
3.3	Työyhteisö .....	11
3.4	Työhyvinvointi.....	11
4	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET .....	13
4.1	Kirjallisuuskatsaus .....	13
4.2	Systemaattinen kirjallisuuskatsaus .....	14
4.3	Sisällön analyysi ja raportointi .....	15
4.4	Tutkimusaineiston haku ja valinta .....	16
4.5	Aiempien tutkimusten keskeinen sisältö .....	20
4.6	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus .....	22
5	TULOSTEN TARKASTELUA .....	23
5.1	Kommunikointi.....	25
5.2	Sitouttaminen ja roolijako.....	26
5.3	Tuen saaminen .....	27
5.4	Koulutus ja ohjaus .....	27
5.5	Esimerkillisyys.....	28
6	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	30
7	POHDINTAA .....	33
	LÄHTEET .....	35

# 1 JOHDANTO

Johtaminen työhyvinvoinnin parantamiseksi kehittää organisaatiota, työyhteisön voimavaroja, ilmapiiriä ja osaamista. Monella on varaa valita työpaikkansa ja työilmapiiri on tullut yhdeksi tärkeäksi kriteeriksi varsinkin nuorten keskuudessa, siksi myös työhyvinvoinnin johtaminen on merkittävämpi asia kuin aiemmin. Työhyvinvointi näkyy osaamispääomassa ja kun vanhemmat työntekijät jäävät eläkkeelle, niin osaamista ei enää ole niin paljon, joten kilpailukyky kärsii samalla kun henkilöstökustannukset nousevat. Työuupuneet henkilöt eivät jaksaa käyttää osaamistaan ja tämä näkyy ennen pitkää asiakkaille. (Manka, Kaikkonen ja Nuutinen 2007, 23.)

Työyhteisön hyvinvointia tukee se, että johtaja keskustelee alaistensa kanssa ja huomioi näiden mielipiteitä. Työyhteisössä on paljon kokemuksellisia opittuja asioita ja hiljaista taitoa, joita ei välttämättä itse tiedosta. Johtajan tulisi oppia herkkä vuorovaikutus, jolla tämä syvällä oleva tietotaito saataisiin näkyviin (Juuti & Vuorela 2015, 2.) Johtajan tukeminen, keskustelu ja toiminnan kehittäminen sekä palaute työntekijöille lisää yhteenkuuluvuutta. Selkeä perustehtävä ja tavoitteet lisäävät myös tunnetta hyväksymisestä sekä kuulumista joukkoon. Nämä kaikki vaikuttavat myönteisesti koettuun työkykyyn ja lisää henkistä hyvinvointia. (Hakulinen, Karttunen, Kesti, Laaksonen, Lammintakanen, Taskinen, Tukiainen ja Sipponen 2017, 25.)

Muutoksessa on tärkeää huomioida tiedon kulku, viestintä ja vuorovaikutus, koska näin sosiaalisuus tulee näkyviin. Muutoksen onnistumiseen ihmisten täytyy voida kokea osallisuus tulkintojen tekoon todellisuudesta, yhteisten pelisääntöjen luomiseen, neuvoteltujen käsitysten luomiseen ja sopimusten tekemiseen. Onnistuakseen muutosjohtamisessa, on tärkeää tavata henkilöstöä henkilökohtaisesti. Tällä tavoin voidaan asettua toisen ihmisen asemaan ja kuunnella tätä aidosti. Myös henkilöstön rooliton otettava huomioon muutoksen tekijöinä. Lisäksi onnistunut muutos vaatii riittävää oman työn hallintaa ja itseohjautuvuutta. (Härmä 2010, 17.)

Tässä opinnäytetyössä on määritelty käsitteet johtaminen ja muutosjohtaminen erikseen, koska johtaminen käsitteenä on todella laaja ja se voi sisältää monia eri ulottuvuuksia. Muutosjohtamisella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa terveydenhuollon johtamista. Johtamiselle on annettu useita eri määritelmiä. Rissasen (2012) sosiaali- ja terveysjohtaminen kirjassa todetaan, että perusolettamusten avulla johtamisen käsitteitä voidaan määritellä eri tavoin. Johtaja voi olla johtamisen tärkein perusta, jonka varassa on koko organisaatiota hyödyttävä tieto ja jossa päätökset perustuvat järjeksiin lähtökohtiin.

Muutosjohtaminen on taas erilaisten muutosten johtamista. Muutoksia on käynnissä kaiken aikaa ja niitä pitää johtaa tavoitteellisesti sekä tuloksellisesti. Muutosta on ollut yrityksissä aina, joten se ei ole uusi asia. Muutokset koskevat jokaista työntekijää ja näistä on puhetta koko ajan. Muutokset aiheuttavat suuria tunteita ja näistä syntyy ristiriitaisia tuntemuksia. (Pirinen 2014, 1.)

Aihe on ajankohtainen, koska työelämässä on tapahtunut paljon muutoksia ja niitä tulee koko ajan lisää. Johtaminen ei ole samanlaista kuin mitä se on ennen ollut. Ihmissuhdekoulukunta on tuonut johtajuuden uuden paradigman, jossa korostetaan sitä, että ihmiset tekevät tulosta. Työsuoritukseen on havaittu vaikuttavan osaamisen vahvistuminen, osallistumisen lisääminen ja avoin keskustelu. Kun systeemiajattelu myöhemmin vakiintui, niin johtamisesta tunnistettiin asioiden ja organisaatioiden keskinäinen riippuvuus edellytyksenä uudistumiselle sekä muutokselle. (Kujala, Myllykangas ja Sauer 2012, 18.)

## 2 TUTKIMUKSEN TAUSTA

Johtaminen on erittäin laaja käsite ja voi tarkoittaa monen erilaisen asian johtamista, kuten esimerkiksi projektien johtamista tai ihmisten johtamista eri muodoissaan. Tämän vuoksi tässä työssä käsitellään muutosjohtamista terveydenhuollon näkökulmasta. Johtaminen ja sen vaikutus työhyvinvointiin on hyvin kiinnostavaa, joten tämän vuoksi aiheeksi on valittu muutosjohtamisen vaikutus työhyvinvointiin.

Menestyvän organisaation perusta on hyvä johtaminen. Johtajan tulee tukea organisaation toimintaa kaiken aikaa ja synnyttää hyvä pohja hyvän työn tekemiseen. Hyvä johtaminen näkyy luottamuksena ja hyvänä vuorovaikutuksena. Perustana hyvälle johtajuudelle on, että alaiset seuraavat johtajaa ja tukevat hänen työtään. (Manka ym. 2007, 14.)

Olen havainnut nykypäivän työelämässä luottamuksen puutetta johtajan ja alaisten välillä, mikäli avointa keskusteluyhteyttä ei ole ollut. Sen sijaan kuunteleva, hyväksyvä ja alaisiaan kunnioittava johtaja on saanut enemmän luottamusta puolelleen. Mielestäni hyvän johtajan luo on helppo mennä keskustelemaan aiheesta kuin aiheesta. Asioiden pyörittäminen työyhteisön keskuudessa voi synnyttää lisää ongelmia ja asiat vääristyvät. Nämä edellä mainitut asiat ovat yksi syy, miksi valitsin tämän kirjallisuuskatsauksen aiheeksi muutosjohtamisen ja sen vaikutuksen työhyvinvointiin.

Johtamistaitoja on tutkittu paljon ja lähivuosina on huomio kiinnittynyt alaistaitoihin ja työntekijöiden rooliin. Hyvät alaistaidot omaava henkilö on aktiivinen, vastuullinen, kehittää työtään ja työympäristöään. Lisäksi tällainen henkilö luo me-henkeä huomioimalla toisia, olemalla kohtelias, arvostava ja kunnioittava. Työilmapiiriä tulee vaalia johtajan ja työntekijän toimesta. Oma vaikutusta työilmapiiriin tulisi miettiä aika ajoin. Työntekijöiden tulisi kokea, että on tärkeä ja että saa olla osallisena organisaation kokonaisuudessa. Nämä asiat ovat ratkaisevia asioita tulevaisuudessa hyvinvoinnin kannalta. (Manka ym. 2007, 18.)

Ajattelisin, että kun johtaja kunnioittaa alaisiaan, niin alaisetkin kunnioittavat työyhteisössä toisiaan. Vaikka nykyään halutaan työntekijöiden olevan itsenäisiä ja että he kehittävät työtään, niin siltikin olen monesti havainnut, kuinka työntekijät toimivat ottamalla esimerkkiä johtajastaan. Esimerkiksi voisi käydä niin, että kun johtaja kohtelee alaisiaan tietyllä tavalla, se näkyy herkästi työntekijöiden keskuudessa samankaltaisena. Jos johtaja valitsee alaisten joukosta suosikkejaan, niin todennäköisesti myös joku alainen valitsee työyhteisöstä jonkun suosikikseen

### 3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Opinnäytetyöhön sisältyy kuusi käsitettä, joita ovat johtaminen, muutosjohtaminen, muutos, muutosvastarinta, työyhteisö, työhyvinvointi.

#### 3.1 Johtaminen

Johtamisen käsite on laaja, koska suomenkielessä käytetään vain yhtä sanaa johtamiselle. Johtaminen voi olla asioiden tai henkilöiden johtamista. Johtaminen voi olla eri tasoista, esimerkiksi ylin johto, keskijohto tai lähijohto. Johtaminen ymmärretään niin, että asioita viedään eteenpäin. Johtaminen voi olla toimintaa tai jokin prosessi, missä yrityksen henkilöstö halutaan saada tekemään jotain tavoitteellista. Johtamista on myös luokiteltu tehtävien mukaan. Luther Gulick on määritellyt johtajan tehtävät POSDCORB- määritelmän mukaan, johon kuuluvat suunnittelu, eli planning, organisointi, työntekijöiden hankinta, kehittäminen, ohjaaminen, johtaminen, koordinointi, raportoiminen ja budjetointi. (Rissanen 2012, 1–2.)

Viinikaisen (2015, 18) väitöskirjan mukaan organisaatioiden johtajan vastuu ja tehtävät on lueteltu johto- tai hallintosäännöissä. Johtajan tulee toimia sääntöjen ja määräyksien mukaan, noudattaa ammattimaista tilivelvollisuutta sekä hänen tulee myös päästä tavoitteisiin. Tavoitteet saattavat tulla ylemmältä taholta organisaatiossa, ne voivat olla kansalaisiin kohdistuneita velvoitteita tai toiminnan perusasioihin sitoutumista ammatillisesti. Lisäksi julkisen terveydenhuollon hoitotyön johtamisessa vallitsee henkilötyöskentely ja kaikkea tätä toimintaa ohjailee laaja lainsäädäntö. Laki määrää koko organisaation toiminta-ajatuksen ja kuitenkin antaa suojaa potilaiden hoitoon osallistuviin ammattilaisiin. Tutkimuksessa kerrotaan myös, että terveydenhuoltolaki on määrittänyt johtamisen asiantuntijuudeksi, johon kuuluu turvallisen ja laadukkaan hoidon tukeminen, moniammatillinen yhteistyö sekä hoitotyön kehittäminen. Terveydenhuollon kokonaisvaltaiseen johtamiseen kuuluu hoitotyön toteutus.

Johtaminen on moniulotteinen asia, mikä on hyvä tiedostaa. Tehtävät ja roolit ovat erilaisia sekä vaihtelevia johtajan tehtävissä ja ympäristössä. Sosiaali- ja terveysalan johtamistehtävissä henkilöstö ja budjettivastuu ovat olennainen osa johtamistyötä, joten näiden puuttuminen tai olemassaolo vaikuttavat työhön vahvasti. Jos budjettivastuuta ei ole, niin johtajana toimiminen on hankalaa (Rissanen 2012, 3.) Kun budjetti on tehty hyvin, niin se antaa mahdollisuuden käydä läpi aikaisempaa toimintaa ja tulevaisuuden suunnittelua. Budjetin toteutuessa hyvin, se mahdollistaa henkilöstön



sitouttamisen yrityksen tulostavoitteisiin sekä strategiaan ottamalla henkilöstö budjetointiin mukaan. Budjetointi antaa hyvin toteutuessaan vastuuta ja sillä voidaan delegoida. (Ahtiainen 2014, 7.)

Johtamiskäyttäytymisen taakse on muodostettu oma käsitys tiedostettujen ja tiedostamattomien asioita sisältävä tiedosto. Jokaisella on oma käsitys maailmasta ja todellisuudesta, mikä vaikuttaa ajatuksiin johtajuudesta. Ihmiskäsitys ja ajatus tiedosta vaikuttavat myös siihen ilmiöön, miten johtaminen esiintyy. Perusolettamukset voivat vaihdella ja kun puhutaan johtamisen paradigmoista, niin näiden sisällä perusolettamukset pysyvät selaisenaan. (Rissanen 2012, 13.)

Johtamisen olemus tiivistyy kahteen sanaan, luottamus ja yhteistyö. Opetusneuvos Antero Rautavaaran mukaan johtamista on vasta se, kun esimies saa henkilöt hyvään yhteistyöhön ja kun he haluavat saavuttaa yhteisen päämäärän työssään. Tämän kaltaista toimintaa ei voi olla ilman luottamusta esimieheen, työyhteisössä toisiinsa ja koko organisaatioon. Esimiehen pitää kyetä olemaan koko ajan mukana työyhteisössä vallitsevissa asioissa. Esimiehen täytyy käynnistää jatkuvasti uusia toimintoja, joiden avulla työyhteisön jäsenet voivat kehittää uusia ratkaisuvaihtoehtoja. Tämän kaltainen toiminta vaatii esimieheltä sen, että hän kulkee työyhteisön jäsenten kanssa samaa polkua. Esimiehen täytyy olla esimerkillinen, oikeudenmukainen ja noudattaa eettisyyttä, että hän voisi saavuttaa luottamuksen työyhteisön jäseniinsä. (Juuti 2016, 12–13.)

Hyvän johtajuuden piirteitä on etsitty paljon, mutta mitään selkeitä asioita hyvästä johtajasta ei ole löytynyt. Yleisesti ihmisillä on kuitenkin jäänyt ajatus, että johtaja on hyväkäyttöksinen, etäinen, arvostettu ja tekee päätökset viisaasti. Toinen johtajatyyppejä on niin sanottu patruunajohtaja, jolle on tärkeää henkilöstön ja heidän perheensä hyvinvointi. Patruunajohtajan kuuluu huolehtia omistaan. On olemassa erilaisia johtamistyyppijä, joista hyvä johtaja valitsee oman tyylin alaistensa osaamisen ja motivoitumisen mukaan. Alaisten ollessa osaavia ja innokkaita, on johtajana toimiminen helppoa, kun taas osaamattomien alaisten kanssa suoranainen vallankäyttö voi olla ainoa vaihtoehto. Omat haasteensa tuovat innokkaat alaiset, jotka eivät osaa mitään tai sitten osaavat, mutta eivät innostu. Hyvä johtaja saa kuitenkin alaisensa motivoitua organisaation tavoitteisiin ja toimintaan. (Kujala, Myllykangas ja Sauer 2012, 70–71.)

### 3.1.1 Johtajuuden muuttuminen

Nykyajan johtamismallissa pidetään tärkeänä tasapainoista johtamista muistaen samalla, että henkilöstö on tuotannon tekijä. Vaatimukset johtajana ovat kasvaneet viime vuosina paljon. Johtajan tulisi olla innostava ja mahdollistaa työn sujumuus. Johtajan ja alaisen välinen työ tapahtui aiemmin niin, että johtaja ohjasi työntekijöiden työsuorituksia. Nykypäivänä johtajan täytyy saada aikaan käytännölliset, kulttuuriset ja sosiaaliset olo-

suhteet, missä työntekijät ponnistelevat hyvässä ilmapiirissä omasta halustaan tehtävien sekä tavoitteiden puolesta innokkaasti. Esimiehen täytyy keskittyä työyhteisönsä toimintaan, jäsenten välisiin suhteisiin ja verkostoihin, koska maailma muuttuu kaiken aikaa. Hyvän tuloksen aikaansaamiseksi toiminnan pitää olla jossain määrin vapaaehtoista. Esimiehen taito antaa palautetta, kannustaminen ja innostaminen on avainasemassa silloin kun organisaation toiminta perustuu entistä enemmän asiantuntemukseen ja osaamiseen. (Sinokki 2016, 23–24.)

Hyvän johtajan tulee tietää, mitä alaiset haluavat työltään. Työntekijät odottavat, että työ on merkityksellistä, yksilöllistä, kokemuksellista ja samalla yksinkertaista. Työn hallittavuus ja itsenäisyys työssä lisää motivaatiota. Johtaja tietää, että useimmiten työntekijät haluavat suunnitella itse työnsä. Johtajan tulisi ymmärtää, ettei töitä voi kaataa alaistensa päälle, koska ne sotkevat työsuunnitelmat. Työntekijöille aiheutuu stressiä, ahdistusta ja ilmapiiri kiristyy, jos on jatkuva kiire. Nykyään joutuu asettamaan töitä tärkeysjärjestykseen ja esimiesten tehtävä on auttaa henkilöstöään, mikäli tämä tuottaa ongelmia. Työntekijöiltä odotetaan omatoimisuutta työssä, koska nykyään työntuloksen seuraaminen on vaikeaa. Työ, jossa tarvitsee paljon ajattelua, ei hyvä tai huono ajattelu näy ulospäin. Haasteita työn seurantaan tuo lisäksi etätyö. (Sinokki 2016, 25.)

### 3.2 Muutosjohtaminen

Muutosjohtamisen kuvioon kuuluu se, että yksilöt ja organisaatio tekevät aiemmin opittuja asioita uudella tavalla. Muutosjohtajia tarvitaan muuttuviin tilanteisiin, jotka hallitsevat muuttuvan tilanteen ja tuo tähän varmuutta. Muutosjohtaja kykenee nousemaan edelläkävijäksi ja hänen tärkeään tehtävänkuvaaan kuuluu sitouttaa henkilöstö työhönsä. Muutosjohtaminen tarkoittaa lisäksi työtapojen uudistamista niin, että yksilöt löytävät voimavaransa hyödyntäen niitä. Toisin ajateltuna muutosjohtamisella voidaan tarkoittaa tuoton nostamisen suurta tavoitetta, mutta kuitenkin samalla ajatellaan henkilöstön inhimillistä kasvua, kehitystä ja huolenpitoa. (Matikainen 2012, 30.)

Johtajan on haettava taitoa siihen, että pärjää työelämän muutoksissa ja että selviytyy johtamisesta. Osaamista tarvitaan työyhteisön dynamiikasta, yrityksen elinkaaresta ja työntekijöistä muutosten eri vaiheissa. Johtajan omilla taidoilla pystytään merkittävästi vaikuttamaan siihen, miten tehokkaasti jatkuvat muutokset voidaan viedä läpi ja miten paljon näistä voidaan saada todellista hyötyä. Jos muutosta ei tapahdu nopeasti ja jatkuvasti, on vaarana menettää markkinat sekä jäädä kilpailijoista jälkeen. (Pirinen 2014, 2.)

Muutosjohtaminen on yleensä jaettu ihmisten ja asioiden johtamiseen. Suunnittelu, organisointi, ongelmienratkaisu, miehitys, valvonta ja budjetointi kuuluvat asioiden johtamiseen. Ihmisten johtaminen on suunnan näyttämistä, henkilöstön koordinoimista, kannustamista ja innostamista.

Muutosjohtamisessa on tärkeää johtaa asioita, mutta ihmisten johtaminen on haasteellisempaa. Kun ihmisiä johdetaan, päästään eroon muutosvastarinnasta, saadaan motivoitua henkilöstöä muuttamaan omia toimintatapojaan ja on mahdollista saada sisällytettyä muutos organisaatiokulttuuriin. Muutos voidaan jakaa myös irrationaaliseen ja rationaaliseen muutokseen. Rationaalinen muutokseen liittyy tehtäväkeskeisyys, mikä näkyy visioiden muodostamisena, toiminta-ajatuksen rakentamisena ja tavoitteiden määrittämisenä. Irrationaaliseen puoleen sisältyy erilaiset tunnetilat, esimerkiksi muutosvastarintaan ja epävarmuuteen liittyvät tunteet. Henkilöstöjohtamiseen liittyvät kysymykset nousevat luonnostaan esille muutosprosessin johtamisessa. (Juppo 2005, 106.)

Organisaatioiden johtamisrakenteiden madallus auttavat muutoksen hallinnassa. Tällä tavoin saavutetaan joustavuutta. Samaan aikaan olisi hyvä poistaa vanhentuneita tai toimintaa hankaloittavia sääntöjä ja normeja. Henkilöstöä pitäisi kouluttaa uusiin tehtäviin ja heidän tulisi saada osallistua päätöksentekoon. Johtamisen olisi hyvä painottua enemmän ihmisten johtamiseen, koska tällöin on mahdollista vahvistaa organisaation toimintatapoja ja uusia arvoja. Muutosprosessin läpiviemiseen tarvitaan hallitseva ohjaustiimi, jolla on riittävästi valtaa ja uskottavuutta sekä eri alojen asiantuntijoita ja päteviä johtajia. Yksi muutoksen malleista on käsiteohjautuva malli, mikä on uudenlainen organisaation ja operatiivisen kehittämisen malli. Tällaiselle mallille on tyypillistä muutosten nopea toteuttaminen, kehittäminen ja läpivieminen joka paikassa samanaikaisesti. Lisäksi muutokselle asetetaan tavoitteet, kriteerit, seurataan muutosten toteutumista ja ohjataan niitä työpaikalla. Muutosten avuksi synnytetään kehitysorganisaatio, henkilöstö osallistetaan muutokseen mukaan, työtä kehitetään ja sisäistetään muutosprosessin olevan jatkuvaa toimintaa. (Juppo 2005, 106.)

Muutosjohtamista on aiemmin tutkittu useammista eri näkökulmista. Esimerkiksi Härmän (2010) tutkimuksessa on kuvattu osastonhoitajien kokemuksia muutosjohtamisesta perusterveydenhuollossa. Tutkimustuloksista haluttiin selvittää tämän hetkinen muutosjohtamisosaaminen ja millaisia kehittämistarpeita heillä on tällä alueella. Tutkimuksessa kävi ilmi, että muutoksen johtaminen on osa kokonaisvaltaista johtamista ja tässä on kyse ihmisten sekä asioiden johtamisesta. Muutosjohtaminen vaatii tutkimuksen mukaan osaamista, jämäkkyyttä ja inhimillisyyttä.

Härmän tutkimuksen mukaan muutosjohtamiseen kuuluu se, että johtaja aloittaa kaiken ihmisestä itsestä. Käytännössä tämä näkyy ihmisten ja heidän elämäntilanteidensa huomioimisessa sekä työskentelyolosuhteiden parantamisessa. Oleellista on myös kehittää hyvää työilmapiiriä ja ylläpitää sitä. Muutosjohtajan tulisi kiinnittää huomiota muutoksessa tapahtuvaan työn kehittämiseen, henkilöiden vaikuttamismahdollisuuksiin ja siihen, että työyhteisö toimii. Muutoksen onnistumiseen tarvitaan vahvaa sitoutumista muutostilanteeseen johdolta. Toisena tärkeänä asiana on ottaa nimetyt henkilöt mukaan riittävän ajoissa muutossuunnitelmien tekemiseen

ja varmistaa, että kommunikointi toimii kaiken aikaa muutosprosessin aikana. (Härmä 2010, 16–17.)

Kiiskisen (2017, 17) tutkimuksessa kerrotaan Demersin ajattelusta, jossa organisaation muutos on johdon suunnittelemaa ja ohjaa tätä prosessina. Johtajuus ja muutos ajatellaan muutenkin olevan johtajakeskeistä muutosjohtajuutta. Tutkimuksessa kerrotaan lisäksi erilaisista lähestymistavoista. Managerialistisessa lähestymistavassa muutos tulee johdosta käsin, jolloin johdon kontrolloiminen lähtee ylhäältä alaspäin. Transformationalisessa johtajuudessa otetaan huomioon yksilöt, inspirointi, älyllisyyden stimulointi ja esimerkillisyys. Jälkikäteen muutosjohtajuus on kytketty karismaattisuuteen, visiointiin, tuen antamiseen ja inspiroivaan kommunikointiin. Tutkimuksen mukaan transformationalisen johtamisen rajoittavina tekijöinä voi olla kuitenkin se, että seuraajien luovuus tai motivaatio heikentyy.

Muutosjohtamisessa korostuvat henkinen ja älyllinen johtaminen, joilla tarkoitetaan toiminnan yhdistämistä perustuen analyttiseen tietoon ja moraliin. Johtaminen on tavoitteellista ja sen päämääränä on muuttaa tavoitteet korkealle motivaation ja moraalisuuden tasolle. Johtaja kykenee tekemään vaikeita päätöksiä, koska toimii tavoitteisiin suunnattujen arvojen mukaisesti. Muutosjohtamisen haasteena on oletus siitä, että työntekijät ja johtaja ovat sitoutuneita toisiinsa. Tällä tavoin voidaan nostaa keskinäistä motivaatiota ja moraalialia sekä antaa tukea tavoitteiden saavuttamiseen. Muutosjohtamisessa yhteiseen sitoutumiseen tarvitaan tyydyttämään henkilöstön aineellisia palkkioita ja henkisiä tarpeita. Henkilöstöllä täytyy olla halua kehittää itseään ja kasvaa ammatillisesti, jos mielekkäitä tehtäviä tai toiminta- ja kehitysmahdollisuuksia halutaan kehittää muutosjohtamisen kautta. (Vuorinen 2008, 27–28.)

On tärkeää, että johtaja ennakoii työntekijöitään henkisesti ottamaan vastaan muutosta. Johtaja voi esimerkiksi kysellä työntekijöiltään mielipiteitä mahdollisesta tulevasta muutoksesta, miten tämä koskettaa työntekijöitä ja onko tästä jotain hyötyä heille. Muutos on helpompi hyväksyä, kun työntekijät ovat tulleet kuulluksi ja heillä on tunne siitä, että ovat voineet vaikuttaa asiaan. Johtajan on tärkeää osata vaikuttaa yksilöihin ja koko työyhteisön käyttäytymiseen niin, että asiat sujuvat sekä onnistuvat. Työyhteisön yhteishenki auttaa pärjäämään muutoksissa. Lisäksi on tärkeää saada työntekijät vakuuttuneeksi siitä, että muutokset ovat tarpeellisia ja välttämättömiä, jos halutaan menestyä tulevaisuudessa. (Pirinen 2014, 3.)

### 3.2.1 Muutos

Muutosta tapahtuu kaiken aikaa työyhteisöissä ja vaikuttavat jokaiseen työntekijään. Muutosten lisääntyminen herättää ihmisissä tunteita. Muutos käsitteenä tuo yleisesti mieleen jotakin negatiivista ja positiiviset muutokset eivät edes tule mieleen. Muutoksia yritetään perustella järkevästi, vaikka kuitenkin tunteet nousevat pintaan. Muutoksessa on pakko luopua

jostain vanhasta ja samalla tottua johonkin uuteen, joten tämä aiheuttaa paljon ristiriitaisuuksia. Ihmiset, jotka ovat olleet itsenäisiä ja tottuneet tekemään työnsä omalla tavallaan, kokevat uudet asiat ongelmallisina. Ihminen haluaa hallita omaa aluettaan ja valita asioita, joita kokee itselleen hyväksi. Asiat, joita ei tunneta, pelottaa ja siksi sitä yleensä vastustetaan. (Pirinen 2014, 1–2.)

Kolarin (2010, 20) tutkimuksen mukaan muutoksessa yksilöön ja ympäristöön vaikuttavat jatkuvasti sisäisten sekä ulkoisten elementtien verkosto, joissa nämä vaihtuvat määrällisesti, laadullisesti ja intensiteettisesti. Muutos on muuttajien verkoissa jatkuvaa osittain hallittavissa olevaa ja tiedostamatonta liikettä. Mikäli muutostilanteita ei kyetä hallitsemaan tai niissä ollaan epätietoisia, se synnyttää ristiriitatilanteita, ahdistuneisuutta ja epävarmuutta. Tutkimuksen mukaan sopeutuminen muutokseen on sitä vaikeampaa, mitä isompi ristiriita on haasteiden ja vaikutusmahdollisuuksien sekä hallitsemisen välillä.

Muutokselta ei voi välttyä ja siitä on tullut lähivuosina yleinen ilmiö organisaatioissa, joissa toimintatapoja uudistetaan kaiken aikaa. Muutosta voidaan pitää melkein itsestäänselvyytenä, mutta kuitenkin on olemassa asioita, jotka eivät muutu. Esimerkiksi luonnonlait, kuten painovoima on pysyvää. Muutokseen sisältyy kasvua, oppimista, kehittymistä ja ajatusten muuttumista. Meissä itsessä tapahtuu muutosta ja meidän ympärillä olevat asiat muuttuvat. Olemme kuitenkin niin tottuneita joihinkin asioihin, ettei muutoksia välttämättä huomaa. Hallintotieteen tutkimuksessa puhutaan muutamista käsitteistä, kuten esimerkiksi transformaatio. Transformaatio käsite tarkoittaa organisaation muunnosta, mikä tarkoittaa syvälistä, vaiheittaista ja täydellistä muutosta. Toisena käsitteenä puhutaan kehityksestä ja kehittämisestä. Kehittämisestä puhutaan, kun organisaatioissa tapahtuu paljon päällekkäisiä ja jatkuvia muutoksia. Molempien käsitteiden päämääränä ovat lähes aina positiiviset tavoitteet. Oli kyse sitten tuottavuudesta, innovatiivisuudesta, työhyvinvoinnista, tuottavuudesta tai tuloksista, niin kehittämisen tai muutoksen tavoitteena on tavoitella parempaa tulosta. Muutos tai kehittäminen ovat joko suunnitelmallisia, johdettuja tai hankkeistettuja. (Vakkala 2012, 48–49.)

### 3.2.2 Muutosvastarinta

Ihmiselle jonkin asian vastustaminen antaa suuntaa hänen ajattelulleen, käytökselleen ja tuntemiselleen. Ihmisellä on hyvin määritelty suunnitelma, mikä on mahdollista jakaa muiden kanssa. Muutoksen asiasisältöä ei tarvitse ymmärtää, vaan sitä vastaan voi olla pelkkien mielikuvien perusteella huolimatta siitä, että ne olisivat vääriä. Dynaamisen kehittymisen isoin este on muutosvastarinta. Kun ihminen menee pois omalta mukavuusalueeltaan, syntyy vastustusta. Muutosvastarintaan vaikuttaa osin ihmisen ikä, koska se tuo työtapoihin tottumista ja hitautta. Toisaalta ikä tuo enemmän laajaa ymmärrystä ja viisautta. Eniten negatiivisuutta muutoksissa aiheuttaa se, että joku muu yrittää muuttaa ihmistä. Tällöin energiaa

kuluu turhaan siihen, kun yritetään rauhoittaa vastustusta. Ihmiselle on luontevaa ajatella negatiivisesti ja tämä on hyväksyttävää, mikäli sen energia johtaa oikeisiin ratkaisuihin. (Lappalainen 2015, 5.)

Vastustamista voi syntyä, jos asioissa ilmenee puutteita, ne ovat epätarkoituksenmukaisia tai niitä ei perustella. Vastarintaa voi näyttäytyä sitoutumattomuutena tai toisena ääripäänä aggressiivisuutena. Muutosjohtamisella voitaisiin vaikuttaa muutoksen asennoitumiseen ja vastustamiseen. Vastustaminen on kuitenkin luonnollinen reaktio muutostilanteissa. Joissakin muutosjohtamista käsittelevissä kirjoissa vastarintaa kutsutaan muutoskielteisyydeksi tai entiseen sitoutumista. Aktiivisesti ympäristöä tarkkaileva henkilö ei voi suhtautua varauksettomasti asioihin, jos tietoa ei ole riittävän paljon. Vastustusta puolustellaan järkevillä tekijöillä, mikäli muutoksessa esiintyy paljon uhkakuvia. Mikäli muutos ei ole uhkaava, niin vastustamista selitellään asenteellisilla ja tunneperäisillä syillä. (Vakkala 2012, 87.)

Muutosvastarinta on normaalia muutostilanteissa ja se on aina käytävä läpi. Muutoksessa joutuu luopumaan vanhoista tavoista ja tottumuksista, joten on tärkeää saada tehdä luopumistyötä rauhassa ennen uuden tilalle tuleamista. Muutos saatetaan kieltää, tilanteesta ollaan vihaisia ja jopa masentuneita sekä lisäksi tavoitellaan omaa hyötyä. Nämä kaikki ovat normaalia käytöstä muutoksessa. Muutosvastarinnan syyt liittyvät muutosten suunnitteluun, johtamiseen ja toteutukseen liittyviin tekijöihin. Koska organisaatioiden rakenteet ja toimintamuodot ovat vakiintuneita, ei niiden muuttaminen käy helposti. Konservatiivinen organisaatioiden pohja aiheuttaa usein muutosten vastustamista. Helpoiten voidaan tehdä pieniä muutoksia, kun taas suurien muutosten toteutus vie aikaa ja on haastavaa. (Matikainen 2012, 43–44.)

Kun henkilöt ovat motivoituneita muutokseen, he tarvitsevat siihen positiivista asennetta, uskoa itseensä, organisaatioon ja johtamiseen. Muutosten kokemiseen ja tuntemiseen vaikuttavat luottamus johtamiseen, aiemmat kokemukset sekä pelko tuntemattomasta. Kun muutoksesta tai visiosta on selkeä kuva ja tiedetään sen tarkoitus, niillä voidaan auttaa ihmisiä ajattelemaan positiivisemmin. Kokemus onnistuneesta muutoksesta tai oppiminen negatiivisista asioista auttaa suhtautumaan paremmin tulevaisuudessa oleviin muutoksiin. (Orridge 2009, 17.)

### 3.3 Työyhteisö

Työyhteisöllä tarkoitetaan työpaikassa työskenteleviä työyhteisön jäseniä, heidän välisiä suhteita ja vuorovaikutusta. Toisen määritelmän mukaan työyhteisö on osa toimintaympäristöä ja on oma toimiva kokonaisuutensa, jolla on sisäinen kulttuuri. Kolmanneksi työyhteisö on mahdollista määrittellä sillä perusteella, miten perustehtävää toteutetaan. Työyhteisöä on mahdollista tutkia lähemmin erilaisten asioiden avulla, joita ovat rakenteet, voimavarat, työkäytännöt, työnjako, prosessidynamiikka, tiedonkulkku, tilat ja arkipäivän rutiinit. Lisäksi työyhteisöä voi arvioida näkymättömien asioiden kautta, joita ovat työntekijöiden asenteet, arvot, toiveet ja pelot. (Asp 2010, 23.)

Työyhteisön avoimen vuorovaikutuksen eteen täytyy tehdä paljon töitä. Johtajan täytyy luoda mahdollisuus perustehtävästä, työstä ja työntekijöiden suhteista keskusteluun. Vuorovaikutuksen ja työkuulttuurin synnyttämiseen tarvitaan luopumista vanhoista tavoista, uutta asennetta sekä ajattelumallia. Työyhteisössä tarvitaan kaikkien sitoutumista ja osallistumista, jos halutaan luoda uutta kulttuuria työpaikalle. (Manka ym. 2007, 16–17.)

Työyhteisössä ihmiset puhuvat keskenään työstään, lähinnä siitä, miten työtä tehdään ja miten työtä tulisi tehdä. Puheet kertovat siitä, millainen työyhteisö on. Työstä voidaan puhua arvostavasti, iloisesti, kertoa onnistumistarinoita ja näiden lisäksi voi olla ongelmapuheita, moitteita sekä ilkeää puhetta. Olisi hyvä pysähtyä miettimään muiden puheita ja kuunnella myös omaa puhettaan. Avoimuuteen tarvitaan luottamusta ja positiivisuuden odotusta toisista. Perusasiat luottamuksen syntyyn ovat yhdessäolon hyödyllisyys, yhteisten etujen merkitys ja varmuus siitä, että saa apua sekä tukea. (Manka ym. 2007, 17.)

### 3.4 Työhyvinvointi

Puomilahden (2012) tutkimuksen mukaan yleisesti ajatellaan työhyvinvoinnin olevan asia, mikä saavutetaan yhteisellä liikunnalla tai virkistysmatkoilla, niin tämä käsitys on väärä. Tutkimuksessa kerrotaan, että työhyvinvointia ei voi myöskään rakentaa yhteisillä koulutuksilla tai projekteissa eikä sitä voi luvata edes paras konsultti. Työhyvinvointi muodostuu työn seurauksista. Kun työ tehdään hyvin ja työyhteisö toimii, niin nämä tuottavat samalla työhyvinvointia. Työhyvinvointi on päivittäistä toimintaa organisaatiossa ja siihen osallistuvat kaikki jäsenet sekä organisaation tasot. Tutkimuksen mukaan myös työhyvinvointi ilmiönä muuttuu jatkuvasti.

Työhyvinvointi on fyysistä, henkistä ja sosiaalista hyvinvoinnin kehittämistä sekä parantamista. Nämä kaikki kolme aluetta ovat tärkeitä ihmiselle, joka ei kykene tekemään työtään samassa suhteessa sellaisen kanssa, joka voi työssään hyvin. Tila, jossa ihmisen mieltymykset ja omat toiveet on otettu huomioon, kutsutaan hyvinvoinniksi. Hyvinvointi määri-

tellään tarvekäsitteellä. Jos hyvinvointia verrattaisiin onneen, niin voisi sanoa hyvinvoinnin olevan onnea pysyvämpää. Organisatoriset ja ulkoiset tekijät vaikuttavat työyhteisön ilmapiiriin. Psykologinen ilmapiiri muodostuu työntekijän omista työtehtävistä ja vastuualueista. Työntekijöille rakentuu omien kokemusten pohjalta odotuksia työtä ja työkavereita kohtaan. Se, kuinka haasteellista työ on, vaikuttaa lopulliseen työkäyttäytymiseen. Työhyvinvointi on strateginen valinta, jonka huomiotta jättäminen vaikuttaa siihen, että kilpailussa jää jälkeen. (Alaräisänen 2014, 76–77.)

Laineen (2013) tutkimuksen mukaan työhyvinvointi on voitu yhdistää muutokseen. Muutos voi omalta osaltaan rasittaa hyvinvointia, mutta siinä on kuitenkin työhyvinvointia parantavia tekijöitä. Tutkimuksen mukaan muutos vie henkilön voimavaroja ja kuluttaa ylimääräistä energiaa, koska samaan aikaan täytyy hoitaa muita töitä sekä vastuita. Tutkimuksen mukaan työhyvinvointi on voimakas dynaaminen ilmiö, koska muutokset esimerkiksi työsuhteen turvallisuudessa voi muuttaa työhyvinvointia kokonaisuudessaan nopeastikin. Lisäksi tutkimuksen mukaan työhyvinvointi asettuu toimintaympäristöön. Teollisessa työssä tai hoivatyössä työhyvinvoinnin ongelmat tai parantavat tekijät erottuvat huomattavasti toisistaan. Myöskin johtotasolla työtehtävät poikkeavat hyvinkin paljon toisistaan.

Työyhteisössä täytyy olla prosessit ja rakenteet kunnossa, johtajan täytyy olla esimerkkiä, työ on mielekästä ja innostavaa, vuorovaikutus on toimivaa sekä työympäristö on turvallinen. Näiden kaikkien asioiden toimiessa voidaan puhua terveestä työyhteisöstä. Työyhteisöllä tulee olla työhyvinvointia tukeva strategia ja arvot. Nämä arvot tulevat esille, kun kehitetään työhyvinvointia. Arvojen määrittely on haastavaa ja niiden ymmärtäminen vieläkin haastavampaa. Työyhteisön arvojen pitäisi olla yhteneväisiä yksilöiden arvojen kanssa, jotta työntekijä sitoutuisi työhönsä enemmän. (Puomilahti 2012, 10.)

Työhyvinvointiin tehtyjen laskelmien perusteella on todettu, että se on kansantaloudellisesti hyvä sijoitus. Kun menetetään ennenaikaisesti työikäisen väestön terveys, niin se maksaa yhteiskunnalle noin kaksikymmentä miljardia euroa, eli noin kolmetoista prosenttia bruttokansantuotteesta. Etenkin työuupumuksen vuoksi kustannukset voivat kasvaa todella paljon. Koska työvoimaa ei saa enää niin helposti, niin työhyvinvoinnin johtamiseen täytyy kiinnittää enemmän huomiota. Henkilöstö täytyy sitouttaa työhönsä entistä paremmin. Nuoria työntekijöitä tulee työyhteisöön entistä enemmän ja heille on tärkeää hyvä työilmapiiri, joten tämän vuoksi työhyvinvoinnin johtamisen merkitys korostuu entisestään. Yrityksen kilpailukyky kärsii, kun eläkkeelle jäävät työntekijät vievät mukanaan osaamisensa ja kasvattavat henkilökustannuksia. (Manka ym. 2007, 22–23.)

Työntekijöiden omaan ajatteluun ja innokkuuteen vaikuttaa erittäin paljon työympäristö. Hyvässä ympäristössä työntekijät ovat energisiä, saavuttavat hyviä tuloksia, tekevät hyviä oivalluksia ja pitävät työstään. Huonossa ympäristössä työntekijät latistuvat, luova ajattelu estyy käskemiseen ja negatiivisuuden sekä estää uuden kokeilemista väärin tekemisen pelossa.



Terveyteen vaikuttavia asioita työympäristössä ovat sisäilma, lämpötila, valaistus ja siisteys. Hyvässä työympäristössä on virikkeitä ja mahdollisuus vuorovaikutukseen muiden ihmisten kanssa. Henkisesti työympäristön tulisi olla kannustava, innostava ja turvallinen. Henkisesti huono ympäristö on taas pelottava, byrokraattinen ja tylsä. Hyvässä ympäristössä työntekijät voivat kokea arvostusta, osaamista ja turvallisuutta. Lisäksi työntekijöiden osaamista, kehittymistä ja oppimista tuetaan. Työyhteisön jäsenistä koostuu sosiaalinen työympäristö ja hyvässä työpaikassa jäsenten välinen vuorovaikutus paranee ja sitä tuetaan. (Ojala 2012, 1.)

Omaa työskentelytapaa tulisi jatkuvasti arvioida ja parantaa. Aamuisin pohditaan edellisen päivän onnistumista tai mahdollisia epäonnistumisien syitä. Viikoittaisissa palavereissa arvioidaan samoja asioita viikon osalta. Jokaisen työntekijän osaamista arvostetaan ja sitä, että osaamista jaetaan. Työntekijöitä kannustetaan kehittymään omalla tavallaan kaiken aikaa. Myös erilaisuutta arvostetaan ja vastakkainasettelua estetään sillä, että tehdään yhdessä töitä eri projekteissa. Jokainen opettelee kaikkea ja osa toimii toisilleen valmentajina. (Ojala 2012, 5.)

## 4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, että miten muutosjohtamisella voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin. Tutkimuksen tavoitteena on löytää uusia näkökulmia muutosjohtamisen vaikutuksista työhyvinvointiin.

Tutkimuskysymyksiin pyritään löytämään vastaus usean eri aiemman tutkimuksen avulla, jotka käsittelevät muutosjohtamista ja sen vaikutusta työhyvinvointiin.

Tutkimuskysymys on:

1. Millä muutosjohtamisen keinoilla voidaan saada aikaan parempaa työhyvinvointia?

### 4.1 Kirjallisuuskatsaus

Kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan saada uutta tietoa jo olemassa olevasta teoriasta, analysoida teoriaa, muodostaa yhtenäinen kuva tietyistä asiakokonaisuuksista, tunnistaa ongelmia ja selittää jonkin teorian historian kehitystä. Kirjallisuuskatsaus on tutkimusmuoto, jossa tutkitaan jo valmista tutkimusta. Tutkimustuloksista kerätään tietoa pohjaksi uusille tutkimustuloksille. (Salminen 2011, 3–4.)

On tärkeää, että kirjallisuuskatsauksen lukijalle on vertailtu valmiiksi tutkimusaiheeseen liittyviä keskeisimpiä näkökulmia, metodisia ratkaisuja, eri keinoin saadut tärkeät tutkimustulokset ja esitelty johtavat tutkijanimet. Nykyinen tieto täytyy pilkkoa osiin ja arvioida hyvin, koska tutkimuksen loppuvaiheessa tutkimustulokset sisällytetään entiseen tutkimustietoon. Taustojen erittelyosio ei saa olla liian laaja, mutta siinä täytyy kuitenkin olla mukana tiettyjä asioita, joiden avulla voidaan ymmärtää ilmiöitä ja että voidaan tehdä arvioita tutkimuksesta. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2007, 252–253.)

Kirjallisuuskatsaus vaatii aikaa aiempien tutkimusten perehtymiseen ja lukemiseen, mutta se on kuitenkin opettavaista kaikin puolin. Tutkijalla on mahdollisuus osoittaa, että aiemmista tutkimuksista on mahdollisuus suodattaa pääasiat ja rakentaa tutkimuksellinen perusta omin sanoin. Tutkimusalue pitää olla hyvin hallinnassa, että tutkimukseen saataisiin mukaan asianmukaisia ja suoraan tutkimusaiheeseen liittyvää kirjallisuutta. Nykyistä tutkimustietoa ei ole tarkoitus tuoda kirjallisuuskatsauksessa esille sillä ajatuksella, että jokaisesta otetaan vähän jotain. Tutkijan täytyy olla rehellinen ja puolueeton esitellessään ristiriitaisia tutkimuksia. Oma tavoite ja tutkimusongelma täytyy tulla kaiken aikaa päällimmäisenä. Tutkijan pitää myös perustella koko ajan sitä, miten tutkimustietoa käytetään oman työn kannalta. (Hirsjärvi ym. 2007, 253.)

#### 4.2 Systemaattinen kirjallisuuskatsaus

Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa aiemmista tutkimuksista on tehty tiivistelmä. Katsauksessa keskusteluista etsitään ja valitaan tutkimuksia, jotka ovat tulosten suhteen tärkeitä (Salminen 2011, 9.) Antti Malmivaara kertoo artikkelissaan, että systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa tavoitellaan toistuvuutta ja halutaan vähentää harhaanjohtamisen riskiä (Malmivaara 2002, 877.) Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on samalla tavalla tarkkuutta vaativa työ kuin tieteellisesti tehty tutkimus. Kirjallisuuskatsauksen tekemiseen tarvitaan suunnittelua ja työvaiheiden kuvailua, koska tämä pitää pystyä toistamaan samalla tavalla kuvailun perusteella. (Metsämuuronen 2005, 39.)

Systemaattista kirjallisuuskatsausta tehdessään tutkija perehtyy moneen tutkimusmateriaaliin tiivistetysti ja sijoittaa tutkimuksensa historialliseen sekä oman tieteenalan ympäristöön. Tällöin on helppo perustella tutkimuksen merkittävyys. Tällainen tutkimustapa antaa mahdollisuuden testata olettamuksia, tuoda esille tuloksia tiivistetysti ja arvioida näiden johdonmukaisuutta. Esille voi myös nousta puutteita aiemmista tutkimuksista ja uusia tutkimuksen aiheita. (Salminen 2011, 9.)

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus antaa mahdollisuuden kriteerien luomiseen, jotka luovat tieteellisen uskottavuuden tutkimukselle. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen yksi tärkeimmistä ulottuvuuksista on päätöksen-

teko, mikä perustuu näyttöön. Tällöin tutkittu tieto tuodaan tueksi päätöksentekoon ja tätä varten. Parhaimmillaan näyttöön perustuva päätöksenteko on sitä, että etsitään parhaat ja tulokselliset toimintatavat. (Salminen 2011, 10.)

Finkin mallissa systemaattinen kirjallisuuskatsaus on jaettu seitsemään eri vaiheeseen. Ensin muodostetaan tutkimuskysymys, jonka jälkeen valitaan kirjallisuus ja tietokannat. Seuraavaksi määritellään hakusanat tai fraasit. Hakusanat määritellään ja rajataan mahdollisimman hyvin tutkimuskysymystä vastaavaksi. Näiden jälkeen suoritetaan seulontaa, eli rajataan kielet ja vuodet. Tavoitteena on valita tutkimukseen mukaan laadukkain mahdollinen aineisto. (Salminen 2011, 10.)

Ensimmäiseksi systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa tehdään aihealueen rajaus. Siinä vaiheessa, kun suunnitellaan kirjallisuuskatsausta, täytyy valita hyväksymis- ja poissulkukriteerit alkuperäisille tutkimuksille. Tarkoitus on valita kirjallisuuskatsaukseen mukaan mahdollisimman luotettavia tutkimuksia. Hyväksymiskriteerit ovat niitä asioita, joita halutaan mukaan kirjallisuuskatsaukseen. Hakua tehdessä katsotaan yleensä tutkimuksen tiivistelmä, josta voidaan havaita, täyttääkö se vaadittavat kriteerit. Mikäli tiivistelmä ei anna kaikkea tarvittavaa tietoa, on mahdollista tilata koko tutkimus tarkasteltavaksi. (Metsämuuronen 2005, 39.)

Alkuvaiheiden jälkeen aletaan tehdä katsausta. Jotta tutkimuksesta tulisi luotettava, tietoa on kerättävä tiettyjen standardien mukaan. Mahdolliset avustajat täytyy kouluttaa hyvin tehtävään. Prosessin etenemistä valvomalla luotettavuus ei tuota ongelmia. Viimeisessä vaiheessa tulokset syntetisoidaan. Vaihe sisältää useita tehtäviä, eli tiedot raportoidaan, osoitetaan tutkimustarpeet, selitetään löydöksiä ja kuvaillaan tutkimuksen laatua. Tässä vaiheessa on suuri todennäköisyys epäonnistua, koska tutkimuksen integrointi voi jäädä liian pinnalliseksi. (Salminen 2011, 10–11.)

#### 4.3 Sisällön analyysi ja raportointi

Kirjallisuuskatsauksessa tehdään yhteenveto valituista tutkimusten tuloksista, eli analysoidaan tuloksia. Yleisesti kirjallisuuskatsauksissa aineisto on järjestetty ja luokiteltu. Aineistoista etsitään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Kootuista tutkimustuloksista kootaan ymmärrettävä kokonaisuus, jota kutsutaan synteetiksi. Tutkimustuloksista olisi hyvä tehdä taulukko, jotta voitaisiin saada kokonaiskuva aineistosta ja ymmärtää sitä paremmin. Tämän vaiheen aikana tutkimuksia on luettava moneen kertaan ja tutustuttava niihin huolellisesti. (Axelin, Stolt ja Suhonen, 2016, 30–31.)

Sisällön analyysissä kerätty aineisto teorisoitaan ja sisäistetään, eli tehdään niin sanottua ajattelutyötä. Tämän jälkeen aineistosta kerätään tiivistetyksi keskeiset asiat ja tarkennetaan käsitteitä. Analyysin avuksi voidaan

tehdä niin sanottu kartta, jonka avulla on mahdollista havainnoida isompaa kokonaisuutta ja luoda selkeämpi kuva eri asioista. (Metsämuuronen 2005, 235–236.)

Tähän kirjallisuuskatsaukseen valittujen tutkimusten tai artikkeleiden tuloksista on kerätty kaikki ne asiat, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin muutosjohtamisessa ja jotka vastaavat tutkimuskysymykseen. Tutkimuksista nousi selkeästi esille pääkohdat, jotka kuvaavat näiden alla olevia asioita. Aiempien tutkimusten tuloksista on kerätty asioita, jotka vastaavat tämän tutkimuksen tutkimuskysymykseen, eli työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Tämän jälkeen nämä asiat on luokiteltu omiin ryhmiinsä, jonka jälkeen asioille on nimetty pääotsikko. Esiintyvyys tutkimuksissa on muodostettu pääotsikoiden mukaan ja näiden alla olevat asiat ovat niitä, joita on esiintynyt valittujen tutkimusten tuloksissa. Tutkimusten tuloksista on muodostettu taulukko, jotta tuloksia olisi selkeämpi tarkastella.

Kirjallisuuskatsauksen viimeisessä vaiheessa raportti kirjoitetaan lopulliseen muotoonsa. Raportoinnissa täytyy noudattaa tarkkuutta, että luotettavuutta voitaisiin arvioida. Raportoinnissa pitää näkyä kriittisyys ja pohdintaa tulosten hyödyntämisestä eri näkökulmista. Pohdinnassa täytyy tulla esille kirjallisuuskatsauksen luotettavuus, kuten esimerkiksi tulosten harhaan johtaneita syitä. Pitää olla myös tarkkana siinä, ettei tutkimustulokset tai niistä tehdyt päätökset arvioivat liikaa alkuperäistutkimusten näyttöjä. (Axelin ym., 2016, 32.)

#### 4.4 Tutkimusaineiston haku ja valinta

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen aineiston haku suoritettiin käyttämällä eri tietokantoja. Aineistoiksi valittiin tutkimuksia 2001 vuodesta eteenpäin, koska halusin saada tutkimuskysymykseen vastauksia nykypäivän muutosjohtamiseen liittyen ja olen kiinnostunut enemmän tuoreimmista tutkimustuloksista. Valitsin aineistot, joissa kuvattiin muutosjohtamista ja joihin sisältyi jollain tavalla työhyvinvointi. Kävin läpi tutkimusten tiivistelmäosaa ja tuloksia, joista valitsin mukaan tutkimuksia, jotka vastaavat tutkimuskysymyksiin. Kielivaatimuksina oli suomi tai englanti, mutta mukaan valikoitui vain suomenkielisiä tutkimuksia, koska en löytänyt englanninkielisiä tutkimuksia, joista olisin löytänyt vastauksia tutkimuskysymykseen. Aiemmat tutkimukset olivat YAMK-tasoisia, väitöskirjoja, pro graduja tai tieteellisiä artikkeleita. Lisäksi kriteerinä oli, että tutkimukset tai artikkelit ovat saatavilla verkosta tai ovat lainattavissa kirjastosta paperisena.

Taulukko 1. Kirjallisuuskatsauksen hyväksymis- ja poissulkukriteerit

Hyväksymiskriteerit	Poissulkukriteerit
Tutkimus kuvaa muutosjohtamista, johon voi sisältyä kuvausta lisäksi työhyvinvointiin liittyen	Tutkimus kuvaa pelkästään johtamista ja siihen ei sisälly mitään kuvausta työhyvinvoinnista
Tutkimukset tai artikkelit vuosilta 2001-2017	Ennen vuotta 2001 tehdyt tutkimukset
Tutkimuksista pitää löytyä vastauksia tutkimuskysymyksiin	Tutkimuksen tulokset tai muu sisältö ei vastaa tarkalleen tutkimuskysymyksiin
Tutkimusten kieli on suomi tai englanti	Tutkimukset ovat muita kuin suomen tai englannin kielisiä
Väitöskirja, pro gradu, yamk tason tutkimus, tieteellinen artikkeli	Amk tasoiset opinnäytetyöt, ei tieteelliset artikkelit,
Tutkimus on luettavissa verkossa tai mahdollisuus saada paperisena	Tutkimusta ei voi lukea verkossa, eikä sitä voi saada muilla keinoilla.

Google scholar on manuaalinen haku. Hakusanana käytin ”muutosjohtaminen”. Vuodesta 2013 saatiin yhteensä 1450 tulosta. Tein myöhemmin uuden haun hakusanoilla ”muutosjohtaminen väitöskirja” vuodesta 2014 eteenpäin, jolla tuli yhteensä 755 tulosta. Valitsin tutkimukset, joissa esiintyy sanat muutosjohtaminen, muutos tai työhyvinvointi, jossa käsitellään muutosjohtamista työhyvinvoinnin näkökulmasta. Näiden perusteella valitsin mukaan alun perin kuusi tutkimusta, mutta yhden otin myöhemmin pois, koska tutkimustulokset eivät vastanneet tarpeeksi hyvin tämän kirjallisuuskatsauksen tutkimuskysymyksiin. Myöhemmin tein vielä karsintaa ja poistin vielä kolme tutkimusta, joiden kriteerit eivät täyttyneet. Yhden artikkelin valitsin artikkelin mielenkiintoisen sisällön vuoksi, koska siinä käsiteltiin muutosta, johtamista ja yhteiskuntaa, vaikka artikkeli oli yli 10 vuoden takaa vuodelta 2001.

Finna on suomalainen hakupalvelu, josta löytyy suomalaisten kirjastojen, arkistojen ja museoiden aineistoja. Finnassa käytin hakusanaa ”muutosjohtaminen”, jolla sain yhteensä 152 tulosta, kun aineisto oli rajattu niin, että mukaan tuli vain väitöskirjat ja vuosirajoituksena oli 2010-2018. Näistä valitsin mukaan kaksi tutkimusta.

Medic tietokannassa on suomalaisia lääke- ja hoitotieteen artikkeleita, kirjoja, väitöskirjoja, opinnäytetöitä ja tutkimuslaitosten raportteja. Medic on valittu mukaan siksi, koska joukossa on myös hoitotyön väitöskirjoja. Näiden joukosta oli mahdollisuus löytää muutosjohtamiseen liittyvää hyödyllistä aineistoa. Hakusanoina oli ”muutosjohtaminen” tai ”työhyvinvointi”. Vuodet rajasin 2010-2017 luvuille. Hakukielenä oli suomi. Tutkimuksista valittiin väitöskirja, gradu tai alkuperäistutkimus. Näiden valintojen perusteella saatiin yhteensä 9 osumaa, joista olen valinnut yhden tutkimuksen.

Google on manuaalinen haku. Hakusanalla ”muutosjohtaminen väitöskirja”. Haulilla saatiin yhteensä 4020 tulosta. Otsikoiden perusteella valitsin

tutkimuksia, joissa esiintyy muutosjohtaminen ja korkeintaan kymmenen vuotta vanhat väitöskirjat. Tämän haun avulla valitsin yhden tutkimuksen.

Doria on kansalliskirjaston ylläpitämä julkaisuarkisto. Hakusanalla ”muutosjohtaminen” tuotti yhteensä 221 tulosta. Selaus tapahtui nimekkeen mukaan. Tuloksista valitsin tuoreet alle 10 vuotta vanhat tutkimukset. Tutkimusten tiivistelmän ja sisällysluettelon perusteella valitsin yhden tutkimustyön.

Theseus on ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden ja julkaisujen arkisto. Tein haun koko theseuksesta ja asiasanalla ”muutosjohtaminen” löytyi yhteensä 526 opinnäytetyötä, josta valitsin korkeintaan 10 vuotta vanhoja tutkimuksia. Valittujen tutkimusten sisällön perusteella valitsin yhden työn.

Taulukko 2. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen aineiston haku

Haku-kone/tietokanta	Hakusana	Vuosiluku	Tuloksia	Valitut tutkimukset
Google Scholar	”muutosjohtaminen” ”muutosjohtaminen väitöskirja”	2013-	1450	3
		2014-	755	
Finna	”muutosjohtaminen”	2010-2018	152	2
Medic	”muutosjohtaminen” tai ”työhyvinvointi”	2010-2017	9	1
Google	”muutosjohtaminen väitöskirja”	Korkeintaan 10v vanhat tutkimukset	4020	1
Doria	”muutosjohtaminen”	Korkeintaan 10v vanhat tutkimukset	221	1
Theseus	”muutosjohtaminen”	Korkeintaan 10v vanhat tutkimukset	526	1

Taulukko 3. Valitut tutkimukset

Tekijä ja vuosi	Tietokanta	Tutkimuksen nimi
Antila-Aalto Sari- maarit, 2015	Google scholar	Muutosjohtajuuden eri osa-alueiden kuvaus terveydenhuollossa.
Härmä Mervi, 2010	Theseus	Muutosjohtaminen perusterveydenhuollon osastonhoitajien arvioimana.
Jeskanen Tatu, 2016	Google scholar	Muutosjohtaminen Tampereen kaupungin sosiaalipalveluiden lastensuojeluyksiköiden organisaatiomuutoksessa esimiesten kokemana.
Juppo Virpi, 2011	Finna	Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta
Laurila Marianne, 2017	Finna	”Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan” Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta
Rantanen Anna- Leena, 2012	Medic	Kokemuksia organisaatiomuutoksessa ja muutosjohtajuudesta yhdessä sairaanhoitopiirissä 1991-2002.
Takala Tuomo, 2001	Google scholar	Muutosjohtaminen – haaste ja mahdollisuus.
Viento Saara, 2017	Doria	Esimiesten muutosvalmius ja johtaminen organisaatiomuutoksessa.
Vuorinen Riitta, 2008	Google	Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana.

#### 4.5 Aiempien tutkimusten keskeinen sisältö

Rantasen (2012) tutkimuksessa kuvailtiin hoitajien ja esimiesten sekä johtajien kokemuksia muutosjohtamisesta ja muutoksista organisaatiossa 1991-2002 vuosina. Tavoite oli lisätä enemmän tietoutta muutoksista ja siitä, mitä se merkitsee henkilöstölle, esimiehille sekä johtajille. Tutkimuksessa oli kuvattu hoitohenkilökunnan erilaisia tunteita monipuolisesti esimerkkejä käyttäen. Tutkimuksessa hoitohenkilökunta oli kuvaillut tunteitaan peilaten aiemmin olleeseen organisaatiomuutokseen. Johtajuuskokemukset olivat jääneet etäisemmäksi ja päättäjien oli koettu olevan hoitotyöstä kauempana. Muutoksessa oli ollut keskeisintä oma tilanne. Omat yksilölliset kokemukset olivat olleet erityisiä ja tilannekeskeisiä. Laurilan (2017) tutkimus käsittelee samoja asioita hyvän muutosjohtamisen näkökulmasta. Tutkimuksessa on tavoitteena kuvailla ja lisätä ymmärrystä siihen, mitä on hyvä muutosjohtajuus tai millaisia käsityksiä esimiehillä on hyvästä muutosjohtajuudesta. Tutkimusaineisto oli saatu elektronisella lomakkeella, jossa oli ollut avoimia kysymyksiä. Analyysi oli tehty fenomenografisella menetelmällä ja tuloksina oli eroteltu neljä erilaista muutosjohtajuuskäsitystä, joita olivat ohjaava, osallistava, innostava sekä emansipoiva. Käsitukset eroteltiin toisistaan siinä suhteessa, oliko esimiestyö toiminta- vai tunnekeskeistä ja oliko kommunikointi enemmän esimiehen taholta alaisille tulevaa yksipuolista viestintää vai oliko se avointa vuorovaikutusta molemmin puolin.

Antila-Aallon (2015) tutkimuksessa kuvailtiin erilaisia muutosjohtajuusprosessia tukevia keinoja terveydenhuollossa käyttäen apuna integroitua kirjallisuuskatsausta. Tutkimuksessa haluttiin tuoda esille erilaisia käytäntöjä muutosjohtamiseen liittyen tutkimuksista, jotka käsittelevät terveydenhuollon johtamista. Tutkimustuloksista oli tullut esille se, että muutostilanteen aikana johtamistyyllillä ja lähestymistavalla oli todella suuri merkitys. Kun organisaatio on asiantuntijasisältöinen, niin asioiden tiedottaminen henkilöstöä kuulematta voi vaikuttaa voimakkaasti näiden asenteisiin. Lisäksi tutkimuksen mukaan huono työympäristö ja työvälitteet vaikuttavat työssä viihtymiseen sekä sitoutumiseen.

Vuorisen (2008) tutkimuksessa on tutkittu muutosjohtajuutta erityisellä kansainvälisellä muutosjohtajuutta mittaavalla mittarilla, eli LPI-mittari. Tutkimustulokset mahdollistavat osastonhoitajien muutosjohtamisvalmiuksien arvioinnin. Tiedon avulla on myös mahdollista kehittää johtamista ja käyttää sitä johtamiskoulutuksessa. Tutkimuksen tuloksista tulee esille osastonhoitajien muutosjohtamisen harkitsevaisuus, konkreettisuus, maltillisuus ja perustehtävän suorittamisen turvaaminen.

Härmän (2010) tutkimuksessa kuvailtiin, miten osastonhoitajat ovat kokeneet muutosjohtamisen perusterveydenhuollossa. Tutkimukseen haluttiin saada tietoa muutosjohtamisen haasteista ja että miten osastonhoitajat mieltävät muutosjohtamisen. Lisäksi haluttiin saada selville muutosjohtajuuteen tarvittavia valmiuksia. Tutkimuksen tuloksista tuli esille se, että



osastonhoitajat ajattelivat muutosjohtamisen olevan johtamisen keskeinen osa. Muutos ja uudistuminen eivät riitä yksistään, vaan täytyy tunnistaa ajoissa muutostarpeet. Muutosten on kohdistuttava tärkeisiin asioihin ja muutokset pitää toteuttaa hyvin. Tutkimuksen mukaan osastonhoitajalta vaaditaan hyvää muutosjohtajuutta. Lisäksi muutosjohtajalla täytyy olla paljon herkkyyttä, jotta muutosten vaatimat johtamistyyliä voitaisiin tunnistaa.

Viennon (2017) Tutkimuksen tarkoitus oli syventyä organisaation muutoksista ja muutosjohtamista tehtyihin kirjallisiin sekä lisäksi ottaa selvää muutosvalmiuksista merkittävässä muutostilanteissa. Tutkimuksen tuloksista tuli esille muutosvalmiuden olevan keskeisessä roolissa muutostilanteissa ja sillä on vaikutusta myös tapaan toimia muutosjohtajana. Tutkimuksen mukaan organisaatiossa tulisi muutostilanteissa pitää huoli siitä, että jokainen henkilöstöstä voisi tuntea olevansa pätevä työskentelyssään.

Jupon (2011) tutkimus käsittelee organisaation muutosjohtamista yliopistoympäristössä. Tutkimuskysymyksiin haettiin vastauksia seitsemäntoista suomalaisen yliopiston rehtoria haastatteleamalla. Tutkimuksella haluttiin kartoittaa yliopistojen rehtoreiden ajatuksia yliopistojen muutosjohtamisesta. Tutkimuksella haluttiin selvittää sitä, että mitä organisaation muutoksen johtaminen yliopisto-organisaatiossa tarkoittaa, millaisia ovat haasteet ja mikä rooli henkilöstöllä sekä rehtoreilla on muutoksen aikana.

Jeskasen (2016) tutkimuksessa kuvataan muutosjohtamista esimiesten kokemana organisaatiomuutoksessa. Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä siihen, mitä henkilöstö haluaa tai tarvitsee muutosprosessin aikana ja millaisia haasteita organisaatiomuutokset sisältävät. Tutkimus oli laadullinen tutkimus, jossa haastateltiin organisaatiomuutoksessa olevia esimiehiä.

Edellä esitettyjen tutkimustöiden lisäksi tähän kirjallisuuskatsaukseen valittiin yksi Tuomo Takalan kirjoittama artikkeli muutosjohtamisesta. Artikkelin käsittelee muutosta ja johtamista yhteiskunnallisen muutoksen kontekstissa. Artikkelin mukaan muutos ja konflikti elää jatkuvassa tasapainossa. Yritysten ympäristö, jossa toimitaan, muuttuu kaiken aikaa. Muutos täytyy kanavoida johtajien toimesta positiiviseksi voimaksi, josta on hyötyä kaikille. (Takala 2001, 44.)

Takalan artikkelissa kerrotaan, että muutokseen tarvitaan muuttumista ja tämä on vaikeaa koko yritykselle. Muutoshalukkuutta hillitsee pelko jostakin uudesta, mitä ei voi hallita. Tätä kautta syntyy myös vastavoimia ja jos negatiiviset vastavoimat tukehduuttaa, syntyy johtamisen yleinen sudenkuoppa. Kun johtaja laatii listan vastustajista, eliminoi toisinajattelijat ja ottaa taakseen omia luottohenkilöitä, niin näillä keinoin voi tehokkaasti hallita sekä alistaa, mutta loppujen lopuksi kaikki kääntyy johtajaa itseään vastaan. Takalan mukaan tiukat otteet täytyy laittaa sivuun ja pitää osata sulautua arkeen, jossa voi esiintyä radikaalejakin muutoksia. Muutoksen

muuttaminen positiiviseksi voimaksi on Takalan mukaan vaikeimpia asioita. Hyvä johtaja on mukava, jämäkkä ja asiallinen sekä on myös innostunut asiastaan. Takalan mukaan monilla johtajilla on kuitenkin luonnostaan sisäisiä voimavaroja ja tiettyjä luonteenpiirteitä, joiden avulla he voivat hallita johtajuudessa syntyviä paineita. Tuloksellinen johtajuus ja järkevä vallan käyttö eivät aina toimi niin kuin pitäisi. Johtajan ja alaisen välinen kommunikaatio voi epäonnistua, mikä taas voi johtaa vallan väärinkäyttöön. Hyvä johtaja osaa kuitenkin tasapainottaa harkintaa ja toimintaa tutkimalla itseään. (Takala 2001, 48–50.)

#### 4.6 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkijan täytyy ottaa huomioon tutkimuksen eettiset kysymykset, jotka ovat yleisesti hyväksytyjä tiedon hankintaan ja julkistamiseen liittyviä periaatteita. Jokaisen tutkijan vastuulla on tuntee nämä periaatteet ja toimia niiden mukaisesti. Tutkimusenteossa tulee noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä, jotta se on eettisesti hyvä tutkimus. (Hirsjärvi ym. 2007, 23.)

Suomessa on erilaisia toimijoita, jotka valvovat tutkimustöiden eettisyyttä ja asianmukaisuutta. Erinäiset neuvottelukunnat ovat laatineet ohjeistuksia, jotta tieteellisiä toimintatapoja noudatettaisiin. Näitä toimintatapoja ovat rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus tutkimuksen kirjoittamisessa sekä tulosten esittämisessä ja näiden arvioinneissa. Aineistonhankinta tulee olla tiettyjen kriteereiden mukaista ja eettisesti kestävä. Tuloksissa täytyy olla mukana avoimuutta. Muiden tutkimustöitä on kunnioitettava ja näille on annettava erityinen arvo sekä merkitys. Tutkimus suunnitellaan, työsteetään ja raportoidaan niin kuin tieteellisen tiedon vaatimukset edellyttävät. (Hirsjärvi ym. 2007, 24.)

Tutkimustyön kaikissa vaiheissa pitää välttää epärehellisyyttä. On hyvä ottaa huomioon, että muiden tekstejä ei plagioida. Plagiointi tarkoittaa sitä, että jonkun toisen kirjoittamaa artikkelia tai tekstiä pidetään omana. Tekstiä lainattaessa on aina lisättävä asianmukainen lähdemerkintä. Jos tekstiä lainataan suoraan, se on kirjoitettava juuri niin kuin se on kirjoitettu alkuaan. Itseplagiointia on myös syytä välttää. Tämä tarkoittaa, että tutkija käyttää omaa aiempaa tutkimustaan ja muuttelee pieniä osia tutkimuksesta. Tutkimuksen tulokset esitetään rehellisesti, eikä niistä anneta parempaa kuvaa kuin mitä ne ovat. Tulosten yleistäminen on vilpillistä ja tulosten sepittäminen antaa tiedeyhteisölle vääriä havaintoja. Raportoinnin tulee olla huolellista ja alkuperäistä havaintoa ei saa vääristellä. (Hirsjärvi ym. 2007, 26.)

Tutkimusten epärehellisyyttä ja epäkohtia voidaan ennaltaehkäistä sillä, että tutkimuksen tekemiseen on selkeät säännöt. On kuitenkin alueita, joissa ei ole sääntöjä ja tähän on syynä nopea kehitys tutkimuksessa. Säännöt auttavat kuitenkin yksittäistä tutkimuksen tekijää, vaikkei ne olisi yksityiskohtaisia. Säännöt voivat myös auttaa tilanteissa, joita ei ehkä olisi itse

ajatellut. Tutkimusetiikkaa täytyy opiskella, jotta voidaan välttyä vääränlaisilta tutkimuksilta. Sääntöjen rikkomiselle on usein syynä tiedon puute. Tiedeyhteisöt tiedottavat säännöistä, tutkijan velvollisuuksista ja opettavat ajattelemaan kriittisesti. Tutkijat voivat oppia tiedostamaan ongelmien kokonaisuuden koulutusten avulla. Koulutuksen tulisi olla pakollista kaikille, ettei vain enemmän motivoituneet hakeutuisi koulutukseen. (Mäkinen 2006, 42–43.)

Hyvässä tutkimuksessa eettisyys on otettu tarpeeksi hyvin huomioon ja tämä on erittäin vaativa tehtävä. On hyvä opetella eettisiä periaatteita jo ensimmäisten tutkimustöiden tai kirjoitustehtävien kohdalla. Aineistonhankinnan juridiikka, analysointi ja arkistointiin liittyvät asiat kuuluvat myös eettisyyteen. (Hirsjärvi ym. 2007, 27.)

Kaikkia internetistä saatavia aineistoja suojaa samanlainen tekijänsuoja kuin painetulla aineistolla. Verkosta saatava materiaali ei ole aina sallittua aineistoa, vaikka se olisi hyvin saatavilla. Verkkoaineistojen kohdalla tulisi huomioida tutkimusetiikka ja tuore lainsäädäntö. (Vilkka 2014, 97.)

Tähän kirjallisuuskatsaukseen on valittu tutkimuksia, jotka ovat mahdollisimman tuoreita, alle kymmenen vuotta vanhoja. Johtamisen malli on muuttunut paljon vuosien saatossa ja siksi tuoreimmat korkeintaan kymmenen vuotta vanhat tutkimukset aiheesta kiinnostavat enemmän. Tutkimukset käsittelevät muutosjohtamista ja työhyvinvointia. Tutkimukset ovat sellaisia, joista on mahdollista löytää vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tarkoituksena on saada mahdollisimman laaja kokonaisuus tutkittavasta aiheesta ja näin mahdollisimman luotettava kirjallisuuskatsaus.

## 5 TULOSTEN TARKASTELUA

Tutkimuskysymyksen avulla haluttiin selvittää, onko muutosjohtamisella jollain tavalla vaikutusta työhyvinvointiin.

Tutkimuskysymys:

Millä muutosjohtamisen keinoilla voidaan saada aikaan parempaa työhyvinvointia?

Tähän kirjallisuuskatsaukseen valittujen tutkimusten tuloksista on kerätty keskeisimmät tulokset, joita on tässä työssä käsitelty. Alla olevassa taulukossa on pääotsikoiden alle kerätty niitä asioita, joita valituista tutkimuksista tuli esille. Kommunikoinnin tärkeys nousi vahvasti esille kahdeksasta (8/9) tutkimuksesta, kun valittuja tutkimuksia tai artikkeleita oli yhteensä yhdeksän. Kommunikointiin liittyen tutkimustuloksista nousi esille tiedot-

tamisen puute, tiedottaminen on ollut hyvää, palautteen antaminen, kuulluksi tuleminen ja rakentavat keskustelut. Toisena keskeisenä asiana seitsemästä (7/9) tutkimuksesta nousi sitouttaminen työhön tai roolijako. Tähän liittyen tutkimuksista nousi esille työntekijöiden roolijako, sitouttaminen työhön ja vastuujako. Kolmantena asiana kuudesta (6/9) tutkimuksista nousi esille tuen saaminen, joihin sisältyi tarkemmin esimiesten tai työntekijöiden tuen saaminen, kannustaminen ja motivoiva johtaja. Neljäntenä nousi kuudesta (6/9) tutkimuksesta esille koulutus tai ohjaus, joihin sisältyi ohjauksen puute, työhön liittyvät taidot, taitojen vahvistaminen, perehdyttämiseen liittyvä ajan puute, yhdessä oppiminen ja esimiesten saama koulutus. Viimeisenä asiana kolmesta (3/9) tutkimuksesta nousi esille esimerkillisyys, joihin sisältyi eettinen malli, tien näyttäminen ja roolimalli.

Taulukko 4. Keskeisimmät tutkimustulokset

<b>Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät</b>	<b>Esiintyvyys valituissa tutkimuksissa</b>
<b>Kommunikointi</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiedottaminen on ollut hyvää</li> <li>- Tiedottamisessa ollut puutteita</li> <li>- Palautteen antaminen</li> <li>- Kuulluksi tuleminen</li> <li>- Rakentavat keskustelut</li> </ul>	8/9
<b>Sitouttaminen / roolijako</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Työntekijöiden roolijako</li> <li>- Sitouttaminen työhön</li> <li>- Vastuujako</li> </ul>	7/9
<b>Tuen saaminen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Esimiesten/työntekijöiden tuen saaminen</li> <li>- Kannustaminen</li> <li>- Motivoiva johtaja</li> </ul>	6/9
<b>Koulutus / ohjaus</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ohjauksen puute</li> <li>- Työhön liittyvät taidot</li> <li>- Taitojen vahvistaminen</li> <li>- Perehtymiseen ei ole riittävästi aikaa</li> <li>- Yhdessä oppiminen</li> <li>- Koulutusta esimiehille</li> </ul>	6/9
<b>Esimerkillisyys</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eettinen malli</li> <li>- Tien näyttäminen</li> <li>- Roolimalli</li> </ul>	3/9

## 5.1 Kommunikointi

Tähän kirjallisuuskatsaukseen valittujen tutkimusten tuloksista tulee selkeästi esille se, että työyhteisössä pidetään avointa viestintää erittäin tärkeänä seikkana työhyvinvoinnin ylläpitämisen kannalta. Kuitenkin näistä valittujen tutkimusten tuloksista tuli esille se, että viestinnässä oli ollut jonkin verran puutteita. Toisaalta tutkimuksista tuli esille se, että jos henkilöstölle tiedotettiin asioita ilman, että heitä kuultiin, niin tämä vaikutti myöhemmin asenteisiin. Rantasen (2012) tutkimuksen haastatteluista tuli esille se, ettei muutoksista oltu tiedotettu riittävästi. Tieto oli saattanut tulla jotain muuta kautta, esimerkiksi radion välityksellä. Kun tiedotuksessa oli ollut puutteita, huhupuheet olivat menneet nopeammin eteenpäin. Tutkimustulosten mukaan johtajien antama informaatio alaisilleen tulisi olla mahdollisimman hyvää.

Härmän (2010, 36) tutkimustulosten mukaan tiedottaminen on tärkeää muutostilanteissa ja kun se on avointa sekä selkeää, se toimii työyhteisön voimavarana sekä auttaa ymmärtämään muutosta paremmin. On hyvä varmistaa, että tiedottaminen on riittävä ja että tietoa saa tarpeeksi. Tulosten mukaan viestinnän pitäisi olla ymmärrettävää ja totuudenmukaista. Kun vuorovaikutus on onnistunut, sillä saadaan aikaan luottamusta, mikä auttaa muutoksen eteenpäin viemiseen. Vuorisen (2008, 115) tutkimustuloksista tulee myös esille se, että avoin puheyhteys, palautteenanto ja omien työtehtävien läpikäyminen yhdessä johtajan sekä alaisen kanssa lisää yhteistyötaitoja. Palautteen anto tapahtui yleensä tilanteissa, joissa se liittyi arkiseen monipuoliseen ja realistiseen työhön. Tutkimustulosten mukaan esimiehen vahvuus oli yhteydessä molemminpuoliseen palautteen antamiseen.

Antila-Aallon (2015, 21) tutkimustuloksista tulee esille se, että muutosjohtajilla on oltava hyvät viestintätaidot. Johtajan täytyy osata kuunnella alaisiaan, kommunikoida riittävästi ja pitää yllä rakentavia keskusteluita. Vienon (2017, 65) Tutkimustuloksista tulee esille se, että johtajien tulisi olla avoimia vastaanottamaan henkilöstön ehdotuksia ja vastaamaan siitä, että kaikki saavat tiedon. Laurilan (2017, 160) tutkimuksen haastatteluvastauksista tuli esille tarve saada tulla kuulluksi esimiehen puolelta. Vastaajat olivat kertoneet, että vaikka he olivat ehdottaneet jotakin uutta, niin sitä ei oltu noteerattu ollenkaan. Vastaajat olivat lisäksi tuoneet esille sen, että haluaisivat esimiesten kuuntelevan työtä koskevia asioita tai ongelmia ja että niitä vietäisiin eteenpäin. Jupon (2011, 151) tutkimustuloksista tulee vahvasti esille viestinnän tärkeys. Tutkimuksen mukaan henkilöstöä oli kannustettu muutokseen esimerkiksi informaation ja viestinnän avulla. Viestintäkanavina olivat olleet tilaisuudet, joissa oli mahdollista keskustella ja tiedottaa asioista. Lisäksi oli ollut työryhmiä, joissa uudistuksista oli tiedotettu.

## 5.2 Sitouttaminen ja roolijako

Härmän (2010, 35) tutkimustulosten mukaan Sitouttaminen tiettyyn toimintaan nousi selkeästi esille tutkimuksista. Sitouttamisen avulla työntekijä saadaan kantamaan vastuuta muutostilanteessa. Tutkimuksen mukaan muutosjohtaminen on suurimmalta osaltaan ihmisten johtamista ja sillä vaikutetaan henkilöstön asenteisiin. Jos henkilöstön sitouttaminen ei onnistu, muutoksessa ei tapahdu etenemistä. Juppon (2011, 150) tutkimustuloksista nousee esille se, että organisaatiotasolla sitoutumattomuus ja muutoksen tavoitteisiin sitoutuminen oli ollut haastavaa. Henkilöstön rooli oli ollut tärkeässä asemassa. Tutkimuksen mukaan sitouttamiseen oli käytetty erilaisia keinoja, kuten tiedottamista, osallistamista, koulutusta ja tilaisuuksia. Antila-Aallon (2015, 28) tutkimuksen mukaan sitouttaminen työhön on mahdollista inhimillisin, ymmärtäväisin ja opettavaisin keinoin. Kun työntekijät sitoutetaan, sillä varmistetaan turvallinen ja inhimillinen hoito.

Viennon (2017, 60) tutkimustuloksista tulee esille se, että työyhteisössä organisaatiomuutos on toivottu, mutta henkilökunnan rooleista ei ole tarkkaa tietoa. Kun roolit tiedetään ja ollaan varmoja siitä, että resurssit riittävät, voidaan olla varmoja tuen saamisesta muutoksen aikana. Laurilan (2017, 143) tutkimustulosten mukaan muuttuminen vaikuttaa hierarkia-kenteeseen, jonka vuoksi esimies joutuu jakamaan vastuita uudelleen työyhteisössä. Vastuujako oli koettu kuitenkin hankalaksi, koska esimiesten oma tietämys rooleistaan oli riittämätöntä. Tutkimustulosten mukaan työ- ja vastuualueiden jäädessä epäselväksi, se vaikeuttaa asioiden hoitamista ja suoriutumista tehtävistä. Lisäksi epäselvät vastuualueet voivat johtaa asioiden toistoon moneen kertaan tai asioita jää hoitamatta kokonaan. Vuorisen (2008, 110) tutkimuksen mukaan niin sanottu valtuuttaminen johonkin toimintaan tarkoittaa käytännössä todellista ja harkittua toimintaa sovitusti. Tällainen toiminta tukee ja vahvistaa työyhteisöä sekä siinä toimivia jäseniä. Osastonhoitajien mukaan suunnan näyttäminen tarkoittaa osallistumista ja olemista tavoitettavissa. Lisäksi tämä edistää yhteistoimintaa ja suunnitelmallisuutta. Tavoitettavuus edistää työtyytyväisyyttä ja sillä on myönteinen vaikutus työhön.

Jeskasen (2017, 43) tutkimustulosten mukaan työntekijöille oli annettu mahdollisuus vaikuttaa siihen, mihin he halusivat sijoittua organisaatiomuutoksen aikana. Sijoittumiset oli toteutettu hyvin toiveiden mukaisesti. Muutokseen vaikuttaminen oli kuitenkin ollut vähäistä osittain sen vuoksi, ettei roolia määritelty etukäteen selkeästi. Lisäksi monta päällekkäistä muutosprosessia aiheutti tiedon puutetta, eikä työntekijät voineet tämän vuoksi muodostaa mielipiteitä asioista.

### 5.3 Tuen saaminen

Härmän (2010, 44) tutkimustulosten mukaan osastonhoitajat tarvitsevat oman esimiehensä tukea, innostamista ja rohkaisua. Organisaation ylempältä taholta he tarvitsevat tukea, mahdollistamista muutokseen ja tietoa etukäteen seuraavista muutoksista tai suunnitelmista. Kun asioista tiedetään etukäteen, se lisää osastonhoitajien omaa muutosvalmiutta. Jeskasen (2017, 44) tutkimustuloksista tuli esille esimiesten pohdintaa siitä, että miten he olisivat voineet tukea enemmän henkilöstöä muutosprosessin aikana. Haastavaa oli kuitenkin se, että muutosaikataulu oli ollut tiukka ja kun piti toimia kahden työryhmän välillä. Onnistuneesta tiedottamisesta ja muutosprosessin aikana tukemisesta kertoo kuitenkin se, että esimiehet oli otettu hyvin vastaan uusissa työyhteisöissä. Antila-Aallon (2015, 23–24) tutkimuksesta nousee esille, että hyvän johtajan ominaisuuksiin kuuluu olla työntekijöiden motivaattori, voimanantaja ja lisäksi johtaja voi auttaa ymmärtämään eri asioita. Hyvässä työyhteisössä iloitaan ja juhlitaan muiden onnistumista, saavutuksia sekä annetaan hyvää palautetta ilman takajatuksia. Tutkimuksen tuloksista tuli esille myös se, että johtajan tulisi osata antaa tukea työyhteisön vahvistamiseen, jolla on samalla suhteiden rakentamista tukeva vaikutus.

Jupon (2011, 148) tutkimustuloksista nousee esille vähäisen tuen saaminen ja se, että jos ihmiset ovat hiljaa, niin tukea oli tullut vähemmän. Esille oli tullut myös se, että jos tukea ei pyydä, niin sitä ei ole saatu. Tukea oli saatu yleisesti kollegoilta tai yliopiston sisäpuolelta.

Rantasen (2012, 74) tutkimustuloksista tuli esille se, että miten voimakkaasti muutos vaikutti osastonhoitajien omaan elämään sekä heidän työhönsä. Paineensietokyky oli ollut koetuksella ja tilanteiden hallinta vaikeutui. Ylihoitajat huomasivat esimiestyön raskaan ajanjakson, jonka jälkeen he olivat löytäneet yhdessä esimiesten kanssa keinoja selviytyä tehtävistään. Kun esimiehet saivat tukea, oli yhteisiä harrastuksia, ryhmäohjausta ja yhteistyötä, niin työstä löytyi pikkuhiljaa uutta iloa sekä muutokset toteutuivat onnistuneesti.

### 5.4 Koulutus ja ohjaus

Antila-Aallon (2015, 24 ja 29) tutkimustuloksista tuli esille se, että kun johtajat ovat tehneet enemmän potilastyötä, niin siitä on ollut hyötyä hoitajille. Työyhteisössä tapahtui yhdessä voimaantumista, oppimista, ammatillista verkostoitumista, keskustelua ja muutosta johdettiin yhdessä. Muutosjohtaminen on sitä, että johtaja on läsnä alaisilleen. Läsnäolo tuo alaisia lähemmäksi ja heillä on mahdollisuus keskustella työhön liittyvistä asioista aina kun mahdollista. Tutkimustulosten mukaan johtajan ottaessa alaisensa mukaan päätösten tekoon, hän vahvistaa omia ja koko työyhteisön taitoja.

Vuorisen (2008, 91) tutkimustuloksista tuli esille koulutuksen tarpeellisuus osastonhoitajien työssä. Tutkimustulosten mukaan suunnitelmallisella koulutustarpeella oli tarkoitus valmentaa osastonhoitajia tehtävään ja toimintaan roolimallien mukaisesti. Valmentautumisella tarkoitettiin johtamiskoulutusta, johtamistiedon hankkimista ja itsensä arviointia johtajuuden näkökulmasta. Tutkimuksen mukaan johtamisoppi muodostui toiminnan selkeytymisestä ja tilanneherkkyyden syntyisestä. Osastonhoitajien toiminnan selkeyttämistä oli kuitenkin haitannut epämääräisyys vastuualueissa ja ohjauksen puute. Laurilan (2017, 142–146) tutkimustuloksista tulee esille taas se, ettei henkilöstölle jäänyt tarpeeksi aikaa sisäistää uusia asioita, perehtymiseen tai palautumiseen muutoksista. Tutkimuksen haastatteluista tuli esille, että työntekijät olivat saaneet vain pintapuolista koulutusta edellisistä muutoksista, kun uusia muutoksia oli jo tulossa. Vastaaajat olivat kokeneet, ettei perehtymiseen jäänyt aikaa ja uusiin asioihin oli ollut vaikea tottua. Vastaaajat olivat olleet sitä mieltä, että esimiehen tulisi huolehtia työntekijöiden kehittymisestä ja että heillä on muutosprosessin aikana tarvittavat tiedot sekä taidot. Tutkimustulosten mukaan myös koulutusta tulisi järjestää riittävästi, koska muutokset voivat tuoda mukanaan tarvetta opetella uusia asioita ja pitäisi tietää paljon uusista asioista. Tutkimuksen mukaan koulutusta saatettiin järjestää, mutta sitä ei ollut riittävästi, se ei ollut oikeanlaista tai sitten ajankohta oli ollut huono. Lisäksi tutkimustulosten mukaan tärkeää oli riittävän perehdytyksen saaminen ja opastaminen asioihin, jotka liittyivät muutokseen. Lomakkeille kirjoitetut ohjeet, kaaviot ja muut opeteltavat asiat koettiin tutkimustulosten mukaan huonoiksi, koska niitä ei kyetty sisäistämään ilman perehdyttämistä.

Härmän (2010, 42–43) tutkimustuloksista tuli esille koulutuksen tarpeellisuus muutosjohtamisen tukena. Muutosjohtamisesta ja sen teoriasta oli kaivattu koulutusta sekä tietoa. Lisäksi osastonhoitajan tehtävään oli haluttu enemmän hallinnon koulutusta. Näiden lisäksi tuloksista tuli esille, että oli haluttu tietää, millä tavoin tehdyt ratkaisut vaikuttivat muutosprosessin kulkuun. Viennon (2017, 57) tutkimustuloksista nousee esille myös se, että koulutusta tai kehittämistä kaivattiin eniten johtajuus, viestintä ja yhteistyötaitoihin. Tutkimuksen kyselyistä pieni osa oli vastannut jatkuvan oppimisen olevan tärkein asia.

## 5.5 Esimerkillisyys

Antila-Aallon (2015, 42) tutkimustuloksista tulee esille se, että nykypäivänä työskentely-ympäristö on vaativa ja haastetta johtajille lisää se, että heidän pitäisi pystyä olemaan ohjaajina alaisilleen. Johtajan hallitessa muutosjohtajuutta, hän vahvistaa samalla omaa jaksamistaan ja kehittymistään. Johtajan tulee olla esimerkkinä alaisilleen. Johtajan täytyy osata näyttää alaisilleen muutos esimerkkinä. Takalan (2001) artikkelissa painotetaan myöskin sitä, että johtajan tulee olla esimerkkinä alaisilleen ja kollegoilleen. Artikkelin mukaan johtajan tulisi tiedostaa muutoksen tarpeellisuus,



eikä tämä saa olla itsetarkoitus. Muutosjohtajuuden haasteet voidaan artikkelin mukaan selvittää hyvällä yhteistyöllä ja oppimalla.

Vuorisen (2008, 87 ja 94) tutkimustuloksista nousee esiin tien näyttäminen johtamiseen liittyvänä muuttujana ja lisäksi esimerkkinä toimiminen tarkoittivat esimiesten suunnitelmallisuutta. Tutkimuksessa oli käytetty LPI-mittaria, jonka avulla kerätyistä havainnointiaineistoista valmisteltiin kolme faktoria. Yhtä näistä faktoreista kutsuttiin tulevaisuussuuntautuneeksi johtamiseksi. Tämän faktorin sisältöön kuuluu tien näyttäminen. Ihmisiä arvostava johtaminen oli toinen faktori, johon kuului johtajan antama tuki alaisilleen, heidän arvostaminen sekä yhteistyö. Johtamisen perusta oli kolmas faktori, johon sisältyi johtamisen tavoitteellisuus ja toiminta yhteisten periaatteiden sekä arvojen mukaan.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Valituista tutkimuksista nousi yhteensä viisi pääasiaa, joista jokainen on tärkeä osa muutosjohtajuutta. Näihin jokaiseen pääkohtaan sisältyy monta pienempää osa-aluetta, jotka kaikki yhdessä muodostavat kokonaisuuden. Tärkeimmäksi alueeksi muutosjohtajuudessa nousi kommunikointi, mikä oikeastaan sisältyy myös näihin neljään muuhun pääkohtaan. Rantasen (2012) tutkimuksessa esimerkiksi tuen antamiseen liittyi innostamista ja rohkaisua, johon tarvitaan hyviä kommunikointitaitoja. Koulutukseen ja ohjaamiseen tarvitaan hyviä ohjaustaitoja sekä molemminpuolista kommunikointia. Jos johtajan ja alaisen välit eivät ole luottamuksellisia, kommunikointikaan ei suju. Tämän tutkimuksen aiemmassa kappaleessa, jossa määriteltiin johtamisen käsitettä, on mainittu johtamisen tiivistyvän kahden sanaan, luottamus ja yhteistyö. Lisäksi kappaleessa mainittiin, että johtamista on vasta se, kun henkilöstö on saatu johtajan toimesta hyvään yhteistyöhön, niin tällöin he haluavat saavuttaa yhteisen päämäärän työssään. (Juuti 2016, 12–13)

Kommunikointi on aiempien tutkimustulosten mukaan tärkein asia muutosjohtajuudessa. Muutosjohtajan tulisi kuunnella alaisiaan ja antaa heille mahdollisuus tehdä ehdotuksia (Antila-Aalto 2015, 21.) Aiemmista tutkimusten tuloksista voidaan päätellä olevan hyväksi, jos alaiset saavat osallistua päätöksentekoon, jotta he voisivat kokea olevansa osa työyhteisöä ja kokisivat itsensä tärkeäksi. Tulosten perustella voisi päätellä, että tiedottamiseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota ja muutosjohtajan tulisi pitää alaiset ajan tasalla asioista kaiken aikaa. Tiedottaminen ei saisi olla vain esimerkiksi radiosta tulevaa, vaan alaisten pitäisi saada kokea, että he voivat ilmaista mielipiteensä siinä tilanteessa, kun asioista kerrotaan. Teoriaosuudessa muutosjohtamisen kappaleessa tuli myös esille se, että nimetyt henkilöt on hyvä ottaa riittävän ajoissa mukaan muutossuunnitelmien tekemiseen ja varmistua kommunikoinnin sujuvuudesta (Härmä 2010, 16–17.) Muutosjohtamisen teoriakappaleessa mainittiin lisäksi se, että muutos on helpompi hyväksyä, kun työntekijät ovat tulleet kuulluksi ja heillä on tunne siitä, että ovat voineet vaikuttaa asioihin (Pirinen 2014, 3.) Tiedottamiseen liittyen muutosvastarinta käsitteen määrittely osiossa mainittiin vastustamisen synnystä, mikäli asioissa ilmenee puutteita, ne ovat epätarkkoja tai niitä ei perustella. Vastarinta voi näyttäytyä sitoutumattomuutena tai jopa aggressiivisuutena. Asioihin ei voi suhtautua varauksettomasti, mikäli tietoa ei ole riittävästi. (Vakkala 2012, 87.)

Aiempien tutkimusten tulosten perusteella voidaan päätellä, että kaiken kaikkiaan muutosjohtajalla tulisi olla avoimet välit alaisiinsa. Palautteen antaminen puolin ja toisin on tärkeää. Muutosjohtajan olisi hyvä olla kaiken aikaa läsnä tai saatavilla, että alaisilla olisi tunne siitä, että he voivat mennä puhumaan asioista milloin tahansa. Asioista pitäisi voida keskustella rakentavasti ja avoimesti. Asioiden tai ideoiden sivuuttaminen voi olla henkilöstölle turhauttavaa ja saattaa vähentää motivaatiota työyhteisössä.

Kommunikoinnin tai tiedottamisen puute voi lisätä työyhteisössä epävarmuutta ja aiheuttaa pelkoa tulevaa kohtaan. Jos välit eivät ole avoimet alaisten ja muutosjohtajan välillä, se todennäköisesti vähentää työhyvinvointia.

Edelliseen johtopäätöksiin ja pohdintaan liittyen työhyvinvointiin liittyvässä aiemmassa teoriaosuudessa Puomilahden (2012, 10) tutkimuksen mukaan työyhteisön prosessit ja rakenteet täytyy olla kunnossa, johtajan olla esimerkkinä, työ on mielekästä, innostavaa, vuorovaikutus toimivaa sekä työympäristön pitää olla turvallinen. Tästä voidaan kuitenkin päätellä, että kun johdon yläpuolella asiat ovat kunnossa, niin se heijastuu alaspäin työyhteisöön. Lähiesimiehen ollessa epävarma asioista, myös pelko lisääntyy. Itse ajattelen, että epävarmuus voi muodostua siitä, ettei lähiesimies ole saanut riittävästi tietoa organisaation ylemmältä taholta.

Tutkimustulosten mukaan muutosjohtajan tulisi olla työyhteisössä mukana fyysisesti kaiken aikaa, mikä lisäisi työyhteisössä turvallisuuden tunnetta ja antaisi mahdollisuuden keskusteluun aina kun on tarvetta siihen. Mielestäni kuitenkin johtajan liiallinen läsnä oleminen työyhteisön keskuudessa voi lisätä tunnetta johtajan luottamuksen puutteesta alaisiinsa ja koska edelleen alaisilla voi olla ajatus, että johtaja on heitä parempi. Toisaalta muutosjohtajan asenne työntekijöitään kohtaan voi vaikuttaa todella paljon. Kaikki tietävä johtaja aiheuttaa todennäköisesti enemmän alemmuudentunnetta alaisissa kuin taas johtaja, joka haluaa aidosti oppia alaiensa tavoista tehdä työtä. Tätä samaa asiaa sivuaa teoria osuudessa johtajuuden muuttumisen kappaleessa mainittu työn itsenäisyys, mikä lisää motivaatiota. Lisäksi johtajan tulisi tietää, että alaiset haluavat suunnitella itse työnsä ja toisaalta taas nykyään odotetaan enemmän omatoimisuutta. (Sinokki 2016, 25.)

Sitouttaminen ja roolijako oli toinen vahvasti esille noussut alue aiemmista tutkimustuloksista. Tutkimustulosten mukaan sitouttamisella on mahdollisuus saada työntekijät kantamaan vastuuta muutostilanteissa. Tuloksista nousee lisäksi esille se, että henkilöstön asenteisiin vaikuttaminen on suurimmaksi osaksi muutosjohtamista (Härmä 2010, 35.) Kuten tutkimustuloksista tuli esille, voidaan päätellä sitouttamisen olevan yksi avaintekijä onnistuneeseen muutokseen. Johtopäätös tutkimustuloksista on, että hyvä ja riittävä asioiden tiedottaminen, osallistaminen sekä koulutuksen järjestäminen lisää onnistuneen muutoksen läpiviemisen lisäksi myös työhyvinvointia. Muutosjohtajan tulisi olla ymmärtäväinen ja inhimillinen. Samoja asioita nousee esille myös teoriaosuudessa, jossa esimerkiksi mainitaan, että muutosjohtajan täytyy kyetä nousemaan edelläkävijäksi ja hänen tehtävänä on sitouttaa henkilö työhönsä. Lisäksi muutosjohtaminen tarkoittaa työtapojen uudistamista niin, että yksilöt voivat löytää omat voimavaransa hyödyntäen näitä. (Matikainen 2012, 30.)

Tutkimustulosten perusteella voidaan päätellä, että kun henkilöstö kokee tulevansa kuulluksi muutostilanteissa ja heille tiedotetaan asioita sekä sitoutetaan työhön, niin todennäköisesti motivaatio työntekoon on ihan eri

tasolla kuin taas sellaisten työntekijöiden kohdalla, jotka ovat kokeneet jäävänsä muutoksista täysin ulkopuolelle. Jos tulevista asioista ei tarvitse stressata, eikä henkilöstö elä työpaikoillaan epätietoisuudessa, niin työhyvinvointi todennäköisesti pysyy hyvänä ja myös lisääntyy. Aiemmassa työhyvinvointi kappaleessa kerrotaan siitä, että kun ihmisten mieltymykset ja omat toiveet on otettu huomioon, sitä kutsutaan hyvinvoinniksi. Hyvinvointi on määritelty teoriakäsitteen mukaan ja jos sitä verrattaisiin onneen, niin hyvinvointi olisi pysyvämpää (Alaräisänen 2014, 76–77.)

Tuen saaminen nousi muutosjohtamisessa yhdeksi tärkeäksi asiaksi. Esimerkiksi Härmän (2010) tutkimustulosten mukaan tukea kaivattiin niin esimiesten kuin alaistenkin keskuudessa. Esimiehet kaipasivat tukea ja innostamista omilta esimiehiltään. Tuloksista voidaan päätellä, että jos ylhäältäpäin ei tule minkäänlaista tukea, niin se vaikuttaa negatiivisesti alaspäin. Kuten aiemmista tutkimustuloksista tuli esille, niin työyhteisössä toimitaan kuitenkin esimerkkien mukaan melko pitkälle.

Jupon (2011) tutkimustuloksista tuli esille, että joissakin paikoissa tukea saatiin vähemmän, koska sitä ei osattu pyytää. Tämän perusteella ajateltuna tuen saaminen pitäisi olla kuitenkin itsestään selvyyttä ja sitä pitäisi saada pyytämättä. Esimerkiksi jos työyhteisössä on niin sanottuja hiljaisia puurtajia, jotka eivät välttämättä osaa edes ajatella tarvitsevansa kannustamista tai innostamista. Tuloksista päätellen muutostilanteissa asia on erilainen, tilanteet ja toimintatavat muuttuu, joten uusien asioiden sisäistäminen ei voi olla itsestään selvää, vaikka työntekijä olisi kuinka kokenut.

Koulutus oli tutkimustulosten mukaan yksi tärkeä osa-alue muutosjohtajuudessa. Aiemmassa muutosjohtamisen teoria kappaleessa on kerrottu, että henkilöstöä pitäisi kouluttaa uusiin tehtäviin. Muutosprosessin läpiviemiseen tarvitaan hallitseva ohjaustiimi. Lisäksi muutosten apuna on kehitysorganisaatio, henkilöstöä osallistetaan muutokseen mukaan, työtä kehitetään ja muutosprosessin toimintaa sisäistetään (Juppo 2005, 106.) Tutkimustulosten perusteella voidaan ajatella olevan hyvä asia, jos esimiehille järjestetään enemmän johtamiskoulutusta ja alaisille koulutusta työtehtäviin sekä uusiin asioihin. Uusiin asioihin perehtymiseen pitäisi myös varata riittävästi aikaa, jotta uudet asiat kerkeisivät sisäistämään ennen uusien muutosten alkua. Tulosten perusteella voidaan päätellä, että hyvä muutosjohtaja huolehtii siitä, että alaiset voivat kehittyä työssään ja että heillä olisi mahdollisuus kouluttautumiseen. Koulutusta olisi hyvä järjestää riittävästi jokaisen yksilöllisten tarpeiden mukaan.

Tutkimustuloksista tuli esille lisäksi se, että muutosjohtajan olisi hyvä olla koulutusmyönteinen ja antaa alaisilleen mahdollisuus kouluttautumiseen. Näiden perusteella voidaan päätellä, että koulutus antaa uutta motivaatiota työhön ja lisää todennäköisesti työssä viihtyvyyttä enemmän. Työntekijöille tulee tunne, että he voivat vaikuttaa asioihin, kun he oppivat uutta ja saavat vastuuta uusista tehtävistä.

## 7 POHDINTAA

Tämän kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on ollut selvittää, että millä muutosjohtamisen keinoilla työhyvinvointia voidaan parantaa. Olen huomannut, että johtaminen on tullut nykypäivänä haasteellisemmaksi jatkuvien muutosten vuoksi organisaatioissa. Ajoittain muutoksia vaikuttaa tulevan niin paljon, ettei muutosten perässä aina pysy. Kuten aiemmin tutkimustuloksista tuli esille, niin olen myös sitä mieltä, että johtajien tulisi tiedottaa muutoksista tarpeeksi usein ja ottaa alaistensa mielipiteet huomioon, jotta asenteet voisivat säilyä parempina muutosten aikana. Mahdollisiin tiedottamiseen tai viestintään vähäisyyteen mielestäni voi vaikuttaa johtajien saama nopea tiedonsaanti ja etteivät he välttämättä ole itsekään kerryntä sisäistämään uusia asioita tai ne eivät ole vielä muotoutuneet sellaisiksi, että asioista voitaisiin tiedottaa. Mahdollista on myös se, että tilanteet muuttuvat niin nopeasti, ettei asioita ole sen vuoksi tiedotettu eteenpäin. Mielestäni keskeneräisten asioiden julkituominen voisi aiheuttaa sekaannusta työyhteisön keskuudessa.

Tutkimusten tuloksista olen saanut kaiken kaikkiaan melko positiivisen kuvan muutosjohtamisesta ja niistä keinoista, joilla työhyvinvointia voidaan parantaa. Näyttäisi siltä, että kommunikointi on yksi tärkeimmistä asioista muutosjohtamisessa ja sillä voidaan päästä hyvin tuloksiin työyhteisön hyvinvointia ajatellen. Omaan kokemukseen perustuen ja miten ajattelen muutosjohtamista kokonaisuudessaan, tulee kuitenkin mieleen muutosjohtamisen olevan niin sanotusti taitolaji sekä erittäin haastavaa. Epäilen, että aika ja sen puute on yksi asia, miksi muutosjohtamisen eri osa-alueita ei välttämättä pystytä toteuttamaan parhaalla mahdollisella tavalla. Yksi jatkotutkimusaihe muutosjohtamiseen liittyen voisi olla tähän tutkimukseen liittyen päinvastainen, eli mitä sellaisia asioita on, joiden vuoksi hyvä muutosjohtaminen ei onnistu.

Tutkimustulosten perusteella vaikuttaa siltä, että työhyvinvointiin vaikuttaa todella paljon johtajan asenne alaisiaan kohtaan. Avoimuus ja läsnäolo antavat henkilöstölle tunteen, että heillä on tavallaan lupa puhua asioista, kun siltä tuntuu. Johtajan ei kuitenkaan tarvitse mielestäni olla fyysisesti läsnä, vaan riittää, kun hän on tavoitettavissa. Itse ajattelen, että johtajan ollessa aina paikalla työyhteisön keskellä voi aiheuttaa työyhteisössä ahdistusta ja tunnetta, ettei asioita osata tehdä tarpeeksi hyvin. Mielestäni on hyvä, jos henkilöstöllä on tieto siitä, että johtajan luo voi aina mennä, kun haluaa puhua asioista.

Kuten myös tutkimustuloksista tuli esille, niin olen sitä mieltä, että koulutus on todella tärkeää etenkin muutostilanteissa. Mielestäni ilman koulutusta ei voi kehittää itseään, mikä on kuitenkin tärkeää nykypäivän työelämässä erityisesti muutoksessa. Mielestäni uuden opettelu tai oppiminen lisää varmuutta työssä ja antaa uutta motivaatiota työhön. Lisäksi henkilöstö pysyy paremmin ajan tasalla asioista, mikä lisää osaltaan yhteenkuu-

luvuuden tunnetta. Mielestäni johtajan pitää ymmärtää koulutuksen merkityksellisyys muutoksessa ja huolehtia siitä, että henkilöstö oppii uutta sekä kehittää itseään. Nämä asiat ovat mielestäni juuri niitä, joiden avulla hyvä muutosjohtaja kykenee pitämään yllä hyvää työhyvinvointia työyhteisössä.

Kaiken kaikkiaan tutkimuksista tulee esille se, että hyvä työhyvinvointia edistävä muutosjohtaja on sellainen, joka kuuntelee alaisiaan ja antaa heille mahdollisuuden sanoa oma mielipiteensä. Mielestäni aina ei tarvitse toteuttaa ehdotuksia, mutta pelkästään kuunteleminen antaa jo tunteen siitä, että saa olla mukana muutostilanteissa. Muutosjohtajan tulisi mielestäni kunnioittaa alaisiaan ja näin esimerkiksi näyttää, miten toisia kohdellaan. Ajattelen, että työyhteisössä tehdään todella paljon sen mukaan, mitä muutosjohtaja esimerkiksi näyttää ja jos hän on alaisiaan kohtaan epäkohtelias, se heijastuu työyhteisössä henkilöstön kesken epäkohteliaisuutena. Jos työyhteisössä on kireä ilmapiiri, se vaikuttaa kokemukseni mukaan työhyvinvointiin todella paljon.

Tämän opinnäytetyön tekeminen on ollut todella antoisaa ja osaltaan haastavaa. Muutosjohtaminen on muotoutunut pikkuhiljaa omaksi alueeksi ja olen sisäistänyt sen merkityksen. Olen oppinut sen, että muutosjohtaminen sisältää monta pientä osa-aluetta ja kun ne hallitsee hyvin, niin näiden avulla voidaan saada aikaan hyvä sekä toimiva työyhteisö, jonka jäsenet voivat hyvin. Lisäksi olen oppinut, että kun työyhteisö on toimiva kaikin puolin, niin sillä voidaan saavuttaa parempia tuloksia organisaatioissa.

## LÄHTEET

Ahtiainen, A (2012). *Budjetointi johdon strategisena välineenä. Budgeting as a strategic tool of management*. Kandidaatintutkielma, talousjohtaminen. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Alaräisänen, P (2014). *Palkitseminen työelämässä. Palkitsemisen todellisuus suomalaisilla työmarkkinoilla johtavassa asemassa työskentelevien näkökulmasta*. Väitöskirja. Kasvatustieteiden tiedekunta. Lapin yliopisto.

Antila-Aalto, S (2015). *Muutosjohtajuuden eri osa-alueiden kuvaus terveydenhuollossa*. Integroitu kirjallisuuskatsaus. Opinnäytetyö. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Metropolia ammattikorkeakoulu.

Asp, J (2010). *Työyhteisö ja sen johtaminen vuonna 2020. Millainen on tulevaisuuden työyhteisö ja millaisilla käytänteillä sitä johdetaan?* Pro Gradu tutkielma. Helsingin kauppakorkeakoulu.

Axelin, M., Suhonen, R., Stolt, M (2016). *Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä*. Turun yliopisto, hoitotieteen laitoksen julkaisuja, tutkimuksia ja raportteja. Turku.

Hakulinen, H., Karttunen, A., Kesti, P., Laaksonen, M., Lammintakanen, J., Taskinen, H., Tukiainen, T., Sipponen, J (2017). *Työhyvinvoinnin johtaminen. Käytäntöjä ja kokemuksia ELVO-hankkeesta*. Väitöskirja. Kuopion yliopisto.

Matikainen, A (2012). *Esimiestyön haasteet kuntien yhdistyessä*. Pro Gradu tutkielma. Tampereen yliopisto.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P (2007). *Tutki ja kirjoita*. Kustannusosa- keyhtiö Tammi. Helsinki.

Härmä, M (2010). *Muutosjohtaminen perusterveydenhuollon osastohoitajien arvioimana*. Opinnäytetyö. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Vaasan ammattikorkeakoulu.

Jeskanen, T (2016). *Muutosjohtaminen Tampereen kaupungin sosiaalipalveluiden lastensuojeluyksiköiden organisaatiomuutoksessa esimiesten kokemana*. Opinnäytetyö. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Tampereen ammattikorkeakoulu.

Juppo, V (2005). Organisaation muutoksen johtaminen julkisella sektorilla. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 2/05. Haettu verkosta. <http://elektra.helsinki.fi.ezproxy.hamk.fi/se/k/0356-3669/33/2/organisa.pdf>

Juppo, V (2011). *Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta*. Acta wasaensia no 235. Julkisjohtaminen 15. Väitöskirja. Vaasan yliopisto.

Juuti, P (2016). *Johtamisen kehittäminen*. Jyväskylä. PS-kustannus.

Juuti, P & Vuorela, A (2015). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Jyväskylä. PS-kustannus.

Kiiskinen, E (2017). *Johtajuuden rakentuminen muutoksessa. Narratiivisen merkityksellistämisen näkökulma*. Väitöskirja. Tampereen teknillinen yliopisto.

Kolari, P (2010). *Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa*. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopiston kasvatustieteiden tiedekunta.

Kujala, J., Myllykangas, P., Sauer, E (2012). *Kokemus johtaa!* Tampere. Tampereen yliopistopaino Oy.

Laine, P (2013). *Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reuna-ehdoja tutkimassa*. Väitöskirja. Turun yliopisto.

Lappalainen, M (2015). *Miksi aivot sanovat ei. Opi uusi tapa ajatella*. Minerva kustannus Oy.

Laurila, M (2017). *Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan. Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta*. Väitöskirja. Vaasan yliopisto.

Malmivaara, A (2002). *Systemoitu kirjallisuuskatsaus – työkalu tutkimusnäytön tavoittamiseen*. Duodecim 2, 877. Haettu verkosta. <http://www.terveyskirjasto.fi/xmedia/duo/duo92921.pdf>

Manka, M-L & Manka M (2016). *Työhyvinvointi*. Helsinki. Talentum pro.

Manka, M-L., Kaikkonen, M-L., Nuutinen, S (2007). *Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi*. Tampere. Tampereen yliopisto & Euroopan sosiaalirahasto.

Mäkinen, O (2006). *Tutkimusetiikan abc*. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Orridge, M (2009). *Change Leadership. Developing a change-adept organization*. England. MPG Books Group.

Otala, L (2012). *Älyllinen kunto. Tuottavuutta työhön*. Helsinki. Sanoma Pro Oy.



Pirinen, H (2014). *Esimies muutoksen johtajana*. Helsinki. Talentum media Oy.

Puomilahti, I (2012). *Työhyvinvointi lakkautuvassa yksikössä. Johtaminen muutoksen alla*. Opinnäytetyö. Humanistinen ammattikorkeakoulu.

Rantanen, A-L (2012). *Kokemuksia organisaatiomuutoksesta ja muutosjohtajuudesta yhdessä sairaanhoitopiirissä 1991-2002*. Pro-gradu tutkielma. Terveystieteiden yksikkö. Tampereen yliopisto.

Rissanen, S (2012). *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Helsinki. WSOYpro Oy.

Salminen, A (2011). *Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Haettu verkosta. [https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-349-3.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf)

Sinokki, M (2016). *Työmotivaatio. innostusta, laatua ja tuottavuutta*. Helsinki. Tietosanoma.

Takala, T (2001). *Muutosjohtaminen, haaste ja mahdollisuus*. Artikkelijulkaisu. Haettu verkosta. <http://elektra.helsinki.fi.ezproxy.hamk.fi/se/t/0782-0674/26/4/muutosjo.pdf>

Vakkala, H (2012). *Henkilöstö kuntauudistuksissa. Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä*. Kuntaliiton verkkojulkaisu. Suomen kuntaliitto. Helsinki

Viento, S (2017). *Esimiesten muutosvalmius ja johtaminen organisaatiomuutoksessa*. Pro-gradu tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto Kauppakorkeakoulu.

Viinikainen, S (2015). *Hoitotyön ja hoitotyön johtajan valta sekä organisaation sosiaalinen todellisuus*. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Tampere

Vilka, H (2014). *Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet*. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vuorinen, R (2008). *Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana*. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto.