



LAPIN YLIOPISTO UNIVERSITY OF LAPLAND

YHTEINEN YKSIKKÖ

- Kohti työntekijälähtöistä ja muutoskyvykästä organisaatiokulttuuria julkisessa
terveydenhuollossa

Hanna Kölhi

Pro gradu -tutkielma

Lapin yliopisto, taiteiden tiedekunta

Palvelumuotoilun maisteriohjelma

Kevät 2025

Tiivistelmä

Lapin yliopisto

Tiedekunta: Taiteiden tiedekunta

Työn nimi: YHTEINEN YKSIKKÖ - kohti työntekijälähtöistä ja muutoskyvykästä organisaatiokulttuuria julkisessa terveydenhuollossa

Tekijä: Hanna Kõlhi

Koulutusohjelma/oppiaine: Palvelumuotoilun monialainen maisteriohjelma

Työn laji: Pro gradu -tutkielma

Sivumäärä, liitteiden lukumäärä: 91 + 2

Vuosi: 2025

Tämä tutkimus osoittaa, että organisaation kulttuurinmuutos julkisessa terveydenhuollossa on pitkä ja monivaiheinen prosessi. Sitä haastavat hierarkia, potilasturvallisuus ja vahva tietoon nojautuva ammatillisuus. Tutkimukseni tavoitteena on lisätä tietoa ja ymmärrystä julkisen terveydenhuollon organisaatiokulttuurin muutoksesta aikaisemman tutkimuksen ja käytännön kehittämisen kautta sekä tuottaa viitekehys viitoittamaan organisaatiokulttuurin muutosmatkaa.

Tutkimus on laadullinen muotoilun tutkimus, jossa tutkimusfilosofiana on interpretivismi ja aineistoa kerätään monimenetelmällisesti kyselyn, haastattelujen, työpajojen ja havainnoinnin kautta. Aineisto analysoidaan sisällön analyysillä, teema-analyysillä sekä koodaamalla.

Tutkimus tuo uutta tietoa organisaatiokulttuurin muutoksesta julkisessa terveydenhuollossa työntekijöiden ja johtamisen näkökulmasta. Päättökysymykseni on, mitä työntekijöiltä vaaditaan, jotta he pystyvät siirtymään kohti muutoskyvykästä ja työntekijälähtöistä organisaatiokulttuuria julkisessa terveydenhuollossa tilanteessa, jossa kaksi yksikköä yhdistetään ja tavoitteena on yhteisen organisaatiokulttuurin rakentaminen. Pääkysymyksen ratkaisua tukevat tutkimuksen kaksi alakysymystä: Millaisella johtamisella voidaan parhaiten tukea kahden yksikön yhdistymistä ja yhteisen organisaatiokulttuurin muodostumista? sekä mitä yhdistyminen ja työntekijälähtöinen organisaatiokulttuuri edellyttävät rakenteilta ja prosesseilta?

Organisaatiokulttuurin muutos vaatii työntekijöiltä kykyä luopua vanhasta ja suostumista katsomaan muutoksen myönteisiä puolia sekä ottamaan vastaan työntekijälähtöisyyden edellyttämä vastuu. Johtamiselta onnistunut muutos vaatii selkeää suuntaa, aktiivista tiedottamista ja jämäkän inhimillistä johtamista joka päivä. Prosessit ja järjestelmät tukevat muutosta ja niiden kautta muutosta eletään todeksi arjessa.

Asiasanat: organisaatiokulttuuri, muotoiluajattelu, työntekijälähtöisyys, johtaminen, psykologinen turvallisuus, muutoskyvykkyys

Abstract

University of Lapland, Faculty of Art and Design

Name of the Master thesis: Common Unit -Towards an employee-centric and change capable organizational culture in the public health care

Writer: Hanna Kõlhi

Degree programme: Master's Degree Programme in Service Design

Type of the work: Pro Gradu thesis

Number of pages: 91 + 2

Year: 2025

This study shows that organizational culture change in the public health care is a lengthy and multi-phased process. It is challenged by hierarchy, patient safety, and a strong reliance on knowledge-based professionalism. The objective of my research is to enhance knowledge and understanding of organizational culture change in the public health care by drawing on previous research and practical development efforts. The objective is also to produce a framework to indicate the journey of organizational culture change.

This research is a qualitative study based on design research, based on an interpretivist research philosophy. Data is collected through a multi-method approach, including survey, interviews, workshops, and observations. The data is analyzed using content analysis, thematic analysis, and coding.

The study contributes new insights into organizational culture change in the public health care from both employee and leadership perspectives. The main research question is: What is required from employees to move towards a change-capable and employee-centered organizational culture in the public health care, in the context of merging two units with the goal of building a shared organizational culture? This main question is further supported by two sub-questions: What kind of leadership best facilitates the integration of two units and the formation of a shared organizational culture? What a common unit and an employee-oriented organizational culture requires from structures and processes?

The main results are that organizational culture change requires employees to let go of past practices, embrace the positive aspects of change, and adopt an employee-centered approach. Transformation demands from the leadership a clear direction, proactive communication, and firm yet humane leadership daily. Processes and structures play a crucial role in supporting change and embedding it into everyday organizational practices.

Keywords: Organizational culture, design thinking, employee-centeredness, leadership, psychological safety, change capability

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ.....	1
ABSTRACT.....	2
1. JOHDANTO	7
1.1. Työelämän murros	7
1.2. Julkinen terveydenhuolto tutkimuskohteena.....	9
1.3. Oma motivaatio tutkimusaiheeseen	10
1.4. Tutkimusongelmat ja tutkimuskysymykset	11
1.5. Tutkimuksen pääkäsitteet ja rajoitukset.....	12
1.6. Yhteenveto tutkielman rakenteesta ja metodologiasta.....	13
2. TUTKIELMAN TEOREETTINEN TAUSTA.....	15
2.1. Oppimista ja muutoskyvykkyyttä tukeva organisaatiokulttuuri	16
2.1.1 Organisaatiokulttuuri julkisen terveydenhuollon organisaatiossa	21
2.1.2 Psykologinen turvallisuus oppimisen ja muutoskyvykkyyden perustana.....	23
2.1.3 Psykologinen turvallisuus terveydenhuollon toimintaympäristössä.....	24
2.1.4 Muutoskyvykäs organisaatio	26
2.2. Muotoiluajattelu.....	27
2.2.1 Työntekijälähtöisyys	29
2.3. Johtaminen	30
2.3.1. Johtaminen muuttuvassa maailmassa	33
2.3.2 Johtaminen terveydenhuollossa	35
3. TUTKIMUKSEN METODOLOGIA.....	36
3.1. Tutkielman tieteenfilosofisena lähtökohtana interpretivismi.....	37
3.2. Tutkimuksen metodologiana monimenetelmällinen tutkimus.....	38
3.3. Tutkimusstrategiana tapaustutkimus.....	38
3.4. Monimenetelmällinen tiedon keruu ja aineiston analysointi	38
3.4.1 Teemahaastattelu.....	39
3.4.2 Työpajatyöskentely	40
3.4.3. Havainnointi aineiston keruun tukena	41
3.4.4. Kysely hoitohenkilökunnalle sekä lääkäreille ennakkoymmärryksen lisäämiseksi.....	41
3.4.5. Sekundääriaineistona esihenkilöiden työpajat	42

3.5. Tutkimuksen eettiset lähtökohdat, luotettavuus ja rajoitukset.....	42
4. TULOKSET	45
4.1. Työntekijöiden ennakkokyselyssä matala vastausaktiivisuus ja tuloksissa näkyi ristiriitainen suhtautuminen tulevaan yhdistymiseen.....	46
4.2. Työntekijöiden työpajoissa pohdittiin muutosta ja rakennettiin pelisääntöjä.....	51
4.2.1. Työntekijöiden ensimmäinen työpaja, säilytettävien ja uusien asioiden näkyväksi tekemistä	52
4.2.2. Työntekijöiden toinen työpaja, aiheena lomasuunnittelu	54
4.2.3. Työntekijöiden kolmas työpaja, aiheena pelisäännöt	56
4.2.4. Työntekijöiden neljäs työpaja, aiheena pelisääntöjen työstäminen	57
4.3. Johdon ja esihenkilön haastattelut	59
4.3.1. Esihenkilötyössä energiaa antavat ja haastavat asiat	59
4.3.2. Organisaatiokulttuurin muutos esihenkilötyön näkökulmasta.....	60
4.4. Sekundääriaineistona esihenkilöiden työpajat	62
4.4.1. Esihenkilöiden ensimmäinen työpaja, yhteisen ymmärryksen rakentaminen nykytilanteesta	62
4.4.2. Esihenkilöiden toinen työpaja, aiheena muutosjohtaminen ja organisaatiokulttuuri	63
4.4.3. Esihenkilöiden kolmas työpaja, aiheena keskustelua nykytilanteesta	65
4.4.4. Esihenkilöiden neljäs työpaja, aiheena pelisäännöt	66
5. POHDINTA	69
5.1. Tutkimuksen päätulokset	70
5.1.1. Kohti muutoskyvykästä ja työntekijälähtöistä organisaatiokulttuuria.....	70
5.1.2. Johtaminen yksiköiden yhdistymisessä yhteisen organisaatiokulttuurin muodostumiseksi	71
5.1.3. Organisaatorakenteet ja prosessit työntekijälähtöinen organisaatiokulttuurin tukena.....	72
5.2. Tulosten suhde olemassa olevaan tutkimukseen.....	73
5.2.1 Työelämän murros haastaa hierarkkista ja tietoon pohjautuvaa toimintaympäristöä	73
5.2.2 Organisaatiokulttuurin muutos julkisessa terveydenhuollossa vaatii aikaa ja kärsivällisyyttä	75
5.2.3 Psykologinen turvallisuus muutoskyvykkyyden mahdollistajana	77

5.4. Viitekehys muutoskyvykkyyden kehittämiseen julkisella sektorilla.....	78
5.5. Valittujen tiedonkeruumenetelmien arviointia	80
5.5. Tutkimusprosessin arviointia	81
6. JOHTOPÄÄTÖKSET	83
6.1. Tulevaisuuden tutkimusmahdollisuudet	84
LÄHTEET	85
LIITE 1: ENNAKKOKYSELY TYÖNTEKIJÖILLE	92
LIITE 2: JOHDON JA ESIHENKILÖN TEEMAHAASTATTELURUNKO.....	93

Kuvat ja kuviot

Kuvat

Kuva 1: Tutkielman pääkäsitteet	12
Kuva 2: Tutkielman rakenne	13
Kuva 3: Organisaatiokulttuurin tasot mukailten Schein & Schein	17
Kuva 4: Organisaatiokulttuurin tasot mukailten Harisalo	19
Kuva 5: Työntekijöiden työpajat ja niissä käsitellyt teemat	40
Kuva 6: Yhteenveto monimenetelmällisestä aineistosta sekä aineiston keruuajataulusta	45
Kuva 7: Työntekijöiden ajatuksia tulevasta muutoksesta / yksiköiden yhdistymisestä tammikuussa 2025	47
Kuva 8: Työntekijöiden ensimmäinen työpajassa 31.1.2025 ryhmätöinä työstettyjä fläppejä	52
Kuva 9: Työntekijöiden toisen työpajan 7.2.2025 ryhmätyöskentelyn fläppejä	55
Kuva 10: Työntekijöiden näkemyksiä pelisäännöistä 28.2.2025 pidetyssä työpajassa	56
Kuva 11: Työntekijöiden neljännessä työpajassa työstämät fläpit liittyen pelisääntöihin	58
Kuva 12: Esihenkilöiden näkemyksiä yhdistymistä ja organisaatiokulttuurin muodostumista tukevasta ja estävästä johtamisesta	64
Kuva 13: Esihenkilöiden rakentamat johtamisen pelisäännöt muutoksen tueksi	64
Kuva 14: Esihenkilöiden työpajassa 8.1.2025 rakennetut esihenkilötyön pelisäännöt	67
Kuva 15: Esihenkilöiden ajatuksia luottamuksen sekä muutosvalmiuden / joustavuuden Pelisäännöistä	67
Kuva 16: Muutoskyvykkyyden kehittämisen viitekehys	78

Kuviot

Kuvio 1: Tutkielman tutkimuskehys	36
Kuvio 2: Työntekijöiden ennakkokyselyyn vastanneiden jakauma yksiköittäin	46
Kuvio 3: Työntekijöiden ennakkokyselyyn vastanneiden rooli organisaatiossa	47
Kuvio 4: Työntekijöiden vastausten jakautuminen asteikolle kysymykseen: ” Mitä ajattelet tulevasta muutoksesta / yksiköiden yhdistymisestä tällä hetkellä?”	48

1. Johdanto

Tässä tutkielmassa kuvaan organisaatiokulttuurin muutosta julkisella sektorilla tilanteessa, jossa kaksi yksikköä yhdistetään ja tavoitteena on muodostaa yksi yksikkö, jossa on yhteinen organisaatiokulttuuri. Aihe on ajankohtainen ja tärkeä, elämme vahvaa työelämän murrosta, joka pakottaa yritykset ja organisaatiot uudistumaan ja testaa näiden muutoskyvykkyyttä.

Tutkielmani tuottaa lisäarvoa ja tutkimustulosta kasvatustieteeseen, organisaatiotutkimukseen, johtamisen tutkimukseen sekä muotoilun tutkimukseen. Haluan erityisesti kiittää Ornamo -säätiötä saamastani apurahasta tämän tutkimuksen toteuttamiseen.

1.1. Työelämän murros

Elämme työelämän murrosta. Oksanen (2017) kuvailee työn murrosta pitkäksi ja pysyväksi siirtymäksi kohti moninaisempaa ja monipuolisempaa työtä. Hän nostaa esille epävarmuuden lisääntymisen vahvasti työn murrokseen liittyvänä ilmiönä. Tälle ajalle ominaista on hänen mukaansa se, ettei meillä ole selkeää käsitystä siitä, mitä tulevaisuuden työelämässä tulee tapahtumaan. Johtamisen murrosta Oksanen luonnehtii niin, että johtamisen tulee tuottaa tässä ajassa samaan aikaan tuottavuutta, merkityksellisyyttä sekä hyvinvointia (s. 13–18).

Oksanen (2017) väittää, että työelämän murroksen myötä organisaatioiden hierarkiat väistyvät ja tilalle tulevat väliaikaiset ja liikkuvat yhteisöt. Työn tekeminen on tulevaisuudessa yhä enemmän erilaisissa verkostoissa tapahtuvaa yhteistyötä. Siirtyminen kohti itseohjautuvia organisaatioita vaatii työnantajalta erilaista suhtautumista työntekijöihin sekä uudenlaisten käytänteiden rakentamista (s. 23).

Työntekijältä työn muuttuminen vaatii Oksasen (2017) mukaan jatkuvaa oppimista ja vastuun kantamista sekä oman osaamisen ylläpidosta että sen kehittämisestä. Muuttuva työelämä vaatii oppimisen lisäksi vuorovaikutusosaamista, joustavuutta, uteliaisuutta, kriittistä ajattelua, kykyä työskennellä moninaisissa yhteisöissä ja verkostoissa sekä kykyä johtaa itseään (s. 30–32).

Dufva (2017) lähestyy työelämän murrosta megatrendien kautta. Keskeisiä työelämään vaikuttavia trendejä ovat hänen mukaansa digitalisaatio, väestörakenteen muutos, kaupungistuminen, ilmastonmuutos sekä globalisaatio. Myös Dufva korostaa Oksasen tavoin työelämän murroksen sisältävän paljon epävarmuutta. Hän kuitenkin painottaa muutoksen etenevän eri aloilla eri tahtiin ja eri tavalla (s. 7, 47).

Dufva (2017) on Oksasen kanssa samoilla linjoilla myös siinä, että työn merkityksellisyys ja työn teon verkostomaisuus tulevat tulevaisuudessa lisääntymään. Lisäksi tiedon merkitys tulee kasvamaan jokaisessa työtehtävässä. Dufva jatkaa, ettei työntekijän osaamisella itsessään ole arvoa vaan osaamisen arvo syntyy vuorovaikutuksessa, kun osaaminen valjastetaan hyödyksi muille (s. 10–11).

Dufva (2017) korostaa, että tulevaisuuden työelämätaitojen keskiössä ovat luovuus ja oppiminen. Hän kuvaa oppimista toisaalta uudelleen oppimiseksi, toisaalta poisoppimiseksi. Hän jatkaa, ettei vanhojen toimintatapojen tehostamisella saavuteta kestäväää lopputulosta muuttuneessa maailmassa vaan uudessa tilanteessa tarvitaan luovuutta, uteliaisuutta sekä uusia innovaatioita (s. 11, 32).

Saunders (2019) kuvaa työelämän murrosta termillä neljäs teollinen vallankumous, joka vaatii organisaatioilta keskittymistä työntekijöiden tukemiseen epävarmuudessa navigoinnin onnistumiseksi. Hän jatkaa työelämän monimutkaisuuden ja työurien pidentymisen johtavan siihen, etteivät organisaatiot enää pärjää kontrolloivalla johtamistyyllillä. Hierakiset organisaatiot ovat haastavassa tilanteessa innovaatioiden ja uudenlaisen johtamisen vaateissa (s.1–2).

Työelämän murros haastaa myös työntekijöitä (Saunders 2019). Yksilöiltä vaaditaan kykyä sopeutua, mukautua ja muuttua. Resilienssin (muutosjoustavuuden) ja itsensä johtamisen taidot korostuvat Saundersin näkemyksen mukaan tilanteessa, jossa jokaisen on otettava vahvempaa vastuuta ja omistajuutta omasta kehittämisestään ja kilpailukykyä ylläpidosta muuttuvilla työmarkkinoilla (s. 2).

Tannerin (2025) kokoaman Johdon agendalla 2025-trendiraportin mukaan työelämän murroksessa avainasemassa on muutoskyvykäs ja oppiva organisaatio, joka pystyy ennakoimaan muutostarpeita, sopeutumaan uusiin olosuhteisiin ja oppimaan koko ajan uutta. Organisaatiokulttuurin vahvistaminen tulee nousemaan trendiraportin mukaan yhdeksi vuoden 2025 painopistealueeksi organisaatioissa (s. 24).

Edellä mainitut tekijät ovat osaltaan vaikuttaneet ihmisten työhyvinvointiin. Suutalan ym. (2025) julkaisemasta Miten Suomi voi -tuloskoosteesta selviää, että työntekijöiden työhyvinvointi on edelleen heikommalla tasolla, kuin mitä se oli ennen vuonna 2020 alkanutta pandemiaa. Hyvänä uutisena voidaan pitää sitä, että työhyvinvoinnin heikkeneminen on kuitenkin pysähtynyt. Tutkimuskoosteen mukaan huolta aiheuttaa nuorten aikuisten työhyvinvointi, joka on koosteen mukaan vanhempia heikompi. Nuorista aikuisista lähes joka kolmannella on koosteen mukaan työuupumusoireita (s. 8–15).

Suutalan ym. (2025) tutkimuskoosteen mukaan esihenkilöt kokevat uupumusoireita työntekijöiden tapaan ja esihenkilöiden irtisanoutumisaikeet ovat lisääntyneet. Positiivista kehitystä on nähtävissä ylempien toimihenkilöiden työhyvinvoinnin osalta. Koosteessa todetaan etätöiden vaikuttavan lyhyellä aikavälillä myönteisesti työhyvinvointiin. Nämä myönteiset hyödyt eivät välttämättä koosteen mukaan näy enää puolen vuoden päästä (s. 38–39).

Yhteenvetona todettakoon, että työelämän murros haastaa organisaatioita ja ihmisiä tavalla, josta ei ole enää paluuta entiseen. Muutos on pysyvä ja elämme maailmassa, jossa on sekä-että-ilmioitä joko-tai-ilmioiden sijaan. Organisaatioiden tulee tarkastella kriittisesti organisaatiokulttuuriaan, pohtia sen toimivuutta nykytilanteessa ja tarpeen vaatiessa luoda uusi organisaatiokulttuuri, joka vastaa muuttuvan maailman tarpeisiin. Yksilöiden tulee ottaa aikaisempaa enemmän vastuuta ja omistajuutta työtehtävistään sekä omasta kehittymisestään. Lisäksi yksilöiden on johdettava itseään kokonaisvaltaisesti. Johtamisen keskiössä on taito johtaa luovuutta ja oppimista. Lisäksi johtamisen tulee tukea yksilöiden ja koko yhteisön kestävän ja ihmiskeskeisen muutoskyvykkyyden vahvistumista.

1.2. Julkinen terveydenhuolto tutkimuskohteena

Sosiaali- ja terveysministeriön (2024) mukaan jokaisella tulee olla Suomessa oikeus riittäviin sosiaali- ja terveyspalveluihin. Tämä pohjautuu Suomen perustuslakiin. Ministeriön verkkosivuilta selviää, että julkisen terveydenhuollon järjestämisestä Suomessa vastaavat tuoreet hyvinvointialueet, Helsingin kaupunki sekä Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä eli HUS-yhtymä. Julkisen terveydenhuollon tarjoamat terveyspalvelut on jaoteltu perusterveydenhuoltoon ja erikoissairaanhoidon.

Sosiaali- ja terveysministeriön (2024) mukaan tuoreilla hyvinvointialueilla on vastuu perusterveydenhuollon järjestämisestä sosiaali- ja terveyskeskuksissa. Tähän tehtävään sisältyy väestön terveydentilan seuranta, terveyden edistäminen sekä erilaisia terveyspalveluja.

Sosiaali- ja terveysministeriön (2024) mukaan sairaalat ja poliklinikat järjestävät pääosin erikoissairaanhoidon palveluita, joihin sisältyvät eri erikoisalueiden tutkimukset ja hoito. Ministeriön sivuilla kerrotaan, että hoitoon pääsee hoidonporrastuksen kautta ja hoidon piiriin pääsyn edellytyksenä on yleensä lähete.

Tämä tutkielma kohdistuu yhteen julkisen terveydenhuollon organisaatioon ja tilanteeseen, jossa kaksi yksikköä yhdistetään. Yhdistymisen tavoitteena on yhteisen organisaatiokulttuurin rakentaminen. Tutkimuksen kohdejoukkona on ensisijaisesti hoitohenkilökunta sekä heidän esihenkilönsä. Lääkärit sekä heidän esihenkilönsä ovat mukana

ennakkokyselyssä sekä sekundääriaineistona toimivien esihenkilöiden työpajoissa. Tämä raja on tehty sen vuoksi, että eri ammattiryhmillä on erilainen suhde sekä odotukset tulevaa muutosta kohtaan. Hoitohenkilökunnan työ ja työnteon tavat muuttuvat lääkäreitä enemmän kahden yksikön yhdistyessä, koska lääkärit ovat jo nykymallissa työskennelleet pääosin molemmissa yksiköissä.

1.3. Oma motivaatio tutkimusaiheeseen

Tämä tutkimus keskittyy organisaatiokulttuurin muutokseen julkisella sektorilla tilanteessa, jossa kaksi yksikköä yhdistetään yhdeksi yksiköksi ja tavoitteena on yhdistymisen jälkeen yksi saumattomasti toimiva yksikkö, jolla on yhteinen organisaatiokulttuuri. Oma kiinnostukseni organisaatiokulttuurin tutkimukseen heräsi työni kautta organisaatioiden kehittäjänä ja valmentajana. Kohtaan työssäni organisaatioita, jotka kipuilevat toimimattoman organisaatiokulttuurin kanssa. Kulttuuri on ollut joskus menestyksen mahdollistava, mutta se ei ole sitä enää. Lisäksi työelämän murros pakottaa organisaatioita tarkastelemaan kriittisesti rakenteitaan ja organisoitumistaan. Tämän seurauksena erilaiset yksiköiden ja osastojen yhdistymiset, lakkauttamiset sekä uusien yksiköiden perustaminen lisäävät organisaatiokulttuurin muotoilun tarvetta.

Kiinnostukseni sai vahvistusta palvelumuotoilun maisteriopintoihin sisältyvillä tutkimuskursseilla. Aikaisempi tutkintoni on kasvatustieteestä. Olen aina ollut kiinnostunut oppimisesta, niin yksilön kuin yhteisönkin. Työelämän murros on tuonut oppimisen, muutoskyvykkyyden sekä luovuuden uudella tavalla keskiöön. Nämä kaikki teemat ovat itselleni hyvin motivoivia ja haluan myös oppia niistä lisää. Tutkielmani tuottaa lisäarvoa ja tutkimustulosta kasvatustieteen tutkimusalan lisäksi organisaatiotutkimukseen, johtamisen tutkimukseen sekä muotoilun tutkimuksen saralle.

Oma kiinnostukseni organisaatiokulttuurin muotoilua kohtaan saa tukea Edgar Scheinin ajatuksista. Organisaatiopsykologi Edgar Schein teki menestyksekkään uran organisaatiokulttuurin tutkimuksen parissa. Schein (2009, s. 19) kuvaa, miten organisaation kulttuuri ei enää toimi, kun organisaatioon kohdistuu ulkoisia tai sisäisiä muutoksia. Siitä juuri on kyse tämän päivän työelämässä. Organisaatiokulttuuria haastavat työelämän murros sekä toimintaympäristössä tapahtuvat nopeat ja ennakoimattomat muutokset. Lisäksi tutkimuskohteena olevan organisaation koko ja rakenne ovat muuttumassa organisaatiomuutoksen myötä, ja tämä lisää myös osaltaan painetta organisaatiokulttuurin uudelleenmuotoiluun.

Omaan kiinnostukseeni vaikuttaa myös se, että tekemäni kirjallisuuteen keskittyneen alkukartoituksen perustella näyttää siltä, että organisaatiokulttuurin muutosta julkisella sektorilla työntekijän näkökulmasta on tutkittu vähemmän kuin yrityskulttuurin muutosta yksityisellä sektorilla. Tästä syystä aihe on tärkeä ja tutkielmani tuottaa uutta tietoa organisaation kulttuurinmuutoksen toteuttamisesta julkisella sektorilla, jossa hierarkisuudella ja potilasturvallisuudella on merkittävä vaikutus organisaatiokulttuuriin.

1.4. Tutkimusongelmat ja tutkimuskysymykset

Tutkielmassani haen vastausta päättämiskysymykseen: Mitä työntekijöiltä vaaditaan, jotta he pystyvät siirtymään kohti muutoskyvykästä ja työntekijälähtöistä organisaatiokulttuuria julkisessa terveydenhuollossa tilanteessa, jossa kaksi yksikköä yhdistetään ja tavoitteena on yhtenäisen organisaatiokulttuurin rakentaminen?

Tutkimukseni hakee vastausta myös seuraaviin kahteen alakysymykseen, jotka tukevat tutkimuksen pääkysymyksen ratkaisemista. Ensimmäinen alakysymys on: Millaisella johtamisella voidaan parhaiten tukea kahden yksikön yhdistymistä ja yhteisen organisaatiokulttuurin muotoutumista? Toinen alakysymys on: Mitä yhdistyminen ja työntekijälähtöinen kulttuuri edellyttävät prosesseilta ja rakenteilta?

Tutkielman uutuusarvo muodostuu kahdesta tekijästä. Toisaalta tutkielmani lisää tietoa julkisen terveydenhuollon organisaatiokulttuurin muutoksesta käytännön kehittämisen kautta ja toisaalta tutkielmani tukee viitekehysten rakentamista organisaatiokulttuurin kehittämiseen julkisessa terveydenhuollossa. Tutkielman tuottamaa tietoa voidaan soveltaa julkisen terveydenhuollon yksiköissä ja organisaation osissa etenkin silloin, kun yksiköitä tai osastoja yhdistetään ja tavoitteena on rakentaa tulevaisuuskestävä ja muutoskyvykäs organisaatiokulttuuri.

1.5. Tutkimuksen pääkäsitteet ja rajoitukset

Tutkielmani pääkäsitteet ovat organisaatiokulttuuri, muotoiluajattelu ja johtaminen. Näiden keskinäisiä suhteita ja pääkäsitteisiin liittyviä alakäsitteitä on havainnollistettu kuvassa 1.



Kuva 1. Tutkielman pääkäsitteet (laatinut Kõlhi, 2025).

Tässä tutkimuksessa (kuva 1) organisaatiokulttuuri -käsitteen alla on psykologinen turvallisuus ja muutoskyvykyys, jotka myös määrittelen tässä tutkimuksessa. Kuvasta 1 ilmenee, että muotoiluajattelu sisältää työntekijälähtöisyyden. Johtamisen osalta kuvaan tämän päivän johtamisen monimuotoisuutta. Lisäksi keskiöön nousevat rakenteet ja prosessit. Läpi tutkielman kulkee punaisena lankana julkinen terveydenhuolto.

Kuvaan seuraavassa tutkielmaani liittyviä rajoituksia. Tutkielmani käsittelee ajankohtaista ilmiötä eli organisaatiossaation kulttuurinmuutosta. Tutkielmassa organisaation kulttuurinmuutosta tutkitaan julkisessa terveydenhuollossa. Tämän tarkoittaa sitä, että yksityiset toimijat (yritykset) ja kolmas sektori (yhdistykset, järjestöt ja säätiöt) on rajattu tutkielman ulkopuolelle. Tutkielman ulkopuolelle on myös rajattu julkiselta sektorilta muut kuin julkinen terveydenhuolto. Tutkielmani on palvelumuotoilun monialaisen maisteriohjelman lopputyö. Näin ollen tutkielmassa painottuvat muotoilun viitekehys sekä siihen liittyvinä ydinilmiöinä muutoskyvykyys ja työntekijälähtöisyys.

Yksi rajoitus liittyy kohdeorganisaatioon, joka on julkisen terveydenhuollon yksikkö ja sen sisällä olevat kaksi yksikköä. Tutkielman aineisto kerätään ensisijaisesti hoitohenkilökunnalta ja heidän esihenkilöiltä. Lääkärit ammattiryhmänä on suljettu tutkielman ulkopuolelle ennakkokyselyä ja esihenkilöiden työpajoja lukuunottamatta. Rajaus on tehty sen

vuoksi, että kohdeyksiköiden kliinistä työtä tekevät lääkärit työskentelevät pääosin jo nyt molemmissa yksiköissä.

Aineiston kerättiin tammikuun 2025 - maaliskuun 2025 välisenä aikana kyselyn, haastattelujen, työpajojen sekä havainnoinnin kautta. Hoitohenkilökunnan vuorotyö sekä rajallinen työpajoihin käytettävä aika saattavat muodostaa rajoituksia aineistolle sekä sen luotettavuudelle. Kyselyyn vastaaminen oli mahdollista työaikana ja kliinisen hoitotyön kiireystilanteella rajattuna vastausaikana on voinut olla vaikutusta vastaamisaktiivisuuteen.

1.6. Yhteenveto tutkielman rakenteesta ja metodologiasta



Kuva 2. Tutkielman rakenne (laatinut Kølhi, 2025).

Kuvaan 2 on havainnollistettu tutkielmani rakenne. Tutkielmani alkaa johdanto -luvulla, jossa rakennan pohjaa tutkielmalleni. Kuvaan johdannossa työelämän murrosta, sen ilmiöitä ja vaikutuksia niin organisaatioihin, johtamiseen kuin työntekijöihinkin. Johdannossa kuvaan Suomen terveydenhuoltojärjestelmää tutkielman vaatimalla tasolla. Lukija saa myös peruskäsityksen tutkielman pääkäsitteistä, tutkimuskysymyksistä, omasta motivaatiostani ja kiinnostuksestani tutkielman aihetta kohtaan sekä tutkielmani mahdollisista rajoituksista.

Luvussa 2 rakennan tutkielmani teoreettisen taustan. Tässä luvussa avaun tutkielman pääkäsitteet sekä kuvaan tutkielman kannalta keskeiset mallit ja teoriat.

Luku 3 muodostaa kokonaiskuvan tutkielmani käytännöistä eli kehyksen siitä, miten ratkaisen tutkimusongelman. Tutkielmani tieteenfilosofisena lähtökohtana on interpretivismi. Perustelen valintaani siellä, että tutkimukseni keskiössä ovat hoitohenkilökunnan tulkinnat käsillä olevasta organisaatiomuutoksesta ja hyödynnän tulkinnallisuutta myös tiedon tuottamisessa. Tutkielmassani pyrin ymmärtämään organisaatiokulttuuria sekä sen osatekijöitä työntekijöiden kokemusten ja sanoitusten eli tulkintojen kautta. Tutkielmani on kontekstisidonnainen sekä aika- ja tilannesidonnainen. Tutkielmani on tapaustutkimus, ja sen metodologia on monimenetelmällinen. Tutkimuksen kohteena on kahden yksikön organisaatiokulttuurien yhdistyminen, jota tutkitaan monipuolisesti eri tutkimustapoja

hyödyntäen. Luvussa 3 kuvaan myös tutkimukseni eettisiä lähtökohtia ja rajoituksia, sekä tutkimukseni luotettavuutta.

Luvussa 4 esittelen tutkimukseni tulokset ja avaan käyttämiäni analyysimenetelmiä tulosten tulkinnan näkökulmasta.

Luvussa 5 reflektoin tutkimukseni tuloksia suhteessa aikaisempaan tutkimukseen ja tietoon. Peilaan tutkielmani tuloksia myös tutkimuskysymyksiini. Syvennän pohdintaani aikaisempaan tutkimukseen ja esittelen tutkimukseni pohjalta muodostuneen viitekehysten työntekijäkeskeisen organisaatiokulttuurin muotoiluun julkisessa terveydenhuollossa. Tässä luvussa käyn läpi myös tutkimusprosessin, arvioin sen onnistumista sekä pohdin, miten valituilla tiedonkeruumenetelmillä saavutettiin tutkielmalle asetetut tavoitteet.

Luku 6 päättää tutkielmani yhteenvedolla sekä esittelee mahdolliset jatkotutkimusaiheet.

2. Tutkielman teoreettinen tausta

Tutkielmani teoreettinen tausta rakentuu oppimista ja muutoskyvykkyyttä edistävän organisaatiokulttuurin määrittelystä, johon liittyy läheisesti myös psykologisen turvallisuuden käsite. Tutkielmani teoreettiseen taustaan kuuluvat lisäksi muotoiluajattelun määrittelemisen sisältäen työntekijälähtöisyyden sekä johtamiskäsitteen avaamisen siltä osin, millainen johtaminen tukee muutoskyvykkään ja työntekijälähtöisen organisaatiokulttuurin rakentumista. Aloitan määrittelemällä organisaation -käsitteen, jonka jälkeen siirryn organisaatiokulttuurin määrittelyyn sekä muotoiluajattelun avaamiseen ja johtamisen määrittelyyn.

Harisalo (2021) määrittelee organisaatioita kolmesta näkökulmasta. Ensimmäinen määritelmä keskittyy organisaation sisäisiin järjestelyihin ja olosuhteisiin. Tämän määritelmän mukaan organisaatiot ovat järjestelmiä, jotka edistävät suunnitelmallisesti niiden olemassaoloa tukevia tavoitteita (s. 17).

Toisessa näkökulmassa Harisalo (2021) kuvaa organisaatiota avoimen järjestelmän malliksi. Tässä näkökulmassa organisaation huomio kiinnittyy organisaatiosta ulospäin, niiden toimintaympäristöön sekä sen vaikutukseen organisaatioon eli miten organisaatio on vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Vuorovaikutus ilmenee kahdella tavalla. Ensimmäinen tapa on se, miten organisaatiot palvelevat ympäristöään ja toinen tapa on se, miten organisaatiot pystyvät mukautumaan ympäristön vaatimuksiin (s. 17–18).

Harisalon (2021) esittämä kolmas näkökulma on subjektiivinen ja tulkinnallinen. Se keskittyy organisaatiossa olevien ihmisten mieleen, heidän ajatuksiinsa ja tulkintoihin todellisuudesta. Ihmisten huomio kiinnittyy eri asioihin ja he tekevät myös erilaisia tulkintoja samoista asioista. Kysymys on siitä, miten ihmiset ajattelevat organisaatiostaan (s. 18).

Harisalo (2021) tuo myös esille tiimien toimimattomuuksia. Hänen mukaansa tiimit eivät aina toimi halutulla tavalla. Ydinsyyt liittyvät usein tavoitteisiin ja tiimin sisäiseen organisoitumiseen sekä vuorovaikutukseen. Tiimien tuloksellista toimintaa voivat estää:

- Siiloutuminen. Tämä johtaa siihen, että tiimi ei pysty toimimaan yhteistyössä muiden kanssa eikä se pysty arvioimaan omaa toimintaansa kriittisesti. Tiimin toimintaa leimaa jumiutuminen perinteisiin ajattelumalleihin.
- Tiimin olemassaolon tarkoitus on epäselvä. Tiimin toiminnan kehittäminen on pysähtynyt toimimattomiin rakenteisiin ja kyvyttömyyteen haastaa vakiintuneita käytänteitä.

- Linjaorganisaatiolla on liian suuri vaikutus tiimiin, eikä tiimi pysty tai halua kyseenalaistaa linjaorganisaation ohjausta.
- Tiimi ei näe omassa vaikutuspiirissään olevia asioita. Tiimin toiminta on halvaantunut, koska se syyttää ongelmistaan ulkopuolisia. Tämä johtaa tiimin ja linjaorganisaation väliseen jännitteeseen sekä tiimin sisäisiin ristiriitoihin.
- Tiimi epäonnistuu. Tiimin jäsenet ja myös ulkoiset sidosryhmät eivät usko tiimin onnistumismahdollisuuksiin.

(s. 83–84).

2.1. Oppimista ja muutoskyvykkyyttä tukeva organisaatiokulttuuri

Edgar Schein (2009) kuvaa organisaatiokulttuuria organisaation ainutlaatuista historiaa kuvaavaksi malliksi ja laajaksi ilmiöksi. Hän jatkaa, että organisaatiokulttuurin tutkimista haastaa se, että usein kulttuuri on jopa kätkettynä organisaation jäseniltäkin. Scheinin mukaan organisaatiokulttuuri on laaja ilmiö ja sitä voidaan pitää myös organisaation persoonallisuutena (s. 9–10).

Schein & Schein (2017) määrittelevät organisaatiokulttuurin ryhmän yhteiseksi jaetuksi oppimisjärjestelmäksi siitä, miten se menestyksekkäästi ratkaisee sisäiseen eheytymiseen ja ulkoiseen sopeutumiseen liittyviä ongelmia ja haasteita. Heidän mukaansa ryhmä on kokenut tämän oppimisen niin arvokkaaksi, että sitä opetetaan uusille jäsenille oikeanlaisena tapana ajatella, toimia ja tuntea edellä mainittuihin ongelmiin ja haasteisiin liittyvissä tilanteissa (s. 6–7).

Kyseessä on itsestään selvyytensä pidettävä malli, kaava tai systeemi uskomuksista, arvoista ja käyttäytymisen normeista. Schein kuvaa tätä mallia organisaation kulttuurin dna:ksi, joka muuttuu ajan saatossa tiedottomaksi. Scheinin malli organisaatiokulttuurin tasoista on havainnollistettu kuvassa 3 (Schein & Schein, 2017, s. 18).



Kuva 3. Organisaatiokulttuurin tasot mukaillen Schein & Schein (2017, s. 18).

Schein & Schein (2017) kuvaavat organisaatiokulttuuria kolmen tason kautta, jotka ovat visualisoituna kuvassa 3. Näkyvin organisaatiokulttuurin taso on artefaktit, jossa ovat organisaation tiedostetut ja näkyvät käyttäytymismallit, prosessit ja rakenteet. Tämä on se taso, joka organisaatiokulttuurista näyttäytyy ulospäin ja jonka organisaatioon tuleva uusi työntekijä havaitsee. Tällä tasolla organisaatiokulttuuria on toisaalta helppo havainnoida, ja samanaikaisesti on vaikea tulkita asioiden tarkoitusta ja merkitystä organisaation jäsenille. Artefaktien tasolle kuuluu organisaation fyysinen ympäristö, työyhteisön tapa kommunikoida ja siihen liittyvä ”ammattikieli”, vaatetus, rituaalit ja seremoniat. Artefaktitaso kuvaa organisaation ilmastoja, tällä tavalla meillä tehdään asioita (s. 17–18).

Schein & Scheinin (2017) organisaatiokulttuurimallin toisella tasolla ovat omaksutut uskomukset ja arvot, joita tutkijat kuvaavat organisaation perusoletuksina siitä, mitä organisaatiossa pidetään tärkeänä. Tämän tason haasteena on se, että iso osa käyttäytymisestä jää tällä tasolla selittämättä (s. 19–20).

Schein & Scheinin (2017) mallin kolmannella tasolla ovat organisaation perusolettamukset. Tällä tasolla ovat organisaatiokulttuurin näkymättömät ja tiedostamattomat itsestäänselvyydet, jotka vaikuttavat merkittävästi näkyvään käyttäytymiseen ja organisaation jäsenten suhtautumiseen asioihin. Esimerkkinä perusolettamusten näkymisestä on organisaatiossa valitsevana oleva käsitys tai uskomus ihmisestä. Oletetaan esimerkiksi ihmisten olevan luotettava, ohjeita noudattava ja hierarkiaa kunnioittava (s. 21–22).

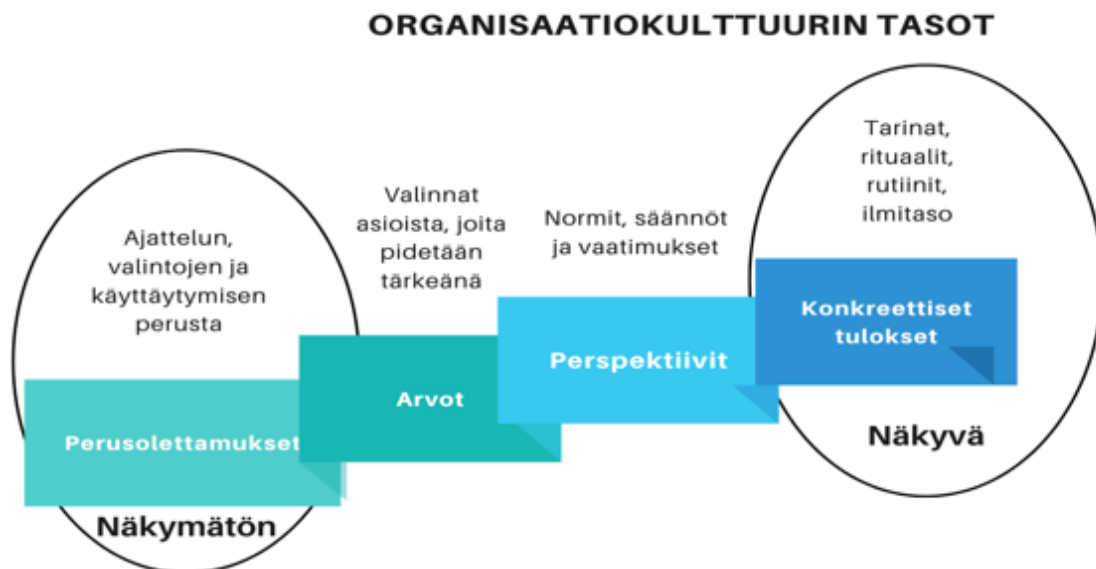
Johnson ym. (2016) kuvaavat organisaatiokulttuuria Scheinin tapaan organisaation persoonallisuudeksi, jolla on merkittävä vaikutus organisaation suoriutumiseen ja kestävyteen sekä työntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin. Tutkijat jatkavat organisaatiokulttuurin kertovan siitä, miten organisaatio vastaa haasteisiin, työskentelee asettamiaaan tavoitteita kohti sekä tekee päätöksiä. Heidän mukaansa onnistunut organisaatiokulttuurin muutos vaatii sitoutumista tehtyyn päätökseen, johtamista sekä työntekijöiden osallistamista muutokseen. Tutkijoiden mukaan työntekijöitä tulee tukea uuden organisaatiokulttuurin omaksumisessa. Tämä tapahtuu esimerkiksi kannustamalla ja tukemalla heitä harjoittelemaan haluttua toimintaa ja taitoja viikoittain. Kuljetun matkan tekeminen näkyväksi sekä onnistumisten juhlinta on tutkijoiden mukaan tärkeää, koska organisaation kulttuurinmuutosmatka on pitkä eikä takaiskuilta voida välttyä (s. 265, 282–283).

Kurt Lewinin (1947) muutosmalli on yksi tunnetuimmista malleista organisaatiokulttuurin muutoksen ymmärtämiseen. Lewinin luomassa mallissa on kolme vaihetta ja nämä ovat vapauttaminen (unfreezing), muutos (moving) ja vakiinnuttaminen (freezing). Lewinin mukaan mallin ensimmäisessä vaiheessa organisaatio huomaa, ettei nykytilanne, organisaatiokäyttäytyminen eikä asenneilmapiiri palvele sitä parhaalla mahdollisella tavalla. Tässä vaiheessa organisaatiolle tulee paine muutokseen ja uusien näkökulmien kokeilemiseen. Lewinin mallin toinen vaihe kuvaa varsinaista muutosta, jossa muutoksen kohteena ovat käyttäytyminen, asenteet sekä organisaation normit. Muutoksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että työntekijät ovat valmiita ja motivoituneita muutokseen. Lewinin mallin kolmannessa eli vakiinnuttamisen vaiheessa uusi käyttäytyminen ja asenne vakiinnutetaan organisaatioon. Muutos vakiinnutetaan työntekijöiden kouluttamisen ja tuen kautta organisaation prosesseihin ja käytänteisiin, joita ovat esimerkiksi johtaminen, palkitsemisjärjestelmä, palautekulttuuri (s. 34–40; Hussain ym., 2018).

Harisalo (2021) lähestyy organisaatiokulttuuria määrittelemällä organisaatiokulttuurin merkittäväksi organisaation menestystä selittäväksi tekijäksi. Organisaatiokulttuuri on organisaation oma sisäinen ja näkymätön todellisuus eli henkinen todellisuus, jota on haastava lähestyä empiirisesti ja mitattavin keinoin. Organisaatiokulttuurin ydin muodostuu yhteisten kokemusten luomista ajattelu- ja toimintatavoista, jotka ovat ajan saatossa vahvistuneet ja ne ovat hallitsevia. Kun organisaatiokulttuuri on vahva, kokevat ihmiset kulttuurin mukaisen käyttäytymisen luonnollisena ja yleisesti hyväksyttävänä (s. 189–190).

Harisalo (2021) väittää organisaatiokulttuurin ohjaavan ihmisten valintoja, ajattelua ja käyttäytymistä, koska se on laajalti omaksuttu ja hyväksytty. Valintoja ohjaava vaikutus ilmenee esimerkiksi työntekijöiden yleisenä asenteena työnantajaa kohtaan ja tämän asenteen

läpi tulkitaan työnantajan toimintaa. Organisaatiokulttuuri ohjaa ihmisten ajattelua asioiden tärkeysjärjestyksen kautta. Joitakin asioita pidetään organisaatiossa tärkeämpinä kuin toisia. Käyttäytymisen näkökulmasta organisaatiokulttuuri vaikuttaa siihen, miten ihmiset tekevät työtään sekä miten he tekevät päätöksiä (s. 190).



Kuva 4. Organisaatiokulttuurin tasot mukailen Harisalo (2021, s. 190–193).

Olen havainnollistanut Harisalon kuvaamia organisaatiokulttuurin tasoja kuvassa 4 ja seuraavassa kuvaan Harisalon määrittelemiä tasoja tarkemmin. Organisaatiokulttuurin perustan muodostavat Harisalon (2021) mukaan perusolettamukset, jotka ovat hyvin syvällä organisaatiossa ja näkymättömyytensä vuoksi ne ovat vaikeasti tunnistettavissa. Seuraavalla tasolla olevat arvot kuvaavat organisaatiolle tärkeitä asioita ja ne eletään organisaatiossa todeksi valintojen kautta. Arvojen tulee olla linjassa organisaation näkymättömän osan eli perusolettamusten kanssa, jotta arvot koetaan hyväksyttävinä ja käyttökelpoisina (s. 191).

Harisalon (2021) määritelmässä organisaatiokulttuurin seuraavalla tasolla ovat perspektiivit, jotka määrittävät organisaation toimintaa ja käyttäytymistä. Perspektiivit mahdollistavat organisaation ennustettavan toiminnan. On hyvä huomata, että ihmiset toimivat perspektiivien mukaan myös muuttuneessa tilanteessa, vaikka ne eivät enää palvele uutta tilannetta parhaalla mahdollisella tavalla tai ovat jopa haitallisia muuttuneessa tilanteessa (s. 191).

Harisalon (2021) mukaan organisaatiokulttuurin näkyvä osa muodostuu kielestä, käyttäytymisestä sekä siitä, millainen organisaation fyysinen tila on. Näiden artefaktien

tarkoituksena on selkeyttää, pelkistää sekä yksinkertaistaa monimutkaisuutta, joka liittyy organisaatiokulttuuriin (s. 191–193).

Harisalo (2021) jakaa organisaatiokulttuurin vahvaan ja heikkoon. Vahvassa organisaatiokulttuurissa kuvassa 4 mainitut organisaatiokulttuurin neljä tasoa tukevat toisiaan, niiden välillä ei ole toimintaa hidastavia ristiriitaisuuksia, ja tasot ovat organisaatiossa elävien ihmisten sisäistämät. Toiminta näyttäytyy tällöin johdonmukaisena. Vahvalla organisaatiokulttuurilla on kokonaisvaltainen toimintaa ohjaava vaikutus ja tämä vähentää valvonnan tarvetta, poistaa siiloutumista ja siten myös säästää kustannuksia. Mikäli organisaation kulttuuri on heikko eli kuvassa 4 esitetyt tasot ovat ristiriidassa keskenään, johtaa se ihmisten välinpitämättömyyden ja kriittiseen suhtautumiseen sekä johdon pyrkimysten kyseenalaistamiseen. Tämä ilmenee jännitteinä, saamattomuutena sekä hämmennyksenä (s. 194).

Rossi (2012) täydentää Harisalon näkemystä vahvasta organisaatiokulttuurista asiakasnäkökulmalla. Organisaation kulttuuri näkyy Rossin mukaan aina asiakkaalle ja vaikuttaa suoraan asiakaspalveluun. Vahvassa organisaatiokulttuurissa asiakkaan ja työntekijän vuorovaikutus ylittää sille asetetut tavanomaiset odotukset ja asiakas kokee palvelun vahvasti henkilökohtaisena (s. 38–40).

Harisalo (2021) kiteyttää organisaatiokulttuurin organisaation menestyksen mahdollistajana. Organisaatiokulttuuri kuvastaa aina johtamista suuntaamalla organisaation jäsenten ajattelua, toimintaa ja valintoja haluttuun suuntaan niin, että organisaation jäsenet haluavat ponnistella samaan suuntaan. Organisaatiokulttuuri myös edellyttää Harisalon mukaan johtamista (s. 196–197).

Pitkänen (2007) yhdistää organisaatiokulttuurin johtamiseen, jossa johtajat toimivat muutoksen moottorina. Pitkäsen kiinnostuksen kohteena ovat organisaatiokulttuurin jännitteet. Organisaatiokulttuurissa ja etenkin yrityksissä muuttaa sitä, on ymmärrettävä ja hallittava kaikkia tasoja, ei vain näkyviä tasoja. Organisaatiokulttuurin muutos on transformatiivinen prosessi, jossa ihmisten on opittava pois jostain eli luovuttava ennen kuin he voivat oppia uutta. Koettu muutosvastarinta kohdistuu nimenomaan luopumisen kohteena oleviin asioihin ja pelkoon. Muutosvastarintaa ja luopumisen tuskaa voidaan pienentää turvallisuuden tunnetta vahvistamalla (s.144).

Pitkänen (2007) korostaa jännitteiden näkökulmaa kulttuurien törmäyksessä sekä kulttuurin kohtaamisessa tilanteessa, jossa kaksi organisaatiokulttuuria kohtaa. Organisaatiokulttuurien kohdatessa huomioidaan kulttuurit ja tämä johtaa Pitkäsen mukaan kulttuurien synergiaan positiivisten jännitteiden ja sosiaalisen pääoman kasvun myötä. Tästä

lopputuloksena on dialoginen, oppiva ja virheitä salliva organisaatiokulttuuri, joka on edellytys uudistumiselle (s. 144).

Rossi (2012) lisää Pitkäsen määritelmään sen, että vahvan organisaatiokulttuurin ytimessä ovat luottamus ja todellinen yhteys niin sisäisten sidosryhmien kuin ulkoisten sidosryhmienkin kanssa (s. 338).

Kulttuurien törmätessä korostuvat Pitkäsen (2007) mukaan negatiiviset jännitteet, jotka johtavat kulttuurien konfliktiin. Tunnusmerkkeinä ovat ohjeorientoituneisuus, jossa byrokratia ja virheistä rankaiseminen ovat vahvassa roolissa vieden tilaa luovuudelta ja kriittisyydeltä (s. 146).

2.1.1 Organisaatiokulttuuri julkisen terveydenhuollon organisaatiossa

Parker & Bradley (2000) nostavat artikkelissaan esille sen, että julkisen sektorin organisaatiokulttuuria on tutkittu vähemmän kuin organisaatiokulttuuria yksityisellä sektorilla. Saadut tutkimustulokset ovat myös ristiriitaisia. Rajallinen ymmärrys julkisen puolen organisaatiokulttuurin merkityksestä ja vaikutuksesta muutoksessa heikentää johtamista sekä strategisten tavoitteiden saavuttamista julkisella sektorilla. Julkisen sektorin johtamisen viitekehyksen lähtökohtana käytetään helposti yksityisen sektorin kilpailullisessa toimintaympäristössä toimineita johtamisoppeja, joiden odotetaan toimivan menestyksekkäästi myös julkisen sektorin toimintaympäristössä, jossa lisäksi omistajaohjauksella on iso merkitys (s.125–126, 131).

Parker & Bradley (2000) mukaan julkisen sektorin organisaatiokulttuuri on usein juurtunut syvälle organisaation perusnormeihin ja arvoihin. Tästä syystä pysyvää organisaatiokulttuurin muutosta ei voida pakottaa ylhäältä käsin eikä johdon tuki yksin riitä organisaatiokulttuurin muuttamiseen julkisella sektorilla. On myös mahdollista, että julkisella sektorilla työskentelevien työntekijöiden arvomaailmassa korostuvat altruismi (epäitsekkäys ja pyyteettömyys) sekä sosiaaliseen kehitykseen ja yleisen edun tavoitteluun sitoutuminen (s. 137–138).

Johnson ym. (2016) korostavat tutkimuksessaan organisaatiokulttuurin kriittisen tärkeää roolia terveydenhuollossa, sillä terveydenhuollon ammattilaisten tapa kommunikoida ja tehdä yhteistyötä vaikuttaa suoraan potilaan saamaan hoidon laatuun. Tutkijoiden mukaan toimimaton organisaatiokulttuuri johtaa potilaan heikkoon hoidon laatuun ja voi pahimmillaan johtaa jopa potilaan menehtymiseen (s. 266).

Andersson ym. (2022) tarkastelevat julkisella sektorilla toimivien terveydenhuollon organisaatioiden kulttuuria innovaatioiden näkökulmasta. Innovaatioita tarvitaan kustannussäästöihin, terveydenhoidon laadun varmistamiseen sekä täyttämään eri sidosryhmien tarpeita. Tutkijoiden mukaan organisaatiokulttuuri tulisi nähdä myös julkisella sektorilla prosessimaisesti kehittyväksi ja tulevaisuuteen suuntaavaksi staattisuuden ja passiivisuuden sijaan. Julkisen terveydenhuollon organisaatiokulttuuri voi parhaimmillaan ruokkia innovaatioita ja pahimmillaan jopa estää innovaatioiden syntymistä. Ratkaisevaa on, miten organisaatiossa vallalla olevat arvot tukevat innovointia (s. 18).

Terveydenhuollon organisaatiokulttuurissa on Andersson ym. (2022) mukaan tunnusmerkkeinä alakulttuurien monimuotoisuus. Toiseksi tutkijat nostavat esiin sen, että terveydenhuollon henkilöstö näyttäisi sitoutuvan enemmän ammatillisiin arvoihin kuin organisaation arvoihin. Tämä tarkoittaa organisaatiokulttuurin näkökulmasta sitä, että työntekijöiden toimintaa ohjaavat enemmän ammatilliset kulttuurit kuin organisaatiokulttuuri, vaikka nämä kietoutuisivatkin yhteen. Organisaatiokulttuurilla on myös vaikutusta esihenkilöiden ja työntekijöiden ammatti-identiteettiin. Lisäksi vahvalla potilasturvallisuuskeskisyydellä on merkittävä toimintaa ohjaava vaikutus (s. 19).

Andersson ym. (2022) mukaan johtajuus on keskiössä työntekijöiden mukaan saamiseksi tarkastelemaan työtään ja toimintatapojaan. Tutkijat määrittelevät organisaatiokulttuurin johtamista suunnan näyttämiseksi ja itsenäiseen ajatteluun sekä priorisointiin kannustamiseksi. Arvostava, kunnioittava ja työntekijöihin panostava organisaatiokulttuuri mahdollistaa innovaatiot. Ystävällisyys ja työntekijöiden voimaannuttaminen tarjoavat työntekijöille mahdollisuuden itsenäiseen toimintaan ja vastuunottoon. Näissä tilanteissa työntekijän tulee myös osoittaa omistajuutta ja kykyä vastaanottaa vastuuta. Lisäksi organisaation rakenteet tulee suunnitella innovaatioita tukevaksi (s. 20, 30).

Yhteenvetona todettakoon organisaatiokulttuurin muutoksen olevan hidasta, mutta mahdollista. Sen onnistumisen ytimessä on luottamus ja vaatimuksena ovat vaikuttaminen ja muutos organisaatiokulttuurin kaikilla tasoilla. Oppimista, innovaatioita ja muutoskyvykkyyttä tukeva organisaatiokulttuuri on elinehto kestäväälle toiminnalle ja kilpailukyvyille, mutta yksityisellä sektorilla toimivia oppeja ei voi suoraan soveltaa julkisen sektorin organisaatiokulttuurin muutokseen.

Organisaatiokulttuurin muuttamiseen tarvitaan johtamista, rakenteita ja työntekijöitä. Johtamisen haasteena organisaatiokulttuurinmuutoksessa on selkeä suunnan näyttäminen ja työntekijöiden osallistaminen. Muutokseen liittyy luopuminen ja uuden oppiminen.

Työntekijöiden tulee käyttää viisaasti heille annettu valta osallistua. Hierarkia sekä vahvat ammattiprofessiot julkisen terveydenhuollon organisaatioissa haastavat kulttuurinmuutosta ja tekevät siitä myös johtamisen näkökulmasta monitahoista.

2.1.2 *Psykologinen turvallisuus oppimisen ja muutoksen perustana*

Newman ym. (2017) mukaan nykypäivän työelämä vaatii työntekijöiltä yhä enemmän osallistumista organisaation käytänteiden ja prosessien kehittämiseen tavalla, joka mahdollistaa oppimisen ja yhteistyön. He jatkavat, että näissä tilanteissa työntekijä ottaa aina riskin. Mitä, jos hänen esittämä idea ei toimikaan? Mitä jos työntekijän kokeilu epäonnistuu? (s. 521).

Edmondson (2019, s. 15) painottaa psykologisen turvallisuuden -käsitteen tärkeyttä terveydenhuollon ja johtamisen alalla. Edmondson (2011, s. 48–50) määrittelee psykologisen turvallisuuden yksilön uskomukseksi siitä, ettei hän tule rangaistuksi, jos hän esittää uutta ideaa, nostaa esille epäkohtia, pyytää apua tai kertoo tehneensä virheen. Newman ym. (2017, s. 522) korostavat Edmondsonin tavoin psykologisen turvallisuuden tärkeyttä toisten osaamisen arvostamisessa, avoimessa vuorovaikutuksessa sekä palautteen pyytämässä. Edmondson (2016, s. 65–83) korostaa psykologisen turvallisuuden tärkeyttä, sillä ilman psykologista turvallisuutta koemme pelkoa ja tämä estää oppimisen.

Vaikka Amy Edmondson on ansiokkaasti tuonut psykologisen turvallisuuden käsitteen tähän aikaan ja terveydenhuollon kontekstiin, on käsite paljon vanhempi. Psykologisen turvallisuuden käsite on löydettävissä Newmanin (2017, s. 523) mukaan kirjallisuudesta jo vuodelta 1965, kun Schein & Bennis (1965) tutkivat organisaatiomuutosta ja oppimista.

Työyhteisössä Newmanin ym. (2017) mukaan psykologinen turvallisuus näkyy jaettuna uskomuksena siitä, että voi turvallisesti olla oma itsensä ja ottaa yhdessä toisten kanssa riskejä. Vaikka psykologisessa turvallisuudessa ja luottamuksessa on paljon samaa, ovat ne kaksi eri käsitettä. Psykologisessa turvallisuudessa huomio on ihmisessä itsessä (miten minuun suhtaudutaan), kun taas luottamuksessa huomio on toisissa ihmisissä (onko toinen luottamuksen arvoinen, voinko luottaa toiseen) (s. 522).

Clark (2020) on kuvannut psykologisen turvallisuuden kehittymistä neljän vaiheen kautta. Jotta organisaatio voi siirtyä seuraavaan vaiheeseen, täytyy edellisen vaiheen toteutua riittävällä tasolla. Clarkin mallin ensimmäinen vaihe on tiimiin kuulumisen turvallisuus (Inclusion Safety). Tässä vaiheessa tiimin jäsenellä on vahva kokemus tiimiin kuulumisesta.

Tämä ilmenee esimerkiksi siinä, miten uusi työntekijä otetaan osaksi tiimiä, miten hänelle jaetaan tietoa ja miten hänet otetaan mukaan epävirallisiin keskusteluihin (s. 2–20).

Clarkin (2020) esittelemän mallin toinen vaihe on oppimisturvallisuus tai oppijan turvallisuus (Learner Safety). Tässä vaiheessa tiimin jäsen uskaltaa tuoda esiin omaa osaamistaan, sen vahvuuksia sekä myös sen puutteita. Tässä vaiheessa on oppimisen kannalta keskeistä se, miten esihenkilö suhtautuu vastustukseen ja huonoihin uutisiin. Kolmas vaihe on myötävaikuttamisturvallisuus (Contribution Safety). Tällä tasolla tunnistetaan ihmisen potentiaali ja hänelle annetaan uusia vastuita potentiaalinsa kehittämiseen. Tämä tarkoittaa sitä, että virheet ovat välttämätön osa vastuunottamista ja kasvua, niitä tulee sallia ja niistä tulee oppia. Tätä kautta ihmiset tuottavat arvoa organisaatioon (s. 2–20).

Clarkin (2020) mallin neljäs vaihe on haastamisturvallisuus tai haastajan turvallisuus (Challenger Safety). Tässä vaiheessa työntekijät voittavat paineen myötäillä ja uskaltavat haastaa vallitsevaa tilaa pelkäämättä tämän vaikuttavan heidän asemaansa heikentävästi. Haastamisturvallisuuden taso on tärkeä luovuuden näkökulmasta (s. 2–20).

O'Donovan ym. (2021) tuovat esille tärkeän asian liittyen psykologiseen turvallisuuteen. Tiimin psykologinen turvallisuus mahdollistaa rakentavat konfliktit, joita tarvitaan oppimiseen sekä toiminnan kehittämiseen. Tutkijat painottavat myös johtamisen merkitystä psykologisen turvallisuuden luomisessa. Johtamisen näkökulmasta on tärkeää se, että työntekijät kokevat asioiden esille nostamisen arvokkaana ja että heidän nostamiinsa asioihin myös puututaan. Mikäli työntekijät eivät koe asioiden esiin nostolla olevan merkitystä, he vaikenevat (O'Donovan, 2021).

O'Donovan & McAuliffe (2020a) huomauttavat psykologisen turvallisuuden puutteen johtavan hiljaisuuteen. Tämä tarkoittaa tutkijoiden mukaan sitä, että työntekijät vaikenevat, vaikka he kokisivat heillä olevan paljon sanottavaa (s. 2).

2.1.3 Psykologinen turvallisuus terveydenhuollon toimintaympäristössä

O'Donovan ym. (2020a) ovat Edmondsonin tavoin tutkineet psykologista turvallisuutta terveydenhuollon toimintaympäristössä. He painottavat psykologisen turvallisuuden merkitystä terveydenhuollossa, jossa toimintaympäristö on dynaaminen, monimutkainen ja hoitotyössä on paljon pelissä. Heidän mukaansa psykologinen turvallisuus on edellytys potilasturvallisuuden toteutumiselle sekä tehokkaalle hoidolle. Tästä huolimatta vielä tänäkin päivänä terveydenhuollossa vallitsee pelon kulttuuri ja psykologisen turvallisuuden tasoa tulisi tietoisesti parantaa (s. 2).

Eriksson ym. (2024) nostavat esille psykologista turvallisuutta edistävinä tekijöinä tiimi- ja organisaatiotasolla hallittavissa olevan työmäärän, potilasturvallisuuden priorisoinnin sekä hyvän ammatillisen itseluottamuksen. Positiivinen jatkuvan kehittämisen kulttuuri, tuki ja tuttuus sekä osallisuus edistävät tutkijoiden mukaan myös psykologista turvallisuutta tiimi- ja organisaatiotasolla, samoin kuin toimivat organisaation prosessit ja järjestelmät (s. 2008).

Erikssonin ym. (2024) mukaan psykologista turvallisuutta estävät tiimi- ja organisaatiotasolla suuri työmäärä, epäammattimainen käytös ja työntekijöiden heikko itseluottamus, joka näkyy epävarmuutena. Estävinä tekijöinä ovat tutkijoiden mukaan myös epäselvät tavoitteet, heikot kommunikointitaidot ja puutteellinen tiedon jakaminen. Organisaation vahva hierarkia (ammattiryhmien sisällä sekä välillä), syyllistämisen kulttuuri sekä ohjeiden ja sääntöjen noudattamatta jättäminen estävät tutkijoiden mukaan psykologisen turvallisuuden rakentumista tiimi- ja organisaatiotasolla (s. 2008).

O'Donovan & McAuliffe (2020b) nostavat artikkelissaan esiin huolen psykologisen turvallisuuden puutteesta terveydenhuollon tiimeissä siitähän huolimatta, että juuri näissä tiimeissä psykologisen turvallisuuden merkitys on suuri. Heidän mukaansa suurimmat syyt hiljaisuuteen ovat koston pelko, kuulluksi tulemattomuuden kokemus sekä se, ettei haluta aiheuttaa ongelmia (s. 240). Eriksson ym. (2024, s. 2008) lisäävät tähän vielä tuomitsevan suhtautumisen virheisiin.

O'Donovan & McAuliffe (2020a) mukaan psykologinen turvallisuus on keskeistä terveydenhuollossa nimenomaan oppimisen näkökulmasta. Heidän mukaansa psykologinen turvallisuus ilmenee avun pyytämisenä ja palautteen antamisena. Oppimisnäkökulma on tutkijoiden mukaan tärkeä, sillä terveydenhuollon tiimien tulee hallita haastavia olosuhteita sekä valtavaa tietomäärää. Lisäksi tiimien tulee pystyä tutkijoiden mukaan oppimaan ketterästi virheistä (s. 2).

O'Donovan & McAuliffe (2020b) mainitsevat artikkelissaan keinoja edistää psykologista turvallisuutta. Näitä ovat valmentava johtaminen, korkealaatuiset ihmissuhteet sekä toimintaa tukevat organisaatiokäytänteet. Työntekijöiden kokema arvostuksen kokemus sekä kokemus siitä, että työnantaja on kiinnostunut heidän hyvinvoinnistaan, lisäävät tutkijoiden mukaan työntekijöiden psykologisen turvallisuuden kokemusta (s. 241–243). Eriksson ym. (2024) korostavat myös valmentavan otteen merkitystä ja kannustavaa palautekulttuuria. Lisäksi he korostavat dialogin roolia uuden tiedon ja ymmärryksen lisäämisen mahdollistajana (s. 2010).

O'Donovan ym. (2021) tuovat tutkimuksessaan esille sen, miten psykologista turvallisuutta kokevat terveydenhuollon ammattilaiset nostavat esille huolia ja kysyvät

kysymyksiä sekä antavat palautetta. Edellisten tutkijoiden tavoin myös O'Donovan ym. (2021) tuovat esille psykologisen turvallisuuden käsitteen moninaisuuden, johon vaikuttaa se, että psykologinen turvallisuus ilmenee organisaatiotasolla, tiimitasolla ja yksilötasolla. Heidän mukaansa psykologinen turvallisuus on kriittisen tärkeää oppimisen, luovuuden ja suoriutumisen näkökulmasta. Terveysturvallisuuden näkökulmasta psykologinen turvallisuus lisää kirjoittajien mukaan hoidon laatua sekä potilasturvallisuutta (s. 1).

O'Donovan & McAuliffe, (2020c) toivat tutkimuksessaan esiin myös hierarkisuuden merkityksen psykologiselle turvallisuudelle. Heidän tutkimuksensa mukaan korkeamman statuksen omaavat työntekijät kokivat suurempaa psykologista turvallisuutta kuin matalamman statuksen työntekijät.

2.1.4 *Muutoskyvykäs organisaatio*

Digian (2024) johtajille teettämän tutkimuksen mukaan suomalaiset johtajat ovat lähes yksimielisiä siitä, että muutoskyvykyys on tänä päivänä yritysten kilpailukykyyn merkittävästi vaikuttava tekijä johtuen käsillä olevan työelämän murroksen nopeudesta ja laajuudesta. Raportissa muutoskyvykyys määritellään toisaalta organisaation kyvyksi toimia ketterästi jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Toisaalta muutoskyvykyys on organisaation kykyä toipua ennakoimattomista tilanteista ja haasteista. Organisaation ollessa muutoskyvykäs, pystyy se myös ennakoimaan toimintansa kehittämismahdollisuuksia ja siten parantamaan kilpailukykyään (s. 3–5).

Oleellinen kysymys Digian (2024) raportin mukaan onkin se, miten organisaatiot pystyvät vastaamaan muutoshaasteisiin rajallisilla resursseillaan? Keskiössä on raportin mukaan ihmisten saaminen mukaan innovointiin ja muutoshankkeisiin. Mikäli organisaatiossa ei ole innovoinnin mahdollistavaa organisaatiokulttuuria tai riittävän korkeaa psykologisen turvallisuuden tasoa, eivät ihmiset lähde mukaan innovoimaan ja haastamaan itseään (s. 4).

Muutoskyvykkyyttä voidaan Digian (2024) raportin mukaan kehittää viiden osa-alueen kautta. Näitä ovat johtaminen ja johtamiskäytännöt, ihmiset ja kulttuuri, viestintä ja tiedonkulku, prosessit ja rakenteet, resurssit ja infrastruktuuri sekä muutoshistoria ja -kokemukset. Muutoskyvykkyuden onnistunut kehittäminen vaatii myös ulkoisten sidosryhmien mukaanottamista (s. 6).

Digian (2024) raportissa korostetaan psykologisesti turvallisen organisaatiokulttuurin merkitystä muutoskyvykkyydelle. Kun työntekijät kokevat organisaatiokulttuurin psykologisesti turvallisenä, ovat he rohkeampia ottamaan riskejä. Tämä johtuu siitä, että

epäonnistumiset nähdään oppimisena ja tämä johtaa uudistumiseen ja luovuuden kehittymiseen. Muutoskyvykkyys edellyttää raportin mukaan myös kykyä luopua vanhasta (s. 57–61).

Andersson ym. (2022) lähestyvät muutoskyvykkyyttä terveydenhuollon organisaation näkökulmasta. Terveysdenhuollon organisaatioita on heidän mukaansa perinteisesti pidetty enemmänkin passiivisina toteuttajina kuin aktiivisina uudenluojina. Yksi merkittävä tekijä voi olla potilasturvallisuuden tärkeys myös organisaatiokulttuuria määrittävänä tekijänä. Tutkijoiden mukaan organisaatiokulttuurilla on kuitenkin merkittävä rooli arvioitaessa terveydenhuollon organisaatioiden muutoskyvykkyyttä. Organisaatiokulttuuria terveydenhuollossa pidetään enemmänkin nykytilannetta ylläpitävänä kuin tulevaisuuteen katsovana (s. 18-19).

Anderssonin ym. (2022) mukaan terveydenhuollon organisaatioiden muutoskyvykkyyttä haastavat seuraavat asiat. Terveysdenhuollon organisaatioille on tutkijoiden mukaan tyypillistä monimuotoiset alakulttuurit. Terveysdenhuollon ammattilaiset sitoutuvat enemmän ammatillisiin arvoihin kuin organisaation arvoihin. Tutkijat tosin muistuttavat, että usein nämä arvot sulautuvat arjessa yhteen. Alakulttuurien monimuotoisuudesta johtuen, muutos- ja innovaatiokyvykkyys voivat vaihdella merkittävästi organisaation eri osissa. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa myös eri tavalla johtajien ja ammattilaisten identiteettiin (s. 19).

Voimaannuttava organisaatiokulttuuri on Anderssonin ym. (2022) mukaan keskeinen mahdollistaja organisaation muutokkyvykkyydelle ja innovaatioille. Keskiössä on johtaminen ja nimenomaan arkijohtaminen, joka mahdollistaa työntekijöille vastuunottamisen ja itsenäisen ajattelun. Lisäksi organisaation rakenteet tulee muotoilla muutoskyvykkyyttä ja innovaatioita tukevaksi. Toisaalta tutkijoiden mukaan johtajuuden puuttuminen estää muutoskyvykkyyttä ja innovaatioiden syntymistä. Parhaimmillaan johtaminen lisää työntekijöiden vastuuta ja omistajuutta innovaatioista ja toiminnan kehittämisestä. Johtamisen kautta autetaan työntekijöitä ajattelemaan uudella tavalla ja rohkaistaan heitä luomaan uusia kyvykkyksiä. Johtaminen mahdollistaa parhaimmillaan myös tulevaisuuspuheen. Kehittämisen keskiössä on reflektoinnin taito (s. 20-29).

2.2. Muotoiluajattelu

Pressmanin (2019) mukaan muotoiluajattelulle ei ole olemassa yhtä oikeaa määritelmää. Hän määrittelee muotoiluajattelun erityisistä ongelmista ja ihmisistä lähteväksi luovaksi prosessiksi, joka tuottaa tehokkaita ja innovatiivisia ratkaisuja. Muotoiluajattelu rakentuu

viiden elementin varaan. Ensimmäinen on tiedon kerääminen eri lähteistä ja tämän tuloksena syntyy syvä ymmärrys käsillä olevasta ongelmasta. Toinen elementti on ongelman analysointi ja määrittely, jossa keskeistä on eri näkökulmien huomioiminen niin, että oikea ongelma saadaan näkyviin. Kolmas elementti on ideoiden luominen, jonka tavoitteena on luoda mahdollisimman monta ideaa niitä arvioimatta tai arvottamatta. Neljäs elementti on synteessin muodostaminen muotoilun avulla, jossa parhaat ideat viedään seuraavalle tasolle edelleen kehiteltäväksi ja testattavaksi. Viides elementti on kriittinen arviointi, jossa ideasta tai mallista tehdään edelleen parempi hyödyntämällä erityisesti sidosryhmien palautetta. Nämä viisi elementti toimivat iteratiivisesti (s. 4–6).

Lamminpää (2021) jakaa väitöskirjassaan Pressmanin näkemyksen muotoilun ja muotoiluajattelun käsitteiden monimuotoisuudesta sekä siitä, ettei näille käsitteille ole osoitettavissa yksiselitteistä tai yhtenäistä määritelmää (s. 48–50).

Lähtölaukaus muotoiluajattelulle tulee Pressmanin (2019) mukaan sukeltamisella ongelman ainutlaatuisiin olosuhteisiin. Muotoiluajattelua voidaan kuvata löytöretkeksi, sillä se on löytämisen prosessi, jossa avoimella ja uteliaalla mielellä on iso merkitys (s. 13).

Brown (2008) määrittelee muotoiluajattelun järjestelmäksi, jossa muotoilijan herkkyyttä ja kykyä hyödyntää eri menetelmiä käytetään ihmisten tarpeiden yhdistämiseksi esimerkiksi strategian kehittämiseen. Näin saadaan asiakkaalle arvoa ja liiketoimintahyötyä. Brownin ajattelun keskiössä ovat innovaatiot ja ihminen. Ydinkysymyksenä on, miten saadaan ihmiset ideoimaan ja tuottamaan uusia innovaatioita. Muotoiluajattelu vaatii empatiaa, kykyä yhdistellä asioita, myönteisyyttä, kokeiluja sekä yhteistyötä (s. 86–87).

Miettinen (2014) tuo muotoiluajatteluun organisaationäkökulman. Muotoiluajattelu mahdollistaa organisaation toimimisen luovasti ja proaktiivisesti, koska muotoiluajattelun tavoitteena on monien innovaatioiden tuottaminen sekä niiden skaalaaminen. Kun organisaatiossa on muotoilutoimintaa ja siellä hyödynnetään muotoiluajattelua, pystyy organisaatio ketterästi sopeuttamaan toimintansa muutokseen. Muotoiluajattelu antaa myös työkaluja muutoksen johtamiseen. Lisäksi muotoiluajattelu mahdollistaa ketterän kehittämisen, tuottavan toiminnan verkostoissa sekä ratkaisukeskeisen toimintatavan (s. 11).

Elsbach & Stigliani (2018) katsovat muotoiluajattelua Miettisen tapaan organisaatiokulttuurin näkökulmasta. Heidän mukaansa muotoiluajattelu ja organisaatiokulttuuri ovat vahvassa yhteydessä toisiinsa. Tutkijat määrittelevät organisaatiokulttuurin Scheinin tavoin kokonaisuudeksi, jonka perustana ovat normit, arvot ja olettamukset ja tämä kokonaisuus muodostaa oikean tavan käyttäytyä ja toimia organisaatiossa. Organisaatiokulttuuri myös vaikuttaa tutkijoiden mukaan siihen, miten

muotoiluajattelua voidaan hyödyntää organisaatiossa. Mikäli organisaatiokulttuuri on kehittämisorientoitunut ja yhteistyökykyinen, pystyy se hyödyntämään muotoiluajattelua sekä muotoilun työkaluja. Tutkijoiden mukaan siiloutuminen ja vahvaan suorittamiseen pohjautuva organisaatiokulttuuri estää muotoiluajattelun hyödyntämistä innovaatioiden, oppimisen ja kestäväen kehityksen ajurina (s. 2275–2280).

Quaiser & Pandey (2023) tuovat kirjallisuuskatsauksessaan muotoiluajattelua terveydenhuollon kontekstiin, jossa muotoiluajattelusta on heidän mukaansa paljon julkaisuja. Tutkijat liittävät muotoiluajatteluun ongelmanratkaisun ja innovaatiot. Muotoiluajattelu on ajattelutapa, jonka avulla voidaan ratkaista monimutkaisia ja monitahoisia ongelmia. Muotoiluajattelu on myös prosessi, jossa muotoillaan ongelma, kartoitetaan tiedostamattomat tarpeet ja liitetään nämä tarpeet loppukäyttäjän prosesseihin ja järjestelmiin (s. 579–582).

Quaiser & Pandey (2023) korostavat muotoiluajattelun merkitystä organisaatioiden innovaatioille ja liiketoiminnan kestävyydelle, koska innovaatiot ovat tutkijoiden mukaan polttoainetta organisaatioiden kestäväälle ja pitkäaikaiselle kasvulle. Edellisen tutkijoiden tapaan hekin korostavat muotoiluajattelussa ideointia, empatiaa ja yhteistyötä (s. 581–583).

Lorusso ym. (2021) ovat myös vieneet muotoiluajattelun terveydenhuollon monimutkaiseen toimintaympäristöön. Heidän mukaansa muotoiluajattelua voidaan kuvata yhteistyöhön perustuvana ja ihmiskeskeisenä menetelmä, jonka avulla voidaan ratkaista innovatiivisesti terveydenhuollon monimutkaisia ongelmia ja haasteita. Muotoiluajattelu yhdistää luovan ongelmanratkaisun, käyttäjien tarpeet, teknisen toteutettavuuden ja taloudellisen kestävyuden. Keskiössä ovat myös sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien osallistaminen läpi suunnitteluprosessin (s. 16–29).

2.2.1 Työntekijälähtöisyys

Plaskoff (2017) määrittelee työntekijälähtöisyyttä työntekijäkokemuksen kautta, jossa keskiössä on työntekijän kokonaisvaltainen polku kontaktipisteineen. Työntekijäkokemus alkaa jo ennen työsuhteen alkamista ja jatkuu vielä pitkään työsuhteen päättymisen jälkeen. Työntekijäkokemuksella on suora vaikutus työntekijän tyytyväisyyteen, sitoutumiseen sekä suoriutumiseen. Jotta työntekijälähtöisyys voi toteutua, tulee työntekijän ja organisaation välistä suhdetta haastaa ja muuttaa. Tavoitteena tulisi olla työntekijästä välittävä kulttuuri, jossa aidosti ymmärretään työntekijän tarpeita, toiveita, pelkoja ja muita tunteita (s. 136–137).

Kokonaisvaltaisuus tarkoittaa Plaskoffin (2017) mukaan sitä, että työnantaja haluaa aidosti ymmärtää työntekijää ja osoittaa myös empatiaa tätä kohtaan. Työntekijät tulee nähdä pelkän resurssin sijaan merkityksen luojina, tarkoitushakuisina, oppivina sekä kokeilevina. Kun johtaminen lähtee työntekijöiden tarpeiden ja toiveiden ymmärtämisestä, avautuu mahdollisuus organisaatiokulttuurille, jossa työntekijät pääsevät hyödyntämään koko potentiaaliaan sekä kokevat vahvaa sitoutumista organisaatioon (s. 137, 141).

Sharma & Sahoo (2013) kuvaavat työntekijälähtöisyyttä työntekijää kunnioittavaksi suhtautumiseksi sekä työntekijän ottamista mukaan jokapäiväiseen ongelmanratkaisuun. Työyhteisössä viihtyvät ja yhteistyöstä nauttivat työntekijät ovat valmiita ponnistelemaan organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Aito kuulluksi tuleminen kokemus ja ideoiden vieminen eteenpäin toteutukseen saakka motivoi työntekijöitä ja saa heitä ponnistelemaan vielä enemmän yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Omistajuuteen ja vastuunottoon sekä oppimiseen kannustava organisaatiokulttuuri luo työntekijälle arvoa (s. 61).

Luukka (2019) määrittelee työntekijäymmärryksen (employee insight) tietoon pohjautuvaksi ymmärrykseksi asioista, jotka motivoivat ja sitouttavat työntekijöitä sekä tuottavat heille hyvinvointia. Ytimessä ovat kohtaamiset työntekijöiden kanssa. Luukan mukaan toivotunlainen organisaatiokulttuuri on mahdollista saavuttaa työntekijöille merkityksellisten tekijöiden ymmärtämisen kautta (s. 118–121).

2.3. Johtaminen

Harisalo (2021) kiteyttää johtamisen kyvyksi käsitellä ihmisiä sekä luoda organisaatioon tilaa ihmisten taidoille ja tiedoille. Ihmisten toiminnan tehokkuuden mahdollistaa se, että johtaja ottaa heidät huomioon, kuuntelee heidän mielipiteitään ja antaa heille riittävän vapauden toimia. Menestyvien johtajien käyttäytymisen ytimessä ovat huomio ja aloitteellisuus. Huomiolla tarkoitetaan johtajan kykyä rakentaa luottamusta ja johtaa tavoitteilla. Lisäksi johtajilla on kyky johtaa ihmisten potentiaalia. Aloitteellisuudella tarkoitetaan johtajan kykyä johtaa tavoitteilla sekä innostaa ihmiset työhön ja sen kehittämiseen (s. 73–74).

Rossin (2021) mukaan organisaatiokulttuuria pitää johtaa ja sitä voidaan johtaa yhdeksän osa-alueen kautta. Näitä ovat valitseminen, innostaminen, viestiminen, kuunteleminen, kiittäminen, kehittyminen, välittäminen, juhlistaminen sekä jakaminen. Valitseminen konkretisoituu rekrytoinnissa, jossa tehdään organisaation arvoja ja organisaatiokulttuuria todeksi sekä etsitään työntekijää, joka pystyy kasvamaan organisaation mukana ja sopimaan organisaation arvoihin ja kulttuuriin. Työnantajamielikuva sekä

työntekijöiden vaihtuvuus kertovat organisaatiokulttuurista (s. 42–43, 65). Käyn seuraavissa kappaleissa yksityiskohtaisemmin läpi Rossin organisaatiokulttuurin yhdeksää osa-alueita.

Rossin (2012) mukaan innostamisen edellytyksenä on luottamus ja se pohjautuu tarinoihin sekä merkityksen kokemukseen. Työntekijälle on tärkeä konkretisoida se, miksi organisaatio on olemassa ja miten hänen tehtävänsä liittyy isoon kuvaan. Kun organisaatiokulttuuri on innostava ja tarina merkityksellinen, on työntekijä sitoutunut organisaatioon ja valmis tekemään parhaansa (s. 83).

Oikea-aikainen ja toimiva sekä kaikkien vastuulla oleva viestintä on tärkein organisaatiokulttuurin osa-alue (Rossi 2012). Ydinkysymykset viestinnässä ovat miksi ja miten. Avoin ja kokonaisvaltainen viestintä edellyttää toteutuakseen psykologista turvallisuutta ja rakentaa onnistuessaan luottamusta. Viestintää tulisi toteuttaa kolmella tasolla. Näitä ovat tiedon jakaminen, dialogi ja kysymyksiin vastaaminen sekä osallistaminen ideointiin sekä palautteenanto (s. 120–121).

Rossi (2021) väittää kuuntelemisen olevan yksi parhaimmista johtamisen keinoista tuottavuuden nostoon. Kuunteleminen mahdollistaa oma-aloitteellisuuden, luovuuden sekä laajemman osallisuuden kokemuksen. Käytännössä kuunteleminen tarkoittaa helposti lähestyttävää esihenkilöä sekä työntekijöiden osallistamista työtään koskevaan päätöksentekoon (s. 150–155).

Kiittäminen vastaa Rossin (2012) mukaan meidän jokaisen perustarpeeseen saada tunnustusta ja tulla nähdyksi. Jatkuvan kiittämisen kulttuurin voidaan myös nähdä parantavan suorituskykyä, mahdollistavan onnistumisia ja vähentävän tarvetta työpaikan vaihdolle. Vaikutus on positiivinen myös asiakkaan suuntaan (s. 179–181).

Rossi (2012) toteaa työntekijöiden kyvystä kasvaa ja kehittyä sekä ammattilaisena että ihmisenä muodostuvan organisaation kasvun ja kehittymisen. Johtamisen tehtävänä on luoda jatkuvan oppimisen kulttuuria, poistaa kehittymisen esteet, auttaa työntekijöitä onnistumaan ja sitä kautta mahdollistaa kasvu (s. 205–211). Välittäminen näkyy Rossin (2012) mukaan työntekijöille aikainvestointeina, joustoina työn ja muun elämän osa-alueiden yhteensovittamisena, sekä yksilöllisenä kohtaamisena. Välittämisen kannalta keskeisessä roolissa on esimerkillä johtaminen (s. 224).

Juhlilla ja juhlistamisella on suuri merkitys Rossin (2012) mukaan yhteisöllisyyden luomisessa ja menestyksen rakentamisessa. Juhlien kautta rakennetaan merkityksellisyyttä ja vahvistetaan organisaation tarinaa (s. 263). Rossin (2012) yhdeksäs osa-alue on jakaminen. Tämä tarkoittaa reilusti ja anteliaasti toteutettua palkitsemista sekä yhteiskuntavastuun

näkyväksi tekemistä. Parhaassa tapauksessa jakaminen toimii myös viestintäkeinona luoden merkitystä (s. 299).

Miettisen (2014) mukaan muotoiluajattelu voi tuoda johtamiseen uutta sisältöä, menetelmiä ja osaamista sekä tukea uuden toimintakulttuurin juurruttamiseen ja henkilöstön sitouttamiseen. Muotoiluajattelu mahdollistaa myös ihmislähtöisyyden johtamisessa. Tulevaisuuden luova johtaja on yhtä aikaa strateginen ja visionäärinen, siltoja rakentava sekä verkostoja johtava (s. 15).

Stenroos (2014) kiteyttää luovan johtamisen elementeiksi luottamuksen, vastuun, onnistumisen ja epäonnistumisen sekä vastuuttamisen. Luovan johtajan toiminnan päämääränä on työntekijöiden potentiaalin ja sisäisen voiman vapauttaminen. Luova johtaja etsii jatkuvasti uutta ja pyrkii ymmärtämään asioita intuitiivisesti (s. 51–54).

Tannerin (2025) koostaman Johdon agendalla 2025-trendiraportin mukaan meneillään on johtamisen paradigman muutos. Tämä tarkoittaa sitä, että johtamisen ja johtajuuden on oltava tulevaisuudessa avoimempaa, läpinäkyvämpää ja inhimillisempää. Kovien arvojen sijaan empatia ja tunneäly korostuvat raportin mukaan johtamistaidoissa (s. 8). Rossi (2012, s. 238) lisää trendiraportin sanomaan johtajan näyttäytyvän uudessa johtajuuden paradigmassa ensisijaisesti valmentajana ja coachina.

Digian (2024) raportin mukaan organisaatioiden muutoskyvykkyyden kannalta johtamisella on tärkeä rooli. Johdon tulee antaa raportin mukaan kirkas suunta ja strategia sekä fokusoida ja priorisoida tehtävät näitä palvelevaksi. Ihmiset tulee saada mukaan muutokseen ja heillä tulee olla tunne siitä, että heillä on myös aito mahdollisuus vaikuttaa asioihin. Tämä vahvistaa raportin mukaan myös työntekijöiden merkityksen ja autonomian kokemusta ja sillä saattaa olla vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin ja jaksamiseen (s. 41–48).

Digian (2024) raportin mukaan hierarkkinen päätöksenteko hidastaa muutosta ja muodostaa jopa esteen muutoskyvykkyyden kehittämiseksi. Johtajien tulisikin raportin mukaan tietoisesti kannustaa ja valmentaa työntekijöiden itsenäiseen päätöksentekoon, jonka seurauksena työntekijöiden rohkeus ja kyky päätöksentekoon kasvaa (s. 49–51).

Digian (2024) raportin mukaan muutoskyvykkyyttä voidaan parhaiten tukea työntekijöitä osallistamalla ja luottamalla siihen, että henkilöstö tietää parhaiten. Johdon roolin on raportin mukaan oltava mahdollistaja, suunnannäyttäjä ja valmentava, jotta ihmiset organisaation eri tasoilla rohkaistuvat muuttamaan toimintaansa ja kokeilemaan uutta. Työntekijöillä tulee olla tunne, että heillä on omistajuutta, vastuuta ja lupa tehdä päätöksiä. Tämä johtaa raportin mukaan merkityksen kokemuksen lisääntymiseen, hyvinvoinnin kasvuun ja työnantajaan sitoutumiseen (s. 96–100).

2.3.1. Johtaminen muuttuvassa maailmassa

Johtaminen on työelämän lailla murroksessa. Hakanen ym. (2017) kiteyttävät johtamisen murroksen liittyvän johtamisen huomion muuttumiseen. Aikaisemmin huomio oli johtajassa itsessään ja hänen ominaisuuksissaan, kun sen nykyään tulee olla työntekijöissä, työn konteksteissa sekä johtamisen erityisissä haasteissa (s. 285).

Hakanen, ym. (2017) korostaa palvelevaa johtamista (*servant leadership*) ratkaisuksi työelämän ja johtamisen murroksesta selviämiseen. Palveleva johtaminen voidaan määritellä kokonaisvaltaiseksi ja moniulotteiseksi ihmislähtöiseksi johtamiseksi, jonka keskiössä on työntekijä, hänen hyvinvointinsa ja kukoistus. Asiakkaan ja organisaation tavoitteet tulevat tämän jälkeen. Palveleva johtaja mahdollistaa työntekijöiden onnistumisen sekä kasvun ja kehittymisen niin ammattilaisena kuin ihmisenäkin. Palveleva johtaja luo myös mahdollisuudet asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Palveleva johtaja antaa työntekijöille sekä tilaa että vastuuta (s. 286-288).

Harisalo (2021) jatkaa Hakasen kanssa samoilla linjoilla palvelevan johtamisen osalta. Hänenkin mukaansa palvelevan johtamisen keskiössä on johtajan huomio ihmisissä, ei johtajassa itsessään. Harisalon mukaan palveleva johtaja on henkinen johtaja, joka kasvattaa ja vahvistaa työntekijöidensä itsetuntoa ja luottamusta. Johtajat auttavat ihmisiä tunnistamaan omia vahvuuksiaan ja saavat heidät näkemään syy-seuraussuhteita, jotka liittyvät heidän työhönsä sekä työn rajoitteisiin (s. 76).

Hakanen, ym. (2017) jakaa palvelevan johtamisen ydinulottuvuudet kahdeksaan, joista neljä painottuu johtamiseen toimintana, ja toiset neljä palvelemiseen eli johtajana olemiseen. Johtamisen toiminnan ulottuvuudet ovat voimaannuttaminen, vastuuttaminen, suunnan näyttäminen ja rohkeus. Palvelemisen ulottuvuudet ovat aitous ja nöyryys, kunniaa jakava sekä ihmiset hyväksyvä ja anteeksi antava (s. 288). Kuvaan ensin palvelevan johtajuuden johtamisen toiminnan ulottuvuuksia (voimaannuttamista, vastuuttamista, suunnan näyttämistä sekä rohkeutta).

Voimaannuttavasti toimiva johtaja antaa työntekijöille tilaa ja vapautta toteuttaa omaa tehtävänsä ja rooliaan. Tavoitteena on rohkaista työntekijää ottamaan vastuuta ja omistajuutta työstään ja omasta kehittämisestään. Tämän johtaja toteuttaa vahvistamalla työntekijän pystyvyyden tunnetta. Toisena elementtinä on vastuuttaminen, joka konkretisoituu työntekijän roolin, odotusten ja vastuiden kirkastamisessa. Kolmas elementti on suunnan näyttäminen, jossa johtaja pystyy maalaamaan näkymää pidemmälle tulevaisuuteen ja johtaa sekä tarinoilla

että tavoitteilla. Palveleva johtaja on myös rohkea. Hän puolustaa sekä omia työntekijöitään että näkemyksiään ja ottaa tarvittaessa riskejä (Hakanen, ym., 2017, s. 288–289).

Palvelemisen eli johtajana olemisen elementeiksi Hakanen, ym. (2017) lukee aitouden ja autenttisuuden, jotka mahdollistavat psykologisen turvallisuuden ja luottamuksen. Aitous on sitä, ettei johtaja mene ammattiroolinsa tai valta-asemansa taakse vaan kohtaa työntekijät kokonaisuutena vahvuuksineen ja heikkouksineen. Toisena palvelemisen ulottuvuutena on nöyryys. Tämä tarkoittaa sitä, että johtaja reflektoi omaa toimintaansa, haluaa kehittyä ja hyödyntää palautetta kehittymiseen. Kolmas palvelemisen ulottuvuus on taka-alalla oleminen, jossa johtaja mahdollistaa työntekijöille onnistumisen ja antaa heille siitä myös kunnian. Neljäs ulottuvuus on ihmisten hyväksyminen ja kyky anteeksiantoon (289–290).

Schein (2017) kuvaa johtamisen olevan avain oppimiseen. Oppimista tapahtuu tilanteessa, jossa organisaatio kohtaa odottamatonta ja tämä johtaa organisaation jäsenten hylätyksi tulemisen kokemukseen. Tällöin johtajan tehtävänä on määritellä uutta käyttäytymistä, joka palvelee muuttunutta tarkoitusta ja auttaa palauttamaan organisaatioon luottamuksen. Tämä mahdollistaa organisaation kasvamisen ja kypsymisen (s. 14–15).

Harisalo (2021) kiteyttää menestyvän johtajan piirteiksi huomion ja aloitteellisuuden. Huomiolla tarkoitetaan johtajan kykyä rakentaa luottamusta ja kunnioitusta itsensä ja työntekijöiden välille. Johtajat ottavat työntekijät aktiivisina toimijoina mukaan toimintaan ja rohkaisevat työntekijöitä vastuunottoon. Aloitteellisuudella tarkoitetaan johtajan kykyä kirkastaa työn tarkoitusta ja tavoitteita. Lisäksi aloitteellinen johtaja ohjaa työntekijöiden huomiota kohti tavoitteita. Tämä johtaa siihen, että työntekijät innostuvat ja suuntaavat huomionsa myös työn kehittämiseen suorittamisen sijaan (s. 74).

Pitkänen (2007) tuo johtamiseen kulttuurinäkökulman. Hänen mukaansa johtamisen ytimenä tulisi olla merkitysten johtaminen, joka mahdollistaa perusolettamusten (ajattelu, valinnat, käyttäytyminen) kautta syntyvää ryhmän itseohjautuvuutta ja ihmisten arvoa korostavaa organisaatiokulttuuria. Mikäli muutoshankkeissa painotetaan liikaa asioiden johtamista ihmisten johtamisen sijaan, johtaa tämä Pitkäsen mukaan muutoksen nihkeään etenemiseen (s. 147–148).

Yhteenvetona todettakoon, että johtaminen muuttuvassa maailmassa on sekä-että-johtamista. Toisaalta johtaminen on työntekijöitä osallistavaa, heidän vahvuutensa ja potentiaalinsa näkyväksi tekemistä sekä inhimillistä ja empaattista. Samaan aikaan johtaminen on myös strategista suunnan näyttämistä ja suorituksen johtamista tavoitteiden kautta. Kaiken perustana on luottamus ja avoimuus.

2.3.2 Johtaminen terveydenhuollossa

Syvjärvi & Pietiläinen (2016) kuvaavat, miten terveydenhuolto on haasteissa pitkään käynnissä olleen terveydenhuollon kehittämisen seurauksena. Ei-toivotut haasteet liittyvät tehokkuuteen, osaamiseen, organisaatiokulttuuriin sekä muutokseen ja vaikuttavuuteen. Terveydenhuollon johtamista haastaa myös sen tietokeskeisyys. Lisäksi haasteena ja mahdollisuutena on terveydenhuollon moninaisuus. Haasteisiin voidaan vastata tutkijoiden mukaan inhimillisellä ja tehokkaalla johtamisella (s. 11).

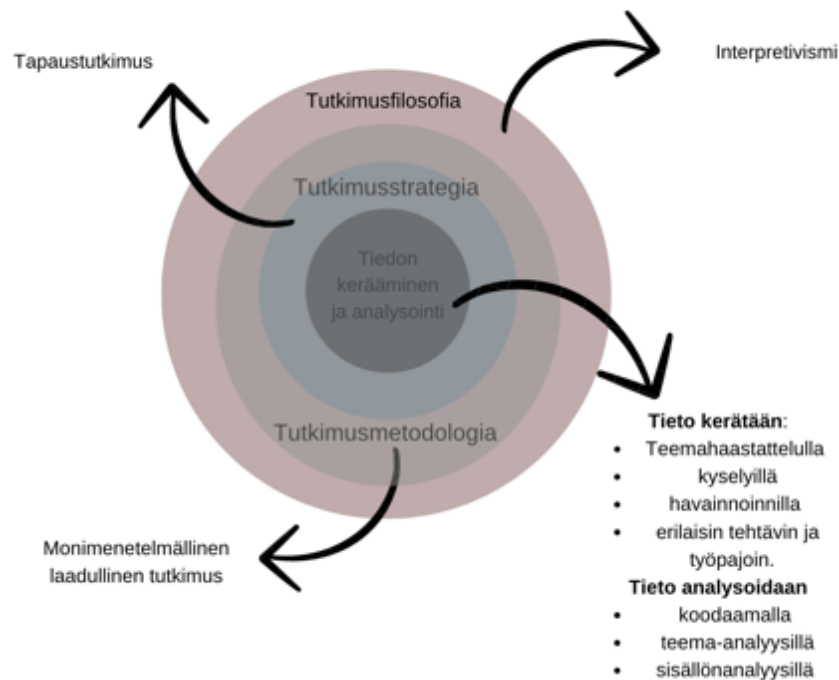
Syvjärvi & Pietiläinen (2016) kuvaavat johtajuuden liittyvän vahvasti tavoitteisiin ja erilaisiin verkostoihin. Johtajuus liittyy myös toimijasuhteisiin ja todellisiin työelämäntilanteisiin. Kiteytetysti voidaan sanoa, että johtajuuden tulisi olla koko työelämää kestävästi palvelevaa ja johtamisen kokonaisvaltaista toimintaa. Johtaminen inhimillisyyden kiteytyy vuorovaikutukseen, kokemuksellisuuteen, positiivisuuteen, autenttisuuteen ja monimuotoisuuteen. Siihen liittyy vahvasti myös työn mielekkyys sekä adaptiivisuus. Johtamisen tehokkuus perustuu tietoon ja sen hallintaan, joka parhaimmillaan voi johtaa parantuneeseen päätöksentekoon ja toiminnan koordinointiin (s. 13–16).

Terveydenhuollon käytännön johtamistyötä haastavat Syvjärven & Pietiläisen (2016) mukaan aikapaine, monimuotoisuus sekä nopeasti vaihtuvat tilanteet. Johtajan tuleekin tunnistaa nopeata päätöksentekoa vaativat tilanteet ja toisaalta ne tilanteet, jossa dialogisuus toimii parhaiten. Johtajan tehtävänä on mahdollistaa eri ammattiryhmien saumaton kanssakäyminen ja yhteistyö arjessa. Inhimillisesti tehokkaassa johtamisessa tehokkuus ilmenee juuri tiedolla johtamisen kautta. Tietoperusteisen organisaatiokulttuurin muodostumiselle ratkaisevaa on se, miten valta-asetelmia ja raja-aitoja saadaan madallettua eri ammattiryhmien, toimintayksiköiden ja tiimien välillä (s. 319–320).

Eriksson ym. (2024) korostavat terveydenhuollon johtamisessa johdon tukea ja osallistavan johtamisen merkitystä. Esihenkilöllä on tutkijoiden mukaan merkittävä rooli siinä, miten työntekijät uskaltavat nostaa esille virheitä ja esittää avoimia kysymyksiä. Merkityksellistä on myös se, miten esihenkilöt onnistuvat luomaan työyhteisöön aitoja mahdollisuuksia yhdessä oppimiseen. Hierarkialla on kahtalainen vaikutus. Toisaalta se luo rakenteen ja tekee näkyväksi vastuut. Toisaalta hierarkia heikentää sitä, miten helposti virheitä tuodaan näkyviin tai haittatapahtumia otetaan puheeksi (s. 2011–2012).

3. Tutkimuksen metodologia

Tässä osiossa luon kokonaiskuvan tutkielmani käytännöistä eli kehyksen siitä, miten ratkaisen tutkimusongelman. Vilkka (2021, s. 11) kuvaa tutkimuksen metodologiaa tutkijan käsityksenä siitä, miten tieto muodostuu. Tässä osiossa vastaan tutkimukseni osalta kysymyksiin mitä, miten ja miksi.



Kuvio 1. Tutkielmani tutkimuskehys (laatinut Kölhi, 2025 mukailen Saunders & Tosey, 2013).

Tämän luvun kappaleissa johdatan lukijan tutkielmani viitekehykseen tai tutkimuskehykseen, jonka olen kiteyttänyt kuviossa 1. Tutkimusfilosofiana on interpretivismi, jonka avaan seuraavassa luvussa. Tutkimusmetodologiana on monimenetelmällinen laadullinen tutkimus. Tutkimukseni on induktiivinen. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimukseni on aiheistolähtöinen. Tutkimusstrategiana on tapaustutkimus ja tietoa kerätään teemahaastattelulla, kyselyillä, havainnoinneilla, erilaisilla tehtävillä ja työpajatyöskentelyllä. Tietoa analysoidaan koodaamalla, teema-analyysillä sekä sisällönanalyysillä. Tässä luvussa pohdin myös tutkimukseni eettisiä lähtökohtia ja rajoituksia.

3.1. Tutkielman tieteenfilosofisena lähtökohtana interpretivismi

Puusa & Juuti (2020) määrittelevät tieteenfilosofian tietoteorian alana, jonka keskiössä on tieteellisen tiedon luonne, hankintaprosessi sekä pätevyys. Heidän mukaansa eri tieteenfilosofisissa suuntauksissa on erilaisia käsityksiä tiedon (epistemologia) ja todellisuuden (ontologia) luonteesta. Taustaoletusten varassa teemme tarkoituksenmukaiset menetelmälliset ratkaisut, joilla lähdemme tutkimaan käsillä olevaa ilmiötä (s. 27–28).

Tutkimukseni filosofinen lähtökohta on interpretivismi. Saundersin ja Toseyn (2013) mukaan interpretivismi liittyy sosiaalisten ilmiöiden tutkimiseen niiden luonnollisessa ympäristössä. Interpretivismi on tyypillinen filosofinen lähtökohta laadullisessa tutkimuksessa. Keskiössä ovat ihmiset, heidän sanojen ja merkitysten tulkinta (s. 58). Korpikoski (2023) täydentää Saundersin ja Toseyn määritelmää kuvaamalla interpretivismiä tarkoituksena ymmärtää tutkittavien ja heidän kokemustensa monimutkaista maailmaa siinä toimintaympäristössä, jossa he elävät. Keskiössä ovat tutkittavien kokemukset ja niiden tulkinta (s. 54).

O’Corman ym. (2015) täydentävät Saundersin ja Toseyn sekä Korpikosken määritelmää interpretivismistä. Heidän mukaansa interpretivismi kehittyi haastamaan positivismiin valtakautta. O’Cormanin, ym. mukaan interpretivismi keskittyy tulkintoihin ja pyrkii kokonaisvaltaisesti ymmärtämään ympäristön tapahtumia ihmisten niille antamien merkitysten ja tulkintojen kautta (s. 65).

Chowdhuryn (2014) mukaan interpretivismilla on ollut merkittävä vaikutus yhteiskuntatieteen kehittymiseen ja nykyajan sosiaalisen maailman ymmärtämiseen. Interpretivismi auttaa ymmärtämään sosiaalista maailmaa merkityksellisten tulkintojen kautta. Nämä tulkinnat koskevat maailmaa, jossa ihmiset elävät ja jota he ovat jo tulkinneet niiden merkitysten avulla, joita he luovat ja uudelleenluovat osana päivittäisiä toimintojaan yhdessä muiden kanssa (s. 432–436).

Omassa tutkielmassani pyrin ymmärtämään organisaatiokulttuuria sekä sen osatekijöitä työntekijöiden kokemusten ja sanoitusten kautta. Tulkitsen tutkittavien tulkintoja organisaatiokulttuurista sekä tulevasta organisaatiomuutoksesta. Tutkielmani on kontekstisidonnainen sekä aika- ja tilannesidonnainen.

Tutkimukseni kohdejoukkona on kahden yhdistettävän yksikön työntekijät. Tavoitteenani on ymmärtää heidän kokemuksiaan ja merkityksiään terveydenhuollon toimintaympäristössä tilanteessa, jossa kaksi yksikköä yhdistetään yhdeksi yksiköksi ja kahdesta erillisestä organisaatiokulttuurista tulisi rakentaa yksi yhteinen organisaatiokulttuuri.

3.2. Tutkimuksen metodologiana monimenetelmällinen tutkimus

Tutkimuksen metodologia vastaa kysymykseen, miten aineistoa kerätään. Puusa & Juuti (2021, s. 37) kuvaavat metodologiaa opiksi tieteen menetelmistä ja heidän mukaansa tutkimuksessa tehtävät metodologiset valinnat pohjautuvat tutkijan oletuksiin ontologiasta, epistemologiasta sekä ihmiskäsityksestä. Tutkimukseni metodologia on monimenetelmällinen, jossa kahden yksikön organisaatiokulttuurien yhdistymistä tutkitaan monipuolisesti eri tutkimustapoja hyödyntäen.

Monimenetelmällisellä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa käytetään useampia tutkimusmenetelmiä aineiston keräämiseen (Saunders & Tosey 2013, s. 59). Tässä tutkimuksessa aineistoa kerätään haastattelujen, havainnoinnin sekä työpajatyöskentelyn ja kyselyn kautta.

3.3. Tutkimusstrategiana tapaustutkimus

Tutkimusstrategia kuvaa sitä, miten vastaan tutkimuskysymyksiini (Saunders & Tosey 2013, s. 59). Tutkielmani on tapaustutkimus ja perustelen sen seuraavassa nojaten kirjallisuuteen. Yin (2009, s. 4–8) luonnehtii tapaustutkimusta monipuoliseksi ja monessa eri tilanteessa hyödynnettäväksi tutkimusstrategiaksi, kun haluamme saada tietoa yksilöihin ja ryhmiin liittyvistä monimutkaisista sosiaalisista ilmiöistä ja tutkimuskysymyksemme ovat muotoa, miten ja miksi. Puusa & Juuti (2021, s. 210) määrittelevät tapaustutkimuksen tutkimusstrategiaksi, jonka tavoitteena on luonnollisessa kontekstissa yhdistää teoria empiriaan hyödyntäen monipuolisesti erilaisia tietolähteitä.

Tutkimuksessani tapauksen muodostaa kaksi julkisen puolen terveydenhuollon yksikköä työntekijöineen ja yksiköiden yhdistyminen sekä yhteisen organisaatiokulttuurin rakentaminen. Tutkimus tarjoaa mahdollisuuden oppia yhteisen työntekijälähtöisen organisaatiokulttuurin rakentamisesta.

3.4. Monimenetelmällinen tiedon keruu ja aineiston analysointi

Tutkimukset voidaan jakaa Saunders & Toseyn (2013, s. 59) mukaan poikittaistutkimuksiin ja pitkittäistutkimuksiin. Heidän mukaansa poikittaistutkimuksessa aineisto kerätään tiettyinä ajankohtana, kun taas pitkittäistutkimuksessa aineisto kerätään vuosien, jopa vuosikymmenten ajan. Tutkimukseni on poikittaistutkimus, koska organisaation kulttuurinmuutosta tutkitaan monimenetelmällisesti tiettyinä ajankohtana eli tammikuusta 2025 – maaliskuuhun 2025.

Määrittelin monimenetelmällistä tutkimusta luvussa 3.2. ja nyt syvennän monimenetelmällisyyttä tiedonkeruun ja aineiston analysoinnin näkökulmasta. Eriksson & Koistisen (2014) mukaan tapaustutkimuksessa voidaan käyttää monenlaisia aineistoja rinnakkain. Tyypillisempiä tapaustutkimuksessa käytettäviä aineistoja ovat haastattelut, erilaiset media-aineistot, tilastot, havainnointit sekä erilaiset dokumentit (esimerkiksi erilaiset esitteet, kokouspöytäkirjat, muistiinpanot ja päiväkirjat). Aineiston kerääminen monimenetelmällisesti rikastaa kuvausta sekä lisää tutkimuksen luotettavuutta (s. 30).

Tässä tutkimuksessa aineisto on kerätty monimenetelmällisesti ja tutkimuksen aineistona toimivat havainnointi, haastattelut, työpajatyöskentely sekä kysely, joita syvennän seuraavissa alaluvuissa.

3.4.1 Teemahaastattelu

Puusa (2021) väittää erilaisten haastattelutyyppeiden olevan eniten käytettyjä tutkimusaineiston keruumenetelmiä laadullisessa tutkimuksessa. Haastattelu on keskustelu, jolla on ennalta määritelty tavoite ja jossa keskustelun osapuolet vaikuttavat toinen toisiinsa. Haastattelun tavoitteena on kerätä aineistoa tutkittavasta ilmiöstä ja tämän aineiston pohjalta on mahdollista tehdä uskottavia päätelmiä. Jotta haastattelu voi onnistua, täytyy tutkijan rakentaa haastateltavan kanssa luottamusta ja haastattelutilanteen tulee olla psykologisesti turvallinen. Lisäksi haastattelun onnistumisen kannalta on tärkeää, että haastateltava ja tutkija puhuvat yhteistä kieltä (s. 103, 108).

Puusa (2021) kuvaa haastattelun virhelähteitä kattavasti. Haastattelun tallentaminen saattaa vaikuttaa haastateltavan vastauksiin. On myös mahdollista, että tutkijan esittämien kysymyksen huolimaton tai puutteellinen muotoilu aiheuttaa virhelähteen. Haastateltava saattaa myös kokea painetta antaa sosiaalisesti hyväksytyjä vastauksia. Haastattelun analysoinnissa voi myös tulla virhetulkintoja (s. 108–109).

Puusa (2021, s. 111) nimeää tutkimushaastattelun lajeiksi strukturoidun haastattelun, puolistrukturoidun haastattelun, teemahaastattelun, avoimen haastattelun sekä syvähaastattelun. Tässä tutkimuksessa haastattelut toteutettiin tunnin kestäväillä teemahaastatteluilla, jotka tehtiin Teams -sovelluksen kautta 10.1.2025 ja 19.2.2025. Haastattelut tallennettiin ja litteroitiin. Haastattelut koodattiin AtlasTi- ohjelmistolla, jonka avulla toteutettiin myös haastattelujen analysointi.

Puusa (2021) määrittelee teemahaastattelun vapaamuotoiseksi ja joustavaksi haastattelumenetelmäksi, joka korostaa haastateltavan elämismailmaa ja subjektiivisia

käsityksiä (tulkinnat ja merkitykset). Taustalla on oletus siitä, että tutkittava on käynyt läpi tai kokenut tietyn asian tai prosessin. Haastattelussa tutkijalla ei ole täyttä kontrollia, vaikka hän olisikin etukäteen muotoillut huolella haastattelun teemat sekä niihin liittyvät tarkentavat kysymykset. Jotta teemahaastattelu onnistuu, tulee tutkijalla olla riittävä ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Teemahaastattelurunko yhdistää kirjallisuuskatsauksen tiedon tutkijan esiyymmärrykseen tutkittavasta ilmiöstä (s. 112). Tässä tutkimuksessa käytetty teemahaastattelurunko on tutkielman liitteenä 2.

3.4.2 Työpajatyöskentely

Vilka (2021) määrittelee työpajatyöskentelyn tavoitteelliseksi ja ennalta suunnitelluksi työtavaksi, jonka tavoitteena voi olla tiedon kokoaminen, ideoiden luominen tai ymmärryksen lisääminen. Työpajan tavoitteet tulee myös selkeästi ilmaista työpajatyöskentelyyn osallistuville. Työpajan haasteina voi olla epätasa-arvoisesti jakautuvat puheenvuorot, ideoiden arvottaminen sekä näkökulman yksipuolisuus. Tutkijalta työpajan ohjaaminen edellyttää hyviä fasilitointitaitoja (s. 90).

Tässä tutkimuksessa tutkimuksen kohteena olevaa henkilökuntaa osallistettiin organisaation kulttuurinmuutokseen työpajatyöskentelyllä, joka toteutettiin työntekijöiden työajalla. Molempien yksiköiden työvuorossa oleva henkilökunta kokoontuu säännöllisesti yhteiseen tilaisuuteen auditorioon, jolloin käsitellään ajankohtaisia asioita ennen päivän klinisen työn aloitusta. Tilaisuuden kesto on neljäkymmentäviisi minuuttia.



Kuva 5. Työntekijöiden työpajat ja niissä käsitellyt teemat (laatinut Kølhi, 2025).

Tähän tutkimukseen liittyen järjestettiin neljä työpajaa, joissa haettiin vastauksia etenkin päätutkimuskysymykseen erilaisten osallistavien menetelmien avulla. Kuvassa 5 on kootusti esitetty työpajojen ajankohdat, niihin osallistuneiden työntekijöiden määrä sekä työpajoissa käsitellyt teemat.

3.4.3. Havainnointi aineiston keruun tukena

Paalumäki & Vähämäki (2021) kuvaavat havainnointia aineistonhankinnan perusmenetelmäksi laadullisessa tutkimuksessa, jonka etuna on kokonaisvaltaisuus ja autenttisuus. Havainnointi on systemaattista tiedon keruuta joko yksilöstä tai ryhmästä. Tutkija voi tarkkailla vuorovaikutustilanteita ja erilaisia ryhmäilmiöitä. Havainnoinnin avulla on mahdollista todentaa, miten muilla tavoilla kerätty aineisto näyttäytyy käytännössä ja se voi olla tutkimuksessa pääasiallinen menetelmä tai muuta aineistonkeruuta tukeva menetelmä (s. 131).

Havainnointimuotoja on monia. Paalumäki & Vähämäki (2021) ryhmittelevät havainnoinnin eri muodot sen mukaan, mikä on tutkijan rooli havainnointitilanteessa. Tutkija on osallinen havainnointiin silloin, kun havainnointi tapahtuu tutkijan omalla työpaikalla (osallinen havainnointi). Tutkija voi olla havainnointitilanteessa ulkopuolisen fasilitaattorin tai avustajan roolissa (osallistuva havainnointi) tai tutkija voi olla täysin ulkopuolinen havainnoija. Tutkijan rooli havainnoijana voi myös vaihdella tutkimuksen eri vaiheissa (s. 132).

Tässä tutkimuksessa toteutettiin osallistuvaa havainnointia hoitohenkilökunnan työpajoissa ja sekundääriaineistona toimivissa esihenkilöiden työpajoissa. Kirjasin päiväkirjamaisesti omia havaintojani keskusteluilmapiiiristä, ryhmädynamiikasta, osallistujien eleistä ja ilmeistä sekä siitä, miten he suhtautuivat annettuihin tehtäviin. Näillä päiväkirjamerkinnoilla rikastan keräämääni aineistoa ja täydennän aineistoa omilla, autenttisilla havainnoillani. Tiedostan, että osallistuvassa havainnoinnissa vaikutin omalla läsnäolollani ja toiminnallani ryhmään.

3.4.4. Kysely hoitohenkilökunnalle sekä lääkäreille ennakkoymmärryksen lisäämiseksi

Vilkka (2021) määrittelee kyselyn tyypillisesti määrällisen tutkimuksen aineiston keruumenetelmäksi. Tavoitteena on saada kaikilta vastaajilta vastaukset vakioituihin kysymyksiin. Kysymysten laadinnassa on tärkeää, että ne ovat samalla tavalla ymmärrettävissä ja käytetyt käsitteet ovat vastaajille tuttuja (s. 68).

Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin sähköpostilla hoitohenkilökunnalle ja lääkäreille lähetettyä kyselyä kartoittamaan lähtötilannetta organisaatiomuutokseen. Valinta oli perusteltu, koska työnyhteisössä tehdään vuorotyötä ja työpajoihin eivät pääse kaikki osallistumaan. Kyselyn avulla jokaiselle työntekijälle annetaan mahdollisuus osallistua organisaation kulttuurinmuutokseen. Kysely toteutettiin 15.1.2025-31.1.2025. Esihenkilöt lähettivät hoitajille ja lääkäreille sähköpostia, jossa pyydettiin työntekijöiden vastauksia kysymyksiin. Vastaaminen tapahtui anonyymisti. Määräaikaan mennessä vastauksia kertyi 38. Vastausprosentiksi muodostui 30 %. Tutkimuksessa käytetty kyselylomake on tutkielman liitteenä 1.

3.4.5. Sekundääriaineistona esihenkilöiden työpajat

Tutkimukseni tiedon keruussa hyödynnettiin sekundääriaineistona marraskuussa 2024-helmikuussa 2025 järjestettyjä esihenkilöiden työpajoja, joissa pohdittiin kahden yksikön yhdistymistä esihenkilötyön näkökulmasta sekä vahvistettiin esihenkilöittäin vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Sekundääriaineisto antoi paljon tietoa toiseen tutkimuskysymykseen; Millaisella johtamisella voidaan tukea kahden yksikön yhdistymistä ja yhteisen organisaatiokulttuurin muotoutumista.

Aineiston analyysiä voidaan lähestyä joko induktiivisesti tai deduktiivisesti. Elo & Kyngäksen (2008, s. 109–110) mukaan tutkimus voidaan jakaa aineistolähtöiseen eli induktiiviseen tutkimukseen ja deduktiiviseen eli teorialähtöiseen tutkimukseen. Tämä tutkimus on induktiivinen tutkimus. Kylmä ym. (2003, s. 610) kuvaavat induktiivista tutkimusta tutkijan pyrkimyksenä jäsentää tutkimukseen osallistuvien näkökulman kautta tutkittavaa todellisuutta. Tämän seurauksena syntyy tutkivaa ilmiötä kuvaavia käsitteitä, käsitteiden välisiä suhteita sekä teoriaa.

3.5. Tutkimuksen eettiset lähtökohdat, luotettavuus ja rajoitukset

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) ohjeistaa tutkijoita ja opinnäytetyön tekijöitä hyvistä tieteellisistä käytänteistä. Hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteina ovat Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2023) mukaan luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto. Luotettavuus tarkoittaa tieteellisen toiminnan laadun varmistamista suunnittelussa, menetelmissä, analyyseissä ja voimavaroissa. Rehellisyyteen liittyy raportoinnin ja viestinnän avoimuus, oikeudenmukaisuus ja puolueettomuus. Arvostusta

osoitetaan kaikkia osapuolia kohtaan ja vastuunkanto kattaa koko tieteellisen toiminnan elinkaaren (s. 11–12).

Bhandari (2021) painottaa tutkimuksen eettisten periaatteiden merkitystä. Niiden tavoitteena on suojella tutkimukseen osallistuvien oikeuksia, parantaa tutkimuksen validiteettia sekä varmistaa hyvä tieteellinen käytäntö. Eettisten periaatteiden noudattaminen varmistaa sen, että tutkimukseen osallistuminen on tutkittaville vapaaehtoista, tietoista ja turvallista. Vilkka (2021) tuo eettisyyden arviointiin näkökulmaksi tutkijan tekemien valintojen eettisyyden. Tutkijan tulee arvioida omaa vaikutustaan sekä aineiston muodostumiseen että sen laatuun (s. 199).

Tässä tutkimuksessa tutkimukseen osallistuminen oli tutkittaville vapaaehtoista ja he olivat tietoisia siitä, että he voivat keskeyttää osallistumisensa missä vaiheessa prosessia tahansa. Tutkimuksessa ei kerätty mitään henkilötietoja osallistuneista. Ennen tutkimuksen aloittamista hain kohdeorganisaatiolta tutkimusluvan asianmukaisine liitteineen. Lisäksi tutkimukselle määrättiin yliopiston ohjaajan lisäksi ohjaaja organisaation sisältä. Esihenkilöt olivat avainroolissa kertomassa tutkimuksesta työntekijöille. Myös kyselyn saatteessa mainittiin vastausten hyödyntäminen opinnäytetyössä. Kaikki aineisto ja työntekijöiden vastaukset anonymisoitiin ja kaikki tutkimukseen liittyvä aineisto säilytettiin salasanan takana. Aineisto myös tuhotaan tutkimuksen valmistuttua. Kaikki työstetty materiaali kuvattiin ja haastattelut nauhoitettiin. Tutkimukseen osallistuneita ei kuvattu eikä työpajoihin osallistuneiden nimiä kerätty. Näillä toimenpiteillä varmistettiin anonymiteetti.

Puusa & Juuti (2020) määrittelevät laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kolmen toisiinsa kietoutuvan käsitteen avulla, joiden tulee kaikkien toteutua tutkimuksessa. Nämä ovat uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, miten totena tutkimuksen lukijat pitävät tutkimuksen tuloksia. Tutkimuksen uskottavuuteen liittyy myös aineiston asianmukainen kerääminen ja huolellinen analysointi. Myös näitä tekijöitä arvioidaan lukijan toimesta (s. 175).

Luotettavuudella Puusa & Juuti (2020) tarkoittavat tutkijan kykyä vakuuttaa lukija ammattitaidostaan valita tutkimuksen tavoitteen kannalta oikeat lähestymistavat ja menetelmät. Eettisyys tarkoittaa sitä, että tutkijan käyttämät analyysitavat ja menetelmät voisivat toimia muissakin tutkimuksissa ohjenuorina (s. 175).

Tämän tutkimuksessa luotettavuus ja uskottavuus laadullisen tutkimuksen näkökulmasta perustuvat tutkimusaineiston keräämiseen monimenetelmällisesti. Lisäksi tutkimusraporttiin on tuotu paljon suoria lainauksia tutkittavien henkilöiden vastauksista sekä tutkijan omia havainnointipäiväkirjamerkintöjä. Tämän tutkimuksen luotettavuutta

uskottavuutta lisäävät myös se, että tutkijana olen pyrkinyt avaamaan seikkaperäisesti tutkimuksen tekoprosessia sekä sen eri vaiheita.

Tutkimuksen luotettavuutta heikentää se, että ennakkokyselyyn vastasi vain 38 työntekijää yksiköiden kokonaishenkilömäärän ollessa noin 120. Vastaajista vain kaksi työskenteli toisessa yksikössä. Tutkimuksen luotettavuutta haastaa työpajojen rajallinen määrä sekä niihin käytettävissä ollut aika (yhden työpajan kesto oli neljäkymmentäviisi minuuttia). Lisäksi työpajojen luotettavuutta haastaa se, että työpajoihin osallistuivat ne työntekijät, jotka olivat kyseisenä hetkenä työvuorossa. Työpajojen luotettavuutta lisää kuitenkin se, että työpajoihin osallistuminen oli pakollista työvuorossa olleille ja työpajat oli ajoitettu ennen kliinisen työn alkamista.

Olen tutkijana vaikuttanut tutkimuksen luotettavuuteen, koska olen työpajojen fasilitaattorina sekä haastattelijana ollut osa prosessia. Kysymysten muotoilu sekä teemat, joihin lisäkysymyksillä ohjaan, vaikuttavat myös tutkimuksen luotettavuuteen. Toisaalta tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että en ole tutkijana organisaation jäsen vaan olen ulkopuolisena pystynyt tutkimaan ilmiötä objektiivisesti.

Tämän tutkimuksen uskottavuutta ja luotettavuutta haastaa laadulliselle tutkimukselle tyypillinen tutkittavien subjektiivisten merkitysten, tulkintojen ja kokemusten korostuminen. Myös minun omat näkemykseni ja tulkintani tutkijana voivat vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Tämän tutkimuksen luotettavuutta olisi voinut vielä parantaa lisäämällä haastattelujen määrää sekä pidentämällä aineiston keruu-aikaa.

Tutkimukseen liittyy myös rajoitteita. Aineiston keruun ajankohta oli alkuvuosi 2025. Vaikka henkilöstötilanne oli tutkimuksen aikaan hyvä, saattoivat sairastumiset ja muut poissaolot rajoittavat työntekijöiden osallistumista tutkimukseen. Myös yksiköissä oleva kiire ja vuorotyö vaikuttavat työntekijöiden osallistumiseen. Ensimmäisessä työntekijöiden työpajassa ilmeni, että yksiköissä on tehty vuosina 2011–2013 työntekijöitä osallistavaa kehitystyötä, jonka tuloksia ei ole työntekijöiden mukaan kommunikoitu heille. Tämä saattaa vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden osallistumishalukkuuteen.

4. Tulokset

Tässä luvussa esittelen tutkimukseni tulokset ja avaan käyttämiäni analyysimenetelmiä tulosten tulkinnan näkökulmasta. Aineistona tässä tutkielmassa toimivat kahden esihenkilön haastattelut, työntekijöiden ennakkokysely sekä työntekijöiden työpajat. Lisäksi sekundääriaineistona tutkimuksessa ovat esihenkilöiden työpajat. Tuon tuloksissa esille myös omia havaintopäiväkirjamerkintöjäni esihenkilöiden ja työntekijöiden työpajoista.



Kuva 6. Yhteenvedo monimenetelmällisestä aineistosta sekä aineiston keruuakataulusta (laatinut Kølhi, 2025).

Kuvaan 6 olen muodostanut yhteenvedon tutkimuksen monimenetelmällisestä aineistosta sekä aineiston keruuakataulusta. Primääriaineiston keruu tapahtui aikavälillä tammikuu 2025–maaliskuu 2025. Sekundääriaineistona toimineet esihenkilöiden työpajat toteutettiin marraskuun 2024 – helmikuun 2025 välisenä aikana. Aineiston keruu oli iteratiivinen prosessi, ja aineistosta nousseet kysymykset johdattivat minua keräämään lisää aineistoa toisen haastattelun muodossa sekä palaamaan täydentämään tutkimuksen teoreettista taustaa.

Tutkielman sekundääriaineistona olevien esihenkilöiden työpajoihin osallistui johtoa sekä esihenkilöitä molemmista yksiköistä, yhteensä kahdeksan esihenkilöä. Hoitotyön esihenkilöiden lisäksi työpajoihin osallistui myös lääkäriesihenkilö.

Olen koodannut ennakkokyselyn avoimet vastaukset siten, että tutkielmassa olevat lainaukset (*n ja numero*) kuvaavat ennakkokyselyn avointa vastausta. Tutkielmassa olevat lainaukset (*h ja numero*) kuvaavat haastatteluiden suoria lainauksia.

Kuvaan seuraavissa alaluvuissa aineistoni tuloksia. Aloitan työntekijöiden ennakkokyselystä nousseista teemoista. Tämän jälkeen kuvaan työntekijöiden työpajojen antia. Työntekijöiden tulosten jälkeen siirryn esihenkilöiden haastattelujen tuloksiin ja viimeisenä kuvaan sekundääriaineistona toimivien esihenkilöiden työpajojen antia. Aloitan kappaleet avaamalla saatujen tulosten analyysiprosessia sekä sitä, miten eri analyysimenetelmiä on hyödynnetty tulosten tulkinnassa.

4.1. Työntekijöiden ennakkokyselyssä matala vastausaktiivisuus ja tuloksissa näkyi ristiriitainen suhtautuminen tulevaan yhdistymiseen

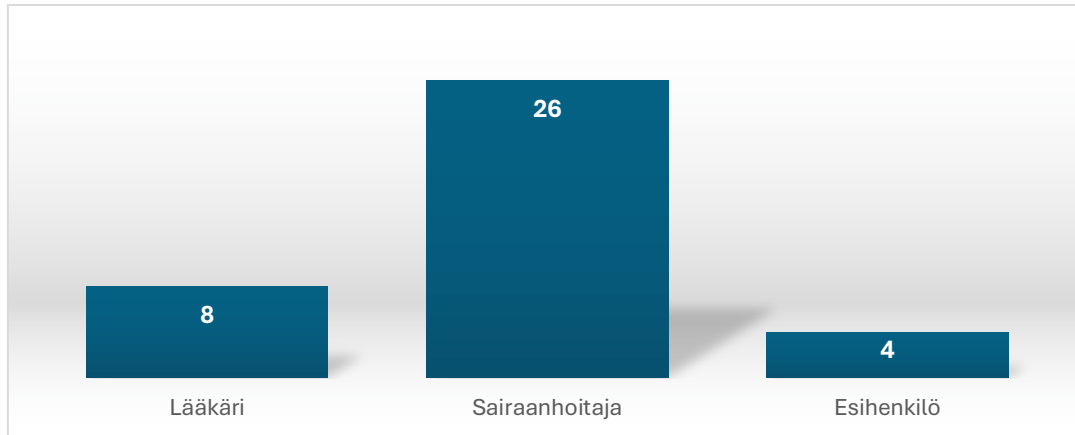
Työntekijöille laadittiin sähköinen ennakkokysely, jolla haluttiin kartoittaa työntekijöiden asennetta muutosta kohtaan ennen työntekijöiden työpajojen käynnistymistä. Vastausaika oli 15.1.2025-31.1.2025. Vastauksia tuli kokonaisuudessaan 38. Esihenkilöt jakoivat työntekijöille ennakkokyselyn vastauslinkkiä sekä muistuttivat vastaamisesta kertaalleen ennen vastausajan umpeutumista.

Työntekijöiden sähköisen ennakkokyselyn vastaukset koodattiin vastaajien anonymiteetin varmistamiseksi ja vastaukset analysoitiin sisällön analyysillä. Pyrin löytämään avoimista vastauksista toistuvia asioita ja niiden avulla ymmärtämään sitä, mistä työntekijät puhuivat muutokseen liittyen ja toisaalta, mistä he eivät kyselyyn vastaamisen hetkellä puhuneet. Lisätäkseen aineiston luotettavuutta, olen ottanut tutkielman tulokset-osioon suoria lainauksia työntekijöiden vastauksista ennakkokyselyyn.



Kuvio 2. Työntekijöiden ennakkokyselyyn vastanneiden jakauma yksiköittäin (laatinut Kólhi, 2025).

Kuviossa 2 on yhteenveto työntekijöiden ennakkokyselyyn vastanneiden osastojakaumasta. Kuvioista nähdään, että 32 vastaajaa työskenteli yksikössä 2 ja kaksi vastaajaa työskenteli yksikössä 1. Vastaajista neljä työskenteli jo nyt molemmissa yksiköissä.



Kuvio 3. Työntekijöiden ennakkokyselyyn vastanneiden rooli organisaatiossa (laatinut Kölhi, 2025).

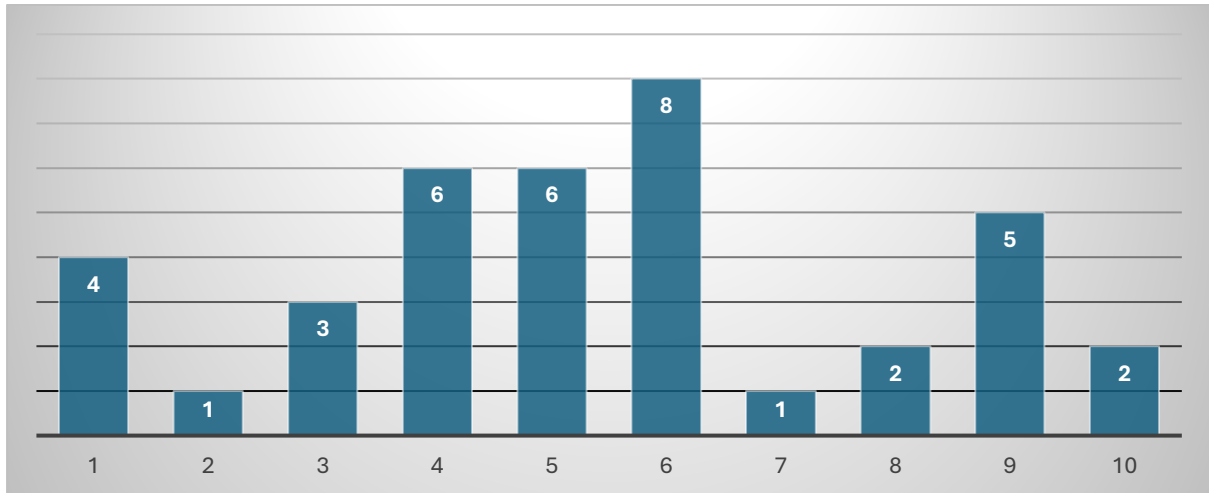
Kuviossa 3 esitellään yhteenveto vastaajien roolista organisaatiossa. Vastaajista kahdeksan oli lääkäreitä, sairaanhoitajia vastaajista oli 26 ja neljä vastaajaa oli esihenkilöasemassa. Avustavasta henkilökunnasta ei ollut vastaajia työntekijöiden ennakkokyselyssä.

Työntekijöiden ennakkokyselyyn vastanneet henkilöt suhtautuivat tammikuussa 2025 muutokseen ja yksiköiden yhdistymiseen toisaalta odottaen, toisaalta kielteisesti. Kysymyksen ”Mitä ajattelet tulevasta muutoksesta / yksiköiden yhdistymisestä tällä hetkellä?” keskiarvo oli viisi asteikolla 1–10 (katso kuva 8).



Kuva 7. Työntekijöiden ajatuksia tulevasta muutoksesta / yksiköiden yhdistymisestä tammikuussa 2025 (laatinut Kölhi, 2025).

Kuvasta 7 ilmenee, että työntekijät eivät oikein tiedä, mitä ajattelevat muutoksesta tai eivät ole ehtineet ajatella muutosta. Tämä näkyy vastauksissa ristiriitaisuutena. Toisaalta muutoksessa nähdään mahdollisuuksia, toisaalta muutosta vastustetaan.



Kuvio 4. Työntekijöiden vastausten jakautuminen asteikolle kysymykseen ”Mitä ajattelet tulevasta muutoksesta / yksiköiden yhdistymisestä tällä hetkellä?” (laatinut Kølhi, 2025).

Halusin myös selvittää, miten työntekijöiden vastaukset jakautuivat asteikolle ja tein tästä kuvion 4. Kuvasta on nähtävissä, että vastaukset ovat jakautuneet koko asteikolle. Kuvioon 4 liittyen on lisäksi huomioitava se, että sekä yksikössä 1 työskentelevien että molemmissa yksiköissä työskentelevien vastaukset jakautuivat asteikon numeroiden 5-9 välillä eli keskiarvon positiivisemmalle puolelle. Samalla on myös huomioitava, että yksiköstä 1 ainoastaan kaksi työntekijää vastasi ennakkokyselyyn.

Työntekijöiden ennakkokyselyssä vastaajia pyydettiin kirjoittamaan, mitä mahdollisuuksia he näkevät yhdistymisessä organisaatiolle ja heidän omalle työlleen. Vastaajat näkevät mahdollisuuksina yksiköiden yhdistymisessä ammatillisen kehittymisen (osaamisen laajentumisen), yhteistyön paranemisen, toiminnan tehostumisen, resurssien paremman käytön, avunannon sekä työilmapiirin parantumisen. Ennakkokyselyn avoimista vastauksista voi päätellä, että vastaushetkellä molemmissa yksiköissä työskentelevät näkivät muutoksen positiivisempänä kuin ne vastaajat, jotka työskentelivät vastaushetkellä vain yhdessä yksikössä.

”Yhteiset ohjeet ja käytänteet voivat helpottaa työskentelyä eri yksiköissä. Hoitokäytäntöjen ja prosessien yhtenäistäminen voi parantaa toiminnan sujuvuutta” (n33).

”Omaan työhön voi tulla vaihtelevuutta” (n2)

” Mahdollisuus osaamisen laajentumiseen, uuden oppimiseen ja uusien työkavereiden tapaamiseen” (n17).

” Vähemmän kateutta, juoruilua ja epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia voi johtaa parempaan työilmapiiriin” (n38).

Osa vastaajista kyseenalaisti yhdistämisen tarpeellisuuden eikä ymmärtänyt, miksi toimiva järjestelmä puretaan. Kielteisinä asioina vastaajat kokivat muutoksen eteenpäin viemisen liian nopeasti, epäselvyydet ja huolen tehottomuudesta, lisääntyneen työkuorman sekä epätietoisuuden muutoksen hyödyistä. Huolta vastaajissa aiheuttivat muutokset työnkuviissa ja osaamisessa sekä perehdytyksen ja tuen tarve. Vastaajat toivat esille myös huolen henkilöstön vaihtuvuudesta muutoksen takia. Kritiikkiä esitettiin koulutuksista ja palavereista. Näiden osalta toivottiin aikaa käytettävän hyödyllisemmin.

”Tällä hetkellä en oikein mitään omalle työlle. Organisaatiolle varmaan paljonkin.” (n18)

” En näe hyötyä omasta näkökulmasta. Kukaan ei ole esittänyt hyötyjä organisaatiolle. Hallinnolliset asiat ovat mysteeri ruohonjuuritasolle.” (n14)

”En näe semmoisia koska informaatio heikolla tasolla (mitä, miksi, mitä varten, kenelle ja kenen hyväksi.....joten ei tiedä mitä toivoisi.” (n20)

Vastaajia huoletti tulevassa yhdistymisessä yksiköiden erilaiset organisaatiokulttuurit. Tämä näkyi vastauksissa siinä, että vastaajat pelkäävät ilmapiirin huononemista, konfliktien lisääntymistä sekä jännitteitä. Vastauksissa viitattiin myös yksikön 1 huonoon ilmapiiriin, minkä pelättiin vaikuttavan heikentävästi myös yksikön 2 ilmapiiriin.

”Odotan, että ”pakkoa” ei käytetä siirtelyssä. Keskustelua/tukea tähän liittyen. Työ kulttuuri erilaista.” (n22)

Työntekijöiltä kysyttiin kyselyssä tärkeimmistä asioista, joita he toivovat muutoksen tuovan mukanaan. Merkittävimmäksi tekijäksi nousi vapaaehtoisuus sekä mahdollisuus vaikuttaa. Vastauksissa korostui myös työn arkeen liittyvät toiveet.

”Joustavat työvuorot, hyvä yhteishenki, mukavat työkaverit.”(n38)

”Kevyemmän ja raskaamman työn vuorottelu.” (n21)

Vastauksista ilmenee työntekijöiden luottamuksen puute muutoksen toteutusta kohtaan. Vastaajat pelkäävät, että aikaisempien muutosten kielteiset asiat toistuvat eikä aikaisemmista muutoksista ole opittu mitään. Vastaajat kaipaavat varmuutta siitä, että heitä kuunnellaan ja että heidän mielipiteillään on merkitystä. Työntekijöiden toiveet ovat hyvin konkreettisia, arjen sujumiseen vaikuttavia asioita.

”Kuunnelkaa henkilökuntaa ja antakaa heidän vaikuttaa asioihin. Ottakaa oppia muista yhdistymisistä organisaation sisällä, ja miettikää mitkä asiat oikeasti tulee yhdistää ja missä aikataulussa.” (n1)

Kyselyssä kysyttiin myös, millaista tukea työntekijät kaipaavat muutoksen tueksi. Viisi vastaajaa ei kokenut tuelle tarvetta omalla kohdallaan. Myös tuen tarpeen näkökulmasta vastauksissa korostui tiedottaminen ja selkeys käytännön asioihin liittyen.

”Käytännön asioiden käsittelyä. Sitä, että suunnitelmista aivan kaikkeen liittyen kerrotaisiin ja niistä voitaisiin keskustella rivityöntekijöiden kesken ja kanssa. Tiedän, että muutokseen liittyy erilaisia tunteita ja vaiheita, ja että niihin voi itse vaikuttaa monilla keinoilla. Sellaisesta en kaipaa luentoja.” (n4)

”paras tuki on tiedottaminen.” (n14)

Työntekijöiltä kartoitettiin ennakkokyselyssä lisäksi heidän odotuksiansa johtamista ja viestintää kohtaan. Useissa vastauksissa toistui avoimen, selkeän ja oikea-aikaisen viestinnän tarkeys. Viestinnän tulee olla tasapuolista sekä samanlaista molemmissa osastoissa ja kaikilla

organisaation tasoilla. Myös kirjallisen viestinnän merkitystä korostettiin, koska se mahdollistaisi tiedotettuihin asioihin palaamisen tarvittaessa. Usealla vastaajalla oli kokemus siitä, että henkilöstöä ei aidosti kuunnella. Johtamisen osalta vastaajille on tärkeää selkeän suunnan osoittaminen. Vastaajat toivovat saavansa osallistua muutokseen.

”Mahdollisimman avointa ja hyvissä ajoin toteutettua tiedotusta ja asioiden avaamista. Vaikka johdolla itselläkään ei olisi vielä varmaa tietoa, olisi silti kiva kuulla tilanteen etenemisestä ja mahdollisista muutoksista.” (n5)

”Avointa ja selkeää viestintää ja tiedotusta muutoksista” (n2)

”Viestit tulevat säännöllisesti. Tieto ei tule esim. epävirallisesti jostain ennen kun on virallinen. Kerroksen välein tarina on sama, ei ole tulkittavaa, viesti on selkeä.” (n6)

Suurimmat haasteet näyttäisivät vastausten perusteella liittyvän viestintään, johtamiseen sekä osallisuuden kokemuksen puutteeseen. Kaikki kyselyyn vastanneet työntekijät eivät kokeneet saaneensa tarpeeksi tietoa yhdistymisen tavoitteista ja hyödyistä. Tämä näkyi vastauksissa epävarmuuden tunteena ja vastustuksena muutosta kohtaan. Tuleva yhdistyminen näyttäisi vaikuttavan vain vähän niihin työntekijöihin, jotka työskentelivät vastaushetkellä jo molemmilla osastoilla.

4.2. Työntekijöiden työpajoissa pohdittiin muutosta ja rakennettiin pelisääntöjä

Työntekijöille järjestettiin neljä työpajaa, tammikuun 2025- maaliskuun 2025 aikana. Työpajat pidettiin aamulla ennen kliinisen työn alkamista. Paikkana oli auditorio. Työntekijöitä osallistui työpajoihin 45–60 henkilöä. Työpajoissa oli lisäksi paikalla esihenkilöt. Heidän roolinsa oli kuunnella työntekijöiden keskustelua, alustaa tarvittaessa käsiteltävästä aiheesta sekä vastata työntekijöiden kysymyksiin siltä osin, kun ne koskivat yksiköiden asioita. Työpajatyöskentelyn aikana yksiköt saivat yhteisen esihenkilön. Hän oli aktiivisena apuna fasilitoinnissa ja tämä tuki myös hänen suhteensa rakentumista työntekijöihin.

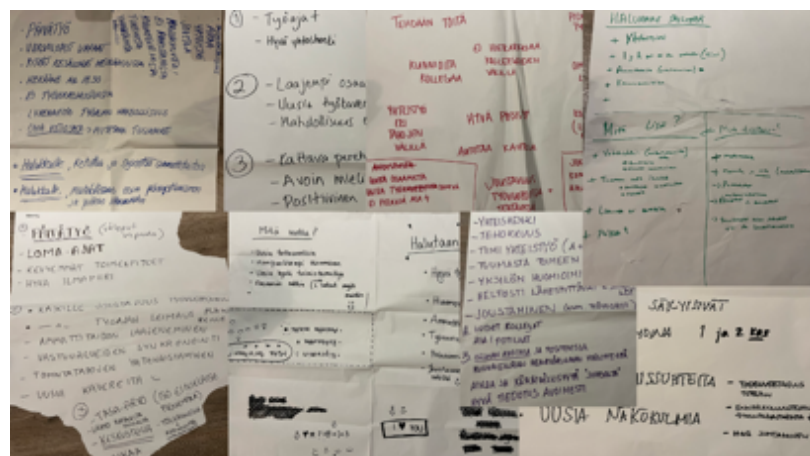
Analysoin työntekijöiden työpajoissa tuotettua materiaalia ennakkokyselyn tavoin sisällön analyysillä. Työntekijät kirjoittivat ryhmätyönä käydyn keskustelun yhteenvedon fläppipaperille ja kirjoitin fläppipaperit työpajan jälkeen puhtaaksi sähköiseen muotoon, jonka jälkeen aloitin analysoinnin. Luin aineistoa usean kerran läpi ja yritin ymmärtää työntekijöitä

puhuttavia asioita sekä aineistossa toistuvia näkökulmia. Luotettavuuden lisäämiseksi olen lisännyt tutkielman tulokset -lukuun suoria lainauksia ja kuvia työntekijöiden työpajatyöskentelyn fläpeistä.

Toteutin työpajoissa havainnointia kirjaamalla muistikirjaan työpajaan osallistuneiden ilmeitä, äänenpainoja ja eleitä sekä tunnelmaa. Tarkkailin myös sitä, miten työntekijät tarttuivat ryhmitöihin, miten he sijoittuivat auditoriossa ja millaisia ryhmiä tilaan muodostui. Pyrin havainnoinnissani mahdollisimman objektiiviseen tilanteen havainnointiin sekä havainnointien kirjaamiseen. Työpajan jälkeen kirjoitin havainnointini puhtaaksi ja tutkin niitä rinnakkain työntekijöiden työstämän materiaalin kanssa. Olen myös tuonut tähän tulokset -lukuun joitakin havaintojani työntekijöiden työpajoista.

4.2.1. Työntekijöiden ensimmäinen työpaja, säilytettävien ja uusien asioiden näkyväksi tekemistä

Työntekijöiden ensimmäisessä työpajassa 31.1.2025 kartoitettiin työntekijöiden näkökulmasta nykytilanteesta säilytettäviä asioita. Tiedon kerääminen toteutettiin pienryhmissä ja ryhmät dokumentoivat keskustelun ydinasiat fläppipaperille.



Kuva 8. Työntekijöiden ensimmäisessä työpajassa 31.1.2025 ryhmittäin työstettyjä fläppejä (laatinut Kõlhi, 2025).

Kuvassa 8 olevista fläpeistä nousivat esille työaikaan ja lomajärjestelyihin liittyvät asiat, yhteistyön ja työnteon ilmapiiri, ammattitaito ja työn tekemisen laatu sekä työvuorosunnittelu ja joustavuus. Esihenkilötyön ja johtamisen osalta toivottiin helposti lähestyttävän esihenkilötyön jatkumista. Myös rakenteelliset asiat ja toimintamallit nousivat esille.

Ensimmäisessä työpajassa työntekijöitä pyydettiin myös kirjaamaan ylös uusia asioita, joita voisi syntyä yhdistymisen myötä. Mahdollisuuksia nähtiin osaamisen kehittämisen ja työn

monipuolistumisen osalta. Työaikojen ja joustavuuden osalta mahdollisuutena nähtiin erilaiset työajat, viikonlopputyön väheneminen ja pitkä kesälomamahdollisuus.

Työyhteisön ja ihmissuhteiden osalta yhdistymisen nähtiin tuovan uusia ihmissuhteita sekä mahdollisuuden saada uusia kollegoita. Työntekijöiden näkemyksen mukaan myös toimintatapojen kehittäminen ja resurssien hallinta voisi parantua yhdistymisen myötä. Tämä tarkoittaisi resurssien parempaa ja tasapuolisempaa käyttöä, uusia hyviä toimintamalleja sekä uusia näkökulmia työhön.

Yhdistymisen nähtiin vaikuttavan positiivisesti myös työkuorman keventymiseen ja työn mielekkyyteen. Päivät voisivat olla kevyempiä eikä päivissä olisi niin paljon fyysisesti kuormittavaa työtä. Muita mahdollisia hyötyjä olisivat isommat juhlat ja yhteiset sukut.

Työntekijöiden ensimmäisessä työpajassa kysyttiin mitä työntekijät tarvitsisivat, jotta heille tärkeät ja uudet asiat voisivat toteutua yksiköiden yhdistymisessä. Selvästi eniten puhututti ajan antaminen muutokselle ja työrauhan mahdollistaminen. Yhdenvertaisuus ja tasapuolisuus esimerkiksi käytäntöjen sopimisessa olivat myös tärkeitä asioita työntekijöille.

Viestintä ja yhteistyö nousivat tärkeiksi asioiksi muutosta mahdollistavina asioina. Työntekijöitä tulee kuunnella, tiedottamisen tulee olla avointa ja kommunikaatiolle on varattava aikaa. Asenne ja muutosvalmius merkitsevät työntekijöille avointa mieltä, positiivista asennetta, rohkeutta ja ennakkoluulottomuutta.

Halusin työntekijöiden työpajoissa tietoisesti tuoda esille muutoksen mahdollisuuksia sekä positiivisia puolia. Jotta työpajat toisivat näkyväksi muutoksen mahdollisuuksia ja hyötyjä sekä rohkaisisivat työntekijöitä erilaisen näkökulman ottamiseen, ohjasivat työpajojen kysymykset muutoksen myönteisiin puoliin ja rohkaisivat katsomaan muutosta myönteisyyden kautta.

” Auditorio on tilana haastava ja työntekijät sijoittuvat pääsääntöisesti salin takaosaan omiin porukoihin. Ilmassa voi aistia muutosvastarinnan ja moni työntekijä istuu kädet puuskassa. Puheenvuorot tuovan näkyväksi ristiriitaisen suhtautumisen tulevaan yhdistymiseen. Toisaalta osa työntekijöistä näyttäisi tunnistavan yhdistymisen potentiaaliset hyödyt ja samaan aikaan monilla työntekijöillä on myös epäilyksiä ja huolia. Epäilykset ja huolet kaappaavat tilaa.” (ote tutkija Kõlhin havainnointidatasta työntekijöiden työpajasta 31.1.2025.)

Työntekijöiden ensimmäisessä työpajassa oli aistittavissa toisaalta muutosvastaisuus ja toisaalta odottava tunnelma. Työntekijöillä näyttäisi vastausten perusteella olevan vahva

identiteetti ja yhteisöllisyys omissa yksiköissään, ja muutoksen myötä pelätään, että hyvä työilmapiiri heikkenee.

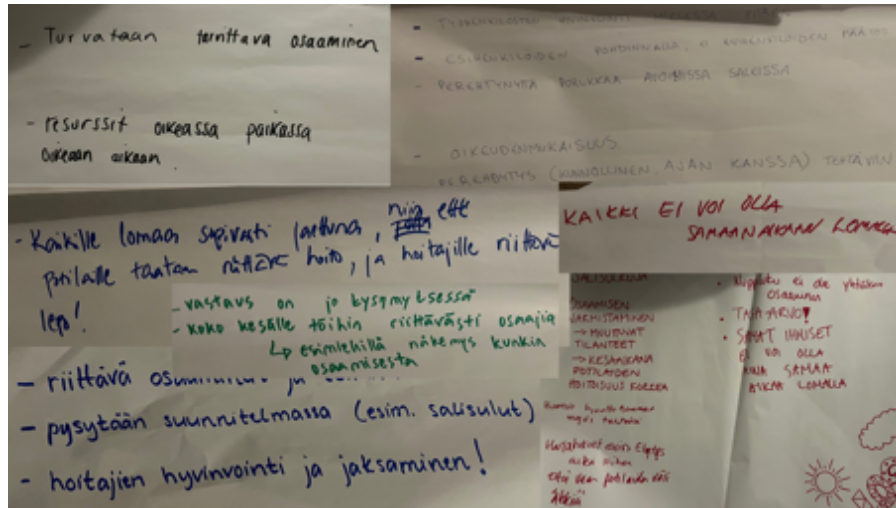
4.2.2. Työntekijöiden toinen työpaja, aiheena lomasuunnittelu

Työntekijöiden toinen työpaja pidettiin 7.2.2025 ja se oli edellisen työpajan tapaan auditoriossa. Työpajaan osallistui 55 yksiköiden henkilökuntaa sekä kuusi esihenkilöä. Työpajan teemana oli tulevan kesän lomasuunnittelu, johon haluttiin osallistaa henkilökuntaa ja samalla luoda yhteistä ymmärrystä lomasuunnittelun pelisäännöistä.

Esihenkilöt alustivat työpajaa kertomalla suunnittelun tukena olevasta vuosikellosta, eri tehtävien tasapuolisesta kohtelusta sekä sen, että edellisen kesän suunnittelu toimii tulevan kesän suunnittelun pohjana. Työntekijöitä muistutettiin myös työehtosopimuksen ja työsuojelun reunaehdoista sekä siitä, että suunnittelussa pyritään varmistamaan työntekijöiden riittävä palautuminen. Lisäksi kerrottiin, mistä suunnitteluluonnokset löytyvät ja että lomatoiveet tulee ilmoittaa 16.2.2025 mennessä. Päätökset tulevan kesän lomista tulevat viimeistään maaliskuun lopussa. Esihenkilöt myös painottivat, että hallinnollisesti yksiköt yhdistyvät jo huhtikuussa 2025.

Työntekijöitä osallistettiin työpajassa kahden kysymyksen kautta. Auditorion pöydille oli etukäteen laitettu tusseja ja fläppipapereita ja työntekijöitä pyydettiin pohtimaan kysymyksiä pienissä ryhmissä ja kirjoittamaan ydinkohdat käymästään keskustelusta fläpille. Tässä työpajassa esihenkilöt ottivat aktiivista fasilitaattorin roolia ja minulle jäi aikaa havainnoida työskentelyä.

Ensimmäinen kysymys oli: ”Miten lomat tulisi suunnitella, jotta potilaan paras hoito toteutuisi?” Työntekijät nostivat esille esihenkilöiden vastuun päätöksenteossa. Esihenkilöillä on myös riittävä tietämys työntekijöiden osaamisesta lomasuunnitteluun liittyen. Työntekijöiden riittävä perehdytys tulee varmistaa ja hyvinvoinnista tulee huolehtia. Työntekijät toivat esille myös tehdyn suunnitelman noudattamisen tärkeyden, jolla varmistetaan oikeat resurssit oikeaan aikaan oikeassa paikassa.



Kuva 9. Työntekijöiden toisen työpajan 7.2.2025 ryhmätyöskentelyn fläppejä (laatinut Kølhi, 2025).

Kuvassa 9 on yhteenvetokuva työntekijöiden toisessa työpajassa työstämistä fläpeistä. Työntekijät nostivat huolena resurssien riittävyyden myös siitä näkökulmasta, että muihin yksiköihin tarvitaan yllättäen hoitajia. Tällöin pyytävä taho katsoo miehitystä henkilömäärän näkökulmasta ja arvioi, voiko joku työntekijä siirtyä toisaalle. Työntekijöiden mukaan pelkkä vuorossa oleva henkilömäärä ei kerro osaamisesta ja näissä tilanteissa esihenkilöiden toivottiin pitävän omiensa puolta eikä lähtökohtaisesti suostuvan kaikkiin ylemmiltä tahoilta tuleviin pyyntöihin.

Toinen työpajan kysymys oli ”Minkä asioiden tulisi toteutua, että lomasuunnittelu koettaisiin toteutuvan oikeudenmukaisena?” Työntekijät korostivat tasapuolisuutta ja oikeudenmukaisuutta lomasuunnittelussa. Lomat tulee jakaa tasapuolisesti työntekijöiden kesken eivätkä samat henkilöt voi olla aina samaan aikaan vuodesta lomalla. Työntekijät nostivat tämänkin teeman osalta keskiöön riittävän osaamisen ja perehdytyksen varmistamisen. Tällä varmistetaan resurssien riittävyys sekä työntekijöiden hyvinvointi ja palautuminen.

”Kuten edellisessäkin työpajassa, työntekijät istuivat omissa tiimeissään auditorion takaosassa. Osa työntekijöistä lähti työskentelemään myönteisesti ja heidän kommentistaan kuuli tahdon vaikuttaa ja tuoda heidän näkökulmastaan tärkeitä ja huomioitavia asioita esiin. Salissa oli myös joukko hoitajia, jotka kehonkielellään ilmaisivat haluttomuuttaan osallistua työskentelyyn, jättivät fläppipaperin tyhjäksi ja nostivat esille toimimattomia asioita. He myös ilmaisivat olevansa passiivisia.” (ote tutkija Kølhin havainnointidatasta työntekijöiden työpajasta 7.2.2025.)

Työntekijät pohtivat pelisääntöjä ja jakoivat omia kokemuksiaan heille tärkeistä ja hyvinvointia lisäävistä asioista. Työntekijöiden näkemykset kuvassa 10 olevista pelisäännöistä voidaan kiteyttää seuraavasti:

*Ylläpidän turvallista ilmapiiriä
Tervehdin työkaveria
Kommunikoin avoimesti ja kunnioittavasti
Osallistun aktiivisesti suunniteltuun perehdytykseen
Kohtelen kaikkia tasavertaisesti, autan kaveria ja kysyn, mitä kuuluu
Käyttyädyn kollegiaalisesti ja ammatillisesti
Kunnioitan kaikkia*

”Työntekijöiden jako uusiin ryhmiin toimi hyvin ja mahdollisti aikaisempia työpajoja vilkkaamman keskustelun. Ainoastaan yhdessä ryhmässä oli havaittavissa passiivisaggressiivista vastarintaa. Näytti siltä, että työntekijöiden suhtautuminen muutokseen oli positiivisempaa kuin aiemmin.” (ote tutkija Kōlhin havainnointidatasta työntekijöiden työpajasta 28.2.2025.)

Kolmannessa työpajassa oli aistittavissa aikaisempia työpajoja enemmän muutosmyönteisyyttä. Osallistujien jakaminen ryhmiin ja auditorion eri puolilla olevat fläpit mahdollistivat siirtymisen tutusta paikasta uuteen. Ryhmäjako toimi hyvin ja keskustelu oli vilkasta.

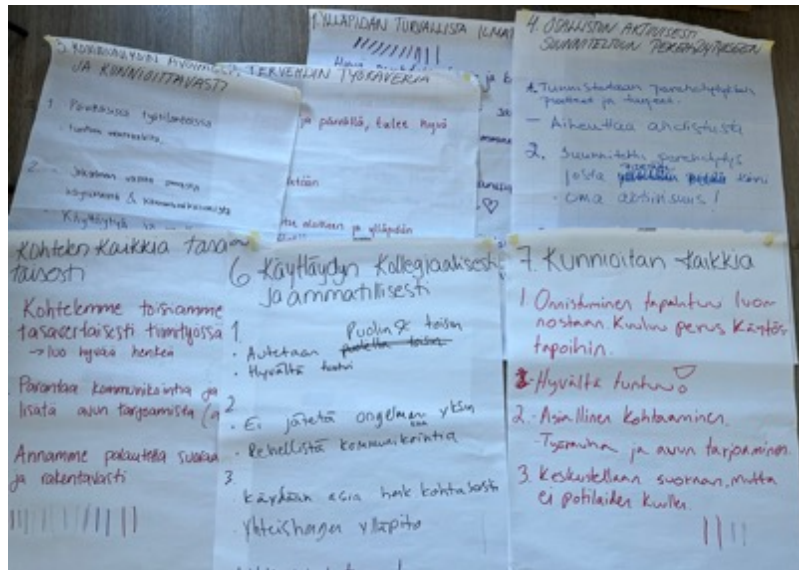
4.2.4. Työntekijöiden neljäs työpaja, aiheena pelisääntöjen työstäminen

Työntekijöiden neljännen työpajan aiheena oli edellisessä työpajassa työstettyjen pelisääntöjen edelleen työstäminen. Olin kirjoittanut etukäteen edellisessä työpajassa rakennetut seitsemän pelisääntöä fläpeille ja kiinnittänyt fläpit etukäteen auditorion seinille. Tähän työpajaan osallistui 45 työntekijää. Jaoin työntekijät seitsemään ryhmään niin, että jokainen ryhmä sai keskittyä yhteen pelisääntöön. Ryhmien tuli vastata pelisäännön osalta seuraaviin kysymyksiin:

1. Miten onnistumme jo nyt?

- Missä tilanteissa olemme jo toimineet tämän pelisäännön mukaisesti?

- Miltä se tuntui ja millaista vaikutusta sillä oli yhteistyöhön ja ilmapiiriin?
2. Mitä voimme vahvistaa?
- Mitkä ovat konkreettisia tekoja, joilla voimme edistää pelisääntöä arjessa?
 - Mitä jokainen voi tehdä omassa roolissaan?
3. Miten reagoimme haasteisiin?
- Mitä teemme, jos huomaamme, että pelisääntö ei toteudu käytännössä?
 - Miten voimme yhdessä tukea toisiamme, jotta pelisääntö näkyy toiminnassamme?



Kuva 11. Työntekijöiden neljännessä työpajassa työstämät fläpit liittyen pelisääntöihin (laatinut Kølhi, 2025).

Työntekijöiden vastauksista näkyi, että heillä oli aikaisempaa positiivisempi suhtautuminen muutokseen ja he löysivät myös aikaisempaa enemmän asioita, joihin voivat itse vaikuttaa.

”Työntekijöiden puheessa on kuultavissa selkeää vastuunoton lisääntymistä. Työpajassa kuului aikaisempaa enemmän naurua ja pohdittiin myös, miten työstä voisi nauttia enemmän.” (ote tutkija Kølhin havainnointidatasta työntekijöiden työpajasta 21.3.2025.)

Työpajan työskentely oli ratkaisukeskeistä ja työntekijät myös jakoivat omia kokemuksiaan ja hyväksi havaitsemiaan käytänteitä. Perehdytys nousi vahvasti esille monessa puheenvuorossa ja sen mahdollistamista esihenkilöiden tehtävänä myös peräänkuulutettiin. Työntekijöiden mukaan kyse ei ole siitä, etteivät työntekijät haluaisi perehdyttää vaan enemmänkin kyse on ajan antamisesta perehdytykselle. Työntekijät toivat myös puheenvuoroissa esille sen, että liian

usein hoitajat joutuvat tilanteisiin tai toimenpiteisiin, jossa he eivät ole olleet aikaisemmin olleet.

Työpajan lopuksi pyysin vielä työntekijöitä äänestämään itselleen tärkeintä pelisääntöä. Eniten ääniä saivat pelisäännöt: Kohtelen kaikkia tasavertaisesti (14 ääntä), ylläpidän turvallista ilmapiiriä (12 ääntä) sekä käyttäydyn kollegiaalisesti ja ammatillisesti (12 ääntä). Tervehdin työkaveria -pelisääntö ei saanut yhtään ääntä. Vaikka työntekijät nostivat puheessa perehdytyksen vahvasti esille, ei se noussut äänestyksessä itselle tärkeimpien pelisääntöjen joukkoon. Osallistun aktiivisesti suunniteltuun perehdytykseen- pelisääntö sai (3 ääntä). Vähiten ääniä saivat pelisäännöt: kunnioitan kaikkia (4 ääntä) sekä kommunikoin avoimesti ja kunnioittavasti (1 ääni).

Mielenkiintoinen havainto oli, että vaikka keskustelussa työntekijät nostivat perehdytyksen vahvasti esille, ei se noussut äänestystuloksissa korkealle. Tätä saattaa selittää se, että perehdytys oli sisällytettyä myös, ylläpidän turvallista ilmapiiriä -pelisääntöön.

4.3. Johdon ja esihenkilön haastattelut

Johdon ja esihenkilön haastattelut pidettiin Teams-haastatteluina, jotka nauhoitettiin. Tallenne litteroitiin ja haastattelujen analysointi toteutettiin Atlas.ti -ohjelmistolla. Haastattelujen avulla halusin ymmärtää johdon ja esihenkilön näkemystä tulevasta yhdistymisestä sekä ymmärtää syvällisemmin yhdistymisen strategista näkökulmaa.

Haastattelujen kautta hain vastauksia toiseen ja kolmanteen tutkimuskysymykseeni: 2. Millaisella johtamisella voidaan parhaiten tukea kahden yksikön yhdistymistä ja yhteisen organisaatiokulttuurin muotoutumista. 3. Mitä yhdistyminen ja työntekijälähtöinen kulttuuri edellyttävät prosesseilta ja rakenteilta.

4.3.1. Esihenkilötyössä energiaa antavat ja haastavat asiat

Haastatelluille esihenkilöille energiaa antavat esihenkilötyössä se, että asiat sujuvat, saa ratkaistua rakentavasti haastavia esihenkilötilanteita, jopa kriisejä sekä näkee työntekijöiden kasvavan rooliinsa. Lisäksi energiaa tuo se, että esihenkilönä pystyy auttamaan ja tukemaan tätä kasvua sekä mahdollistamaan omalta osaltaan henkilökunnan hyvinvoinnin ja jaksamisen. Energiaa esihenkilötyöhön tuovat myös omat esihenkilökollegat ja heidän kohtaamisensa.

Esihenkilötyössä haastaa haastateltujen mielestä eniten muutosvastarinta muutosta kohtaan. Käsillä olevassa muutoksessa haastavat eniten kommunikaation haasteet, yksiköissä

ilmenevä kunnioituksen puute kollegaa kohtaan sekä yksiköiden erilaiset toimintakulttuurit. Työntekijöiden olisi tärkeä nähdä myös muutoksen hyviä puolia.

”Se on vähän tuulen suunnasta kiinni, jos niin kun ehdotetaan tai esitetään jotain muutosta tai jos ollaan pakotettuja johonkin muutokseen, niin muutosvastarinta on edelleenkin kyllä aika rajua tuolla ihan kliinistä työtä tekevien keskuudessa, että mielellään pitäytyttäisiin siinä tutussa ja turvallisessa. Ja kuitenkin maailma on nyt kyllä muuttunut sellaiseksi, että meidän on pakko tarkastella toimintatapoja uudelleen.” (h1)

”No se on kyllä se asenne, se kulttuuri, että se on niin erilaista ja asenne on passiivisaggressiivista.” (h2)

”Osahan nyt vastustaa kaikkea pelkästään vastustamisen ilosta. Suurin vastustus tulee kokeneemmasta porukasta. Siellä on pelko siitä omasta ammattitaidosta, että on totuttu loistamaan siellä omissa yksiköissä niillä tietyillä avuilla.” (h1)

”Me saamme uudet tilat. Ja sitten saamme henkilökunnalle enemmän mahdollisuuksia tehdä erilaisia tehtäviä.” (h2)

4.3.2. Organisaatiokulttuurin muutos esihenkilötyön näkökulmasta

Haastatellut esihenkilöt kokevat organisaatiokulttuurin muutoksen pitkäksi prosessiksi, joka vaatii onnistuakseen sinnikästä työskentelyä haluttua muutosta kohti sekä työntekijöiden osallistamista muutokseen. Avainasemassa haastateltujen mukaan on myös esihenkilöiden yhteinen suunta ja rohkeus puuttua poikkeamiin ja huonoon käytökseen.

Haastateltujen esihenkilöiden mukaan muutoksessa onnistuminen edellyttää omien työntekijöiden tuntemista ja heidän kuuntelemistansa, positiivista asennetta, huumoria sekä sitä, että työntekijät kokevat esihenkilön olevan heidän puolellaan. Selkeät rajat ja niistä kiinnipitäminen ovat myös haastateltujen esihenkilöiden mukaan tärkeitä muutoksen onnistumisessa.

”Ensin on opittava tuntemaan heidät ja oltava positiivinen. Ja sitten, jos ne näkevät että olen niiden puolella. Tää on aikuisten työpaikka ja en hyväksy yhtään huonoa käytöstä vaan puutun siihen heti.” (h2)

”Ja sitten käytiin keskusteluja. Ja tehtiin yhdessä meidän pelisäännöt. Se on vaatinut paljon työtä ja esihenkilöiden yhteistä linjaa. Me tehdään tätä yhdessä” (h2)

”Se vaatii kyllä hyvin jäykkää ja määrätietoista johtamista. Ehkä olen joskus käyttänyt sellaista termiä kuin lempeän jäykkää. Siis asiallisesti ja ystävällisesti ja ammatillisesti, mutta periksi ei anneta, vaikka joku huutaisi mitä. Ei muuta kun sitkeyttä ja sinnikkyyttä ja päämäärätietoisesti tavoitetta kohti.”(h1)

Muutostilanteessa on haastateltujen mukaan tärkeä ymmärtää se, että tilanteessa tulevat näkyviin myös aikaisempi historia sekä uskomukset ja ajatukset toimivista ja toimimattomista asioista. Muutostilanteessa työntekijät testaavat esihenkilöitä ja muutoksen onnistumisen kannalta on tärkeää ansaita heidän luottamuksensa.

”Mä saan kaikki ne tarinat ja ongelmat, mitä on ollut. Se on se perintötaakka, mitä heillä on ollut” (h2)

”Jos ihminen ei ole koskaan tehnyt hyppyä tuntemattomaan, niin nehän ei kestä siis minkään näköistä muutosta.”(h1)

”Terveystuottohenkilöstölle on hyvin tyypillistä, että heidän mielestään esihenkilöillä pitää olla hyvin vahva substanssiosaaminen.”(h1)

Muutostilanteessa vaaditaan vahvaa johtamista ja päätöksentekokykyä. Oikeat ihmiset on löydettävä oikeille paikoille ja uskottava muutokseen. Muutos tulee rakentaa arvoille ja kohdeorganisaation arvot näkyvätkin haasteltavien mukaan jo nyt vahvasti osastojen toimintakulttuureissa.

”Toiminnan luonne vaatii hyvin sellaista selkeätä ja määrätietoista johtamista, ollaan tällä hetkellä aika avoimessa organisaatiokulttuurissa. Tämä on niin valtavan iso yksikkö, että tässä on pikkaisen myöskin sellaisia alakulttuureja” (h1)

”Miten käydään keskustelua kaverin kanssa tai miten ihmisiä ylipäättänsä kohdataan. Arvoja ei tarvitse varmaan nyt niin kauheasti hakea. Ne nyt tulee näkyviin tästä toiminnasta aika pitkälti kuitenkin.”(h1)

Pohdittaessa tulevaisuuden tahtotilaa ja toivottua organisaatiokulttuuria, kiteyttävät haastateltavat sen yhdeksi yksiköksi, jossa on yhteiset toimintatavat ja yksi organisaatiokulttuuri

”Siellä on yksi yksikkö, jolla on yksi henkilökunta. Ja heidän perustehtävä on hoitaa niitä potilaita, joita siellä siinä kohtaa hoidetaan, kun tää yhdistyminen tapahtuu. Silloin kun on se kirkas suunta ja perustehtävä selvillä, niin en mä tiedä sitten mitä siihen kauheasti muuta tarvitsee”(h1)

4.4. Sekundääriaineistona esihenkilöiden työpajat

Tutkielmani sekundääriaineistona toimivien esihenkilöiden työpajojen materiaali muodostui post-it -lapuista sekä fläppityöskentelystä. Kirjoitin kaiken työpajoissa tuotetun materiaalin puhtaaksi ja peilasoin materiaalia tutkimuksen toisen ja kolmannen tutkimuskysymyksen kautta. Olin itse läsnä esihenkilöiden työpajoissa ja kirjasin muistikirjaan työntekijöiden työpajojen tapaan omia havaintojani elekielestä, ilmeistä, äänenpainoista sekä ryhmadynamiikasta.

4.4.1. Esihenkilöiden ensimmäinen työpaja, yhteisen ymmärryksen rakentaminen nykytilanteesta

Esihenkilöiden ensimmäisessä työpajassa 19.11.2024, joka kesti kaksi ja puoli tuntia, rakennettiin yhteistä ymmärrystä nykytilanteesta. Menetelmänä käytettiin dynaamista fasilitointia, jossa fasilitaattori ohjasi yhteistä keskustelua faktojen, huolien, ydinkysymysten ja ratkaisujen / ideoiden kautta.

Esihenkilöt näkivät faktoina yksiköiden henkilökunnan korkean työmoraalin. Faktoina mainittiin myös, että yksiköissä on erilaiset työajat, työvuorosunnittelu ja sopimukset. Ilmapiiri on avoin ja lämmin. Yksiköissä on erikoisosaamista. Faktoina nähtiin myös yhdistymisen poistavan päällekkäistä työtä. Esihenkilöt kokevat tekevänsä keskenään aktiivista yhteistyötä.

Huoliksi esihenkilöt tunnistivat esihenkilöiden oman sitoutumisen asteen muutokseen. He myös kokivat, että yksiköiden henkilökunta vertailee toisiaan paljon eikä viestintä aina onnistu. Huoleksi mainittiin myös, että työntekijöiden puheessa kuuluu vahvasti me ja he. Koska yksiköiden työntekijät eivät tunne toisiaan, syntyy toisten työstä ja toiminnasta helposti väärinkäsityksiä. Esihenkilöitä huoletti myös se, miten muutoksesta saada aito eikä se jää näennäiselle tasolle.

Esihenkilöt nostivat ydinkysymyksiksi yhteisten pelisääntöjen rakentamisen sekä avoimen viestinnän. Myös johtamisen onnistuminen kahdessa kerroksessa ennen uusien tilojen valmistumista koetaan ydinkysymykseksi. Ratkaisuksi esihenkilöt ehdottivat aikajanan rakentamista muutoksesta. Yhteinen viikkotiedote ja yhteinen työvuorosunnittelu tukisivat rakenteellisesti muutoksen eteenpäin vientiä. Myös työntekijöiden osallistaminen ja vastuuttaminen muutoksen osa-alueista koettiin muutosta tukevana toimena. Ratkaisuksi ideoitiin onnistumisten juhlistamista, positiivista muutospuhetta ja yhteisen terminologian käyttöä sekä kohti-menevän tavoitetilan luontia.

”Esihenkilöt lähtevät aktiivisesti keskustelemaan annetusta aiheesta ja keskustelu on rakentavaa ja toisia kunnioittavaa. Kaikki osallistuvat ja seuraavista askeleista muodostuu yhteinen ymmärrys, vaikkakin puheesta kuuluu vielä vahvasti erilliset yksiköt, eikä esihenkilöillä välttämättä ole vielä vahvaa sitoutumista yhdistymiseen. Tämä on ymmärrettävää tässä vaiheessa.” (ote tutkija Kölhin havainnointidatasta esihenkilöiden työpajasta 19.11.2024)

4.4.2. Esihenkilöiden toinen työpaja, aiheena muutosjohtaminen ja organisaatiokulttuuri

Esihenkilöiden toinen työpaja järjestettiin 8.1.2025 ja sen kesto oli ensimmäisen työpajan tapaan kaksi ja puoli tuntia. Tuolloin esihenkilöt totesivat marraskuun työpajassa esiin nostettujen asioiden olevan edelleen tärkeitä ja muutosta kohti edellisessä työpajassa tunnistettuja ratkaisuja oli jo tapahtunut lomista ja poissaoloista huolimatta.

Esihenkilöiden toisessa työpajassa keskityttiin siihen, millainen johtaminen tukee ja toisaalta millainen johtaminen estää yhdistymistä ja yhteisen organisaatiokulttuurin muodostumista.

Johtamisen pelisäännöt on kuvattu kuvassa 13. Esihenkilöiden mukaan muutoksen onnistuminen mahdollistuu seuraavien johtamisen pelisääntöjen avulla. Näitä ovat:

- Asiallinen ja ammatillinen käytös
- Luottamus
- Avoin ja rehellinen viestintä sen tiedon valossa, mikä kulloinkin on käytettävissä
 - Avoimuus
- Tasa-arvo
 - Kaikkien tasa-arvoinen kohtelu
- Muutosvalmius / joustavuus
- Sovittujen tehtävien hoitaminen → oma-aloitteellisuus

“Esihenkilöillä on yhteinen näkemys yhdistymistä tukevista ja estävistä johtamisen käytänteistä. Pelisääntöjen ympärillä käytävä pohdinta on rakentavaa ja yhteistä suuntaa tukevaa.” (ote tutkija Kõlhin havainnointidatasta esihenkilöiden toisesta työpajasta 8.1.2025)

4.4.3. Esihenkilöiden kolmas työpaja, aiheena keskustelua nykytilanteesta

Esihenkilöiden kolmas työpaja järjestettiin 28.1. ja sekin oli kestoaltaan kaksi ja puoli tuntia. Alunperin suunnitelmana oli, että tässä työpajassa syvennettäisiin edellisessä työpajassa rakennettuja pelisääntöjä. Kuitenkin ennen työpajaa ilmeni, että esihenkilöiden kesken olisi syytä rakentaa yhteistä ymmärrystä kolmen kysymyksen kautta. Niinpä työpaja aloitettiin kolmella kysymyksellä; mistä meillä puhutaan paljon? Mistä meillä puhutaan vähän, josta olisi tärkeää puhua enemmän? Mistä meillä ei puhuta? Keskustelun tavoitteena oli tehdä näkyväksi sitä, mitä esihenkilöt kuulevat ja mitkä asiat puhututtavat työntekijöitä.

Esihenkilöt kokivat, että työntekijät puhuvat paljon perehdytyksestä, työvuoroista, tauoista, tasapuolisuudesta sekä toiminnan kannalta tarpeenmukaisesta henkilöstömäärästä. Asioiksi, joista olisi tärkeä puhua enemmän, esihenkilöt nostivat yhdistymisen hyvät puolet, kehittymismahdollisuudet, yhteistyön sekä yhtenäisyyden. Esihenkilöt ovat omasta näkökulmastaan antaneet työntekijöille mahdollisuuden osallistua yhdistymisen läpivientiin ja toivoivat työntekijöiden ottavan vahvempaa omistajuutta muutoksen edistämisestä.

Asioiksi, joista ei puhuta, esihenkilöt nostivat oman tehtävän tulevaisuuden, yhdistymisen tuomat mahdollisuudet sekä sen, mitä itse on valmis tekemään muutoksessa. On helpompaa osoittaa syyttävällä sormella toisia kuin pohtia omaa tekemistään ja asennettaan.

Esihenkilöiden mukaan olisi tärkeää selvittää juurisyy siihen, että työntekijät eivät luontaisesti ota vastuuta yhdistymiseen liittyvistä asioista. Pelon tunteesta ei myöskään puhuta, eikä toisaalta odotuksista. Työntekijät eivät esihenkilöiden mukaan puhu myöskään pelisäännöistä eivätkä niiden tärkeydestä yhdistymisessä.

Keskustelua herätti esihenkilöiden oma jaksaminen ja hyvinvointi. Esihenkilöt kokivat, että kaikki paukut on nyt laitettu yhdistymisen eteenpäin viemiseen eikä aikaa ole jäänyt oman jaksamisen tai hyvinvoinnin tilan tunnistamiselle. Esihenkilöt kokivat, että arjen asioihin liittyvä yhteistyö oli esihenkilötiimin kesken vähentynyt kun taas yhdistymisen edistämiseen liittyvä yhteistyö oli lisääntynyt

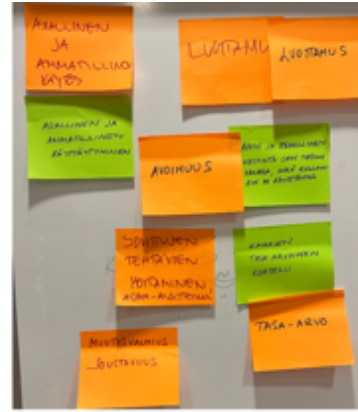
Esihenkilöt näkivät jo nyt tarpeen työvuorolistan vetäjien vahvempaan yhteistyöhön sekä työntekijöiden siirtymiseen yksiköiden välillä. Tutustumisen kautta ennakkoluulot vähenevät. Ideana esitettiin myös tutustumiskävelyä yksiköissä. Esihenkilöt näkivät myös esimerkillä johtamisen olevan tärkeää muutoksessa. Mikäli työntekijöitä edellytetään joustoa, tulee myös esihenkilöiden näyttää mallia joustosta.

“Edelleen puheesta kuuluu kahden yksikön erillisuus. Esihenkilöitä huolestaa oma jaksaminen ja hyvinvointi. Yksiköissä on paljon “säätöä”, jonka hoitaminen vie aikaa. Esihenkilöillä aikaisempaa enemmän eri näkemys siitä, miten edetään ja miten yhteistyötä tulisi tukea. Tämä voi kertoa kuormituksesta tai psykologisen turvallisuuden korkeasta tasosta, jolloin uskalletaan olla myös eri mieltä.” (ote tutkija Kölhin havainnointidatasta esihenkilöiden kolmannesta työpajasta 28.1.2025)

4.4.4. Esihenkilöiden neljäs työpaja, aiheena pelisäännöt

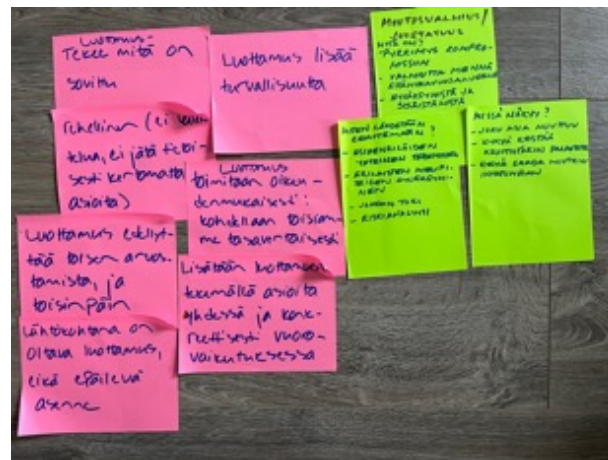
Esihenkilöiden neljäs ja viimeinen työpaja järjestettiin 27.2.2025 ja sekin oli kestoaltaan kaksi ja puoli tuntia. Tässä työpajassa esittelin esihenkilöille ennakkokyselyn ja työntekijöiden kahden työpajan antia sekä tekemiäni havaintoja ja huomioita. Tämän alustuksen jälkeen palasimme toisessa työpajassa rakennettuihin pelisääntöihin

- > Asiallinen ja ammatillinen käytös
- > Luottamus
- > Avoin ja rehellinen viestintä sen tiedon valossa, mikä kulloinkin on käytettävissä
 - Avoimuus
- > Tasa-arvo
 - Kaikkien tasa-arvoinen kohtelu
- > Muutosvalmius / joustavuus
- > Sovittujen tehtävien hoitaminen → oma-aloitteellisuus



Kuva 14. Esihenkilöiden työpajassa 8.1.2025 rakennetut esihenkilötyön pelisäännöt (laatinut, Kølhi, 2025).

Esihenkilöt totesivat kuvassa 14 pelisääntöjen olevan edelleen ajankohtaisia ja tukevan myös organisaation yhteisiä hoitotyön pelisääntöjä. Esihenkilöt valitsivat pelisäännöistä luottamuksen sekä muutosvalmiuden ja joustavuuden, joita he lähtivät työpajassa tarkemmin pohtimaan ja syventämään.



Kuva 15. Esihenkilöiden ajatuksia luottamuksen sekä muutosvalmiuden / joustavuuden pelisäännöistä (laatinut Kølhi, 2025).

Kuvassa 15 esitelty luottamuksen pelisääntö kiteytyi muotoon: “Olen luottamuksen arvoinen”. Pohdittaessa luottamusta esihenkilöiden keskuudessa, kuvailivat esihenkilöt luottamuksen olevan sitä, että tekee sovittu asiat ja toimii tasavertaisesti. Esihenkilöt näkivät luottamuksen ja arvostuksen suhteen vastavuoroisena. Luottamukseen kiteytyi arvostus ja toisen arvostaminen myös kasvattaa luottamusta. Esihenkilöiden kesken tulisi vallita luottamuksen ilmapiiri ja silloin myös lisääntyy turvallisuuden kokemus. Esihenkilöiden mukaan luottamusta

voidaan kasvattaa tekemällä asioita yhdessä, olemalla vuorovaikutuksessa toisten kanssa ja olemalla rehellisiä.

Esihenkilöiden mukaan luottamus näkyy käytännössä yhtenä rintamana olemisena ja toisen tukemisena. Kun esihenkilöt sitoutuvat olemaan luottamuksen arvoisia, näkyy se myönteisesti työntekijöille.

Toiseksi tarkasteltavaksi pelisäännöksi esihenkilöt valitsivat kuvassa 15 olevan muutosvalmiuden ja joustavuuden. Muutosvalmius on esihenkilöiden mukaan valmiutta mennä epämurkkualueelle. Se on muutoksen hyväksymistä ja sisäistämistä sekä pyrkimystä kompromissiin. Esihenkilötyössä tulee myös vastaan tilanteita, jolloin ei pysty hyväksymään muutosta. Tästä huolimatta esihenkilöasemassa olevalla tulee olla valmius viedä muutosta eteenpäin. Muutosvalmiudessa esihenkilöitä auttaa kollegoilta ja perheeltä saatu tuki sekä positiivinen suhtautuminen. Myös ammatillinen asenne auttaa kokonaisuuden ymmärtämisessä.

Muutosvalmius ja joustavuus näkyvät konkreettisesti esihenkilön kyvyssä vastaanottaa kriittistä palautetta sekä kyvyssä saada muutkin innostumaan muutoksesta. Muutosvalmiutta voidaan esihenkilöiden mukaan kehittää hyväksymällä erilaiset mielipiteet ja tekemällä asioita yhdessä. Johdon tuki koettiin tärkeäksi ja keskeiseksi muutosvalmiuden ja joustavuuden säilyttämisessä. Isoissa päätöksissä tulee johdon kaikilla tasoilla olla päätöksen takana.

“Esihenkilöryhmä näytti olevan aikaisempaa yhtenäisempi ja liikkuvan kohti yhteistä tahtotilaa yhdistymisen osalta. Keskustelun sävy oli kollegaa kunnioittavaa, avointa ja rehellistä. Jokainen uskalsi osallistua keskusteluun omasta näkökulmastaan käsin.” (ote tutkija Kölhin havainnointidatasta esihenkilöiden työpajasta 27.2.2025)

5. Pohdinta

Tässä luvussa esittelen tutkimukseni päätulokset peilaten niitä asettamiini tutkimuskysymyksiin. Lisäksi pohdin saamiani tuloksia suhteessa olemassa olevaan tutkimukseen ja syvennän sitä kautta ymmärrystäni tutkittavasta ilmiöstä. Tässä luvussa kuvaan myös tutkimuksen tuloksena syntyneen viitekehyksen organisaation muutoskyvykkyyden kehittämisen tueksi julkisen terveydenhuollon organisaatiossa. Lisäksi arvioin tutkimuksen luotettavuutta ja tutkimusprosessin onnistumista sekä pohdin, miten valituilla tiedonkeruumenetelmillä saavutettiin tutkielmalle asetetut tavoitteet.

Tutkimuksen tavoitteena oli lisätä tietoa ja ymmärrystä julkisen terveydenhuollon organisaatiokulttuurin muutoksesta olemassa olevan tutkimuksen ja käytännön kehittämisen kautta. Tutkimuksen tavoitteena oli myös rakentaa viitekehys organisaatiokulttuurin muutoksessa huomioitavista asioista.

Kahden yksikön yhdistymisen tavoitteena on yksi saumattomasti toimiva yksikkö, jossa on yhteinen organisaatiokulttuuri. Tutkimukseni lähtötilanteessa kaksi yksikköä toimi omilla kerroksissaan. Hoitotyötä johdettiin yksiköissä olevien esihenkilöiden toimesta, työvuoro- ja lomasuunnittelu toteutettiin yksikkökohtaisesti ja organisaatiokulttuurit olivat erilaiset. Myös terveydenhuollon organisaatiokulttuurille tyypillisiä alakulttuureita oli havaittavissa. Työntekijät vertasivat paljon oman yksikön tilannetta ja käytänteitä toisen yksikön vastaaviin. Tutkimuksellinen mielenkiinto kohdistui hoitohenkilökuntaan, joiden työ ja työnteon tavat muuttuvat yksiköiden yhdistymisen seurauksena. Lisäksi tutkimuksellisen mielenkiinnon kohteena oli hoitotyön johtaminen.

Tutkimukseni päätutkimuskysymys oli: Mitä työntekijöiltä vaaditaan, jotta he pystyvät siirtymään kohti muutoskyvykästä ja työntekijälähtöistä organisaatiokulttuuria julkisessa terveydenhuollossa tilanteessa, jossa kaksi yksikköä yhdistetään ja tavoitteena on yhteisen organisaatiokulttuurin rakentaminen. Päätutkimuskysymyksen ratkaisua tukivat tutkimuksen kaksi alakysymystä, joista ensimmäinen oli: Millaisella johtamisella voidaan parhaiten tukea kahden yksikön yhdistymistä ja yhteisen organisaatiokulttuurin muodostumista. Toiseksi alakysymykseksi muotoutui, mitä yhdistyminen ja työntekijälähtöinen organisaatiokulttuuri edellyttävät rakenteilta ja prosesseilta.

Lähdin liikkeelle työelämän murroksen kuvaamisella, koska käsillä oleva pysyvä murros haastaa organisaatiokulttuuria, työn tekemistä sekä johtamista toimintaympäristössä tapahtuvilla nopeilla ja ennakoimattomilla muutoksilla. Tutkimukseni teoreettinen tausta muodostui oppimista ja muutoskyvykkyyttä tukevan organisaatiokulttuurin hahmottamisesta,

muotoiluajattelusta sekä johtamisen kuvaamisesta. Lähdin hakemaan vastauksia tutkimuskysymyksiin laadullisella tapaustutkimuksella, jossa aineistoa kerättiin monimenetelmällisesti haastattelujen, kyselyn, työpajatyöskentelyn ja havainnoinnin kautta. Tutkimukseni sekundääriaineistona toimivat esihenkilöiden työpajat, joissa olin itse paikalla. Tutkielmani tieteenfilosofisena lähtökohtana oli interpretivismi.

Kuvaan seuraavassa tutkimukseni päätulokset tutkimuskysymysteni näkökulmasta, peilaan tutkimustuloksia laajemmin olemassa olevaan tutkimukseen ja esittelen tutkimuksen pohjalta syntyneen viitekehyksen sekä arvioin tutkimuksen luotettavuutta ja tutkimusprosessia.

5.1. Tutkimuksen päätulokset

Organisaation kulttuurinmuutos julkisessa terveydenhuollossa on pitkä ja monivaiheinen prosessi. Sitä haastavat hierarkia, potilasturvallisuus ja vahva tietoon nojautuva ammatillisuus. Muutos on kuitenkin mahdollista. Kuvaan seuraavassa aineiston päätuloksia päätutkimuskysymyksen ja alatutkimuskysymysten näkökulmasta.

5.1.1. Kohti muutokkyvystä ja työntekijälähtöistä organisaatiokulttuuria

Päätutkimuskysymyksen osalta lähdin liikkeelle työntekijöiden näkemyksistä yhdistymisen mahdollisuuksista ja haasteista. Työntekijät näkivät yhdistymisen mahdollisuutena laajentaa osaamistaan sekä kehittyä ammatillisesti. Lisäksi mahdollisuuksina nähtiin yhteistyön paraneminen, uudet kollegat ja yhteistyö heidän kanssaan, toiminnan tehostuminen, resurssien parempi käyttö, avunanto sekä työilmapiirin parantuminen. Lisäksi työnkuvan monipuolistuminen ja työn mielekkyyden lisääntyminen nähtiin mahdollisuutena juhlia ja yhteisiä sukkia unohtamatta.

Yhdistymisen haasteiksi työntekijät näkivät muutoksen eteenpäin viemisen liian nopeasti ja työrauhan rikkoutumisen, tehottomuuden, lisääntyneen työkuorman sekä epätietoisuuden muutoksen hyödyistä. Työntekijät olivat myös huolissaan mahdollisista muutoksista työnkuvissa ja osaamisessa sekä perehdytyksen ja tuen saamisesta. Myös omasta hyvinvoinnista oltiin huolissaan. Työntekijät kantoivat huolta mahdollisesta ilmapiirin huononemisesta sekä konfliktien ja jännitteiden lisääntymisestä työpaikalla. Työntekijät halusivat myös vaikuttaa ja osallistua yhdistymisen eteenpäin viemiseen.

Yhdeksi isoksi teemaksi työntekijöiltä kerätyssä aineistossa nousi viestintä ja tiedottaminen. Työntekijät kokivat, että muutosta on haastava hyväksyä, jos ei ymmärrä sen tarkoitusta tai hyötyjä. Viestinnältä toivottiin selkeyttä, avoimuutta sekä oikea-aikaisuutta.

Viestinnän tuli työntekijöiden mukaan olla tasapuolista ja samanlaista molemmissa yksiköissä sekä kaikilla organisaation tasoilla. Yhteisten pelisääntöjen rakentaminen koettiin tärkeänä, koska niiden nähtiin tuovan turvaa ja varmistavan työntekijöiden tasapuolisen kohtelun yhdistymisessä.

Työntekijöiden ja esihenkilöiden näkemyksissä on päätutkimuskysymyksen näkökulmasta yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia. Työntekijät näkivät yksiköiden ilmapiirin erilaisuuden. Esihenkilöiden aineistossa tämä ei noussut esille vaan esihenkilöt kokivat ilmapiirin olevan yleisesti avoin ja lämmin. Esihenkilöt näkivät työntekijöiden tapaan yksiköiden toimintakulttuurien erilaisuuden sekä puheessa kuuluvan vahvan me ja he -asetelman. Työntekijät ja esihenkilöt olivat yhtä mieltä yhteisten pelisääntöjen merkityksestä ja tärkeydestä yhdistymisessä.

Mitä työntekijöiltä vaaditaan, oli tutkimukseni päätutkimuskysymys. Aineistosta nousevat asiat johdattivat minut pohtimaan sitä, miten työntekijöiden halukkuus osallistua muutokseen ymmärretään helposti työntekijöiden kyvyksi ottaa vastuuta ja omistajuutta muutoksesta. Tutkimuksessa esiin nousi työntekijöiden muutosvastarinta, jopa passiivisaggressiivinen vastarinta kertovat siitä, että omistajuuden ja vastuunoton taso on tutkittavissa yksiköissä alhainen.

Voidaanko sanoa, että muutoksen onnistumisen kannalta on keskeistä se, millä tasolla työntekijöiden muutoskyvykyys on? Jotta työntekijät pystyvät ottamaan vastuuta ja omistajuutta muutoksesta, tulee heidän muutoskyvykkyytensä kypsyystaso olla riittävän korkea lähdeettäessä muutokseen. Tämä tarkoittaisi sitä, että muutoskyvykkyyttä pitäisi aktiivisesti ja systemaattisesti kehittää päivittäin jo paljon ennen muutokseen lähtemistä.

5.1.2. Johtaminen yksiköiden yhdistymisessä yhteisen organisaatiokulttuurin muodostumiseksi

Tässä alaluvussa pohdin tutkimustuloksiani ensimmäisen alatutkimuskysymyksen näkökulmasta. Esihenkilöt ja työntekijät näkevät yhteisen suunnan näyttämisen olevan muutoksen onnistumisen edellytys. Esihenkilöiden haastatteluissa nousi vahvasti esille myös rohkeus puuttua esiinousseisiin poikkeamiin ja huonoon tai epäasialliseen käytökseen. Rajojen asettaminen ja niistä kiinni pitäminen koettiin myös tärkeäksi esihenkilöiden keskuudessa. Muutosvastarintaa ei tule säikähtää. Yhdistymisen vaatii esihenkilöiltä omien työntekijöiden tuntemista ja heidän kuulemistaan, positiivista asennetta, huumoria sekä samalla puolella olemista työntekijöiden kanssa.

Esihenkilöt nostivat omissa työpajoissaan luottamuksen tärkeäksi yhteisen organisaatiokulttuurin rakentumisen rakennusaineeksi. Muita esiinnousseita tekijöitä ovat kuunteleminen, tasa-arvoinen kohtelu, tiedottaminen, vastuuttaminen, avoimuus ja arvostus.

Työntekijät toivovat johtamiselta helposti lähestyttävän esihenkilötyön jatkumista. Esihenkilöiden päätöksenteon vastuu, oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden vaade korostuivat varsinkin työvuoro- ja lomasuunnittelussa. Esihenkilöt toivoivat työntekijöiden ottavan vahvempaa omistajuutta muutoksen edistämiseksi sekä löytävän omassa vaikutuspiirissään olevia asioita muutoksen edistämiseksi.

5.1.3. Organisaatorakenteet ja prosessit työntekijälähtöinen organisaatiokulttuurin tukena

Tässä alaluvussa peilaan tutkimuksen tuloksia toisen alatutkimuskysymyksen näkökulmasta. Tutkimuksen kohteena olevissa yksiköissä oli lähtötilanteessa erilaisia käytänteitä ja prosesseja. Yksiköitä myös johdettiin eri tavalla. Jotta muutos saadaan vietyä läpi oikeudenmukaisesti ja yhdenvertaisesti, tulee yksiköiden käytänteet, rakenteet ja prosessit yhdistää mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Erilaiset käytänteet ja rakenteet ruokkivat erilaisuutta ja ovat esteenä yhdistymiselle.

Rakenteiden ja prosessien yhdistymiseen liittyy myös työntekijöiden tutustuttaminen toisiinsa ja yli yksikkörajojen tapahtuvan yhteistyön tukeminen. Tuntematon pelottaa ja kun ihmiset tulevat toisilleen tutuiksi, hälvenevät monet ennakkoasenteet ja uskomukset. Työn tekeminen yhdessä, perehdytys ja toisilta oppimisen ovat luontaisia paikkoja vahvistaa yhteistyötä.

Sekä työntekijät että esihenkilöt näkivät pelisääntöjen olevan onnistuneen yhdistymisen perustana. Työntekijöiden työpajassa 28.2.2025 rakentamat pelisäännöt voidaan kiteyttää muotoon:

Ylläpidän turvallista ilmapiiriä

Tervehdin työkaveria

Kommunikoin avoimesti ja kunnioittavasti

Osallistun aktiivisesti suunniteltuun perehdytykseen

Kohtelen kaikkia tasavertaisesti, autan kaveria ja kysyn, mitä kuuluu

Käyttyädyn kollegiaalisesti ja ammatillisesti

Kunnioitan kaikkia

Esihenkilöiden rakentamat esihenkilötyön pelisäännöt kiteytyivät kahteen pelisääntöön:

Olen luottamuksen arvoinen

Muutosvalmius ja joustavuus

Ollakseen luottamuksen arvoinen, tulee esihenkilöiden tehdä sovitut asiat ja toimia tasavertaisesti. Luottamukseen kiteytyy myös arvostus ja turvallisuuden tunteen kokemus. Muutosvalmiuden ja joustavuuden pelisääntöön sisältyy valmius mennä epämurkavuuksialueelle. Se on myös muutoksen hyväksymistä, sen sisäistämistä sekä pyrkimystä kompromissiin. Muutosvalmius ja joustavuus tulevat näkyväksi myös esihenkilöiden kyvyssä vastaanottaa kriittistä palautetta sekä kyvyssä saada muutkin innostumaan muutoksesta. Lähijohtajina toimivat esihenkilöt toivovat vahvaa tukea ylemmiltä johtoportailta, varsinkin isoissa päätöksissä.

Rakenteisiin ja prosesseihin liittyy myös työvuoro- ja lomasuunnittelun käytäntöjen yhtenäistäminen ja listanvetäjien aktiivinen yhteistyö. Myös sopimukset tulee yhtenäistää yhdenvertaisuuden kokemuksen mahdollistamiseksi.

Rakenteiden ja prosessien kautta voidaan kehittää työntekijöiden muutoskyvykkyyttä. Selkeät pelisäännöt, joiden noudattamista edellytetään ja poikkeamiin puututaan, rakentavat psykologista turvallisuutta ja mahdollistavat sekä yksilön että yhteisön oppimisen ja kehittymisen. Työntekijät kaipasivat selkeämpää kommunikointia muutoksen tarkoituksesta ja tavoitteista. Muutoskyvykkyyttä rakentaa se, että tavoite ja tarkoitus on selkeä, työnkuvat ja roolit ovat hyvin kommunikoituja ja työn suunnittelu tukee työssä jaksamista ja hyvinvointia. Varsinkin viimeisessä työntekijöiden työpajassa vahvasti keskusteluun noussut perehdytys tulee saada molemmissa yksiköissä yhteneväiseksi.

5.2. Tulosten suhde olemassa olevaan tutkimukseen

Tässä luvussa peilaan tutkimukseni tuloksia olemassa olevaan tutkimukseen työelämän murroksen, oppimista ja muutoskyvykkyyttä tukevan organisaation organisaatiokulttuurin, työntekijälähtöisyyden ja johtamisen näkökulmasta

5.2.1 Työelämän murros haastaa hierarkkista ja tietoon pohjautuvaa toimintaympäristöä

Käsillä oleva työelämän murros on lisännyt Oksasen (2017) mukaan epävarmuutta työelämässä. Moninaisuus ja työn monipuolisuus on lisääntynyt. Muutoksessa menestyminen vaatii kokonaan uudennlaisia tapoja toimia ja tämä edellyttää luovuutta, uteliaisuutta ja

innovointikykyä. Työntekijöiltä vaaditaan aikaisempaa enemmän oppimiskykyä, luovuutta, vastuun kantamista sekä oman osaamisen ylläpitämistä ja kehittämistä. Kyky johtaa itseään ja työskennellä erilaisissa yhteisöissä ja verkostoissa ovat myös tämän päivän työelämän uusia taitoja (s.13–18).

Dufva (2017) korostaa oppimista työelämän murrokseen kiinteästi liittyvänä teemana, jossa vuorottelevat uuden oppiminen ja vanhasta poisoppiminen. Lisäksi tiedon merkitys tulee kasvamaan, mutta sillä on arvoa vain, kun osaaminen valjastetaan hyödyksi muille (s.10–11).

Julkista terveydenhuoltoa on perinteisesti pidetty konservatiivisena ja hierakkisena toimintaympäristönä. Suurten yksiköiden ja hierarkkisen rakenteensa vuoksi muutoksen eteenpäin vieminen on terveydenhuollossa hidasta ja vaatii asioiden edistämistä usealla organisaatiotasolla. Työelämän murros edellyttää myös terveydenhuollossa toimivilta uuden oppimista ja uudistumista. Keskiöön nousee Dufvan mainitsema pois oppiminen, joka ei aina ole helppoa. Haastavaa poisoppiminen on silloin, kun se liittyy itselle helppoihin ja mielekkäisiin tehtäviin tai itselle tärkeän kollegan kanssa työskentelyyn. Tässä ajassa ei enää riitä, että ”saavutaan” työpaikalle tekemään sitä, mitä on aina tehty, vaan asenne tulee olla toimintaa ja omaa ammattitaitoa kehittävä. Organisaatiokulttuurin muutoksen ytimessä onkin muutoksen muotoilu niin innostavaksi ja houkuttelevaksi, että se kumoo poisoppimisen tuskasta johtuvan muutosvastarinnan.

Tänä päivänä työskentely tapahtuu yhä enemmän moniammatillisissa ja moninaisissa tiimeissä. Erilaisuus on tullut jäädäkseen. Moninaisuus näkyy ihmisen erilaisuudessa ja kuuluu useana äidinkielenä. Työntekijöiltä odotetaan kykyä työskennellä tuottavasti erilaisissa verkostoissa.

Työelämän murros haastaa myös johtamista, koska samanaikaisesti pitää pystyä johtamaan tuottavuutta, merkityksellisyyttä sekä hyvinvointia (Oksanen, 2017). Työntekijät tarvitsevat myös Saundersin (2019) mukaan aikaisempaa enemmän esihenkilön tukea pystyäkseen menestyksekkäästi navigoimaan epävarmuudessa. Työelämän murros haastaa julkisen terveydenhuollon organisaatioiden hierakaisuutta. Keskiöön nousevat myös arvot ja niiden kautta johtaminen.

Koska epävarmuus on lisääntynyt, tarvitaan selkeä suunta ja innostavat tavoitteet, joita kohti kulkea ja jotka hälventävät ympärillä olevaa, epävarmuudesta kumpuavaa ”kohinaa”. Johtamisen tulee näyttää suuntaa, perustella päätökset ja varmistaa, että työntekijät pysyvät linjassa. Tämä rakentaa luottamusta ja lisää psykologista turvallisuutta, jotka ovat tärkeitä ja samalla haastavia luoda hierarkkisessa ja vahvojen tietoon pohjautuvien ammattiroolien

maailmassa. Muutoskyvykkyyden mahdollistaa virheiden ja epäonnistumisten kääntäminen oppimiseksi.

Eriksson (2024, s. 2011–2012) korostaa terveydenhuollon johtamisessa johdon tukea ja osallistavan johtamisen merkitystä. Kun kyseessä on iso organisaatiokulttuurin muutos, tulee koko johtamisen linjan olla yhtenäinen. Omassa tutkimuksessani nousi myös esille etulinjassa toimivien esihenkilöiden toive johdon tuesta.

Olemassa olevassa tutkimuksessa ei tarkasteltu johtamista työntekijöiden muutoskyvykkyyden maturiteettitason kehittämisen näkökulmasta. Psykologinen turvallisuus luo perustan omistajuudelle ja vastuunottamiselle. Asteittainen päätöksentekokyvyn lisääminen vaatii johtamiselta valmentavaa ja työntekijälähtöistä otetta. Johtamisessa on samaan aikaan läsnä sekä jäämäkkyys että inhimillisuus.

5.2.2 Organisaatiokulttuurin muutos julkisessa terveydenhuollossa vaatii aikaa ja kärsivällisyyttä

Harisalo (2021) kuvaa tiimin toimimattomuuksia, joissa ydinsyyt liittyvät tavoitteisiin, tiimin sisäiseen organisoitumiseen sekä vuorovaikutukseen. Muutostilanteessa siiloutuminen voi lisääntyä ja tiimi menettää toimintakykyään, koska sen olemassaolon tarkoitus tai tavoitteet ovat epäselviä. Jos työntekijät eivät näe omassa vaikutuspiirissään olevia asioita, kärsii toiminnan tehokkuus ja esiin nousseista ongelmista syytetään helposti toisia tai ulkopuolisia (s. 17–18).

Tämä on nähtävissä myös tutkimuksen kohteena olleen kahden yksikön yhdistymisen alkuvaiheessa, jolloin työntekijöillä korostui tarve vahvistaa oman yksikön ainutlaatuisuutta ja tehdä eroavaisuutta toiseen yksikköön. Työntekijät eivät myöskään nähneet omassa vaikutuspiirissään olevia asioita, vaikka heillä olisi mahdollisuus ottaa vahvempaa ja aktiivisempaa roolia muutoksen eteenpäin viemisessä. Harisalon (2021) kuvaamasta heikosta organisaatiokulttuurista kertoo se, että työntekijöiden suhtautuminen muutokseen oli välinpitämätöntä ja kriittistä. Lisäksi johdon pyrkimyksiä haastettiin aktiivisesti.

Schein & Schein (2017) kuvaavat organisaatiokulttuuria ryhmän yhteiseksi jaetuksi oppimisjärjestelmäksi siitä, miten se menestyksekkäästi ratkaisee sisäiseen eheytymiseen ja ulkoiseen sopeutumiseen liittyviä ongelmia ja haasteita. Organisaatiokulttuurin näkyvällä tasolla ovat käyttäytymismallit, prosessit ja rakenteet. Seuraavalla, syvemmillä tasolla ovat organisaation jäsenten omaksumat arvot ja uskomukset. Kaikkein syvimmillä tasolla ovat organisaation perusolettamukset (s. 21–22).

Julkisen terveydenhuollon organisaatiossa organisaatiokulttuurin näkyvä osa eli artefaktit ovat vahvoja. Ammattikieli rakentuu lyhenteiden ja lääketieteen sanaston ympärille. Työntekijöiden vaatetuksesta voi päätellä, mihin ammattiryhmään työntekijä kuuluu ja millaista työtä hän yksikössä tekee. Myös vaatetuksen avulla pidetään yllä hierarkiaa.

Yksi syy, miksi organisaatiokulttuuria on niin työläs muuttaa terveydenhuollossa, saattaa liittyä arvoihin. Terveydenhuollon henkilöstö sitoutuu ensisijaisesti ammatillisiin arvoihin ja toissijaisesti organisaation arvoihin.

Organisaatiokulttuurin muutoksen onnistuminen vaatii työskentelyä kaikilla Schein & Schein (2017) mainitsevilla kolmella tasolla. Haasteena on se, että organisaatiokulttuurissa on paljon näkymätöntä ja työyhteisön jäsenille tiedostamatonta. Miten siis päästä muuttamaan sellaista, jonka olemassaolosta ei ole tietoa?

Tärkeää on se, että työntekijät osallistetaan muutokseen ja otetaan mukaan luomaan uuden organisaation pelisääntöjä sekä keskustelemaan siitä, millaisessa organisaatiossa heidän on hyvä työskennellä. Jotta tämä olisi mahdollista, tulee työntekijöiden muutoskyvykkyyttä rakentaa sitkeästi ja hyvissä ajoin jo ennen muutokseen lähtemistä.

Organisaation rakenne ja prosessit ovat näkyvä osa organisaatiokulttuuria ja ne tulee muotoilla yhdistymistä palvelevaksi. Niin kauan kuin prosessit ja rakenteet ovat erilliset esimerkiksi loma- ja työvuorosunnittelun osalta, ei näkyvällä tasollakaan ole mahdollista saavuttaa organisaatiokulttuurin yhteneväisyyttä.

Yksi tärkeä elementti organisaatiokulttuurin muutosmatkalla on onnistumisten juhlinta. Esihenkilöiden yksi keskeinen tehtävä on tehdä näkyväksi kuljettua matkaa ja juhlistaa yhdessä työntekijöiden kanssa pieniäkin askeleita kohti tavoitetta.

Harisalo (2021, s. 196–197) määrittelee organisaatiokulttuurin ytimen yhteisten kokemusten luomiseksi ajattelu- ja toimintatavoista. Tutkimuksessani molemmissa yksiköissä oli vahvat omat ajattelu- ja toimintatavat. Osallistamalla työntekijöitä toivotun yhteisen tulevaisuuden suunnitteluun ja luomalla yhdessä pelisäännöt voidaan yhteisen organisaatiokulttuurin ydintä rakentaa. Harisalon määritelmään liittyy vahvasti myös kieli, jota käytetään. Tutkimuksessani yksiköiden työntekijät ja esihenkilöt käyttivät puheessaan me ja he tai yläkerta ja alakerta (yksiköt sijaitsivat omissa kerroksissaan). Tulkitsin puheen niin, että työntekijöillä ja muutoksen alkuvaiheessa myös esihenkilöillä oli vahva identiteetti omaan osastoon. Vie aikaa ja vaatii tietoista ponnistelua muuttaa kieltä ja luoda sitä kautta uutta todellisuutta.

Tutkimuksessani työntekijöiden asenteissa tulevaa muutosta kohtaan näkyi vahvasti Pitkäsen (2007, s. 144) kuvaama organisaatiokulttuurin transformatiivinen prosessi, jossa

ihmisen on ensin luovuttava eli opittava pois jostakin ennen kuin hän voi oppia uutta. Muutosvastarinta, jota työntekijöiden työpajoissa oli aistittavissa, kohdistui nimenomaan luopumisen kohteena oleviin asioihin ja pelkoon. Psykologisen turvallisuuden rakentaminen on yksi keino auttaa työntekijöitä luopumisessa.

Julkisen terveydenhuollon organisaatiokulttuurin muutosta haastaa myös Anderssonin ym. (2022) esille nostama alakulttuurien moninaisuus ja potilasturvallisuus. Hänen mukaansa arvostava, kunnioittava ja työntekijöihin panostava organisaatiokulttuuri mahdollistaa innovaatiot (s. 19). Organisaatiokulttuurin alakulttuurien olemassaolo oli myös tiedostettu tutkimuksen kohteena olleissa yksiköissä.

Miksi sitten on tärkeää, että yhdistettävillä yksiköillä olisi yhteinen organisaatiokulttuuri? Johnsonin (2016) mukaan terveydenhuollon ammattilaisten tapa kommunikoida ja tehdä yhteistyötä vaikuttaa suoraan potilaan hoidon laatuun ja hengissä selviämiseen. Lisäksi Anderssonin (2022) mukaan toimiva organisaatiokulttuuri säästää kustannuksia. Ei siis ole yhdentekevää, millainen organisaatiokulttuuri yhteiseen yksikköön muodostuu.

5.2.3 Psykologinen turvallisuus muutuskäytännön mahdollistajana

Työelämän murros vaatii yksilöitä ja organisaatioita uudistumaan. Jotta tämä voisi toteutua, tarvitaan riskin ottamista. Riskin ottamisen edellytyksenä on psykologinen turvallisuus. Newmanin (2017, s.521) mukaan psykologinen turvallisuus näkyy toisen osaamisen arvostamisena, vuorovaikutuksen avoimuutena sekä palautekulttuurina. Edmonsonin (2019, s. 15) mukaan psykologisella turvallisuudella mahdollistetaan oppimista, koska psykologinen turvallisuus vähentää pelon kokemusta, joka on usein esteenä oppimiselle. O'Donovan (2020, s. 2) tuo psykologiseen turvallisuuteen terveydenhuollon näkökulman, jonka mukaan psykologinen turvallisuus on edellytys potilaisturvallisuudelle ja tehokkaalle hoidolle.

Matalasta psykologisen turvallisuuden tasosta tutkimuksen kohteena olevissa yksiköissä kertoivat heikot kommunikointitaidot, jotka tulivat esille työntekijöiden työpajoissa. Yksiköiden välinen hierarkia oli myös vahva. Työntekijöiden vastauksista myös ilmeni ohjeiden ja sääntöjen vaihteleva tulkinta, josta voi päätellä, etteivät Erikssonin (2024, s. 2008) mainitsemat prosessit ja järjestelmät toimi parhaalla mahdollisella tavalla myöskään psykologisen turvallisuuden näkökulmasta.

5.4. Viitekehys muutoskyvykkyyden kehittämiseen julkisella sektorilla

Yksi tutkimukseni tavoite oli rakentaa julkisen terveydenhuollon organisaation kulttuurinmuutosta tukeva malli tai viitekehys, jossa olisi kiteytettynä organisaatiokulttuurin muutokseen tarvittavia elementtejä. Tutkimuksen edetessä viitekehyyksen tavoite tarkentui ja kiteytyi työntekijöiden ja sitä kautta organisaation muutoskyvykkyyden kehittämisen elementeiksi, joita löysin tutkimukseeni pohjautuen neljä. Miksi organisaatiokulttuurin muutosta tukeva malli kääntyi muutoskyvykkyyden kehittämisen viitekehyyksi?

Tutkimukseni aineisto toi vahvasti esille sen, että organisaation muutoskyvykkyyden maturiteettitasoa tulee rakentaa jo ennen organisaation kulttuurinmuutosta eli sen pitäisi olla osa perustyötä arjessa. Kun organisaation muutoskyvykkyyden maturiteettitaso on riittävän korkea, pystyvät työntekijät ottamaan omistajuutta ja vastuunottoa muutoksesta ja organisaatio on valmiimpi organisaatiokulttuurin muutokselle.



Kuva 16. Muutoskyvykkyyden kehittämisen viitekehys (laatinut Kõlhi, 2025).

Kuvassa 16 on visualisoitu tutkimuksen aineiston ja teoriataustan pohjalta muodostunut muutoskyvykkyyden kehittämisen viitekehys, jonka tavoitteena on muutoskyvykkyyden maturiteettitason kasvattaminen. Ensimmäisenä elementtinä muutoskyvykkyyden kehittämiseen on **psykologisen turvallisuuden lisääminen**. Psykologinen turvallisuus luo perustan vastuunoton ja omistajuuden lisäämiseen. Se on avainasemassa, kun tarvitaan rohkeutta kokeilla uutta ja kykyä luopua vanhasta. Psykologisen turvallisuuden kehittymistä tukee hallittavissa oleva työmäärä sekä positiivinen ilmapiiri, jossa huomioidaan onnistumiset ja nähdään virheet mahdollisuuksina oppia. Tuki ja tutuus sekä työntekijöiden mukaanotto uusien toimitilojen suunnitteluun ja muutoksen toteuttamiseen ovat myös keinoja rakentaa

psykologista turvallisuutta. Päätöksentekokyky kehittyy tilanteessa, jossa virheet käännetään mahdollisuuksiksi oppia. Psykologinen turvallisuus mahdollistaa myös muutosta palvelevan tunneilmaston.

Toinen elementti muutoskyvykkyyden kehittämiseen on **johtaminen**, jossa on sekä inhimillisyyttä että jämäkkyyttä. Johtamisen jämäkkyys muodostuu yhteisten pelisääntöjen luomisesta ja niihin sitoutumisen edellyttämisestä. Suoriutumisen ja käyttäytymisen haasteisiin pitää puuttua heti. Johtamalla viedään työntekijöitä kohti selkeää suuntaa ja tavoitetta. Muutoskyvykkyyden kehittymistä tuetaan selkeillä tavoitteilla ja organisaation olemassaolon tarkoituksen kirkastamisella, samoin kuin yhteisesti jaettujen toimenkuvien ja roolien avulla.

Johtamisen inhimillisuus näkyy kohtaamisissa ja esihenkilön oman inhimillisyyden esiintuomisessa. Kaikkiin käsillä oleviin ongelmiin ei ole ratkaisua eikä esihenkilö tiedä kaikkea. Nämäkin on hyvä sanoittaa ääneen. Inhimillisuus näkyy myös siinä, että esihenkilön tulee muistaa pitää itsestään huolta, irtauduttava työstä lounastauolle ja tarvittaessa haettava työnohjausta oman jaksamisen tueksi. Johtamiseen liittyvät myös tiedottaminen ja viestintä. Niiden tulee olla aktiivista ja oikea-aikaista. Myös tiedon jaon tulee olla avointa. Lähiesihenkilö on muutoksen etulinjassa ja koko johdon tulee seistä yhtenä rintamana hänen takanaan ja tarjota tukeaan.

Kolmas elementti muutoskyvykkyyden kehittämisessä on **muutosta tukevat prosessit ja rakenteet**. Nämä tulee laittaa kuntoon heti alusta alkaen, esimerkkinä työvuoro- ja lomasuunnittelu. Organisaation rakenteet tulee muotoilla muutoskyvykkyyden kehittymistä tukeviksi. Tämä tarkoittaa rakenteita ja prosesseja, jotka mahdollistavat positiivisten asioiden esille nousemisen, oppimisen, päätöksenteon ja myönteisyyden vahvistumisen.

Muutoskyvykkyyden kasvattaminen edellyttää **omistajuutta ja vastuunottoa** organisaation joka tasolla. Tämä on neljäs elementti. Muutos vaatii onnistuakseen niin työntekijöiltä kuin esihenkilöiltäkin muutosmyönteisyyttä ja vastuun ottamista omasta käyttäytymisestään. Itsensä johtaminen ja oman tunnemaailman johtamisen opettelu on tärkeää. Kun tunnemme itsemme, löydämme itseämme energisoivia ja toisaalta kuormittavia asioita. Voimme paremmin rakentaa toimintaamme vahvuuksien varaan ja olla paras versio itsestämme.

Aineiston pohjalta voidaan myös todeta, että työntekijöiltä vaaditaan luottamusta ja uskoa siihen, että työnantaja on heidän kanssaan samalla puolella muutosta tehdessään ja kaikilla on sama tavoite, joka on yhtenäinen ja hyvinvoiva yksikkö.

5.5. Valittujen tiedonkeruumenetelmien arviointia

Aloitin tiedonkeruun työntekijöiltä ennakkokyselyllä, johon vastasi 38 työntekijää. Vastausaktiivisuus oli matala ja tästä syystä ennakkokyselyn perusteella ei voida tehdä luotettavia tai yleistettäviä johtopäätöksiä työntekijöiden asenteesta muutosta kohtaan. Ehkä ajankohtana vuoden alku ei ollut paras hetki kyselyn toteuttamiselle, koska vuoden alussa lomat ja mahdolliset sairaspoissaolot haastavat työvuorosunnittelua eikä resursseja ole irrotettavissa kyselyyn vastaamiseen. Myös vuorotyö ja epätyypilliset työsuhteet voivat vaikuttaa vastaamisaktiivisuuteen sitä heikentävästi. On myös mahdollista, että työntekijät jättivät tietoisesti vastaamatta kyselyyn. Tämä voi kertoa muutoksen vastustuksesta, muutosmyönteisyydestä tai välinpitämättömyydestä. Kuitenkin saadut 38 vastausta antoivat pohjan työntekijöiden työpajoille.

Työntekijöiden työpajat pidettiin aamuisin ennen kliinisen työn alkamista. Työpajoihin osallistuvat ne työntekijät, jotka olivat tuolloin työvuorossa ja osallistuminen työpajoihin oli pakollista. Työpajoihin osallistui 45-60 työntekijää molemmista yksiköistä. Tilana oli auditorio, joka haastoi osallistavaa työskentelyä. Työpajat suunniteltiin yksiköiden tulevaa yhdistymistä palvelevaksi. Käsiteltävät teemat sovittiin yhdessä esihenkilöiden kanssa. Työpajat onnistuivat hyvin ja käytettävissä oleva aika saatiin hyödynnettyä niin hyvin kuin se oli mahdollista. Työpajoissa käsitellyt aiheet etenivät loogisesti ja veivät muutosta eteenpäin. Työntekijöiltä oli tullut toiveena saada osallistua muutoksen eteenpäin viemiseen ja siihen työpajat vastasivat hyvin.

Koska esihenkilöt ottivat hienosti vastuuta työpajojen fasilitoinnista, sain aikaa havainnoida työpajaan osallistuneiden työntekijöiden ilmeitä, äänenpainoja, eleitä sekä tunnelmaa. Havainnoin myös sitä, miten työntekijät sijoittuvat auditoriossa, millaisia ryhmiä tilaan muodostui sekä miten työntekijät lähtivät mukaan työskentelyyn. Kirjoitin päiväkirjamerkintäni puhtaaksi ja otin niistä lainauksia tulokset -kappaleeseen. Havainnointi oli tärkeä osa aineiston keruuta.

Hain vastausta tutkimuksen ensimmäiseen alakysymykseen kahden esihenkilön haastattelun kautta. Haastattelut toteutettiin Teamsilla ja ne nauhoitettiin ja litteroitiin. Haastattelut analysoitiin Atlas.ti-ohjelmalla. Haastattelut antoivat arvokasta tietoa tahtotilasta muutosta kohtaan, organisaation johtamisjärjestelmästä sekä tekivät näkyväksi terveydenhuollon johtamishaasteita sekä -mahdollisuuksia. Teemahaastattelu haastattelun muotona toimi hyvin, sillä se antoi riittävästi vapausasteita haastateltavalle tuoda tärkeiksi kokemiaan asioita esille. Samalla kuitenkin rakenne ja haastattelun tavoite pysyivät selkeinä.

Tutkielman sekundääriaineiston muodostivat esihenkilöiden työpajat, joita oli neljä. Yhden työpajan pituus oli kaksi ja puoli tuntia. Työpajat toimivat hyvin ja esihenkilöt olivat sitoutuneita työpajoihin sekä yhteiseen ponnisteluun tavoitteeseen pääsemiseksi.

5.5. Tutkimusprosessin arviointia

Muistan vieläkin elävästi sen hetken, kun istuin Teamsissa yliopistolehtori Piia Ryttilahden ohjaamalla Muotoilun tutkimus -kurssilla. Olin pitkään pohtinut opinnäytetyön aihetta, enkä oikein saanut kiinni mistään. Kohta pitäisi aloittaa, koska opinnot alkoivat muuten olla kasassa. Tuo hetki muutti kaiken, se oli yksi Piian sanoma lause ja yhtäkkiä silmiäni verkkokalvolle piirtyi opinnäytetyö. Halusin tutkia organisaatiokulttuurin muutosta ja nimenomaan julkisessa terveydenhuollossa. Aihe oli tullut esille monissa asiakaspalavereissa työni kautta organisaatioiden kehittäjänä ja tässä olisi oiva mahdollisuus yhdistää työelämä ja opinnot.

Lähdin muodostamaan teoreettisen taustan kautta kokonaisymmärrystä tutkimusaiheesta. Halusin toteuttaa tutkielman, joka olisi ajankohtainen ja toisi samalla uutta näkökulmaa olemassa olevaan tutkimukseen sekä tuottaisi lisäarvoa tutkimuksen kohteena olevalle terveydenhuollon yksikölle. Näistä syistä kuvaan tutkimuksen taustassa vahvasti käsillä olevaa työelämän murrosta. Halusin myös tuoda esille psykologisen turvallisuuden merkitystä ja tärkeyttä, koska organisaatioilta edellytetään tässä ajassa aikaisempaa enemmän uudistumista, luovuutta, muutoskyvykkyyttä ja oppimista. Jotta nämä asiat voivat toteutua, tarvitaan psykologista turvallisuutta.

Tutkimuskysymykseni muotoutuivat ennakkoymmärrykseni ja teoreettisen taustan kautta. Lisäksi tutkimuskysymysten laatimiseen vaikuttivat yhdistettävien yksiköiden esihenkilöiltä ja johdolta saamani näkemys lähtötilan haasteista ja mahdollisuuksista. Huomasin kirjallisuuteen perehtyessäni, että organisaatiokulttuurin muutosta tutkittaessa kiinnittyi huomio usein johtamiseen sekä johtajan toimintaan. Vähemmän huomiota sen sijaan saivat työntekijät ja heidän kokemuksensa muutoksesta. Päättökysymykseni hakeekin vastausta juuri tähän eli mitä työntekijöiltä vaaditaan, jotta he pystyvät siirtymään kohti muutoskyvykästä ja työntekijälähtöistä organisaatiokulttuuria. Aikaisempaan tutkimukseen pohjautuen ensimmäiseksi alatutkimuskysymykseksi muodostui: Millaisella johtamisella voidaan parhaiten tukea kahden yksikön yhdistymistä ja yhteisen organisaatiokulttuurin muodostumista. Toinen alakysymys, mitä yhdistyminen ja työntekijälähtöinen organisaatiokulttuuri edellyttävät rakenteilta ja prosesseilta, muotoutui vahvasti oman työelämäosaamiseni ja kokemukseni kautta.

Tutkimuksen teko on ollut löytöretki organisaatiokulttuurin ja julkisen terveydenhuollon maailmaan sekä tehnyt näkyväksi muotoilun iteratiivisuutta. Teoreettinen tausta ja aineisto ovat kulkeneet toisiaan tukien ja täydentäen koko tutkimusmatkan. Välillä aineistosta esiinnousseet teemat ovat saaneet minut palaamaan teoreettisen taustan äärelle arvioimaan sen toimivuutta, hakemaan lisää tietoa tai muokkaamaan olemassa olevaa kirjallisuutta tutkielmaani paremmin palvelevaksi.

Tutkielman tekeminen on myös matka itsen. Millainen olen tutkijana ja millaisen suhteen rakennan tutkimusongelmiin ja olemassa olevaa tutkimukseen. Tutkimuksen teko muun työn ohessa vaatii ajan ohella kurinalaisuutta ja suunnitelmallisuutta. Kirjoitusaika on laitettava kalenteriin ja siitä on pidettävä kiinni, muuten työ ei etene.

Tutkielma prosessina on ollut monivaiheinen sisältäen tunteiden vuoristorataa. Tunneskaala on liikkunut innostuksesta ja onnistumisen huumasta epä tietoisuuteen, epätoivoon ja eksistentiaaliseen pohdintaan siitä, mikä saa ihmisen lähtemään tekemään toista maisteritutkintoa työn ohessa ja tutkimaan niinkin haastavaa aihetta, kuin organisaatiokulttuuria julkisessa terveydenhuollossa? Vastaus kiteytyy uudistumisen ja oppimisen ympärille. Olen oppinut paljon, olen uudistunut ja haastanut itseäni positiivisesti sekä löytänyt itsestäni uusia vahvuuksia ja palon tutkimuksen tekemiseen. Matka on ollut jokaisen käänteen arvoinen.

6. Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia organisaatiokulttuurin muutosta julkisessa terveydenhuollossa kahden yksikön yhdistyessä. Päättökysymyksenä oli, mitä työntekijöiltä vaaditaan, jotta he voivat siirtyä kohti muutoskyvykästä ja työntekijälähtöistä organisaatiokulttuuria. Tutkimuksellinen mielenkiintoni kohdistui myös johtamiseen sekä organisaation kulttuurinmuutosta mahdollistaviin prosesseihin ja rakenteisiin

Elämme monella tavalla epävarmaa ja ennakoimatonta aikaa. Työelämän näkökulmasta meneillään oleva murros, jopa neljäs teollinen vallankumous, voidaan kiteyttää muutamaa näkökulmaa. Keskiöön nousee yksilön ja organisaation kyky oppia sekä organisaation kyky mahdollistaa kollektiivinen oppiminen. Myötätunto ja luovuus ovat asioita, joiden merkitys tulee tulevaisuuden työelämässä kasvamaan. Myös vuorovaikutus- ja ongelmanratkaisutaidot ovat tulevaisuuden työelämän ydintaitoja. Monimutkaisia ja monitahoisia ongelmia pitää pystyä tulevaisuudessa ratkomaan yhä ketterämmin. Epävarmuus haastaa myös työelämätaitoja. Miten pystymme epävarmuuden ajassa pitämään tavoitteen kirkkaana ja toimimaan parhaan mahdollisen ymmärryksen johdattamana kaikkia työntekijöitä arvostaen ja kunnioittaen? Miten luomme organisaatioon sellaiset edellytykset, että riskinotto, osallisuus ja kokeilukulttuuri mahdollistuvat?

Uusia työelämän taitoja ovat muutoskyvykyys sekä oppimaan oppimisen taito, niin yksilöllä kuin organisaatiollakin. Koska tulevaisuuden ongelmat ovat monisyisempiä ja monitahoisempia, tarvitsemme kykyä tehdä yhteistyötä erilaisten ihmisten ja verkostojen kanssa. Tämä tarkoittaa sitä, että tiimityötaidot ja suvaitsevaisuus korostuvat entisestään.

Työelämän murros sekä vallitseva epävarmuus haastavat organisaatiokulttuureita ja -rakenteita. Vanhat toimintamallit eivät toimi ja yksiköiden yhdistyessä tulee löytää yhteinen suunta, saada työntekijät innostumaan uudesta sekä rakentaa tulevaisuuskestävää organisaatiokulttuuria, jossa työntekijät haluavat antaa parastaan ja jossa turvataan potilaiden parempi hoitoon pääsy ja hoidon saanti.

Tämän tutkimuksen yksi pääoivalluksista oli, että työntekijöiden halukkuus osallistua muutokseen ei tarkoita sitä, että työntekijöillä olisi muutoskyvykkyyttä. Tämä oivallus johti minut tutkijana pohtimaan, miten työntekijöiden muutoskyvykkyyttä voidaan kehittää ja sitä kautta kehittää myös organisaation muutoskyvykkyuden maturiteettitasoa. Tutkimukseni aineiston ja olemassa olevan tutkimuksen perusteella oivallukseni kiteytyy muutoskyvykkyuden kehittämisen viitekehikseksi, jossa organisaation muutoskyvykkyyttä

voidaan kehittää psykologisen tuvallisuuden, johtamisen, omistajuuden ja vastuunoton sekä rakenteiden ja prosessien kautta.

Haluan kiittää Ornamoa saamastani apurahasta, joka mahdollisti ajan irrottamisen tutkimuksen tekemiselle. Iso kiitos kuuluu myös tutkimuksen kohteena olleille yksiköille luottamuksesta ja mahdollisuudesta olla mukana organisaatiokulttuurin kehittämisessä sekä työntekijöiden osallisuuden mahdollistamisessa.

6.1. Tulevaisuuden tutkimusmahdollisuudet

Tämän tutkimus tarjoaa monia mielenkiintoisia jatkotutkimusmahdollisuuksia. Yksi niistä liittyy organisaation muutoskyvykkyyden maturiteettitason kehittämiseen. Jatkotutkimusaiheena olisi myös mielenkiintoista testata tässä tutkimuksessa syntyneen muutoskyvykkyyden viitekehysten toimivuutta toisessa julkisen puolen organisaatiossa.

Lähteet

Andersson, T., Linnéusson, G., Holmén, M., & Kjellsdotter, A. (2022). Nurturing innovative culture in a healthcare organisation – Lessons from a Swedish case study. *Journal of Health Organization and Management*, 37(9), 17–33. <https://doi.org/10.1108/JHOM-05-2021-0181>. Viitattu 20.2.2025.

Bhandari, P. (2021). Ethical Considerations in Research, Types & Examples. <https://www.scribbr.com/methodology/research-ethics/>. Viitattu 15.1.2025.

Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard business review*, 86(6), 84-141.

Chowdhury, M. F. (2014). Interpretivism in Aiding Our Understanding of the Contemporary Social World. *Open Journal of Philosophy*, 04(03), 432–438. <https://doi.org/10.4236/ojpp.2014.43047>. Viitattu 20.2.2025.

Clark, T. R. (2020). The 4 stages of psychological safety: Defining the path to inclusion and innovation (First edition). *Berrett-Koehler Publishers*.

Digia (2025) Organisaatioiden muutoskyvykkyys Suomessa 2025 Tutkimusraportti.

Dufva, M., Halonen, M., Kari, M., Koivisto, T., & Koivisto ja Jouko Myllyoja, R. (2017). Kohti jaettua ymmärrystä tulevaisuudesta. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 33/2017. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160253/Kohti_jaettua_ymm%c3%a4rryst%c3%a4_ty%c3%b6n_tulevaisuudesta.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 10.1.2025.

Edmondson, A. C. (2011). Strategies of learning from failure. *Harvard Business Review*, 89(4), 48–137.

Edmondson, A. C. (2019). The Fearless organization. Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, innovation and Growth. *Wiley, John & Sons, Inc.*

Edmondson, A. C., Higgins, M., Singer, S., & Weiner, J. (2016). Understanding Psychological Safety in Health Care and Education Organizations: A Comparative Perspective. *Research in Human Development*, 13(1), 65–83. <https://doi.org/10.1080/15427609.2016.1141280>. Viitattu 30.12.2024.

Elo, S., & Kyngäs, H. (2008-04). The qualitative content analysis process. *Journal of advanced nursing*, 62(1), 107-115. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x>. Viitattu 10.1.2025.

Elsbach, K. D., & Stigliani, I. (2018). Design Thinking and Organizational Culture: A Review and Framework for Future Research. *Journal of Management*, 44(6), 2274-2306. <https://doi.org/10.1177/0149206317744252>. Viitattu 5.1.2025.

Eriksson, P. & Koistinen, K. (2014). Monenlainen tapaustutkimus. *Kuluttajatutkimuskeskuksen Tutkimuksia Ja Selvityksiä*, 11. Toinen painos.

Eriksson, T., Ingalsuo, S., & Hovi, E. (2024). Psykologinen turvallisuus -terveydenhuollon ja lääketieteen koulutuksen voimavarana. *Duodecim* (Vol. 140).

Hakanen, J., Kuusela, S., & Pessi, A. B. (2017). Myötätuntoinen johtaminen. Teoksessa A. Pessi, A. B., Martela, F. & Paakkanen, M. (toim.), Myötätunnon mullistava voima. *PS-kustannus*.

Harisalo, R. (2021). Organisaatioteoriat (2. uudistettu). *Tietosanoma*.

Hofstede, G. (2003). What is culture? A reply to Baskerville. *Accounting, Organizations and Society*, 28(7–8), 811–813. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(03\)00018-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(03)00018-7). Viitattu 20.11.2024.

Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H., & Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation and Knowledge*, 3(3), 123–127. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>. Viitattu 20.11.2024.

Johnson, A., Nguyen, H., Groth, M., Wang, K., & Ng, J. L. (2016a). Time to change: a review of organisational culture change in health care organisations. *Journal of Organizational Effectiveness* (Vol. 3, Issue 3, pp. 265–288). Emerald Group Holdings Ltd. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2016-0040>. Viitattu 20.11.2024.

Korpikoski, K. (2023). Organizational Transformation through Service Design: The Journey towards Human- and Customer-centricity. *Acta electronica Universitatis Lapponiensis* 365,. Lapin yliopisto, Rovaniemi.

Kylmä, J., Vehviläinen-Julkunen, K. & Lähdevirta, J. (2003). Laadullinen terveystutkimus – mitä, miten ja miksi? *Lääketieteellinen Aikakauskirja Duodecim* 2003;119(7):609-615.

Lamminpää, S. (2021) Muotoiluajattelu ja kompleksisuus. Teoreettis-käsitteellinen tutkimus muotoiluajattelun strategisista ja päätöksentekometodologisista mahdollisuuksista. *Acta electronica Universitatis Lapponiensis* 305. Lapin yliopisto, Rovaniemi.

Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*, 1(1), 5–41.

Lorusso, L., Lee, J. H., & Worden, E. A. (2021). Design Thinking for Healthcare: Transliterating the Creative Problem-Solving Method Into Architectural Practice. *Health Environments Research and Design Journal*, 14(2), 16–29. <https://doi.org/10.1177/1937586721994228>. Viitattu 30.11.2024.

Luukka, P. (2019). *Yrityskulttuuri on kuningas: Mikä, miksi, miten?* Alma Talent.

Miettinen, S. (2014). *Muotoiluajattelu*. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) *Muotoiluajattelu*. Teknologainfo Teknova Oy.

Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>. Viitattu 1.12.2024.

O'Donovan, R., de Brún, A., & McAuliffe, E. (2021). Healthcare Professionals Experience of Psychological Safety, Voice, and Silence. *Frontiers Teoksessa Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.626689>. Viitattu 1.12.2024.

O'Donovan, R., & McAuliffe, E. (2020a). A systematic review exploring the content and outcomes of interventions to improve psychological safety, speaking up and voice behaviour. Teoksessa *BMC Health Services Research* (Vol. 20, Issue 1). BioMed Central Ltd. <https://doi.org/10.1186/s12913-020-4931-2>. Viitattu 1.12.2024.

O'Donovan, R., & McAuliffe, E. (2020b). A systematic review of factors that enable psychological safety in healthcare teams. Teoksessa *International Journal for Quality in Health Care* (Vol. 32, Issue 4, pp. 240–250). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzaa025>. Viitattu 1.12.2024.

O'Donovan, R., & McAuliffe, E. (2020c). Exploring psychological safety in healthcare teams to inform the development of interventions: Combining observational, survey and interview data. Teoksessa *BMC Health Services Research* (Vol. 20, Issue 1). BioMed Central. <https://doi.org/10.1186/s12913-020-05646-z>. Viitattu 1.12.2024.

O'Gorman, K., MacIntosh, R., O'Gorman, K., & MacIntosh, R. (2015). Research methods for business & management: A guide to writing your dissertation (Second edition.). *Goodfellow Publishers Ltd.*

Oksanen, K. (2017). Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 1. osa. Jaettu ymmärrys työn murroksesta. *Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 13a / 2017*. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/80036>. Viitattu 30.11.2024.

Paalumäki, A., & Vähämäki, M. (2021). Havainnointi organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (2. Painos). *Gaudeamus*.

Parker, R., & Bradley, L. (2000). Organisational culture in the public sector: evidence from six organisations. Teoksessa *The International Journal of Public Sector Management* (Vol. 13, Issue 2). *University Press*.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09513550010338773/full/html>.

Viitattu 11.11.2024.

Pitkänen, J. (2007). Jännitteet kulttuurien törmätessä – yrityskulttuurin vaikutus muutosprosessissa. *Työelämän Tutkimus*, 5(2), 144.

Plaskoff, J. (2017). Employee experience: the new human resource management approach. *Strategic HR Review*, 16(3), 136–141. <https://doi.org/10.1108/shr-12-2016-0108>.

Viitattu 2.1.2025.

Pressman, A. (2019). Design Thinking. A Guide to Creative Problem Solving for Everyone. *Routledge*.

Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.

Puusa, A. (2021). Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (Toim.), Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. *Gaudeamus*.

Quaiser, R. M., & Pandey, S. K. (2023). Design thinking enabling innovation: a literature review. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 36(4), 579–601. <https://doi.org/10.1080/13511610.2023.2238910>. Viitattu 2.1.2025.

Rossi, A. (2012). Kulttuuristrategia: Rakenna yrityskulttuuri, jota työntekijät, asiakkaat ja omistajat rakastavat. *Kauppakamari*.

Saunders, J. (2019). The Fourth Industrial Revolution and Social Innovation in the Work Place. European Agency for Safety and Health at Work, 1–9. <https://healthy-workplaces.osha.europa.eu/fi/publications/fourth-industrial-revolution-and-social-innovation-workplace-0>. Viitattu 4.4.2025

Saunders, M., & Tosey, P. (2013). *The Layers of Research Design*. 58–59.

Schein, E. H., Rosti, P., & Rosti, P. (2009). Yrityskulttuuri: Selviytymisopas : tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta (2. painos.). *Laatukeskus*.

Schein, E. H. & Bennis, W. G. (1965). Personal and Organizational Change Through Group Methods: The Laboratory Approach. New York: *John Wiley & Sons*.

Schein, E. H., & Schein, P. (2017). Organizational Culture and Leadership (5th edition). *John Wiley & Sons, Inc.*

Sharma, R., & Sahoo, C. K. (2013). Regenerating organizational strength the employee centric way. *Strategic HR Review*, 12(2), 61–69. <https://doi.org/10.1108/14754391311322455>. Viitattu 4.4.2025.

Sosiaali- ja terveysministeriö. Verkkosivusto. <https://stm.fi/terveyspalvelut>. Viitattu 28.3.2025

Stenroos, A. (2014). Trumpettijoutsen -johtajuus muotoilussa, muotoilu johtajuudessa. Teoksessa Miettinen, S. (2024) (Toim.), Muotoiluajattelu (ss. 50–64). *Tammerprint*.

Suutala, S., Kaltiainen, J., & Hakanen, J. (2025). Miten Suomi voi -tutkimus. Työhyvinvoinnin kehittyminen loppuvuoden 2019 ja loppuvuoden 2024 välillä. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi>. Viitattu 4.4.2025.

Syvjärvi, A. & Pietiläinen, V. (toim.) (2016). Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen. Tampere University Press.

Tanner, R. (2025). Johdon agendalla 2025 - muutuskäyvä organisaatio (ss. 1–38.) <https://www.johdonagendalla.fi/>. Viitattu 10.1.2025.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) (2023). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. 1. Painos. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisu 2/2023, Helsinki.

Vilka, H. (2021). Näin onnistut opinnäytetyössä -ratkaisut tutkimuksen umpikujiin (PS-kustannus). *Otavan kirjapaino Oy*.

Yin, R. K., & Campbell, D. T. (2003). Case study research: Design and methods (3rd ed.). *Sage Publications*.

Liite 1: Ennakkokysely työntekijöille

Otsikko: Muutokseen suhtautuminen

Hei,

Tervetuloa vastaamaan työntekijöiden ajatuksia kartoittavaan ennakkokyselyyn. Kysely liittyy kahden yksikön yhdistymiseen. Toivottavasti sinulla on n. 10 min aikaa vastata tähän ennakkokyselyyn, sillä näkemyksesi on arvokas. Vastaaminen tapahtuu anonyymisti

Taustakysymykset:

Vastaaja valitsee, kummassa yksikössä työskentelee (valintakysymys):

- Yksikkö 1
- Yksikkö 2
- Molemmissa yksiköissä

Vastaajan rooli organisaatiossa (valintakysymys)

- Esihenkilö
- Sairaanhoidtaja
- Lääkäri
- Avustava henkilökunta

Asteikolla 1–10, mitä ajattelet tulevasta muutoksesta / yksiköiden yhdistymisestä tällä hetkellä? (asteikkokysymys-liukukytkin)

1= Aivan kamalaa, en halua muutosta

5= en oikein tiedä, en ole kauheasti ehtinyt ajattelemaan asiaa

10= odotan innolla, juuri tätä tarvitsemme

Avoimet kysymykset:

Odotukset:

Mitä mahdollisuuksia näet yhdistymisessä organisaatiolle ja omalle työllesi?

Mitkä ovat tärkeimpiä asioita, joita toivoisit yhdistymisen tuovan mukanaan?

Millaista tukea kaipaavat muutokseen liittyen?

Mitä odostat johtamiselta ja viestinnältä muutoksessa?

Huolet:

Mitkä ovat suurimmat huolesi liittyen tulevaan yhdistymiseen?

Avoim kysymys:

Mitä muuta haluaisit vielä sanoa muutokseen tai yhdistymiseen liittyen

Liite 2: Johdon ja esihenkilön teemahaastattelun runko

Teemahaastattelun arvioitu kesto on 1h.

Haastattelun alkuun käyn haastateltavan kanssa läpi haastattelun tavoitteen, teemahaastattelun luonteen sekä luottamuksellisuuden ja anonymiteetin. Kerron myös oman roolini laadullisen tutkimuksen tekijänä sekä sen, mihin haastattelua käytetään. Kysyn haastateltavalta lupaa haastattelun nauhoittamiseen litterointia ja analysointia varten.

Taustakysymykset

1. Mikä on taustakoulutuksesi ja milloin olet aloittanut työskentelyn organisaatiossa?
2. Mihin roolin tulit organisaatioon ja missä roolissa olet nyt? Mitkä ovat vastualueesi?
3. Mikä sai sinut hakeutumaan juuri tähän organisaatioon?

Mielikuvat organisaatiokulttuurista

4. Miten määrittelisit organisaatiokulttuurin?
5. Millainen mielikuva sinulla oli organisaation organisaatiokulttuurista ennen kuin aloitit työskentelyn organisaatiossa?
6. Miten kokemuksesi organisaatiokulttuurista on vastannut tätä mielikuvaa?
7. Miten organisaation arvot toteutuvat mielestäsi arjessa?
8. Millaiseksi luonnehtisit organisaation johtamiskulttuuria?
9. Mikä on ollut sinulle kaikkein yllätyksellisintä organisaation organisaatiokulttuurissa

Organisaatiokulttuuri ja toimintatavat

10. Mitkä ovat taustasyyt siihen, että kaksi yksikköä yhdistetään?
11. Mitkä tekijät näet suurimpina haasteina, entä mahdollisuuksina?
12. Miten näet, että nykyiset rakenteet ja prosessit tukevat kahden yksikön ja niiden kulttuureiden yhdistämistä; mitkä ovat suurimmat haasteet?
13. Millaisena työntekijälähtöisyys näyttäytyy yksiköissä?
14. Millaista johtamista yhdistymisen menestyksekkäs läpivienti edellyttää?
15. Miten luonnehtisit yhdistettävien yksiköiden keskinäistä kommunikaatiota ja vuorovaikutusta?

Ajatukset tulevaisuudesta

16. Jos kaikki olisi mahdollista kuvaile, miten yksiköiden yhdistäminen menisi ja millainen organisaatiokulttuurista muodostuisi (mitkä asiat ovat sinulle tärkeimpiä)?
17. Miten johtamisen ja työntekijän roolin tulisi mielestäsi kehittyä tulevaisuudessa?
18. Mitä tähän pääseminen mielestäsi edellyttää (johdolta, esihenkilöiltä, työntekijöiltä)

Lopuksi

19. Mitä olisi vielä tärkeä sanoa?