



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Organisaatiokulttuurin yhteys muutosjohtami- seen

## Systemaattinen kirjallisuuskatsaus

Glad, Heidi



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

Laurea-ammattikorkeakoulu

## Organisaatiokulttuurin yhteys muutosjohtamiseen Systemaattinen kirjallisuuskatsaus

Heidi Glad  
Terveys- ja hyvinvointipalveluiden  
kehittäminen ja johtaminen  
SYV315KJ  
Opinnäytetyö  
Marraskuu, 2016

Heidi Glad

### Organisaatiokulttuurin yhteys muutosjohtamiseen - Systemaattinen kirjallisuuskatsaus

Vuosi

2016

Sivumäärä

43

---

Opinnäytetyön tarkoituksena oli systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla kuvata organisaatiokulttuurin yhteyttä muutosjohtamiseen. Tavoitteena oli koota mahdollisimman kattavasti tietoa, jota voidaan hyödyntää erilaisissa sosiaali- ja terveysalan toimintaympäristöissä, joissa organisaatiomuutoksien myötä johtamisessa tulisi huomioida muutoksen tuomat haasteet sekä organisaation että henkilöstön kannalta.

Opinnäytetyö tehtiin systemaattisella kirjallisuuskatsauksella, ja tutkimuksia haettiin sekä kotimaisista että ulkomaisista tietokannoista. Aineisto koostui yhdeksästä tutkimuksesta, jotka käsittelevät organisaatiokulttuuria ja sen yhteyttä muutosjohtamiseen. Aineisto analysoitiin sisällön analyysillä.

Kirjallisuuskatsauksessa analysoidun aineiston perusteella keskeisimmiksi asioiksi valituissa tutkimuksissa nousi esiin organisaation (työntekijöiden sitoutuminen, innovatiivisuus) merkitys ja siellä vallitsevan kulttuurin vaikutus johtamiseen tai muihin organisaatioissa tehtäviin muutoksiin. Sitoutuminen oli erityisesti yhteydessä johtamiseen ja siihen, että työntekijät kokivat arvostusta johtamisessa. Arvostavan johtamisen moniulotteisuus asettaa organisaation johtamiselle, etenkin lähijohtamisen onnistumiselle vaatimuksia, koska arvostava johtaminen on henkilöstökeskeistä ja toteutuu operatiivisella tasolla.

Tutkimuksissa ilmeni, että johtajuus ja organisaatioissa oleva kulttuuri määrittää työtyytyväisyyttä. Organisaatiokulttuurin avulla voidaan parantaa organisaatioon sitoutumista. Tutkimusten mukaan hyvä johtajuus ja erityisesti paikallinen johtaminen olivat yhteydessä työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja sitoutuneisuuteen.

Opinnäytetyön tulokset auttavat luomaan käsitystä organisaatiokulttuurista ja sen yhteydestä muutosjohtamiseen organisaatiomuutoksissa. Keskeisiä asioita, jotka nousivat tutkimuksista, voidaan hyödyntää johtamisessa ja muutosten läpiviemisessä. Myös henkilöstön näkökulma on hyödynnettävissä henkilöstön sitouttamisessa ja täten muutoksen onnistumiselle.

Muutosjohtaminen sekä erityisesti organisaatiokulttuuri ovat käsitteinä laajoja ja jatkotutkimuksen kannalta voisi olla mielenkiintoista, millä tavalla organisaatiokulttuuri vaikuttaa muutosjohtamiseen sen useilla eri tasoilla, joita organisaatiokulttuuri sisällään pitää.

Asiasanat: Organisaatiomuutos, muutosjohtaminen

Heidi Glad

**The link between organisational culture and change management - Systematic literature review**

| Year | 2016 | Pages | 43 |
|------|------|-------|----|
|------|------|-------|----|

The purpose of the thesis was to illustrate the link between organisational culture and change management based on systematic literature review. The objective was to gather enough information to be used in different types of social and healthcare environments, which were going through organisational changes. In these environments the challenges proposed on the organisation and the personnel should be considered in the leadership.

The thesis was made by using systematic literature review and material was sourced from national and international databases. The material was collected from nine different studies, which explored the organisation culture in the context of change management. The studies were analysed by way of content analysis.

Based on the literature review, the critical points in change management were how the organisation was valued (commitment of the employees, innovativeness) and how this culture affected the leadership and other changes made in the organisation. The commitment toward the organisation and the leadership played a key role on how valued it made the employees feel. The multidimensionality of the appreciative leadership proposes demands on the organisational level, but most importantly in front-line management, as this leadership role actualises on the operational level and is human focused.

The studies pointed out that the level of satisfaction is determined by the leadership roles and organisational culture. The improvements done on this level can directly improve the commitment level of the employees. Based on the studies, the most satisfied and committed employees were associated with good leadership and local management.

The analysis described in the thesis helps to build a picture on the organisational culture and on the role it plays in change management. The main analysis points can be utilised in leadership and change management. The points made on the employees' role on managing a successful change will also benefit the organisation.

Change management and organisational culture are both vast concepts, which offer many possibilities for further studies. One interesting subject would be to analyse in which way change management affects the organisational culture in all the different levels within the environment.

Keywords: Organizational change, change management

## SISÄLLYS

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 1   | Johdanto.....   | 6  |
| 2   | Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymys..... | 8  |
| 3   | Tutkittavan ilmiön kuvaus.....                              | 9  |
| 3.1 | Organisaatiomuutos.....                                     | 9  |
| 3.2 | Muutosprosessi ja sen vaiheet.....                          | 10 |
| 3.3 | Tunteet ja muutosvastarinta.....                            | 11 |
| 3.4 | Muutosjohtaminen.....                                       | 13 |
| 3.5 | Organisaatiokulttuuri.....                                  | 13 |
| 4   | Kirjallisuuskatsaus - prosessin etenemisen kuvaus.....      | 16 |
| 4.1 | Kirjallisuuskatsaus.....                                    | 16 |
| 4.2 | Tiedon keruu.....   | 19 |
| 4.3 | Tutkimusten analysointi.....                                | 23 |
| 4.4 | Valittujen tutkimusten analyysi.....                        | 25 |
| 5   | Opinnäytetyön tulokset.....                                 | 26 |
| 5.1 | Yhteenvetoa valituista tutkimuksista.....                   | 26 |
| 5.2 | Organisaatiokulttuurin yhteys muutosjohtamiseen.....        | 30 |
| 6   | Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyyden tarkastelu.....   | 34 |
| 7   | Johtopäätökset ja pohdinta.....                             | 36 |
|     | Lähteet.....  | 38 |

## 1 JOHDANTO

Lähihistoriassa suomalaisissa mielenterveyspalveluissa on tapahtunut suuria hallinnollisia ja rakenteellisia muutoksia. Vastuu mielenterveystyöstä on siirretty keskushallinnolta kunnille ja laitoshoitopainotteisesta mallista on tapahtunut siirtymistä kohti monipuolisten avohoitopalvelujen mallia. Samaan aikaan palvelutuottajien kirjo on laajentunut: palveluja järjestävät sairaanhoitopiirit, kunnat sekä yksityiset ja kolmannen sektorin toimijat. Tämän kehityksen myötä palvelujärjestelmä on monien suotuisten kehityssuuntien ohella myös pirstaloitunut. (Stakes 2006:187.)

Sosiaali- ja terveysministeriö käynnisti vuonna 2007 mielenterveys- ja päihdesuunnitelman valmistelun kansanedustajien vuonna 2005 tekemän aloitteen perusteella. Mielenterveys- ja päihdeongelmien suuri kansanterveydellinen merkitys korostuu jatkuvasti. Vaikka mielenterveyshäiriöiden yleisyys ei ole muuttunut, on niihin liittyvä työkyvyttömyys lisääntynyt voimakkaasti. Sairauspäivärahapäivistä joka neljäs ja uusista työkyvyttömyyseläkkeistä joka kolmas myönnetään psyykkisin perustein. Mielenterveyshäiriöiden ja päihdeongelmien aiheuttamat suorat hoitoon, kontrolliin ja sosiaalivakuutukseen liittyvät kustannukset ovat mittavia, ja epäsuorat kustannukset, kuten menetetyistä työpanoksesta ja tuottavuuden laskusta johtuvat, ovat moninkertaiset suoriin kustannuksiin verrattuna. (STM 2012.)

Mielenterveys- ja päihdepalvelut ovat toisistaan erillään hajanaisessa palvelujärjestelmässä. Mielenterveyspalvelut sijoittuvat pääosin terveystoimeen ja päihdehuollon erityispalvelut sosiaalitoimeen. Hajanainen palvelujärjestelmä vaikeuttaa palveluita tarvitsevien pääsyä niiden piiriin ja edesauttaa putoamista pois niistä, vaikka henkilökunta eri yksiköissä onkin osaavaa ja työhön vahvasti sitoutunutta. Palveluista osan tuottavat kunnat itse, osan tuottavat järjestöt ja yksityiset palveluntuottajat. Avohoidon kehittäminen on jäänyt toissijaiseksi, kun suhteettoman suuri osa mielenterveys- ja päihdeongelmien hoidon kustannuksista kohdistuu laitoshoitoon. Mielenterveys- ja päihdepalveluiden rinnalla on tärkeää kehittää mielenterveyttä ja päihhteettömyyttä edistävää ja ongelmia ehkäisevää työtä. (STM 2012.)

Kansallinen mielenterveys- ja päihdesuunnitelma julkistettiin vuoden 2009 alussa. Se kokosi Mieli 2009 -työryhmän ehdotukset mielenterveys- ja päihdetyön kehittämiseksi vuoteen 2015. Suunnitelmassa linjattiin ensimmäistä kertaa mielenterveys- ja päihdetyötä yhdessä valtakunnallisella tasolla. Painotukset asiakkaan aseman vahvistamisesta, mielenterveyden ja päihhteettömyyden edistämisestä, ongelmien ehkäisystä ja avohoitopainotteisista peruspalveluista sopivat erinomaisesti myös vuonna 2011 voimaan tulevan terveydenhuoltolain henkeen. (Moring, Martins, Partanen, Bergman, Nordling & Nevalainen 2011, 21.)

Palvelujärjestelmän kehittämisessä Mieli -ohjelman keskeisiä linjauksia olivat matalakynnyksinen yhden oven periaate hoitoon tullessa ja yhdistettyjen mielenterveys- ja päihdeavohoitoyksiköiden perustaminen. Suunnitelmassa kiinnitettiin erityistä huomiota asiakkaan kannalta yksinkertaiseen hoitoon pääsyyn, minkä jälkeen järjestelmän tehtävänä olisi huolehtia siitä, että asiakas ohjataan eteenpäin hänen tarpeitaan vastaaviin palveluihin. Parhaan avun saaminen edellyttäisi sitä, että palvelujärjestelmä muodostaisi yhtenäisen toiminnallisen kokonaisuuden, joka kattaa monipuolisesti avo- ja laitospalvelut, perus- ja erikoispalvelut sekä mielenterveys- ja päihdepalvelut. (Moring, Martins, Partanen, Bergman, Nordling & Nevalainen 2011, 21.)

## 2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYS

Riihimäen seudun terveyskeskuksen kuntayhtymässä ja kaupungin hallituksessa on päätetty (2014) yhdistää perusterveydenhuollon psykiatrinen avohoito sekä päihdetyö. Yhdistämistä on suunniteltu pitkään ja 03/2016 A-klinikan muuton myötä toiminnot ovat samoissa tiloissa Riihimäen terveyskeskuksessa. Kahden toiminnan ja työryhmien yhdistämisessä on haasteita ja johtamisessa on otettava huomioon nämä haasteet sekä muutoksen erityiskysymyksiä.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata organisaatiokulttuurin yhteyttä muutosjohtamisessa. Tavoitteena on hyödyntää tietoa Riihimäen seudun terveyskeskuksen kuntayhtymän muutosprosessissa ja sen johtamisessa, jossa mielenterveys- ja päihdepalvelut yhdistetään.

Opinnäytetyössä haetaan vastausta kysymykseen:

Mikä on organisaatiokulttuurin yhteys muutosjohtamiseen?

Opinnäytetyö perustuu kirjallisuuskatsaukseen, jonka avulla tunnistetaan ja kerätään tietoa organisaatiokulttuurista ja muutosjohtamisesta. Kirjallisuuskatsausta pidetään yhtenä luotettavimpana tapana identifioida, kerätä ja arvioida tiedon laatua sekä yhdistää tuloksia rajatusta ilmiöstä retrospektiivisesti ja kattavasti. (Kääriäinen & Lahtinen 2006, 37; Metsämuuronen 2000, 22.)



### 3 TUTKITTAVAN ILMIÖN KUVAUS

#### 3.1 Organisaatiomuutos

Organisaation muutoksella tarkoitetaan muutosta, joka ilmenee organisaation rakenteissa, toimintatavoissa, johtamisessa, kulttuurissa tai henkilöstössä. Muutos nähdään suunniteltuna muutoksena, jolle on asetettu tavoitteet ja joihin suunnitelmallisesti pyritään. (Juppo 2011, 30.)

Organisaatiomuutos on prosessi, jossa organisaatio muuttuu nykyisestä tilasta toivottuun tulevaan tilaan tullakseen tehokkaammaksi. Julkisella ja yksityisellä sektorilla yritykset ja organisaatiot kohtaavat muutosta joka päivä. Muutosta esiintyy monissa muodoissa, joskus se on pienimuotoista ja tuskin huomattavaa, joskus suurta ja dramaattista. Näin onkin tärkeää ymmärtää muutoksen eri muotojen laajuus ja vaihtelevuus. (Burnes 2004, 886.)

Organisaatiomuutos voidaan luokitella sen laajuuden, voimakkuuden, syyn tai ennustettavuuden mukaan. Muutokset voidaan kuvailla janalla, jonka toinen ääripää on radikaali muutos ja toinen ääripää vähittäinen muutos. (Szamosi & Duxbury 2001, 184.)

Juppo (2011, 31) esittää väitöskirjassaan, että organisaation muutoksen teoriaperusta muodostuu monista eri suuntauksista ja siinä yhdistellään usein erilaisia näkökulmia. Burnes (1992, 152-160) jaottelee muutoksen tarkastelun näkökulmat kolmeen koulukuntaan, jotka ovat

- yksilökoulukunta, joka pitää yksilöä ja sen roolia muutoksessa ensisijaisen tärkeänä
- ryhädynamiikka-koulukunta, joka korostaa ryhmän ja sen käyttäytymisen merkitystä muutoksessa
- avoimen järjestelmän koulukunta, jonka mukaan organisaatiota ja sen muutosta tulee tarkastella suhteessa ympäristöön, kokonaisvaltaisesti

Juppon (2011, 32) mukaan usein organisaation muutosta tarkastellaan suunnitellun muutoksen (planned change) näkökulmasta. Muutoksen tarkastelu erilaisten vaiheiden kautta etenevänä prosessina on eräs tapa tarkastella muutosta ja muutosprosessia. Juppo (2011) tuo Lewinin (1951) ajatuksia kolmivaiheisesta muutosprosessin kuvauksesta (unfreezing, moving, refreezing). Ensimmäinen vaihe on sulatusvaihe eli muutosvalmiuden vaihe, johon kuuluu nykyisen tasapainotilan purkaminen. Toinen vaihe on varsinainen muutoksen toteuttaminen, johon sisältyy uuden organisaation ja toimintatavan luominen. Viimeinen vaihe on muutoksen jäädyttäminen, jossa pyritään vakiinnuttamaan uudet normit, toimintarakenteet ja -tavat. Aiemman tilan purkaminen on välttämätöntä, jotta saadaan tilaa uudelle järjestelmälle. Vakiinnuttamisen vaiheessa muutos ankkuroidaan ympäristöön. Lewin korostaa erityisesti ryhmien roolia muutoksessa: kussakin vaiheessa vaikuttamalla koko ryhmään, saadaan parempia tuloksia kuin

yksittäiseen työntekijään vaikuttamalla. Pyrittäessä vaikuttamaan ryhmään huomioon tulee ottaa jäsenten persoonallisuus, ryhmän rakenne, ideologia, kulttuuriarvot ja taloudelliset tekijät.

Juuti & Virtanen (2009, 68-69) esittää kirjassaan Ylikosken (2008) ajatusta, jossa organisaatiomuutoksessa on aina tiettyjä lainalaisuuksia, olivat muutokset sitten isoja tai pieniä. Lainalaisuudet liittyvät tietoon, tilaan, tukeen ja yhteisiin foorumeihin. Tieto on tärkeä osa muutosten toteuttamista. Todellista ja oikeaa tietoa on tärkeää jakaa, koska muutostilanteissa voi syntyä herkästi todellisuudesta eriäviä mielikuvia. Huhut ja väärä tieto ruokkivat ahdistumista, todellisuudelta kieltäytymistä ja lojaalisuuden murentumista.

Tilalla tarkoitetaan aikaa ja työskentelymenetelmiä käsitellä ja jäsentää uutta. Tilan tarjoaminen tarkoittaa, että ihmisillä on aikaa ja mahdollisuutta jäsentää omia ajatuksiaan suhteessa tulevaan tai käynnissä olevaan muutokseen. Tuki uuden etsimisessä ja ihmisiä arvostava kohtelu tuo mukanaan sen, että ihmiset alkavat kokea vastuullisuutta muutoksesta. Yhteisyyttä vahvistavat rakenteet luovat muutostilanteessa uutta toimintakulttuuria. Kyse on yhdessä olemisesta ja tekemisestä. (Juuti & Virtanen 2009, 69.)

Organisaatioiden yhdistämiseen voi olla erilaisia perusteita ja tavoitteita. Valpola (2004, 13-14) esittää useita erilaisia käytännön tilanteita organisaatioiden yhdistymisestä. Hänen mukaansa esimerkiksi kahden osaston tai toiminnon yhdistäminen, kahden yksikön yhdistäminen, prosessiorganisaatioon siirtyminen, toimintojen siirtäminen yhteiseen organisaatioon, toiminnan ulkoistaminen tai kilpailevan yrityksen tai alihankkijan ostaminen ovat käytännön tilanteita organisaatioiden yhdistymisestä.

### 3.2 Muutosprosessi ja sen vaiheet

Muutoksella käsitteenä tarkoitetaan mitä tahansa rakenteen, olemuksen tai piirteen siirtymistä määrällisesti ja/tai laadullisesti jonain hetkenä määritellystä tilasta toiseen. Organisaation kohdalla se tarkoittaa tiettyinä aikana tai ajanjaksona organisaatioon kuuluvan jonkin osan muuttumista. (Vartola 2004, 140.)

Muutos on juurtunut jokapäiväiseen elämäämme ja nykypäivälle on tyypillistä muutoksen nopeus (Metsämuuronen 2000,9). Muutosjohtamista käsittelevässä kirjallisuudessa (Laaksonen, Niskanen Ollila & Riksu 2005, 47 - 48; Juuti, Rannikko & Saarikoski 2004, 80; Erämetsä 2003,153-154) ja tutkimuksissa (Karlöf & Helin-Lövingsson 2004,14; Valpola 2004: 35; Valtee 2002,37) muutos määritellään vaiheittain tapahtuvaksi prosessiksi. Muutosprosessi alkaa muutostarpeen huomioimisesta ja kartoittamisesta, jonka jälkeen aloitetaan muutoksen suunnittelu, käytännön toteutus ja vakiinnuttaminen käytäntöön. Muutosprosessissa korostetaan

myös muutoksen seuranta ja arviointia (Peiponen 2004; Erämetsä 2003; Valtee 2002) sekä organisaatioiden kulttuuristen tekijöiden ja vastarinnan huomioimista, osaamisen kehittämistä ja sitkeää tekemistä muutoksen pysyvyyden aikaansaamiseksi (Erämetsä 2003, 153-154).

Muutoksen rinnakkaiskäsitteenä käytetään usein käsitteitä uudistus tai kehittäminen. Uudistus ja kehittäminen ovat käsitteinä selvästi enemmän tekemistä kuvaavia ja niiden tavoitteena on yleensä muutos. Muutos ymmärretään tietoisena toimintana erotuksena sellaisesta muutoksesta joka tapahtuu itsestään ja monesti huomaamattakin. (Möttönen 2001, 12.)

Valpolan (2004, 35) mukaan muutos alkaa loppumisesta, sillä mikään uusi ei voi alkaa ennen kuin vanhasta on päästetty irti. Hänen mukaansa muutosprosessiin kuuluu vähintään kolme vaihetta, jotka ovat loppu, tyhjyys ja alku. Juuti & Virtanen (2009, 27) taas jakavat muutoksen toteuttamisen kahteen perusmalliin, joita ovat tarkkaan suunniteltu rationaalinen prosessi ja toisessa ääripäässä oleva sattumanvarainen ja suunnittelematon muutosprosessi. Suunnitellussa prosessissa jokaisen vaiheen sisältö, resurssivaatimukset ja riskit tiedetään etukäteen. Muutostarpeiden todentaminen, erilaisten muutosvaiheiden yksilöinti, muutoksen johtaminen ja yksilön käyttäytyminen voidaan analysoida etukäteen. Suunnittelemattomassa prosessissa muutosta lähdetään toteuttamaan intuitiivisesti, ja hyväksytään se, että kovin tarkkaa ennakointia ei voi tehdä, eikä se olisi mielekästäkään.

### 3.3 Tunteet ja muutosvastarinta

Muutosvastarinta on yleinen käsite sille vastustukselle, jonka jokainen muutos yleensä kohtaa henkilöstössä tai johdossa eriasteisena voimakkuutena. Muutosvastarinta on muutoskielteisyttä tai kriittisyyttä muutosta kohtaan (Valtee 2002, 24.) Muutosvastarinta on muutoksen aktiivista tai passiivista vastustamista ja se voi ilmetä yksilöissä tai ryhmissä. Se ilmenee välinpitämättömyytenä, epävarmuuden pelkona, korostuneena itsesuojeluna, muiden asioiden priorisointina, informaation torjuntana tai ideologisena ristiriitana. (Nikkilä & Paasivaara 2007, 108.)

Muutokseen sopeutumisesta ja yksilön tunteista muutosprosesseissa on olemassa useampia teorioita. Cameron & Greenin (2009, 32) mukaan tutkimukset ovat osoittaneet, että organisaatiomuutoksissa ihmiset menevät samankaltaisen psykologisen prosessin läpi, kuin kuolemansairaat Elisabeth Kübler-Rossin teoriassa. Tuntemukset eivät tosin ole yhtä voimakkaita.

Arikoski & Sallinen (2007, 41) esittää hieman samankaltaisen mutta ehkä hieman neutraalimman teorian tunteista, joita ihmiset käyvät läpi muutostilanteissa. Heidän mukaansa ihminen on sinut muutoksen kanssa, kun hän on käynyt läpi neljä perustunnetta, joita ovat pelko, viha, suru ja ilo.

Yksilöt sopeutuvat muutokseen eri tavoin. Jotkut menevät myönteisin mielin mukaan muutokseen. Jotkut taas vastustavat muutosta ja suhtautuvat siihen kielteisesti. Pahimmillaan kielteinen suhtautuminen voi johtaa muutoksen pelkäämiseen ja siihen, että jotakin muutosta pelkäävä henkilö ei enää kykene näkemään mitään muuta kuin kyseisen muutoksen. (Juuti & Virtanen 2009, 123.)

Muutoksen herättämät tunteet määrittyvät henkilön aikaisempien kokemusten ja hänen nykyisen elämänkenttensä perusteella. Mikäli muutos muistuttaa henkilöä hänen aikaisemmin kokeamista asioista, hän tuo mielessään niiden kokemusten sisältöä mukaan myös edessä olevaan muutokseen. Mikäli muutoksen kohde ja sisältö ovat henkilön kokemuksentällä keskeisessä osassa, muutoksen aiheuttamat tunteet ovat voimakkaampia. (Juuti & Virtanen 2009, 119.)

Russel-Jones (2000, 45) kertoo kirjassaan, että muutoksen suurimmat esteet ovat työntekijöiden vastarinta, vääränlainen yrityskulttuuri, huono viestintä ja suunnittelu, riittämätön seuranta, johdon erimielisyys strategiasta sekä puutteellinen johtamistaito. Nämä kaikki voivat estää muutoksen läpiviemistä. Siksi on tärkeää ymmärtää muutosjohtamista kokonaisuudessaan. Muutosvastarinnan vähentämiseen tarvitaan tietoa sen syistä. Johdon ja työntekijöiden välinen luottamus on tärkeä muutosvastarinnan murtamisessa. (Erämetsä 2003, 199).

Tutkimuskirjallisuudessa tarkastellaan muutosvastarintaan vaikuttavia tekijöitä erilaisista näkökulmista. Organisaatiomuutostutkimuksissa vastarinnan tekijöihin on yleisimmin keskitytty yksilön näkökulmasta käsin (Danişman 2010, 202). Taas korostettaessa tai vähennettäessä muutosvastarintaa organisaatiotekijät ovat yksilön ominaisuuksia tärkeämpiä. Lisäksi muutosvastarinta voidaan nähdä nousevan sekä yksilön että organisaation ominaisuuksien välisestä vuorovaikutuksesta. (Michel, By & Burnes 2013, 763, 774-775.) Vastaavasti neljän persoonallisuuden ulottuvuuden muodostaman, yksilöllisiin eroihin keskittyvän yksilön luonnollisen muutosvastarinnan käsitteen (ks. esim. Oreg 2006, 76; Oreg & Berson 2009, 3-6) mukaisesti vastarinnan pääasiallisena lähteenä pidetään yksilöä, eikä laajempia organisaatiotekijöitä (Michel, By & Burnes 2013, 763). Nämä persoonallisuuden ulottuvuudet ovat rutiinihakuisuus, tunnepitoinen reagoiminen muutokseen, lyhytnäköinen ajattelu sekä tiedollinen jäykkyys (mm. Oreg ym. 2009, 313).

Muutoksen aiheuttamia tunteita tuli työstää, jotta ei ajauduttaisi tilanteisiin, jotka kuormittavat yksilöä ja verottavat koko organisaation voimavaroja. Arikosken & Sallisen (2007) mukaan muutos aiheuttaa ensin pelkoa ja sitten vihaa. Näitä kielteisiä tunteita voidaan työstää eräänlaisen surutyöskentelyn kautta. Surutyöskentely päättyy tilaan, jossa henkilö on jälleen valmis aistimaan myönteisiä kokemuksia ja kokemaan työniloa. (Juuti & Virtanen 2009, 120.)

### 3.4 Muutosjohtaminen

Kehittäminen ja asioiden uudistaminen nivoutuvat nykyään jatkuvaan perustoimintaan, joten päivittäisen johtamisen ja muutosjohtamisen välille onkin vaikea tehdä selkeää eroa (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 14).

Muutos on kohdistunut voimakkaasti terveydenhuollon organisaatioihin ja aiemmin hyväksi havaitut johtamiskäytännöt, menettelytavat ja prosessit eivät toimi laajoissa muutoksissa (Miettinen 2005, 268). Teknologia on tärkeässä asemassa terveydenhuollon tulevaisuuden kehittämisessä ja sen merkitys vain kasvaa tulevaisuudessa (Rosow & Grimes 2003, 307).

Mattilan (2007, 30-31) mukaan muutosjohtamiseen voidaan valita lähestymistapa kolmessa eri vaiheessa: heti, kun tarve muutokseen on ilmennyt, kun muutoksen sisältö ja toteutus on suunniteltu tai kun muutos on jo kohdannut takaiskuja tai vastarintaa. Heti muutostarpeen ilmetessä voidaan huomioida ennalta muutoksen toimeenpanon ja vakiinnuttamisen sujuvuuden kannalta olennaiset tekijät sekä varautua riskeihin, jolloin voidaan varmistaa onnistunut tulos. Suunnittelun jälkeen johtamisen roolina on varmistaa toimeenpanon nopea aloitus ja sitoutuminen. Myös tulosseuranta ja poikkeamien hallinta ovat tässä vaiheessa osa johtamista. Kolmannessa vaiheessa taas selvitetään työyhteisön ja toiminnan ongelmia ja pyritään pelastamaan edes jotain tavoitelluista tuloksista.

Muutosprosessin johtamisessa henkilöstöjohtamisen kysymykset nousevat luonnollisesti esille ja muutos todentuu sitä toteuttavien ihmisten tekojen kautta. (Haveri ym. 2000, 37.) Huumantien (1994, 168, 172) mukaan muutosprosessin suunnittelu jaetaan myös tekniseen ja inhimilliseen näkökulmaan. Tässä mallissa muutoksen toteuttamisen peruskysymyksenä on se, lähde-täänkö liikkeelle organisaation rakenteiden ja toimintatapojen muuttamisesta vai henkilöstön asenteiden ja käyttäytymisen muuttamisesta.

### 3.5 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri on organisaatioiden sisäinen ilmiö, syvärakennetta, joka on olemassa piilorakenteissa ja sosiaalisissa prosesseissa tiedostamattomana (Vartola 2004, 216-219). Toisaalta sitä voidaan kutsua työyhteisöjen kollektiiviseksi muistiksi (Sinkkonen & Kinnunen 1999, 319).

Edgar Scheinin (1987, 24) mukaan ”organisaatiokulttuuri kuvaa perusoletusten ja uskomusten kaikkein syvintä, tiedostamatonta tasoa, joka on yhteinen jonkin organisaation jäsenille ja joka määrää organisaation näkemysten itsestään ja ympäristöstään ”itsestään selvällä” ta-

valla. Nämä oletukset ja uskomukset ovat opittu tapa reagoida ulkoisen ympäristön tuottamiin, ryhmän säilymiseen ja sen sisäiseen yhdentymiseen liittyviin ongelmiin. Tästä reagoitavasta on tullut itsestäänselvyys, koska sen avulla on voitu toistuvasti ja luotettavasti ratkaista näitä ongelmia.”

Kulttuuria voidaan ajatella organisaatiolle samanlaiseksi tekijäksi kuin on persoonallisuus yksilölle (Juuti 1994, 154). Se myös erottaa ihmisryhmät toisistaan (Hofstede, Pedersen & Hofstede 2002, 34). Lisäksi kulttuuria voidaan ajatella kokonaisuutena toimivana järjestelmänä, jossa kaikki osat riippuvat toisistaan ja jossa kulttuurin piirteillä on oma tärkeä tehtävänsä toimivassa kokonaisuudessa. Se on yksi ratkaiseva tekijä monien muiden, kuten rakenteiden, koon, johtamistyylin ym. joukossa muodostamassa organisaation profiilia. Kulttuurin analyysin avulla pyritäänkin ymmärtämään syvemmin ihmistä kulttuurista riippuvana, kulttuuria käyttävänä ja kulttuuria luovana olentona. (Korhonen & Leimu, 1997, 28, 39.)

Kulttuuria voi ajatella monelta eri tasolta esimerkiksi yhteiskunnan tai organisaation tasoilta, joissa molemmat vaikuttavat toisiinsa (Martin 2002, 7.) Kulttuuria voi ajatella myös yksittäisen organisaation sisällä eri yksiköissä tai jopa eri ammattiryhmissä. Kulttuuri ilmenee näissä yhteisöissä tavassa elää ja toimia sekä siirtyy jäseneltä ja sukupolvelta toiselle esimerkiksi oppimalla ja tiedonkululla. Menneisyys heijastuu nykyisyyteen ja edelleen tulevaisuuteen. Kulttuuri on näkyvänä, tiedostettuna ja tiedostamattomana ohjaamassa toimintaa, valintoja ja päätöksentekoa. Organisaatioon liittyvä kulttuuri tai kulttuurien monimuotoisuus määrittää siis, miten organisaatiossa toimitaan ja ajatellaan (Huhtala & Laakso 2007, 14). Kulttuuri onkin vaikea ja kompleksinen asia ymmärtää, ja vaikka useat johtajat ovat tietoisia kulttuurin merkityksestä, heiltä puuttuu syvempi ymmärrys siitä, miten ihmiset ja organisaatiot kulttuurissa toimivat (Alvesson 2002, 1).

Organisaatiokulttuurilla on merkittävä vaikutus organisaatioon persoonallisuuden luojana. Sillä on vaikutusta myös työntekijöiden työtyytyväisyyteen, työhyvinvointiin sekä organisaation menestykseen (Martin 2002, 4; Vartola 2004, 219; Casida & Pinto-Zipp 2008, 7,14). Useat johtajat eivät kiellä organisaatiokulttuurin tärkeää merkitystä työtyytyväisyyden tekijänä, mutta eivät ymmärrä omaa merkitystensä kulttuurin muokkaajana. Organisaation asenteet, arvot ja käyttäytyminen alkavat johtamisesta ja ulottuvat kaikille organisaation tasoille. Käytännön tekojen olisi oltava linjassa sanojen kanssa. (KaneUrrabazo 2006, 189-194.) Avoin ja keskusteleva kulttuuri tukee työntekijöiden sitoutumista sekä aktiivisuutta organisaatiossa lisäten työtyytyväisyyttä (Ingersoll, Kirsch, Merk & Lightfoot 2000, 11). Vahvalla organisaatiokulttuurilla on todettu olevan myös myönteistä vaikutusta organisaation strategiseen sitoutumiseen (Carney 2006, 30).

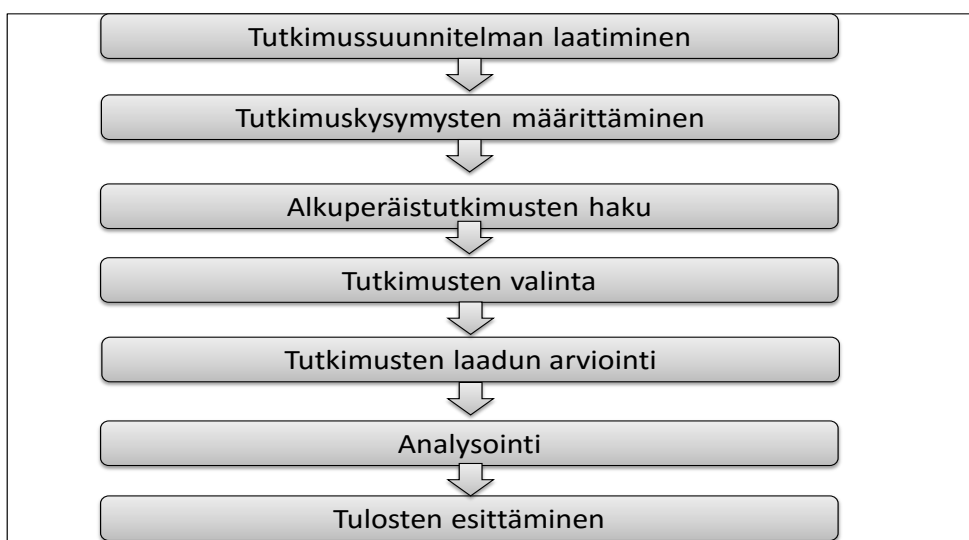
Kulttuuri voidaan nähdä organisaatiossa olevana toimintatapana ja käyttäytymistä ohjaavina virallisina ja epävirallisina sääntöinä, normeina ja arvoina. Kulttuuri organisaatiossa on yhteisymmärrystä siitä, mikä on hyväksyttävää ja mikä ei. Kulttuuriin organisaatiossa vaikuttavat sen historia, ominaisuudet, toimintaympäristö, tehtävät, ihmiset ja johtamistyyli (Russel-Jones 2000, 47-49.) Muutos vaikuttaa organisaation toimintatapaan ja se on lähes aina ristiriidassa vallitsevan kulttuurin kanssa. Organisaation kulttuuriin vaikuttavat ihmiset ja se, miten heidät saadaan sitoutettua muutokseen (Russel-Jones 2000, 44.)

## 4 KIRJALLISUUSKATSAUS - PROSESSIN ETENEMISEN KUVAUS

### 4.1 Kirjallisuuskatsaus

Kirjallisuuskatsausten avulla on mahdollista hahmottaa olemassa olevan tutkimuksen kokonaisuutta. Kokoamalla tiettyyn aiheeseen liittyviä tutkimuksia yhteen saadaan kuvaa muun muassa tutkimustiedon määrästä ja millaista tutkimus sisällöllisesti ja menetelmällisesti on. (Johansson 2007, 3.)

Kirjallisuuskatsaus prosessina etenee tutkimussuunnitelman laatimisen, tutkimuskysymysten määrittämisen, alkuperäistutkimusten haun, valinnan, laadun arvioinnin ja analysoinnin kautta tulosten esittämiseen, alla olevan kuvion mukaan. (Kääriäinen & Lahtinen 2006, 39-43).



Kuvio X. Kirjallisuuskatsauksen eteneminen (Kääriäinen & Lahtinen 2006)

Tutkimustyyppiltään systemaattinen kirjallisuuskatsaus on teoreettista tutkimusta. Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa tutkitaan olemassa olevaa tutkimustietoa eli se on toisen asteen tutkimusta. Menetelmän avulla kootaan, valikoidaan, arvioidaan ja analysoidaan tutkimustietoa tietystä, tarkasti määritellystä kysymyksestä, tarkoituksena tiivistää tietyn aihepiirin aikaisempien tutkimusten olennainen sisältö. Tavoitteena on antaa kullekin tutkimukselle sen ansaitsema arvo ja hyödyntää olemassa olevia tuloksia. Menetelmä edellyttää prosessin suunnittelua, kuvausta ja tarkkaa kirjaamista, jotta tutkimus voidaan toistaa samanlaisena. (Pekkala 2000, 59; Kääriäinen & Lahtinen 2006, 39-41; Johansson 2007,4-6; Metsämuuronen 2009, 47; Tuomi & Sarajärvi 2009, 123.)



Systemaattinen kirjallisuuskatsaus eroaa perinteisistä tai muista kirjallisuuskatsauksista tarkoin määritellyn tarkoituksen ja tarkan suunnitelman perusteella. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus sisältää tarkan tutkimusten valinta-, analysointi- ja syntetisointiprosessin kuvauksen. Se sisältää vain relevantit, tarkoitusta vastaavat korkeatasoiset tutkimukset. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on tutkimusprosessi, joka rakentuu kumulatiivisesti, jokainen vaihe on tarkkaan määritelty ja kirjattu virheiden minimoimiseksi. (Hannula & Kaunonen 2006, 22; Johansson 2007, 4-5.)

Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa alkuperäistutkimusten laatu tulee arvioida ja mukaan otettaville tutkimuksille päätetään minimilaatutaso. Laadun arvioinnilla selvitetään tutkimusten laaduneroja tutkimustulosten eroavaisuuksien selittäjänä. Lisäksi sillä lisätään tutkimuksen yleistä luotettavuutta, tuotetaan suosituksia uusille jatkotutkimuksille, ohjataan tulosten tulkintaa ja määritetään vaikutusten voimakkuutta. (Kontio & Johansson 2007, 101.)

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus koostuu useista vaiheista, joissa aineiston käsittely tulee ajankohtaiseksi silloin, kun alkuperäistutkimukset on valittu ja niiden laatu on arvioitu. Tutkija joutuu tekemään valinnan, miten hän aikoo käsitellä aineistonsa ja esittää tulokset. Aineiston käsittelyn tarkoituksena on tuottaa mahdollisimman kattava ja luotettava kokonaiskuva tutkittavasta ilmiöstä. Lähtökohtana on, että aineiston käsittely vastaa katsauksen tarkoitukseen ja käsittelymenetelmän valinta on perusteltavissa. On tärkeää myös huomata että aineiston käsittelyn etenemistä voidaan seurata ja tuotettu tulos on loogisesti esitetty. (Kangasniemi & Pölkki 2015, 83.)

Kirjallisuuskatsauksia on useita eri tyyppisiä eri tarkoituksiin ja erityyppisille aineistoille, esimerkiksi Grantin ja Boothin (2009) mukaan on esitetty 14 eri katsaustyyppiä. Tyypistä riippumatta kaikki kirjallisuuskatsaukset sisältävät tietyt vaiheet, jotka tekevät aikaisempaan kirjallisuuteen perehtymisestä katsauksen. (Niela-Vilen & Kauhanen 2015, 23).

Kirjallisuuskatsauksia voidaan tehdä erilaisiin tarkoituksiin, ja tämän vuoksi on olemassa erityyppisiä katsauksia. Pääsääntöisesti katsaustyyppit voidaan jakaa kolmeen tyyppiin, jotka ovat 1) kuvailevat katsaukset (narrative literature reviews), 2) systemaattiset kirjallisuuskatsaukset (systematic reviews, systematisized reviews) sekä 3) määrällinen meta-analyysi ja laadullinen meta-synteesi (meta-analysis). Jokaisessa katsaustyyppissä on näkökulmia, jotka ovat juuri sille ominaisia, ja joiden vuoksi katsaustyyppi voidaan luokitella omaksi katsaustyyppikseen. Eroja voidaan havaita siinä, miten kirjallisuuskatsauksen osat toteutetaan. Hienoiset erot eri tyypeissä saavat aikaan myös sen, että katsaustyyppit voivat sekoittua toisiinsa. Tämä näkyy kirjallisuudessa erilasten termien käyttönä ja toteutetun katsauksen prosessikuvauksien erilaisina vaiheina ja osina. (Suhonen, Axelin & Stolt 2015, 8-9).

Narratiivinen (literature review, traditional literature review) kirjallisuuskatsaus pyrkii kuvailemaan viimeaikaista tai aikaisemmin tiettyyn aihealueeseen kohdistunutta tutkimusta. Kriittinen katsaus (critical review) pyrkii laajan kirjallisuuden systemaattiseen tarkasteluun ja olemassa olevan tutkimuskirjallisuuden kriittiseen laadun analyysiin. ”Kartoittava katsaus” (Mapping review) on ilmestynyt tutkimusmenetelmäkirjallisuuteen näyttöön perustuvan toiminnan myötä. Katsaustyyppi pyrkii muodostamaan käsityksen olemassa olevasta tutkimuskirjallisuudesta, ja löytämään erityisiä puutteita tai tiedon aukkoja. Scoping katsaus (Scoping review) antaa käsityksen tutkijoille aihealueeseen kohdistuneen tutkimuksen laadusta, tarkastelun näkökulmasta ja määrästä. Nopea katsaus (rapid review) tunnetaan kirjallisuudessa erityisesti strategisen työskentelyn ja poliittisen päätöksenteon tukena. Kohteena on jokin käytännöllisen pulman ratkaiseminen tutkimuskirjallisuuden avulla. Yleiskatsaus (overview) on yleistermi sellaiselle katsaukselle, jossa tehdään yleisesti aikaisemman tutkimustiedon analyysia ja tiivistämistä. State-of-the-art katsaus on yleisen kirjallisuuskatsauksen alatyyppejä, ja sen tavoitteena on tunnistaa erityisiä tutkimusalueita jatkotutkimuksen suunnittelemiseksi. (Suhonen, Axelin & Stolt 2015, 8-15).

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus (systematic review) on parhaiten tunnettu katsauksen laji. Tämä katsaus pyrkii olemassa olevan tutkimuskirjallisuuden löytämiseen, laadun tarkasteluun, analyysiin ja synteysiin. Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa etsitään vastausta tarkkaan, usein kliiniseen kysymykseen, yhdistämällä useiden eri tutkimusten tuloksia käytännön hoitotyöhön tai näytön esittämiseksi hyvien käytänteiden perustaksi. Integroiva kirjallisuuskatsaus on hyvä tapa tuottaa uutta tietoa jo tutkitusta aiheesta. Lisäksi se auttaa kirjallisuuden tarkastelussa, kriittisessä arvioinnissa ja syntetisoinnissa. Systemoitu katsaus (systematized review) on katsaus, jonka tekee yleensä yksi tutkija. Tutkimuskirjallisuuden haku toteutetaan samoin kuin systemaattisessa katsauksessa, mutta usein esimerkiksi vain yhteen tietokantaan. Järjestelmällinen haku ja katsaus (systematic search and review) yhdistää systemaattisen tietokantahaun ja saadun aineiston analysoinnin. Tutkimusten mukaanotto -tai poissulkukriteerit eivät ole niin jäsenyneitä kuin systemaattisessa katsauksessa. Sateenvarjokatsaus (umbrella review) on systemaattisen katsauksen katsaus. Katsaustyyppiin kuuluu näyttöön perustuvaan toimintaan. (Suhonen, Axelin & Stolt 2015, 8-15).

Meta-analyysit jaetaan kahteen perussuuntaukseen, laadulliseen ja määrälliseen meta-analyysiin. Laadullisen tutkimuksen metasynteesi (qualitative evidence synthesis) on katsaustyyppi, jossa yhdistetään laadullisten tutkimusten tulokset ja tulos on enemmän kuin yksittäisten tutkimusten tulosten summa. Katsaus on keskeinen uuden teorian kehittämisessä ja teorianmuodostuksessa. Metayhteenveto (qualitative metasummary) on määrällisesti orientoitunut lähestymistapa laadullisten kuvailevien tutkimusten, erityisesti kyselyiden, temaattisten tulosten kokoamiseksi yhteen. Meta-analyysi (meta-analysis) määrällisten tutkimusten yhteydessä on

katsaustekniikka, joka tilastollisesti yhdistää määrällisten tiettyä aihetta tarkastelevien alkuperäistutkimusten tulokset tai tulosten vaikutukset. Meta-analyysi ei ole katsaustyyppi, vaan tekniikka. (Suhonen, Axelin & Stolt 2015, 15-18).

Tässä opinnäytetyössä on haluttu kirjallisuuskatsauksen avulla tuottaa tietoa, jota voidaan hyödyntää organisaatiossa tapahtuvissa muutoksissa ja siihen liittyvässä muutosjohtamisessa. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan siis hakea vastausta kliiniseen kysymykseen, ja tässä opinnäytetyössä halutaan hakea vastausta organisaatiokulttuurin yhteydestä muutosjohtamiseen. Lisäksi systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla eri tutkimusten tuloksia yhdistetään käytännön hoitotyöhön tai näytön esittämiseksi hyvien käytänteiden perustaksi. Opinnäytetyön tarkoitus on tuottaa tietoa mielenterveys- ja päihdepalveluiden yhdistämiseen liittyviin erityiskysymyksiin. Muutosjohtamiseen vaikuttaa organisaatiossa mahdollisesti jo pidempään vaikuttanut organisaatiokulttuuri, joka voi omalta osaltaan estää tai edistää muutosjohtamista. Kirjallisuuskatsauksen tekemisessä on pyritty mukailleen noudattamaan systemaattisen kirjallisuuskatsauksen eri vaiheita ja niihin liittyviä periaatteita. Tätä opinnäytetyötä ei voida pitää varsinaisesti systemaattisena kirjallisuuskatsauksena. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tekoon tarvitaan vähintään kaksi tutkijaa, jotta olemassa olevien tutkimusten valinnan ja käsittelyn voidaan katsoa pitävän (Johansson 2007, 6). Tähän tutkimukseen on osallistunut ainoastaan yksi tutkija.

#### 4.2 Tiedon keruu

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tiedonkeruu pohjautuu selkeisiin määriteltyihin tutkimuskysymyksiin. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen aineisto muodostuu aikaisemmista tutkimuksista, jotka kerätään systemaattisen tiedonhaun menetelmällä. Tiedonkeruu on järjestelmällistä, tarkasti määriteltyä, rajattua ja toistettavissa olevaa. (Kääriäinen & Lahtinen 2006, 39-41; Johansson 2007, 6; Tähtinen 2007, 10; Metsämuuronen 2009; Tuomi & Sarajärvi 2009, 123.)

Tutkimuskysymykset määritellään ja rajataan aikaisemman tiedon ja tutkijan kiinnostuksen perusteella. Kysymyksiä voi olla yksi tai useampia ja ne ohjaavat tutkimusprosessia. Niitä on mahdollista tarkistaa tutkimusprosessin aikana, mutta alkuperäistutkimukset eivät saisi ohjata kysymysten uudelleenmuotoilua. Mikäli tutkimuskysymyksiin ei pystytä aineiston perusteella vastaamaan, voidaan osoittaa puute tutkimustiedossa. (Kääriäinen & Lahtinen 2006, 39-40.)

Tutkimuskysymysten asettamisen jälkeen valitaan tietokannat, joista oletetaan löytyvän oleellista tietoa tutkimuksen kannalta (Kääriäinen & Lahtinen 2006, 40; Johansson 2007, 6). Tutkimukset valitaan analysoitavaksi sisäänottokriteereiden mukaisesti. Sisäänottokriteerit tulee kuvata tarkasti, täsmällisesti ja niiden tulee olla johdonmukaiset tutkittavan aiheen

kannalta. Täsmällisillä valintakriteereillä ehkäistään systemaattisia virheitä. (Pudas-Tähkä & Axelin 2007, 48.)

Tarkat sisäänottokriteerit perustuvat tutkimuskysymyksiin, jotka on määritelty ennen varsinaista alkuperäistutkimusten valintaa, minimoiden valikoitumisharhaa. Tutkija valitsee ne tutkimukset, jotka ovat olennaisia tutkimuskysymysten kannalta. Subjektivistista valikoitumisharhaa pyritään vähentämään myös kahden tutkijan itsenäisellä arvioinnilla alkuperäistutkimusten valinnassa. (Kääriäinen & Lahtinen 2006, 41-42.)

Tämän opinnäytetyön tiedonhaku suoritettiin toukokuussa 2016. Tukea tiedonhakuun ja sen perusteisiin saatiin Laurean tiedonhaun lehtorilta. Tiedonhaku suoritettiin pääosin sähköisistä hauista. Näiden lisäksi saatiin muutama kirja sekä aikakauslehti. Sähköiset haut suoritettiin opinnäytetyön aiheen pohjalta valituista keskeisistä kotimaisista ja kansainvälisistä tietokannoista.

Ennen tutkimusten valintaa määriteltiin tutkimusten valintakriteerit, joiksi nimettiin seuraavat:

1. Tutkimuksissa tarkastellaan muutosjohtamista ja organisaatiokulttuuria
2. Tutkimuksilta edellytettiin tieteellistä tasoa: vähintään väitöskirjatasoinen, vertaisarvioitu tieteellinen artikkeli tai luotettavan tahon tekemä julkaisu
3. Suomalaisista tietokannoista tehtyihin hakuihin asetettiin enintään kymmenen vuotta vanha julkaisu ja ulkomaisiin viisi vuotta.

Käytetyt tietokannat, hakusanat, rajaukset sekä hakujen tulokset on esitetty erillisessä taulukossa (liite1).

Ensimmäisenä tiedonhaku suoritettiin kotimaisista tietokannoista, jotka olivat Laurean oma kirjaston tietokanta (FINNA) sekä Melinda, Medic-tietokanta ja Julkari. Melinda on yliopistokirjastojen yhteistietokanta. Se sisältää Suomen kansallisbibliografian sekä viitetiedot yliopistokirjastojen, useiden AMK-kirjastojen, Eduskunnan kirjaston, Varastokirjaston ja Tilastokirjaston tietokantoihin sisältyvästä aineistosta. Medic-tietokanta on terveystieteiden tietokanta, jota on pidetty yllä 1978 ja se pitää sisällään viitteitä artikkeleista, kirjoista, väitöskirjoista, opinnäytetöistä ja tutkimuslaitosten raporteista. Julkari on Sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalan yhteinen avoin julkaisuarkisto, jossa on monista julkaisuista saatavilla sähköinen versio pdf-tiedostona.

Systemaattinen haku saattaa tuottaa valtavan määrän, jopa satoja otsikoita ja abstrakteja. Monet näistä ovat epäolennaisia kirjallisuuskatsauksen kannalta. Kaikki haun antamat viitteet

tulee kuitenkin käydä läpi. Otsikot ja abstraktit lukemalla tutkija päättää sisäänottokriteerien mukaisesti, mitkä tutkimukset valitaan analysoitavaksi. (Pudas-Tähkä & Axelin 2007, 51.)

Finnassa hakusanoina käytettiin organisaatiokult\* AND muutosjoht\*, organisaatiokult\* AND muuto\* AND joht\*, organisaat\* AND muuto\* AND joht\*. Näillä saatiin yhteensä 22 hakutulosta, joista abstraktin perusteella hyväksyttiin viisi ja lopulliseen työhön yksi.

Medic tietokantaan haut tehtiin sanoilla organisaat\* AND muuto\* AND joht\* ja organisa\* AND joht\*. Näillä saatiin yhteensä 14 hakutulosta, joista abstraktin perusteella hyväksyttiin kahdeksan ja lopullisesti yksi.

Melindassa haut tehtiin hakusanoilla organisaatiokult? AND muutosjoht? ja organisaatiokult? AND johta?. Näillä saatiin yhteensä 74 hakutulosta, joista abstraktin perusteella hyväksyttiin vain kolme. Lopulliseen työhön valittiin kaksi tutkimusta.

Julkarissa haut tehtiin sanoilla organisaatiokulttuuri ja muutosjohtaminen. Hakutuloksiksi saatiin hakusanalla organisaatiokulttuuri 57 hakutulosta ja sanalla muutosjohtaminen 22 hakutulosta. Julkarista ei lopulta löytynyt sellaisia tutkimusraportteja, jotka olisivat soveltuneet tähän opinnäytetyöhön.

Kansainvälisistä tietokannoista haut suoritettiin Cinal, Elsevier ja ProQuest tietokannoista. Cinal eli Cumulative Index to Nursing and Allied Health Literature sisältää hoitotieteen ja siihen liittyvien lähialojen, kuten fysioterapian ja toimintaterapia viitteitä. Cinal on keskeisin tietokanta hoitotieteen tiedonhakuun. Elsevier on maailman suurin tieteellisten julkaisujen kustantamo, jonka pääkonttori sijaitsee Amsterdamissa. ProQuest sisältää kymmeniä eri tietokantoja, eri aloilta.

Kansainvälisissä tietokannoissa haut tehtiin hakusanoilla corporate culture AND change management AND health care. Cinal tietokannasta saatiin 93 hakutulosta, joista abstraktin perusteella valittiin seitsemän ja lopulliseen työhön kaksi. Elsevieristä saatiin 142 hakutulosta, joista valittiin abstraktin perusteella yhdeksän, ja lopulliseen työhön yksi. ProQuest tietokannasta hakutulokseksi saatiin 165, joista hyväksyttiin 20, ja lopulliseen työhön kaksi.

Alla olevassa taulukossa on koottuna tiedonhaku ja sen tulokset.

| Tietokanta | Hakulause  | Rajaukset                              | Tulokset | Hyväksytyt abstraktin perusteella | Lopullisesti hyväksytyt |
|------------|--|--|----------|-----------------------------------|-------------------------|
| Finna      | organisaatiokult*<br>AND<br>muutosjoht*                          | Tutkimukset                            | 2        | 1                                 | 1                       |
|            | organisaatiokult*<br>AND muuto*<br>And<br>joht*                  |  | 3        | 1                                 |                         |
|            | organisaat*<br>And<br>muuto* AND<br>joht*                        |  | 17       | 3                                 |                         |
| Medic      | organisaat*<br>And<br>muuto* AND<br>joht*                        |  | 4        | 2                                 | 1                       |
|            | organisa*<br>AND joht*   |  | 10       | 6                                 |                         |
| Melinda    | organisaatiokult? AND<br>muutosjoht?                             |  | 11       | 1                                 | 2                       |
|            | organisaatiokult? AND<br>johta?                                  |  | 63       | 2                                 |                         |
| Julkari    | organisaatiokulttuuri<br>muutosjohtaminen                        |  | 57<br>22 | 0<br>0                            | 0                       |
| Cinahl     | corporate culture AND<br>change management<br>AND<br>health care | 5v<br>Academic<br>Journal<br>Full text | 93       | 7                                 | 2                       |
| Elsevier   | corporate culture AND  | 5v<br>Academic<br>Journal<br>Full text | 143      | 9                                 | 1                       |

|          |   |                          |     |    |   |
|----------|---|--------------------------|-----|----|---|
|          | change management AND health care                             |                          |     |    |   |
| ProQuest | corporate culture<br>AND change management<br>AND health care | Scholarly Journal<br>5v. | 165 | 20 | 2 |

#### 4.3 Tutkimusten analysointi

Valitut tutkimukset luetaan huolellisesti läpi, useampaan kertaan. Huomio kiinnitetään myös valittujen tutkimusten laatuun, minkä kautta pyritään lisäämään myös luotettavuutta. Laadun määrittelyssä voidaan käyttää neljää kategoriaa: vahvassa tutkimusnäytössä on useita tasokkaita tutkimuksia, joissa tulokset ovat saman suuntaisia. Kohtalainen näyttö muodostuu ainakin yhdestä tasokkaasta tutkimuksesta ja useista kelvollisista tutkimuksista. Heikko tutkimusnäyttö sisältää vähintään yhden kelvollisen tutkimuksen ja useita menetelmällisesti heikompia tutkimuksia. Ei-tutkimusnäyttöä kategoriassa on tutkimukset, jotka ei menetelmällisesti yllä edellä kuvattuihin luokkiin. (Stolt & Routasalo 2007, 62-63.)

Integroitu katsaus on laajin muoto erilaisista katsauksista, koska se sallii yhdistää eri metodein tehtyä tutkimusta samaan katsaukseen. Integroidun katsauksen avulla kerätään kiinnostuksen kohteena olevaa aluetta koskeva tutkittu tieto kattavasti yhteen, punnitaan millaiseen näyttöön tämä tieto perustuu sekä tehdään johtopäätöksiä yhteen nivotusta tiedosta ja sen tilasta. Tarkoituksena on yhdistää aikaisempaa tutkimusta sekä tehdä yleisluonteinen yhteenvedo monesta yksittäisestä tutkimuksesta. (Flinkman & Salanterä 2007, 84-85.)

Sisällönanalyysi on aineiston analyysimenetelmä, jonka avulla voidaan systemaattisesti ja objektiivisesti järjestellä ja kuvata tutkimusaineistoa. Tavoitteena on aineiston avulla tuottaa tietoa tiivistetysti ja yleisesti tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Tutkimusaineisto voi koostua kirjoista, artikkeleista, kirjeistä, päiväkirjoista, raporteista ja artikkeleista. Sisällön analyysi soveltuu strukturoimattoman aineiston sisällön ja rakenteen kuvaamiseen. Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa yhdistetään eri tutkimusten tuloksia ja tuotetaan synteesi olemassa olevasta tutkimustiedosta. (Kynäs & Vanhanen 1999, 4; Kylmä, Rissanen, Laukkanen, Nikkonen, Juvakka & Isola 2008, 24.)

Janhonen & Nikkonen esittää Weberin (1990) ym. näkemyksiä, että sisällönanalyysi-prosessin etenemisestä voidaan erottaa karkeasti seuraavat vaiheet: analyysiyksikön valinta, aineistoon tutustuminen, aineiston pelkistäminen, aineiston luokittelu ja tulkinta sekä sisällönanalyysin luotettavuuden arviointi. Analyysiprosessin eri vaiheet voivat esiintyä samanaikaisesti ja usein analyysi on edellä esitettyä monivaiheisempi. (Janhonen & Nikkonen 2001, 24.)

Sisällönanalyysin ensimmäisessä vaiheessa aineisto pelkistetään eli aineistosta koodataan ilmaisuja. Analysoitava informaatio pelkistetään siten, että tutkimuksen aineistosta karsitaan epäoleellinen pois. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 5-6; Metsämuuronen 2008, 48; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 135; Tuomi & Sarajärvi 2009; 108- 112.) Tutkimustehtävä ohjaa aineiston pelkistämistä siten, että aineistosta etsitään tutkimustehtävän kysymyksillä niitä kuvaavia ilmaisuja. Pelkistetyt ilmaisut kirjataan tarkasti säilyttäen olennainen sisältö. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 5-6; Kylmä ym. 2008, 25.)

Sisällön analyysin seuraava vaihe on ryhmittely, jossa erotetaan pelkistetyistä ilmauksista samanlaisuudet ja eroavaisuudet. Samaa tarkoittavat ilmaisut yhdistetään samaan luokkaan eli kategoriaan, joille annetaan sisältöä hyvin kuvaava nimi. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 5-6; Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2003, 23; Kylmä ym. 2008, 25.)

Saman sisältöiset alaluokat yhdistetään toisiinsa muodostaen yläluokkia. Yläluokille annetaan sisältöä kuvaavat nimet, jotka kuvaavat myös niitä alaluokkia, joista yläluokat on muodostettu. Yhdistämistä ohjaavat aineisto ja tutkijan tulkinta sekä abstrahointi eli käsitteellistäminen. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 6-7; Kylmä ym. 2008, 25.) Abstrahoinnilla tarkoitetaan yleiskäsitteiden avulla muodostettua kuvausta tutkimuskohteesta. Abstrahointia jatketaan niin kauan, kuin se on sisällön kannalta mielekästä ja mahdollista. Ryhmittelyn ja abstrahoinnin avulla rakennettu synteesi antaa vastauksen tutkimuksen tarkoitukseen ja tehtäviin. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 6-7; Kylmä ym. 2008, 25.)

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus kuuluu luonteeltaan teoreettisen tutkimuksen piiriin, mutta sen toteuttamisessa voidaan käyttää apuna aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Sisällönanalyysin avulla tutkija tekee luokittelurungon, jonka rakenteella avulla esitetään tulokset tiivistetyssä muodossa. Perinteisestä sisällönanalyysin menetelmistä poiketen kirjallisuuskatsauksen analysoinnissa ei pääsääntöisesti synny ala- ja yläluokkia, vaan ainoastaan yksi luokka (yläluokka). (Tuomi & Sarajärvi 2009, 123-124.)



#### 4.4 Valittujen tutkimusten analyysi

Opinnäytetyöhön valittujen tutkimusten analysointi aloitettiin lukemalla valitut tutkimukset läpi useampaan kertaan. Tutkimusten keskeiset tiedot (tekijä, tutkimus ja maa, tutkimuksen tarkoitus, aineisto ja sen keruu sekä keskeiset tulokset) laitettiin erilliseen analysointitaulukoon.

Tutkimuksista pyrittiin löytämään sellaiset asiat, joilla pystytään saamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin vastauksia. Tutkimusten tulokset pilkottiin ja niistä nostettiin esiin ne tulokset, jotka vastasivat tutkimuskysymystä. Pilkkomisen lisäksi käytettiin tulosten jäsentämiseksi ”mind map” menetelmää, jonka avulla tulokset jäsentyivät selkeämmin. Tuloksista nostettiin esille tutkimuskysymystä vastaavat tulokset.

Tutkimuksista etsittiin organisaatiokulttuurin yhteyttä muutosjohtamiseen ja sitä kuvaavia ilmauksia. Analyysiyksiköksi valittiin tuloksia kuvaava ajatuskokonaisuus eli teema. Ilmaukset, joita aineistosta nousi, on pyritty kirjaamaan mahdollisimman tarkasti samoilla termeillä.

## 5 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET

### 5.1 Yhteenvetoa valituista tutkimuksesta

Opinnäytetyön aineistoksi valittiin lopulta yhdeksän tutkimusta. Tutkimuksista viisi oli englanninkielistä ja neljä suomenkielistä. Tutkimukset oli toteutettu Suomessa, Australiassa, Portugalissa, Yhdysvalloissa ja Ruotsissa. Tutkimukset oli toteutettu kyselyillä, haastatteluilla sekä kaksi tutkimusta oli toteutettu kirjallisuuskatsauksena. Yksi tutkimuksista oli toteutettu monimenetelmällisesti.

Opinnäytetyöhön valittujen tutkimusten otokset olivat hyvin vaihtelevia. Osassa tutkimuksia kohderyhmä oli hyvin kattava, osassa aineiston keruu oli suoritettu rajatulle kohderyhmälle. Tutkimusten luotettavuutta oli arvioitu kaikissa tutkimuksissa ja artikkeleissa.

Seuraavaan taulukkoon on koottuna analyysiin valitut artikkelit ja väitöskirjat.

| Tekijä, tutkimus ja maa   | Tutkimuksen tarkoitus / tavoite   | Aineisto, aineiston keruu  | Keskeiset tulokset   |
|---|---|--|--|
| <p>Taskinen, Helena 2005:<br/>Oikeudenmukaisuus ja kulttuurien kohtaaminen sosiaali- ja terveysalojen organisaatioiden yhdistämisessä.<br/>Suomi.</p> | <p>Tunnistaa ja analysoida kirjallisuudessa esiintyviä organisaatioiden yhdistämisen päälinjoja, typologioita ja muita kuvausjärjestelmiä sekä hankkia empiirisiin tutkimuksiin tietoja sosiaali- ja terveysalojen organisaatioiden yhdistämisprosessien tekijöitä, jotka ovat henkilöstölle merkityksellisiä.</p>                | <p>Väitöskirja<br/>Postikysely henkilöstölle<br/>1995 (N=251)<br/>1997 (N=263)<br/>2000 &amp; 2002 (N=3771)</p>  | <p>Oikeudenmukaisuus ja kulttuurien kohtaaminen ovat tärkeitä sosiaali- ja terveysalojen organisaatioiden yhdistämisessä. Erilaisten kulttuurien kohtaaminen, niihin sopeutuminen ja uuden organisaatiokulttuurin muotoutuminen ovat oikeudenmukaisuuden ja tasavertaisuuden kysymyksiä. Ongelmiksi ne muodostuvat yhdistämisprosessin puutteellisen johtamisen seurauksena.</p>   |
| <p>Harmoinen Merja 2014:<br/>Arvostava johtaminen terveydenhuollossa.<br/>Suomi.</p>  | <p>Tutkimuksen tarkoituksena oli kehittää validi ja reliaabeli arvostavan johtamisen mittari sekä kuvata mitä arvostava johtaminen on, miten se toteutuu terveydenhuollon organisaatioissa ja mitä yhteyttä sillä on työhön sitoutumiseen, työstä lähtemiseen, ammatista lähtemiseen, urakehitykseen ja joustavuuteen työssä.</p> | <p>Väitöskirja<br/>Käsiteanalyysi (N=14)<br/>Kirjallisuuskatsaus (N=20)<br/>Delfoi-tutkimus: kehyskertomukselliset esseet (N=76)<br/>Kysely (N=2671)</p> | <p>Arvostava johtaminen toteutui terveydenhuollon organisaatioissa hyvin. Parhaiten toteutui tasa-arvoisuus ja heikoiten suunnitelmallinen johtaminen. Arvostava johtaminen toteutui henkilökunnan mukaan heikommin kuin johtajien mukaan. Työhön sitoutuminen oli keskitasoista. Arvostava johtaminen oli yhteydessä työhön sitoutumiseen siten, että mitä enemmän arvostavaa johtamista oli, sitä enemmän työhön sitouduttiin. Arvostavan johtamisen ja henkilökuntavastaajien mahdolliset nykyiset työstä lähtemissyöt olivat yhteydessä siten, että mitä vähemmän arvostavaa johtamista oli, sitä enemmän työstä lähdettiin. Arvostavalla johtamisella ja henkilökunnan ja johtajien ammatista lähtemisellä ei ollut keskinäistä yhteyttä. Arvostavan johtamisen yhteys urakehitykseen oli</p> |

|  |   |  |   |
|--|---|--|---|
|  |   |  | kohtalaista. Arvostava johtaminen ei ollut yhteydessä henkilökunnan joustavuuteen työssä, mutta yhteys johtajien joustavuuteen työssä oli siten, että yhteys oli suurin työssä jaksamisen edistämiseen ja pienin osaamisen arvostamiseen.   |
| Varis Keijo 2012: Organisaatiokulttuurin ja johtajuusidentiteetin merkitys matriisiorganisaatiomuutoksessa. Suomi. | Tiedon lisääminen ja ymmärrystä siitä, miten organisaatorakenne ja -kulttuuri sekä johtajuusidentiteetit liittyvät toisiinsa matriisiorganisaatiomuutoksen yhteydessä.<br>Miten organisaatorakenteen, organisaatiokulttuurin ja johtajien identiteetin yhteensopimattomuudet olisi järkevää ottaa huomioon organisaation rakennemuutosta suunniteltaessa. | Väitöskirja.<br>Ilmapiiromittaus 2005 (N=569)<br>Organisaatiokulttuurimittaus 1988-2001 (N=10)<br>Steelen kuvakorttihaastattelut (N=16)<br>Haastattelut (N=28)<br>Matriisiorganisaation toimivuusmittauksia v. 2008-2010 (N=450) | Organisaation historiallinen organisaatiokulttuuri on ollut rooli- ja valtakulttuuri, jossa selkeillä esimies-alaisuhteilla ja vahvalla valtajohtajuudella on ollut keskeinen sija. Kun tällaisessa organisaatiossa otettiin käyttöön matriisiorganisaatio, seurasi siitä väistämättä kokonaisvaltaiseen johtamiseen ja vastuuseen tottuneilla esimiehillä johtajuusidentiteetin kriisi. Kriisi vaikuttaa olleen sitä voimakkaampi, mitä kauemmin esimies oli työskennellyt rooli-valtakulttuurissa ja selkeässä käskyvallan ykseydessä. Muita syitä matriisiin koettuun toimimattomuuteen case-yrityksessä olivat liiketoimintojen koettu erilaisuus ja synergioiden puute, jonka vuoksi koettiin, että organisaatiota oli lähes mahdotonta johtaa keskitetysti matriisista. |
| Rajaniemi Jari 2010: Organisaatorakenne ja innovatiivisuus. Suomi.   | Tutkimuksen tavoite on tuottaa ymmärrettävää tietoa ilmiöistä, joita kutsutaan innovatiivisuuden esteiksi, tuottaa tietoa innovatiivisuuden esteistä organisaatioiden sisäisenä ilmiönä.  | Väitöskirja.<br>Teemahaastattelu (N=19)<br>Aineiston keräämistä osallistamalla kehittämispäiviin ja kokouksiin.  | Organisaatioiden rakenteilla on suuri merkitys innovaatioiden synnylle ja organisaatiomuutokselle. Tutkimus osoittaa, että johtajien pelkkä hyvä tahto ei riitä muuttamaan organisaatioita innovatiivisiksi. Merkittävää on myös tunnistaa ja purkaa rakenteellisia ongelmia, jotka estävät innovaatioita syntymästä ja   |

|  |   |                                       |  |
|--|---|---------------------------------------|--|
|  |   |                                       | toteutumasta organisaatioissa.   |
| James C.Sarros, Brian K. Cooper & Joseph C. Santora 2010: Leadership vision, organizational culture, and support for innovation in not-for-profit and for-profit organizations. Australia. | Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia johtajuutta, organisaatiokulttuuria ja innovaatiota eri järjestöissä.  | Kyselytutkimus johtajille (N=1448)    | Muutosjohtamisella oli suuri merkitys työntekijöiden ja organisaation luovuuteen sekä innovointiin. Johtajuudella on myös merkitys innovoimisen hyväksymiseen. Johdon näkemys ja muutosjohtaminen täytyy olla selkeästi määritelty sekä yksilön että organisaation tasolla.  |
| Mario Franco & Joana Almeida 2011: Organisational learning and leadership styles in healthcare organisations. Portugali.   | Tarkoituksena oli kuvata organisaation oppimisen ja johtamisen tyylejä terveydenhuollon yksiköissä.   | Kysely (N=28)                         | Organisaation oppimisella ja johtamisella on keskeinen rooli toiminnan tehokkuudelle terveydenhuollon yksiköissä.  |
| Peter Lok, Jo Rhodes & Bob Westwood 2011: The mediating role of organizational subcultures in health care organizations. Australia.  | Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia organisaation alakulttuuria välittäjänä työtyytyväisyyteen, sitoutumista organisaatioon ja johtamista terveydenhuollon yksiköissä. | Kysely (N=251)                        | Johtajuus ja organisaatiossa oleva kulttuuri määrittää työtyytyväisyyttä, parantamalla organisaatioon sitoutumista organisaatiokulttuurin avulla. Tutkimuksesta nousi myös arvoja, joiden avulla johtajat voivat jatkossa tarkastella organisaatiokulttuuria: byrokraatia, kannustavuus, innovatiivisuus.  |
| Donald C. Mosley Jr. & Dennis Keith Patrick 2011: Leadership and Followership: The Dynamic Process of Building High Performance Cultures. United Kingdom.                                  | Tutkimuksen tarkoituksena integroida eri kirjallisuuden näkökulmia ja luoda mielekäs malli, jonka avulla voidaan ymmärtää ja ennustaa organisaation menestystä.       | Kirjallisuuskatsaus<br>Tapaustutkimus | Johtajan tulisi vahvistaa myönteisiä käsityksiä ja säilyttää avoin ja rehellinen vuorovaikutus alaisiin. Työntekijöille tulisi osoittaa pätevää ja johdonmukaista johtamista. Kokonaisvaltainen tapa johtaa sekä muutoksenhallinta on tärkeää, sillä yksittäisistä toimista voidaan luoda käsityksiä ja luottamusta sekä kulttuurisia piirteitä. |
| Eric D. Carlström & Inger Ekman 2012: Organisational cul-  | Tutkimuksessa pyritään löytämään yhteys organisaatiokulttuurin ja muutostavastarinnan välillä viidessä (5) sairaalassa.   | Kysely (N=170)                        | Kulttuurit, joissa painopiste on sosiaalisissa taidoissa, vähentää rutiineihin nojautavaa käyttäytymistä. Kult-  |

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| ture and change: implementing person-centred care.<br>Ruotsi. |  |  | tuurin joustavuus, yhteenkuuluvuus ja luottamus edesauttaa muutoksen läpiviemisessä. |
|---|--|--|--|

## 5.2 Organisaatiokulttuurin yhteys muutosjohtamiseen

Kaikissa opinnäytetyöhön valituissa tutkimuksissa nousi esiin organisaation (työntekijöiden sitoutuminen, innovatiivisuus) merkitys ja siellä vallitsevan kulttuurin vaikutus johtamiseen tai muihin organisaatiossa tehtäviin muutoksiin. Sitoutuminen erityisesti oli yhteydessä johtamiseen ja siihen, että työntekijät kokivat arvostusta johtamisessa. Arvostavan johtamisen moniulotteisuus asettaa organisaation johtamiselle, etenkin lähijohtamisen onnistumiselle vaatimuksia, koska arvostava johtaminen on henkilöstökeskeistä ja toteutuu operatiivisella tasolla. Sosiaali- ja terveydenhuollon rakenneuudistuksen myötä johtajien toimenkuva muuttuu todennäköisesti myös tulevaisuudessa, jolloin lähijohtajien toimenkuva laajenee entistä hallinnollisemmaksi ja vie johtajaa yhä kauemmaksi henkilökunnasta. (Harmoinen 2014.)

Arvostavan johtamisen onnistumiseen kohdistuu odotuksia ja muospaineita myös henkilökunnan ja johtajien yhteisen näkemyksen löytämisestä, sillä valtakunnallisessa kyselyssä havaittiin, että johtajat arvioivat arvostavan johtamisensa selvästi paremmaksi kuin henkilökunta. Organisaatiokulttuurin näkökulmasta tarkasteltuna henkilöstö voi tuntea itsensä arvostetuksi, vaikka mikään organisaatiossa havaittavissa oleva tekijä ei erota sitä muista. Työntekijöiden arvostus tai arvostava johtaminen kokonaisuutena voi sisältyä organisaatiokulttuuriin, tai kyse voi olla yhteisöllisestä viestinnästä, jota rakennetaan tietoisesti oppimisprosessien kautta. Jos arvostavan johtamisen ominaisuudet otetaan aktiivisesti huomioon organisaatiossa, voi arvostavasta johtamisesta kehittyä osa organisaatiokulttuuria. (Harmoinen 2014.)

Sosiaali- ja terveysalalla tapahtuvien organisaatioiden yhdistämisessä erilaisten kulttuurien kohtaaminen, niihin sopeutuminen ja organisaatiokulttuurien muotoutuminen Taskisen (2008) mukaan ovat oikeudenmukaisuuden ja tasavertaisuuden kysymyksiä. Syvällisen muutoksen tyyppinä organisaatioiden yhdistäminen on erityisen herkkä henkilöstön epäoikeudenmukaisuuden kokemuksille. Puutteellisen johtamisen seurauksena ne saattavat muodostua ongelmiksi. Yhdistämisprosesseissa tietoisuus omasta kulttuurista vahvistuu, jolloin etsitään pikeminkin kulttuurien eroja kuin yhtäläisyyksiä. Tiedon saanti ja tiedottaminen sekä osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuus ovat yhdistämisprosessin onnistuneisuuden selittäjinä logisia ja aikaisempaa tietämystä vahvistavia. Organisaatioiden yhdistämiseen liittyvä menetys on

työyhteisön ja koko organisaation yhteisen identiteetin häviäminen. Uudessa organisaatiossa henkilöstö etsii yhteistä identiteettiä ryhmistä. Tarve kuulua samanlaisen kulttuurin omaaviin ryhmiin voimistuu. Yhdistyneen organisaation kuvataan alussa koostuvan erilaisista ryhmistä, joilla on oma kulttuurinsa ja identiteettinsä. Vähitellen erilaisista toimintakulttuureista tullut henkilöstö joutuu luomaan uuden yhteisen toimintakulttuurin. Yhdistettävien organisaatioiden jäsenten keskinäinen luottamus sekä luottamus johtajiin ovat tärkeitä edellytyksiä toimivalle yhteistyölle. (Taskinen 2008.)

Variksen (2012) väitöskirjassa todetaan, että organisaation historiallinen organisaatiokulttuuri on ollut rooli- ja valtakulttuuri, jossa selkeillä esimies- ja alaisuhteilla ja vahvalla valtajohtajuudella on ollut keskeinen sija. Johdolla on yleensä henkilöstöä positiivisempi käsitys monista organisaation sisäisistä asioista. Varis tuo väitöskirjassaan esille, että sairaalamaailmaan liittyvässä kulttuuritutkimuksessa 40% sairaaloista johdon ja muun henkilöstön kulttuurikäsitteet erosivat suuresti. Johto näki organisaatiokulttuurin systemaattisesti inhimillisemmäksi, innovatiivisemmaksi ja vähemmän kontrolloivaksi kuin henkilöstö. Varis esittää, että organisaatiotutkijat eroavat sen suhteen, miten erillisenä tai yhdenmukaisena he pitävät organisaation ilmapiiriä ja kulttuuria. (Varis 2012.)

Trice ja Beyer (1993) korostavat, että ilmapiiri ja kulttuuri ovat eri asioita. Heidän mielestään kulttuuri ei ole ilmapiiri, koska ilmapiiritutkijat käyttävät kyselyjä ja ilmapiiri on yksilöllisesti havaittu ja koettu ilmiö. Organisaatioiden muutosjohtaminen voi olla se alue, missä suurimmat hyödyt molempien käsitteiden yhteiskäytöstä saavutetaan. Ilmapiiri synnyttää kulttuurin, mutta myös päinvastainen on mahdollista. Oleellista olisi aina kysyä, miksi ihmiset ajattelevat, että tietyt asiat tapahtuvat heidän organisaatioissaan tietyllä tavalla. Jos onkin hyvin vaikeaa muuttaa yksilöiden arvoja ja uskomuksia, voimme aina yrittää muuttaa ensin käyttäytymistä ja ilmapiiriä, jotka saattavat sitten aiheuttaa muutoksen asenteissa, uskomuksissa ja kulttuurissa. (Varis 2012.)

Rajaniemen (2010) väitöskirjassa tuodaan esille organisaatioiden rakenne, jolla on merkitystä organisaatiomuutokselle ja innovaation synnylle. Tutkimuksesta nousee esille, ettei johtajien pelkkä hyvä tahto riitä muuttamaan organisaatioita innovatiivisiksi. Merkityksellistä johtamisen kannalta on myös tunnistaa ja purkaa rakenteellisia ongelmia, jotka estävät innovaatioita syntymästä ja toteutumasta organisaatioissa.

Rajaniemi esittää, että johtajien on tärkeämpää ymmärtää olemassa olevaa osaamispotentiaalia, kuin ohjata muutoksia kovalla kädellä. Johtaja voi olla innovatiivinen, mutta muutoksia ei synny, jos muutoksen kohteena olevat työntekijät eivät sisäistä muutosten ja uusien innovaatioiden tarvetta. Työn arvostuksen muuttuminen muutosprosessin myötä saattaa johtaa siihen, että muutokset voidaan kokea epäluottamuksena menneelle työlle. Muutosvastarinta

syntyy, jos johtajat eivät ymmärrä miten yksilöt henkilöinä kokevat uusien innovaatioiden käyttöönoton eli muutoksen. Tämä voi muodostaa innovatiivisuudelle rakenteellisen esteen, jossa työntekijöiden kokemus innovaatioiden tuomista muutoksista on tärkeämpi kuin johtajien näkemys niistä. (Rajaniemi 2010.)

Luottamus ja ilmapiiri ovat merkittäviä, ne edesauttavat tai vähentävät rakenteellisiin ongelmiin liittyvien esteiden syntymistä. Johtajuus ja valta, koordinointi, kommunikatiivisuus sekä hierarkkinen järjestelmä ovat kaikki riippuvaisia johtajuudesta. Johtajuus on taas riippuvainen siihen kohdistuvasta luottamuksesta. Työntekijöiden on pystyttävä luottamaan johtajiin. Ilman luottamusta johtajan asema organisaation päämäärien ja saavutusten kannalta on enemmän symbolinen kuin konkreettinen. (Rajaniemi 2010.)

Ihmisten johtajuus menettää merkitystään, mikäli johtajuus ei tunnista perimmäisiä rakenteellisia innovatiivisuuden esteitä. Jos johtajuus nähdään vain substanssiin kuuluvana tehtävänä, johtajuuden ponnistelut innovatiivisuuden puolesta valuu pois. Näköalan ja kokemuksen lisäksi johtajuudella on oltava organisaation toimintaan sekä rakenteisiin kohdistuvaa ymmärrystä sekä taitoa muuttaa niitä innovatiivisuudelle suotuisaksi ympäristöksi. Rajaniemen tutkimuksen tuloksen perusteella hän toteaa, että organisaatioiden kyky innovoida paranee, jos johtajuus kykenee tunnistamaan ja poistamaan innovatiivisuutta estäviä rakenteellisia esteitä. (Rajaniemi 2010.)

Muutosjohtamisella oli Australiassa tehdyn tutkimuksen mukaan suuri merkitys työntekijöiden ja organisaation luovuuteen ja innovointiin. Johtajuudella on myös merkitys innovoimisen hyväksymiseen. Johdon näkemys, visio ja muutosjohtaminen täytyy olla selkeästi määriteltyinä sekä yksittäisen työntekijän että organisaation kannalta. Tutkimus korostaa myös ryhmän rakenteen, osallistavan hallinnan ja yhä henkilökohtaisemman valtaistamisen merkitystä organisaatorakenteen syntymisessä. Vaihtoehtoinen näkökulma olisi kuvata johdon jaettua prosessia, jolla parannetaan ihmisten kollektiivista ja yksilöllistä valmiutta suorittaa työntekemistä tehokkaasti. Johtajuutta nähdään olevan jokaisella tasolla; ei vain ylimmällä johdolla. Schein (1992) ja Kavanagh & Ashkanasy (2006) tuovat näkökulman esiin, jonka mukaan organisaation johtajat ovat keskeinen lähde organisaatiokulttuurin vaikutukseen. Erityisesti tuen osoittaminen muutosjohtamisessa edistää innovaatiota, joka puolestaan takaa pysyvyyttä organisaatiossa. (Sarros, Cooper & Santora 2010.)

Francon & Almeidan (2011) tutkimuksessa toiminnan tehokkuuteen terveydenhuollon yksiköissä organisaation oppimisella ja johtajuudella oli keskeinen rooli. Haasteena on ollut parantaa laatua ja ylläpitää kestävästä kilpailusta. Oppiminen nähdään yhtenä keinona alati muuttuvissa tilanteissa. Perusvaatimuksena tulisi olla valmis reagoimaan muutoksiin ja kyky oppia koko ajan. Tutkimuksessa ”oppiva organisaatio” on määritelty ammattitaitoiseksi luomisen,



hankkimisen ja osaamisen siirtämiseksi sekä käyttäytymisen muuttamiseksi tiedon lisääntyessä. Organisaation oppiminen nähdään myös prosessina, jonka avulla organisaatio hankkii jatkuvasti uutta tietoa ja mukautuu menestyksekkäästi sisäiseen ja ulkoiseen ympäristöön. Tässä tutkimuksessa organisatorista oppimista pidetään pitkän aikavälin toimena, joka rakentaa kilpailukykyä.

Johtajuus ja organisaatiossa oleva kulttuuri määrittää työtyytyväisyyttä. Organisaatiokulttuurin avulla voidaan parantaa organisaation sitoutumista. Tutkimuksen mukaan hyvä johtajuus ja erityisesti paikallinen johtaminen olivat yhteydessä työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja sitoutuneisuuteen. Tutkimustulokset tarjoavat johtajille mahdollisuuden tutkia organisaatiokulttuuria kolmesta eri näkökulmasta: byrokraattisesta, kannustavasta ja innovatiivisesta. Tutkimuksen mukaan näiden näkökulmien huomioiminen vahvistaa kulttuurin muodostumista ja näiden avulla voidaan myös tarkastella alakulttuureita, jotka vaikuttavat kulttuuriin. (Lok, Rhodes & Westwood 2011.)

Mosleyn & Patrickin (2011) tutkimuksesta nousi esiin johtajan rooli, jossa tulisi vahvistaa myönteisiä käsityksiä ja säilyttää avoin ja rehellinen vuorovaikutus alaisiin. Johtamisen tulisi olla pätevää ja johdonmukaista. Kokonaisvaltainen johtaminen ja muutoksenhallinta ovat tärkeitä, sillä yksittäisistä toimista usein luodaan käsityksiä ja luottamusta sekä kulttuurisia piirteitä. Tutkimuksen tulosten mukaan palkitseva ja innovatiivinen yhdistelmä muutosjohtamisessa kannustaa työntekijöitä sitoutumaan organisaation tavoitteisiin. Nykypäivänä muutoksiin tulee reagoida nopeasti kilpailukykyisyyden ja elinvoimaisuuden säilyttämiseksi. Johdon ja työntekijöiden välinen hyvä yhteistyösuhde on perustajoustavuudelle ja nopealle reagoinnille. Tutkimuksen mukaan erilaiset tyylit johtamisessa ovat yhdistettyinä tehokkaita.

Carlström & Inger (2012) esittää, että kulttuurit, joissa painopiste on sosiaalisissa taidoissa, vähentää rutiineihin nojaavaa käyttäytymistä. Kulttuurissa joustavuus, yhteenkuuluvuus ja luottamus edesauttavat muutoksien läpiviemistä. Näiden arvojen huomioiminen muutosjohtamisessa auttaa organisaatiossa läpivietävissä muutoksissa. Johtajuudella on suuri merkitys luottamuksen syntymisessä ja työntekijöiden kokemuksessa arvostuksen ja kuulluksi tulemisessa.

## 6 OPINNÄYTETYÖN LUOTETTAVUUS JA EETTISYYDEN TARKASTELU

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin, eli tutkimuksen tulosten toistettavuuden, sekä validiteetin, eli tutkimuksen pätevyuden avulla. Reliaabelius voidaan todeta esimerkiksi pohtimalla, saataisiinko samanlaisia vastauksia, jos tutkimus toteutettaisiin samaan aikaan eri mittarilla, eri aikaan samalla mittarilla tai samaan aikaan samalla mittarilla. Validiteetti voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen yleistettävyyttä. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen omaa luotettavuutta, eli mitataanko sillä sitä, mitä on tarkoitus mitata. Lisäksi laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida sillä perusteella, miten tarkasti tutkimuksen toteuttaminen ja aineiston tuottamisen olosuhteet on kuvattu ja arvioitu. (Metsämuuronen 2006, 43, 48, 56; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231-232.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on otettava huomioon myös tutkimuksen objektiivisuus, eli havaintojen totuudenmukaisuus ja puolueettomuus, mikä tarkoittaa käytännössä sitä, kuinka paljon tutkimustulokset riippuvat tutkijasta. Käytännössä objektiivisuus tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa tarkoittaa siis sitä, että tutkimustulokset eivät riipu tutkijasta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 134-136.)

Kirjallisuuskatsauksen luotettavuudelle on keskeistä tutkimusten laadun ja soveltuvuuden arviointi, sekä tutkimuksen painoarvon huomioiminen ja esilletuominen kirjallisuuskatsauksen kokonaisuudessa. Tietokantojen epäyhteneväinen luokittelu vaikeuttaa oleellisten alkuperäis-tutkimusten löytämistä, ja toistojulkaistujen alkuperäistutkimusten tunnistaminen voi olla vaikeaa. (Kääriäinen & Lahtinen 2006, 43.)

Alkuperäistutkimuksille asetetut sisäänottokriteerit voivat olla ohjaamassa tuloksia. Myös aineistoa analysoidessa tulisi varoa ylitulkintaa. Kirjallisuuskatsauksen tekijälle voi tapahtua virheitä prosessin missä vaiheessa tahansa, aina aineiston keruusta raportointivaiheeseen saakka. (Kääriäinen & Lahtinen 2006, 43-44.) Sisällönanalyysin ongelmana pidetään tutkijan kykenemättömyyttä analyysiprosessin objektiiviseen tarkasteluun. Ongelma pienenee kun aineistosta analysoidaan vain sisältö. (Kygäs & Vanhanen 1999, 10.)

Kirjallisuuskatsauksen tekijältä edellytetään teoreettisten perusteiden tietämystä ja kykyä niiden arviointiin (Kääriäinen & Lahtinen 2006, 43-44.) Opinnäytetyötä tehdessä olen paneutunut kirjallisuuskatsauksen teoreettiseen taustaan ja sen avulla olen rakentanut kriteerit alkuperäistutkimusten hakemiseen ja valintaan.

Opinnäytetyön luotettavuuden kriittisiä kohtia ovat olleet elektronisen haun onnistuminen ja alkuperäistutkimusten valinta. Alkuperäistutkimusten haku suoritettiin Laurea ammattikorkeakoulun informaation tuella. Kääriäisen & Lahtisen (2006) mukaan kirjallisuuskatsauksen alkuperäistutkimusten valinta suositellaan tehtäväksi kahden itsenäisen arvioijan toimesta. Tähän opinnäytetyöhön olen valinnut tutkimukset itse, koska ei ole ollut mahdollisuutta käyttää kahta arvioijaa. Luotettavuutta parantaa selkeät ja yksiselitteiset valintakriteerit. Luotettavuutta olen pyrkinyt osoittamaan myös tarkalla raportoinnilla hakuprosessista. Opinnäytetyön luotettavuutta heikentää tekijän kokemattomuus kirjallisuuskatsauksen tekemisessä.

Tieteellinen tutkimus voi olla eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa ja sen tulokset uskottavia vain, jos tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla. Hyvää tieteellistä käytäntöä koskevien ohjeiden soveltaminen on tutkijayhteisön itsesääätelyä, jolle lainsäädäntö määrittelee rajat. Hyvä tieteellinen käytäntö on myös osa tutkimusorganisaatioiden laatujärjestelmää. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.)

Kirjallisuuskatsauksen eettiset kysymykset liittyvät työn tekemisen toimintatapoihin. Työn suunnittelussa, toteutuksessa ja raportoinnissa tulisi pyrkiä avoimuuteen, rehellisyyteen, huolellisuuteen ja tarkkuuteen. Tutkimusaineisto perustuu muiden tutkijoiden työhön, ja sitä tulee kunnioittaa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.)

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyössä oli tavoitteena nostaa kirjallisuudessa esiintyviä organisaatiokulttuurin ja muutosjohtamisen yhteyksiä ja hyödyntää tätä tietoa Riihimäen terveystieteiden keskuksessa, jossa mielenterveys- ja päihdepalvelut yhdistetään. Kahden erillään olleen toiminnan yhdistämisessä muotoutuneiden organisaatiokulttuureiden huomioiminen muutoksen johtamisessa on väistämätöntä.

Opinnäytetyön tulokset vahvistivat, että työntekijöiden sitoutuminen, innovatiivisuus ja tulosekas toiminta liittyvät vahvasti arvostamaan tapaan johtaa ja oikeudenmukaiseen toimintaan. Organisaatioiden rakenteilla on myös merkitys innovatiiviselle toiminnalle. Johtamisen kannalta on merkittävää myös tunnistaa ja purkaa rakenteellisia ongelmia, jotka voivat estää innovaatioiden syntymistä ja toteutumista organisaatiossa. Johtamisen merkitys korostuu erityisesti muutostilanteissa, joissa usein syntyy muutosvastarintaa.

Aineiston keräämisessä vaikeutena oli löytää väitöskirjoja aiheesta. Vastaan tuli lukuisia pro gradu - taseisia tutkimuksia, jotka käsittelevät organisaatiokulttuuria ja muutosjohtamista. Johtamista on itsessään tutkittu paljon ja kirjallisuutta on saatavilla lukuisia teoksia, mutta kertooko ilmiö siitä, että vasta nyt on kiinnitetty huomiota organisaatiokulttuurin merkitykseen. Toisaalta myös organisaatiokulttuurin määritelmien kirjo voi tuoda oman haasteen aiheen ympärille: Hofstede (1991, 180) määrittelee organisaatiokulttuurin kollektiiviseksi mielen ohjelmoinniksi, joka erottaa yhden organisaation jäsenet toisten organisaatioiden jäsenistä. Organisaatiokulttuurin määritelmiä on muitakin. Jotkut korostavat symboleja, toiset tiedostamattomia rakenteita ja prosesseja (Kinnunen 1991, 30). Organisaatiokulttuuria on luonnehdittu "talon tavoiksi", yhteiseksi sosiaalisesti tietämykseksi, turvallisuuden ja jatkuvuuden tunteen antajaksi sekä sosiaalisesti ja normatiivisesti yhdistäjäksi (Silén 1995, 26-27).

Myös organisaatiokulttuuria tarkastellessa nousi esiin organisaatiokulttuurin eri tasot. Schein (2010) jakaa organisaatiokulttuurin kolmeen osaan: artefaktit, arvot ja perusoletukset. Kulttuuri muodostuu taseista, joista kutakin edustaa yksi kulttuurin osa. Tasot on jaettu sen mukaan, kuinka näkyviä ne ovat organisaation ulkopuolisille yksilöille. Artefaktit (mm. ryhmän jäsenten tapa keskustella, pukeutumiskoodi, toimintatavat, käyttäytyminen ym.) ovat organisaatiokulttuurin näkyvin osa, kun taas arvot ja perusoletukset ovat näkymättömämpiä. Vaikka kulttuurin osat ovatkin eri taseilla, vaikuttavat ne toisiinsa. (Schein, 2010, s. 23.) Jatkotutkimuksen kannalta voisi olla mielenkiintoista, millä tavalla organisaatiokulttuuri vaikuttaa muutosjohtamiseen kullakin taseilla ja minkälaisia eroja johtamisen kannalta näillä taseilla on.

Organisaatiossa tapahtuvista muutoksissa usein selkeys ja nopeus ovat osoittautuneet helpoiten hyväksyttäviksi ja omaksuttaviksi tekijöiksi muutoksessa ja sen läpiviemisessä organisaati-

tioissa. Usein kiintymys tapoihin tehdä työtä on jopa suurempi kuin halu pitäytyä organisaation rakenteisiin tai johtamiskäytäntöihin. (Mattila 2007, 114.) Näiden seikkojen tunnistaminen muutosjohtamisessa auttaa muutoksien kitkattomassa eteenpäinviemisessä, ja organisaatiokulttuurin huomioiminen muutoksien yhteydessä auttaa osallistuttamisessa työntekijöiden näkökulmasta. Muutokset, jotka vaikuttavat osaamisvaatimuksiin ja niihin liittyviin työnkuviin, haastaa organisaatiota, sekä työyhteisön että sen jäsenten jaksamisen kannalta. Organisaatiokulttuurin ilmiön tunteminen on tärkeää ja sen pitkäjänteisen luonteen vuoksi uusien suhteiden ja työtä helpottavien käytäntöjen syntyminen voi kestää pitkänkin aikaa.

Tämän opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää sosiaali- ja terveysalan toimintaympäristöissä, joiden organisaatiomuutoksen johtamisessa tulisi huomioida muutos ja siihen liittyvät organisaatiokulttuurin erityispiirteet. Tulokset auttavat lukijaa saamaan käsityksen organisaatiomuutoksesta ja siihen liittyvistä asioista, joita johtamisessa tulisi ottaa huomioon. Sosiaali- ja terveysalalla muutokset ovat nykypäivää, joista ennusteiden mukaan muutos on pysyvää ja jatkuva palveluiden kehittäminen ja parantaminen ovat arkipäivää. Muutos vaatii hyvää ja asiantuntevaa johtamista, jotta muutos voidaan viedä onnistuneesti läpi ja työntekijät saadaan sitoutettua organisaation muuttuneisiin käytäntöihin ja mahdollisesti arvoihin.

Henkilöstön osallistaminen ja kulttuuristen tekijöiden huomioiminen edistävät muutostavoitteiden saavuttamista. Osallistaminen vahvistaa organisaatiomuutosten perusteiden ja syvempien syiden ymmärtämistä. Yhdessä mietityt tavoitteet ja arvot uudessa organisaatiossa auttavat työntekijöitä sitoutumaan työyhteisöön (Friedman 2000, 199.) Wiili-Peltolan mukaan (2005) terveydenhuollon kulttuurin juuret ovat syvällä ja kulttuuristen tekijöiden huomiointi muutoksessa korostetaan.

Muutosjohtamisessa ja muutoksien läpiviemisessä tutkimusten mukaan vaikuttaa luottamuksen syntyminen johtajiin, työntekijöiden kuulluksi tuleminen sekä innovatiivisen ilmapiirin luominen ja rakenteellisten esteiden poistaminen kehittämiselle. Opinnäytetyöhön valittujen tutkimusten tuloksista voidaan saada hyödyllistä ja käytettävää tietoa muutosjohtamiseen, erityisesti organisaatioiden yhdistämisessä tarvittavaan johtamiseen ja muutoksien saattamisessa käytännön tasolle. Tulevaisuudessa palveluiden keskittäminen vaatii organisaatioiden uudelleen järjestämistä sekä toimintojen mahdollista yhdistämistä ja yhä suurempien kokonaisuuksien hallintaa. Näissä haastavissa tilanteissa sekä henkilöstön että toiminnan kehittämisen kannalta on johtamisella suuri merkitys toiminnan menestykselle järjestämiselle ja kilpailukykyisyyden takaamiseksi.

## LÄHTEET

Alvesson, M. 1990. On the Popularity of Organizational Culture. *Acta Sociologica* vol 33, nro 1, 31-49.

Arikoski, Juha & Sallinen, Mika 2007. *Vastarinnasta vastarannalle - johda muutos taitavasti*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Burnes, B. 2004. Emergent Change and Planned Change - Competitors or Allies? *International Journal of Operations & Production Management*, 24, 9, 886-902.

Cameron, Esther & Green, Mike 2009. *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools & techniques of organizational change*. 2nd edition. London: Kogan Page.

Carney, M. 2006. Understanding organizational culture: the key to successful middle manager strategic involvement in health care delivery? *Journal of Nursing Management*, vol 14, 23-33.

Casida, J. & Pinto-Zipp, G. 2008. Leadership-Organizational Culture Relationship in Nursing Units of Acute Care Hospitals. *Nursing Economics*, Vol 26, nro 1, 7-15.

Danişman, A. 2010. Good intentions and failed implementations: Understanding culture-based resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19 (2), 200-220.

Erämetsä, T. 2003. *Myönteinen muutos*. Helsinki: Tammi.

Friedman, M.M. 2000. The Leaders` Role in Planning for Organizational Improvement in Home Care. *Home Healthcare Nurse* Vol. 18 (3), 199-202.

Haveri, A. & Majoinen, K. 2000. *Muutosprosessit ja johtajuus - kuinka kunnat yhdistyvät?* Helsinki. Suomen kuntaliitto.

Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. *Tutki ja kirjoita 15. uudistettu painos*. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Hannula, L. & Kaunonen, M. 2006. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus osana hoitotyön suositusten laadintaa - esimerkkinä imetysohjaus. *Sairaanhoitaja (79)* 12, 21-24.

Heiskanen, M. & Lehtikainen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy. Kustantaja: Talentum Media Oy.

Hofstede Gert Jan, Pedersen Paul B. & Hofstede Geert 2002. Exploring Culture. Exercises, Stories and Synthetic Cultures. Intercultural Press, the United States of America.

Hofstede, G. 1991. Cultures and Organizations: Software of the mind. London: McGraw-Hill.

Huhtala H. & Laakso, A. 2007. Kirjallisuuskatsaus organisaatiokulttuuriteorioihin: mitä ne ovat ja miten niistä on keskusteltu kansainvälisessä ja suomalaisessa tieteellisissä jurnaaleissa? Hallinnon tutkimus vol 2.

Huhtanen, P. 1994. Muutoksen hallinta ja johtaminen. Teoksessa Lindström Kari (toim.) Terve työyhteisö - Kehittämisen malleja ja menetelmiä. Helsinki: Työterveyslaitos. (166-184).

Ingersoll, G., Kirsch, J., Merk, S., Lightfoot, J. 2000. Relationship of Organizational Culture and Readiness for Change to Employee Commitment to the Organization. The Journal of Nursing Administration vol 30, 1, 11-20.

Janhonen, S. & Nikkonen, M. (toim.) 2001. Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Juva: WS Bookwell Oy.

Johansson, K. 2007. Kirjallisuuskatsaukset - huomio systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen. Teoksessa Johansson, K., Axelin, A., Stolt, M. & Ääri, R-L. (toim.) Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. A:51/2007, 3-7.

Juppo, V. 2011. Muutoksen johtaminen suomalaisessa yliopistouudistuksessa rehtoreiden näkökulmasta. Vaasan yliopisto. Filosofinen tiedekunta. Väitöskirja.

Juuti, P. 1994. Teoksessa Lindström Kari (toim.) Terve työyhteisö - kehittämisen malleja ja menetelmiä. Työterveyslaitos, Helsinki.

Juuti, P & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Juuti, P., Rannikko, H. & Saarikoski, V. 2004. Muutospuhe. Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöllä. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Kane-Urrabazo, C. 2006. Management's role in shaping organizational culture. *Journal of Nursing Management* 14, 188-194.

Kangasniemi, M & Pölkki, T. 2015. Aineiston käsittely: kirjallisuuskatsauksen ydin. Teoksessa Stolt, M., Axelin, A. & Suhonen, R. (toim.) *Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä*. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. A:73/2015, 83.

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2009. *Tutkimus hoitotieteessä*. 1. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Karlöf, B. & Helin-Lövingsson, F. 2004. *Johtamisen näkökulmat. Peruskäsitteitä ja malleja*. EditaPrima, Helsinki.

Kinnunen, J. 1991. Combining Methods in Organizational Culture Analysis. *Hallinnon tutkimus* 3, 201-209.

Kontio, E. & Johansson, K. 2007. Systemaattinen tarkastelu alkuperäistutkimuksien laatuun. Teoksessa Johansson, K., Axelin, A., Stolt, M. & Ääri, R-L. (toim.) *Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen*. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. A:51/2007, 101-108.

Korhonen, T. & Leimu, P. (toim.). 1997. *Näkökulmia kulttuurin tutkimukseen*. Täydennyskoulutuskeskus. Turun yliopisto. Turku.

Kylmä, J., Rissanen, M-L., Laukkanen, E., Nikkonen, M., Juvakka, T. & Isola, A. 2008. Aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä tietoa hoitotyön kehittämiseen. Esimerkkinä syöpää sairastavan nuoren vanhemman toivon vahvistaminen. *Tutkiva hoitotyö*. 6 (2), 23- 29.

Kyngäs, H. & Vanhanen, L. 1999. Sisällön analyysi. *Hoitotiede* 11 (17), 3-12.

Kääriäinen, M. & Lahtinen, M. 2006. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus tutkimustiedon jäsentäjänä. *Hoitotiede* 18 (1), 37 - 45.

Laaksonen, H, Niskanen, J., Ollila, S. & Risku, A. 2005. *Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa*. Edita Prima OY, Helsinki.

Latvala, E. & Vanhanen-Nuutinen, L. 2003. Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: Sisällönanalyysi. Teoksessa Janhonen, S. & Nikkonen, M. (toim.) *Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä*. 2. uudistettu painos. Juva: WSBokwell Oy, 21-42.



Lauri, S. 2003. Näyttöön perustuva hoitotyö. Juva: Wsoy.

Martin, J. 2002. Organizational Culture. Mapping the Terrain. SAGE Publications, Inc., Thousands Oaks, California.

Mattila, P. 2006. Toiminta, valta ja kokemus organisaation muutoksessa - tutkimus kolmesta suuryrityksestä. Helsingin yliopisto. Akateeminen väitöskirja. <http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/val/sosio/vk/mattila/toiminta.pdf>

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Talentum. Helsinki.

Metsämuuronen, J. 2000. Maailma muuttuu - miten muuttuu sosiaali- ja terveysala? Oy Edita Ab. Helsinki.

Michel, A., By, R.T. & Burnes, B. 2013. The limitations of dispositional resistance in relation to organizational change. *Management Decision*, 51 (4), 761-780.

Miettinen, M. 2005. Terveydenhuollon innovatiivisuuden esteitä, kannusteita ja mahdollisuuksia. Teoksessa: Vuori J. (toim.) *Terveys ja johtaminen*. Juva: WSOY.

Moring, J., Martins, A., Partanen, A., Bergman, V., Nordling, E. & Nevalainen, E. (toim). 2011. Kansallinen mielenterveys- ja päihdesuunitelma 2009-2015. Toimeenpanosta täytäntöön. THL raportti 6/2011. Juvenes Print. Tampere.

Möttönen, S. 2005. Kunta ja kolmas sektori. Yhteistyön uudet muodot. Jyväskylä: PS-kustannus.

Nikkilä, J & Paasivaara, L. 2007. Arjen johtajuus rutiinijohtamisesta tulkintataitoon. Sipoo: Silverprint.

Oreg, S. 2006. Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15 (1), 73-101.

Oreg, S. & Berson, Y. 2009. Leaders' characteristics and behaviors and employees' resistance to organizational change. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1-6.

Peiponen, A. 2004. Laatujohtaminen ja työhyvinvointi. Teoksessa Peiponen, A., Koivisto, T., Muurinen, S. & Rajalahti, E. Hoitotyön vuosikirja 2004. Hoitotyön johtaminen ja työhyvinvointi. Tammer-Paino Oy, Tampere.

Pekkala, E. 2000. Systemaattiset kirjallisuuskatsaukset. Teoksessa Voutilainen, P., Leino-Kilpi, H., Mikkola, T. & Peiponen, A. (toim.) Hoitotyön vuosikirja 2001. Näyttöön perustuva hoitotyö. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi, 58-68.

Pudas - Tähkä, S-M. & Axelin, A. 2007. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen aiheen rajaus, hakutermit ja abstraktien arviointi. Teoksessa Johansson, K., Axelin, A., Stolt, M. & Ääri, R-L. (toim.) Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. A:51/2007, 46- 57.

Rosow E. & Grimes S.L. 2003. Technology`s Implications for Health Care Quality. Nurs Admin Q 27 (4) 307-317.

Russel-Jones, N. 2000. Muutosjohtaminen. Kirjapaino Lai:Net Oy.

Schein, Edgar H. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Helsinki: Weilin+Göös.

Schein, Edgar H. 2010. Organizational culture and leadership. (4. painos). Hoboken: Jossey-Bass.

Silèn, T. 1994. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen: Kahden yrityksen kulttuurimuutosprosessin ja TQM-järjestelmän soveltamisen tarkastelu. Helsinki: Yliopistopaino.

Sinkkonen, S. & Kinnunen, J. 1999. Terveystieteiden edistymisprosessi, terveyshallintotieteen identiteetti ja suhde lähitieteisiin. Hoitotiede vol 11, nro 6, 311-324.

Szamosi, L. & Duxbury, L. 2002. Development of a Measure to Assess Organizational Change. Journal of Organizational Change Management. Vol. 15, No. 2, 184 - 201.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uudistettu painos. Latvia: Livonia Print. Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Hyvä tieteellinen käytäntö.

<http://www.tenk.fi/fi/htk-ohje/hyva-tieteellinen-kaytanta> Luettu 6.7.2016

Tähtinen, H. 2007. Systemaattinen tiedonhaku hoitotieteen näkökulmasta. Teoksessa Johanson, K., Axelin, A., Stolt, M. & Ääri, R-L. (toim.) Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. A:51/2007, 10-45.

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen Muutosjohtamisen käytännön keinot. 1. painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Valtee, P. 2002. Uhkista mahdollisuuksiksi. Organisaatiomuutosten toteuttaminen työyhteisön haasteena. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Vartola, J. 2004. Näkökulmia byrokratiaan. Tampere: Tampereen yliopistopaino.

Wiili-Peltola, E. 2005. Sairaala muutosten ristipaineessa. Hallinnan kehittämisen haasteita sairaalaorganisaatiossa. HAUS - kehittämiskeskus Oy. HAUS-julkaisuja 1/2005. Tampereen yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta, terveystieteen laitos. Väitöskirja. Savion Kirjapaino Oy.

Mielenterveys- ja päihdesuunnitelma. Ehdotukset mielenterveys- ja päihdetyön kehittämiseksi vuoteen 2015. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2012:24. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/103109/978-952-00-3382-8.pdf?sequence=1>

Viitattu 22.3.2016

Kuntaliitto, Stakes. 2006. Aikuisten mielenterveyspalvelut muutoksessa.

<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/74893/p070112120807%5b.pdf?sequence=1>

Viitattu 9.6.2016

