



Isaliina Lehtonen

Sairaalan henkilökunnan perehdytys yhtenäiseen organisaatiokulttuuriin

Systemoitu kirjallisuuskatsaus

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Toimintaterapeutti YAMK

Sosiaali- ja terveysalan palvelujen ja liiketoiminnan johtaminen

Opinnäytetyö

3.3.2022

Tekijä	Isaliina Lehtonen
Otsikko	Sairaalan henkilökunnan perehdytys yhtenäiseen organisaatiokulttuuriin – systemoitu kirjallisuuskatsaus
Sivumäärä	41 sivua + 1 liite
Aika	3.3.2022
Tutkinto	Toimintaterapeutti YAMK
Tutkinto-ohjelma	Sosiaali- ja terveystieteiden palvelujen ja liiketoiminnan johtaminen
Ohjaaja	Lehtori, tutkintovastaava Helena Miettunen
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvailla organisaatiokulttuurin ja perehdytyksen merkitystä organisaatiomuutoksessa kirjallisuuskatsauksen avulla. Tavoitteena on, että systemoidun kirjallisuuskatsauksen avulla saatua tietoa voidaan hyödyntää Laakson yhteissairaalahankkeen perehdytyksen suunnittelussa ja toteutuksessa sekä laajemmin myös muissa terveydenhuollon organisaatiomuutoksissa.</p> <p>Systemoidun kirjallisuuskatsauksen aineiston keruu toteutettiin syys-lokakuussa 2021. Aineistoa haettiin neljästä eri tietokannasta, joita olivat Cinahl, PubMed, ProQuest Central ja Emerald Insight. Aineiston valintaa ohjasi ennalta määritellyt sisäänotto- ja poissulkukriteerit. Mukaan valituille julkaisuille toteutettiin laadun arviointi Joanna Briggs instituutin (JBI) arviointikriteerien avulla. Lopulliseen kirjallisuuskatsaukseen hyväksyttiin 15 tutkimusta ja aineiston analysoinnin apuvälineenä käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia, jonka avulla luotiin tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus.</p> <p>Kirjallisuuskatsauksen keskeiset tulokset osoittavat johtajan roolin tärkeyden organisaatiokulttuurin muutoksen onnistumisessa. Esihenkilötyön tulee olla valmentavaa ja voimaannuttavaa. Työntekijöiden osallistuttaminen muutokseen on osoitettu tärkeäksi, koska tämä edistää työntekijöiden kokemusta kuulluksi tulemisesta. Organisaatiokulttuurin muutoksen onnistumista edistää avoin, jatkuva ja vastavuoroinen viestintä, jonka tavoitteena on tiedonvälittäminen sekä työntekijöiden yhteenkuuluvuuden vahvistaminen.</p> <p>Työntekijöiden kokemus psyykkisestä turvallisuudesta mahdollistaa uuden oppimisen ja perehdytyksen onnistumisen. Perehdytyksen suunnittelussa on tärkeä kiinnittää huomiota oikea-aikaisuuteen sekä perehdytyksen kohdistamiseen oikeille henkilöille huomioiden aiempi osaaminen ja koulutuksen tarve. Uuden sairaalan yhtenäisen organisaatiokulttuurin syntymistä voidaan edistää koko henkilökunnalle järjestettävän yhteisen perehdytyksen avulla. Uuden sairaalan perehdytyksessä on tutkimusten mukaan perusteltua valita perehdytysagentit, jotka ottavat vastuun perehdytyksen suunnittelusta ja aikatauluttamisesta tavoitteiden mukaisesti, järjestävät koulutuksia sekä tukevat työntekijöitä muutoksessa. Koulutusten ja oppimisen prosessien tulee jatkua myös uuden sairaalan käyttöönoton jälkeen, jotta yhteiset käyttäytymismallit, oletukset sekä ajattelutavat vakiintuvat ja muutos on pysyvä.</p> <p>Tämän opinnäytetyön systemoidun kirjallisuuskatsauksen avulla saatua tietoa voidaan hyödyntää perehdytyksessä ja sen suunnittelussa. Tietoa voidaan hyödyntää myös niissä tilanteissa, joissa tarkastellaan esihenkilötyötä sekä sen merkitystä yhteisen organisaatiokulttuurin tukemisessa. Esihenkilöt voivat hyödyntää tietoa myös tiedostaessaan oppimiskäsitteiden merkityksen ja mahdollisuudet osana omaa esihenkilötyötään.</p>	
Avainsanat	Organisaatiokulttuuri, organisaatiomuutos, perehdytys

Author	Isaliina Lehtonen
Title	Orientation of the Hospital Staff to the Coherent Organizational Culture – a Systematized Literature Review
Number of Pages	41 pages + 1 appendix
Date	3 March 2022
Degree	Master of Health Care (Occupational Therapy)
Degree Programme	Master's Degree Programme in Service and Business Management in Health Care and Social Services
Instructors	Helena Miettunen, Senior Lecturer
<p>The purpose of my systematized literature review was to describe the importance of organizational culture and orientation in organizational change. The aim was that the information obtained could be utilized in the planning and implementation of the orientation in a project of two large healthcare organization in capital area in Finland. In addition, the information could be utilized more broadly in other organizational changes in health care.</p> <p>The material of the systematized literature review was collected in September and October 2021. The material was retrieved from four databases, which were Cinahl, PubMed, ProQuest Central, and Emerald Insight. The search was limited by clear inclusion and exclusion criteria. The quality of the selected research articles was assessed using Joanna Briggs Institute (JBI) quality assessment criteria. As a result, 15 articles were approved for the final literature review. The content analysis was used as a tool for analyzing the material in the literature review.</p> <p>The results showed that the role of leadership is important in the success of the change in organizational culture. Leadership should be coaching and empowering. Thus, it is important to involve employees in the change and listen to them. Open, continuous, and mutual communication contributes to the success of a change in organizational culture. The aim of communication is to provide information and strengthen the cohesion of employees.</p> <p>The employees feeling psychologically safe enables the success of learning and orientation. Therefore, it is important to pay attention when planning orientation to the timeliness of training and to target the training to the right people. The coherent organizational culture in the new hospital can be encouraged through cultural orientation for all staff. According to research, the orientation of the new hospital is justified by choosing orientation agents. The agents take responsibility for planning and scheduling the orientation according to the goals, organizing training, and supporting employees in the change. Training and learning processes must continue even after the opening of the new hospital, so that common behaviors, assumptions, and ways of thinking become established, and the change is permanent.</p> <p>The information obtained through the systematized literature review of this thesis can be utilized in the orientation and its planning. The information can also be utilized in situations where the work of leaders and their role in supporting a coherent organizational culture is examined. Leaders can also utilize the information when they become aware of the importance and opportunities of the conception of learning as part of their own leadership.</p>	
Keywords	Organizational culture, organizational change, orientation

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Organisaatiokulttuuri ja perehdytys	2
2.1	Sairaalan organisaatiokulttuuri	2
2.1.1	Scheinin organisaatiokulttuurin teoria	2
2.1.2	Organisaatiomuutos	4
2.2	Perehdytys sairaalatyössä	5
2.2.1	Perehdytyksen prosessimaisuus ja laadukkaan perehdytyksen ominaisuudet	6
2.2.2	Perehdytys ja oppimista tukevat menetelmät	8
3	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset	11
4	Opinnäytetyön toteutus	12
4.1	Systemoitu kirjallisuuskatsaus	12
4.2	Aineiston keruu	12
4.3	Laadun arviointi	19
4.4	Aineiston analyysi	19
5	Opinnäytetyön tulokset	21
5.1	Sairaalan organisaatiokulttuurin muutosta edistävät tekijät	22
5.1.1	Johtaminen organisaatiomuutoksessa	22
5.1.2	Työkulttuuri	26
5.2	Perehdytys sairaalan organisaatiomuutoksessa	27
5.2.1	Oppiminen	28
5.2.2	Sairaalan henkilökunnan perehdytyksen rakenne	29
6	Pohdinta	30
6.1	Tulosten tarkastelu	30
6.2	Eettisyys ja luotettavuus	34
6.3	Johtopäätökset	36
	Lähteet	38
	Liitteet	
	Liite 1. Valitut tutkimukset	

1 Johdanto

Vuoden 2023 alusta alkavan sote-uudistuksen tavoitteena on turvata yhdenvertaiset ja laadukkaat sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut kullekin hyvinvointialueelle ja sen asukkaille. Uudistuksen myötä terveydenhuollon painopiste on entistä enemmän terveyden edistämisessä, mutta olennaista on etenkin perus- ja erityistason palvelujen parempi yhteen toimivuus sekä saumattomuus. (Sote-uudistus.) Nykypäivän sairaalatoimintaa ohjaavat tavoitteet ja tarpeet vaativat sairaalarakennusten uudistamista, jotta potilaat ja asiakkaat saavat parasta mahdollista hoitoa (Laakson yhteissairaala 2021).

Helsingin kaupunki sekä Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri (HUS) suunnittelevat Laakson sairaala-alueelle yhteissairaala. Tuleva sairaala korvaa nykyiset sairaalarakennukset, jotka ovat nykyaikaiseen sairaalahoitoon soveltumattomia ja huonokuntoisia tai väliaikaisia sekä toisistaan hajallaan sijaitsevia. Hanke mahdollistaa pääkaupunkiseudun psykiatrisen ja somaattisen sairaalatoiminnan tarpeiden ja tavoitteiden mukaisen kehittämisen ja keskittämisen. (Helsingin kaupungin valtuusto 2020.) Uusi yhteissairaala on kansainvälisesti merkittävä psykiatrian, geriatrian ja neurologisen kuntoutuksen osaamisen keskittymä (Laakson yhteissairaala 2021).

Uuden sairaalan käyttöönotossa on tärkeää kiinnittää huomiota henkilökunnan perehdytykseen ja yhtenäisen organisaatiokulttuurin syntyymiseen. Tämän avulla turvataan laadukas potilastyö ja työntekijät sitoutuvat työyhteisöön. (Cummings & Worley 2008: 521; Kjelin & Kuusisto 2003: 46–48.) Sosiaali- ja terveysalalla on ollut pitkään työvoimapulaa ja koronapandemia on pahentanut tilannetta entisestään, sillä työntekijät ovat joutuneet perehtymään uusiin tehtäviin nopealla aikataululla. Tämä on lisännyt työntekijöiden kokemaa psyykkistä kuormitusta ja pelkoa työtehtävien osaamisesta. Sosiaali-, terveys- ja kasvatustieteiden ammattijärjestö Tehyn teettämän erikoissairaanhoidon kohdennetun kyselyn mukaan jopa 90 % hoitajista on harkinnut alan vaihtoa. Terveydenhuollon riittävän työvoiman turvaamiseksi tulee työntekijöihin panostaa ja tässä esihenkilöt ovat avainasemassa. (Vartiainen 2021.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvailla organisaatiokulttuurin ja perehdytyksen merkitystä onnistuneessa organisaatiomuutoksessa kirjallisuuskatsauksen avulla. Tavoitteena on, että systemoidun kirjallisuuskatsauksen avulla saatua tietoa voidaan hyödyntää Laakson yhteissairaalahankkeen perehdytyksen suunnittelussa ja toteutuksessa sekä laajemmin myös muissa terveydenhuollon organisaatiomuutoksissa.

2 Organisaatiokulttuuri ja perehdytys

2.1 Sairaalan organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan jaettua ilmiötä, joka edustaa vakaita ja johdonmukaisia uskomuksia organisaatiosta ja sen ympäristöstä. Kulttuuri sisältää organisaation jäsenten kesken jaetut normit, arvot ja perusoletukset, joiden tunteminen auttaa työntekijöitä työnteossa. Nämä vaikuttavat työntekijöiden ajatteluun ja käytökseen sekä ohjaavat, kuinka työntekijät kommunikoivat esimerkiksi työkavereiden ja asiakkaiden kanssa. Kulttuuri muuttuu jatkuvasti ja sitä voidaan tulkita monella erilaisella tavalla. Organisaatiokulttuuri ei myöskään ole aina yhtenäinen, sillä organisaation sisällä olevissa alakulttuureissa voi olla eroavaisuuksia. (Cummings & Worley 2008: 520–521.)

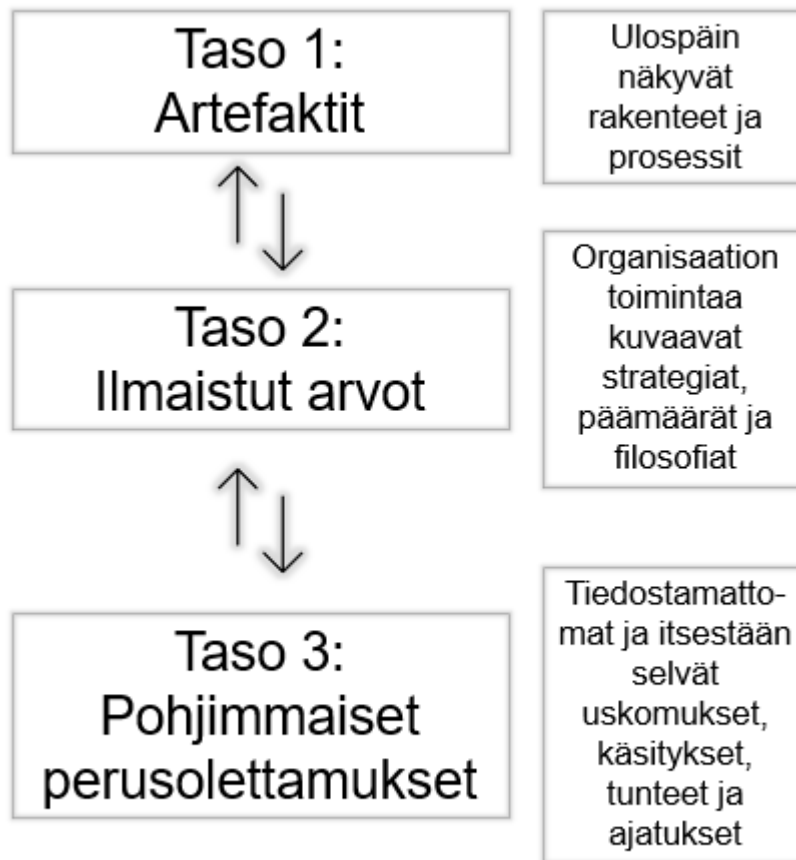
Organisaatiokulttuuri vaikuttaa muutoksen onnistumiseen, sillä se voi rajoittaa organisaation kehitystä tai edistää avaamalla uusia mahdollisuuksia uudistuksille (Joensuu 2014: 32). Organisaatiokulttuuria on määritelty ja tutkittu eri tieteenaloilla.

Organisaatiokulttuurin lähikäsite on toimintakulttuuri, jonka Lind (2013: 17) kuvaa eroavan niin, että toimintakulttuuri kuvastaa organisaation toimintatapaa ja organisaatiokulttuuri sisältää myös näkymättömissä olevia asioita. Käsitteitä käytetään kuitenkin usein synonyyminä. Tässä työssä käytetään käsitettä organisaatiokulttuuri, sillä alustavista tiedonhauista ilmeni, että käsitettä toimintakulttuuri käytetään Suomessa ensisijaisesti kasvatuksen ja koulutuksen toimialoilla.

Organisaatiokulttuuri on merkittävä sairaalassa. Kulttuurin ollessa tukeva ja johtajuuden voimaannuttavaa, työntekijät ovat tyytyväisempiä työhön, työstä aiheutuva kuormitus on vähäisempää ja potilastyön laatu on parempaa. Organisaation on tärkeää huolehtia kulttuurisista ominaisuuksista ja viestiä niistä selkeästi, jotta tavoitteet voidaan saavuttaa. (Stone ym. 2005: 468; Gershon & Stone & Bakken & Larson 2004: 38.) Näin ollen organisaatiokulttuuri vaikuttaa organisaation kykyyn toteuttaa muutoksia (Cummings & Worley 2008: 521).

2.1.1 Scheinin organisaatiokulttuurin teoria

Tätä opinnäytetyötä ohjaavaksi teoriaksi on valittu Scheinin (Schein 1987: 32–38; Schein 2009: 30–36) organisaatiokulttuurin teoria. Tämä teoria muodostuu kolmesta tasosta, joista kaksi on havaittavissa ja yksi piilossa. Tasot on kuvattu alla olevassa kuviossa 1.



Kuvio 1. Kulttuurin tasot Scheinin organisaatiokulttuurin teorian mukaisesti (mukaillen Schein 1987: 32; Schein 2009: 30).

Ensimmäinen taso on organisaation rakenteita ja prosesseja kuvaavat artefaktit, jotka ovat ihmisen rakentama fyysinen ja sosiaalinen ympäristö. Artefaktit näkyvät ulospäin esimerkiksi arkkitehtuurin, pukeutumiskoodien ja vuorovaikutustapojen välityksellä. Artefaktien tasolla kulttuuri näyttöytyy selkeinä havaintoina ja sillä on välitön emotionaalinen vaikutus, mutta oikeasti ei tiedetä, mitä tapahtuu. Tämän tason ymmärtämistä voidaan yrittää lisätä analysoimalla sellaisia arvoja, jotka muodostavat käyttäytymistä ohjaavia päivittäisiä toimintaperiaatteita. (Schein 1987: 32–33; Schein 2009: 31–32.)

Toinen havaittavissa oleva taso on ilmaistut arvot, jotka kuvaavat organisaation toimintaa ja julkituotuja arvoja sekä ihanteita. Arvojen tietoinen ja selkeä ilmaisu mahdollistaa normien ja moraalin luomisen, jonka avulla pyritään ohjaamaan ryhmän käsittelyä avaintilanteissa. Havaitsemista artefakteista nousee esiin kysymyksiä, joihin organisaatiossa työskentelevät voivat vastata. Kahdella organisaatiolla voi olla hyvin samanlaiset

ilmaistut arvot, vaikka havaittavissa olevat artefaktit eroavat toisistaan. Nämä kaksi tasoa eivät riitä ymmärtämään organisaatiota syvemmällä kulttuurisella tasolla, jonka vuoksi tarvitaan myös kolmas taso. (Schein 1987: 33–35; Schein 2009: 32–34.)

Kolmas piilossa oleva taso on yhteisen oppimisprosessin tuloksena syntyneet pohjimmaiset perusolettamukset, joita ovat tiedostamattomat uskomukset, käsitykset, tunteet sekä ajatukset. Näiden pohjalta muodostuu arvojen ja käytännön toteutus. Perusolettamukset ovat tiedostamattomia ja vakiintuneita toiminta- ja ajattelutapoja, jotka kertovat siitä, millainen toiminta on toivottavaa ja arvostettua. Toiminnan muuttamisen ja kehittämisen kannalta haasteena on, että piilossa olevia perusolettamuksia on vaikea muuttaa, sillä nämä ovat toisaalta työntekijöiden tietoisuuden ulkopuolella ja toisaalta työntekijöille itsestään selviä. Kulttuurin peruskuvion selvittämiseksi myös piilossa olevat perusolettamukset tulisi saada esiin, jotta tapahtumia ja niiden syitä voidaan todella ymmärtää. (Schein 1987: 35–38; Schein 2009: 34–36.)

2.1.2 Organisaatiomuutos

Organisaatiomuutoksella tarkoitetaan rakenteellista, koko organisaatiota koskevaa laajaa toiminnallista muutosta, joka voi koskea työntekijöitä, heidän työtehtäviään ja asemaansa tai koko organisaatiota. Organisaatiomuutos on prosessi, joka koostuu erilaisista vaiheista ja käytännössä uuden opettelu jatkuu vielä muutoksen voimaantumisen jälkeen. Yksiköiden yhdistyminen on yksi esimerkki organisaatiomuutoksen tyypeistä. (Pahkin & Vesanto 2013: 4.)

Erillisten organisaatiokulttuurin omaavien yksiköiden yhdistyessä tulee kiinnittää huomiota organisaatiokulttuuriin (Schein 2009: 22). Scheinin (2009: 133, 177–118) mukaan muutosten vastustaminen on normaali ilmiö ja kaikki muutokset alkavat jonkin asteiselle kyseenalaistamisella. Muutosvastarinta johtuu usein siitä, ettei kulttuurillisia ilmiöitä ole otettu huomioon päättäessä menettelytavoista. Muutoksessa on hyödyllistä tehdä kulttuuriset teemat ja ominaisuudet työntekijöille ymmärrettäväksi. Organisaatiokulttuurin voidaan nähdä lisäävän työntekijöiden kokemaa työn ennakoitavuutta, sillä tämä vähentää epävarmuudesta johtuvaa ahdistusta.

Muutosvastarinta on välttämätöntä myös siksi, että työntekijät voivat oppia pois vanhoista tavoista, sillä poisoppimista edistää uhka, kriisi tai tyytymättömyyden tunne. Uuden oppimisen mahdollistamiseksi työntekijöiden tulisi kokea olonsa psykologisesti turvallisiksi. Psykologista turvallisuutta voidaan lisätä muun muassa selkeyttämällä visio,

järjestämällä koulutuksia ja antamalla aikaa uuden oppimiselle sekä osallistuttamalla työntekijät oppimiseen. (Schein 2009: 140–141.)

Näin ollen organisaation toiminnan uudistaminen vaatii oppivia yksilöitä, jotka analysoivat omaa toimintaansa ja tunnistavat omaa osaamistaan. Oman toiminnan analysointi edellyttää vuorovaikutusta. Yksilön oppimisen lisäksi tulee kiinnittää huomiota ihmisten välisiin suhteisiin ja tapaan, jolla ihmiset työskentelevät yhdessä. Tällöin yksilöiden osaaminen voidaan suunnata jaetuksi osaamiseksi ja toiminnan kehittämiseksi. Organisaation uudistumiskykyyn vaikuttavat työntekijän rooli ryhmässä, toimiva vuorovaikutus, luottamus, työntekijän sitoutuminen hyödyntämään omaa osaamistaan ja oppimaan uutta sekä yhteisten ajattelumallien ja tavoitteiden kehittäminen. (Kjelin & Kuusisto 2003: 28–29, 33.)

Organisaatiokulttuurin luomisessa ja tuomisessa käytäntöön tulee kiinnittää huomiota esimerkiksi johtamiseen, sillä työntekijöiden on todettu kiinnittävän enemmän huomiota käyttäytymiseen kuin puheeseen. Esimerkillä johtaminen näkyy esimerkiksi siinä, mihin asioihin johto kiinnittää huomiota, mitä mitataan ja kontrolloidaan, miten johto reagoi kriiseihin sekä miten he opettavat ja ohjaavat. (Schein 2009: 113–114.) Organisaatiokulttuuri alkaa muodostua heti, kun ryhmällä on tarpeeksi yhteisiä kokemuksia. Organisaatiossa kulttuuriset elementit määrittävät strategiaa, päämääriä ja toimintatapoja ja luovat pohjan työlle. (Schein 2009: 28–29.)

2.2 Perehdytys sairaalatyössä

Perehdytyksestä ei ole vakiintunutta määritelmää, vaan kukin tutkija korostaa hieman erilaisia ominaispiirteitä. Perehdytystä säätelevät lait ja asetukset, mutta vastuu perehdytyksen suunnittelusta on organisaatiolla (Miettinen & Kaunonen & Tarkka 2006: 63). Työturvallisuuslain 2002/738 14 § mukaan työnantajan on annettava työntekijöille riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava työntekijän riittävästä perehdytyksestä työhön, työpaikan olosuhteisiin, työmenetelmiin, ohjata työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä opastaa erilaisissa häiriö- ja poikkeustilanteissa.

Perehdytyksen tavoitteena on henkilöstön suunnitelmallinen kehittäminen osaksi työyhteisöä ja yksilön urakehitystä. Perehdytyksen avulla työntekijän työpanos muuttuu nopeammin tuottavaksi ja työ on laadukasta (Ketola 2010: 70; Kjelin & Kuusisto 2003: 46–48). Ketolan (2010: 71) väitöskirjan mukaan perehdyttämisen osa-alueita ovat työtehtävään ja työhön perehdyttäminen, työnantajan arvoihin ja kulttuurin opastaminen, verkoston tuntemus sekä työnantajan laajempi tuntemus. Myös Miettinen ym. 4(2006:

67) korostavat tutkimuksessaan sitä, että perehdytyksen sisältöön tulee sisällyttää työtehtävien lisäksi laajemman käsityksen saaminen työyhteisöstä ja organisaatiosta.

2.2.1 Perehdytyksen prosessimaisuus ja laadukkaan perehdytyksen ominaisuudet

Perehdytystä tarkastellaan usein perehdytysprosessina (esim. Ketola 2010: 138). Mieltinen, Kaunonen ja Tarkka (2006) ovat tutkineet laadukasta perehdytystä hoitotyössä sekä Mieltinen, Kaunonen, Peltokoski ja Tarkka (2009) ovat tehneet jatkotutkimuksen hoitotyön perehdytyksen prosessista ja sen arvioinnista.

Mieltisen ym. (2006: 67) tutkimuksen mukaan laadukas perehdytys koostuu perehdytyksen vastuun määrittelemisestä, tavoitteellisuudesta ja sisällön määrittämisestä. Perehdytyksen prosessi koostuu Mieltisen ym. (2009: 79) mukaan perehdyttäjän määrittämisestä, perehdytyksen jaksottamisesta, prosessin kuvauksesta ja prosessin kestosta. Myös Ketolan (2010: 160) väitöskirjan mukaan toimiva perehdytyksen prosessi sisältää edellä mainittuja osa-alueita, mutta näiden lisäksi tulisi huomioida toimiva vuorovaikutus ja verkostoituminen, tulijalle annettava kannustus ja tuki sekä seuranta.

Mieltisen ym. (2006: 68) ja Ketolan (2010: 118) tutkimukset osoittavat, että laadukkaan ja toimivan perehdytyksen varmistamiseksi organisaatioiden tulee luoda perehdytys-suunnitelma. Suunnitelma rakennetaan useimmiten perehdytysprosessin osa-alueiden mukaisesti ja sen tarkoituksena on toimia työlistana ja aikatauluna. Suunnitelma voi sisältää kirjallista ennakkomateriaalia. (Ketola 2010: 138, 141.) Perehdytysuunnitelma parantaa työn laatua ja vähentää virheitä sekä lisää työntekijän työhyvinvointia, ammatillista osaamista, motivaatiota työhön ja nopeuttaa työyhteisöön sopeutumista (Peltokoski 2016: 27; Mieltinen ym. 2006: 68).

Vastuu työntekijän perehdytyksestä on esimiehellä, perehdyttäjällä ja perehtyjällä. Perehdytettävän tulee ottaa vastuu omasta oppimisestaan olemalla oma-aloitteinen ja itseohjautuva. Lisäksi tulee huomioida perehtyjän aiempi osaaminen tavoitteita ja vastuita määrittäessä, koska perehdytyksen tulisi olla tavoitteellista, mutta yksilöllisesti toteutettua (Peltokoski 2016: 27; Mieltinen ym. 2006: 68).

Mieltisen ym. (2009: 78) tutkimuksen mukaan määritelty perehdyttäjä voi olla sovittu henkilö, satunnainen perehdyttäjä tai perehdytys voidaan järjestää osittain myös lisäkoulutuksena. Ennalta sovitun perehdyttäjän vastuulla on toiminnan koordinointi ja perehdytysmateriaalin päivittäminen. Perehdyttäjältä vaaditaan kokemusta, mutta tärkein

ominaisuus perehdyttäjälle on kiinnostus auttaa ja kuunnella toisia sekä taito kertoa asioista yksinkertaisesti (Kjelin & Kuusisto 2003: 196–197). Esteitä perehdyttäjänä toimimiselle voivat olla liiallinen työkuorma, kiire ja systemaattisuuden puute (Ketola 2010: 126). Yksittäisen perehdyttäjän nimeämisen lisäksi organisaatiokulttuurille tulisi olla ominaista koko työyhteisön osallistuminen perehdyttämiseen (Kjelin & Kuusisto 2003: 195), jolloin perehdyttäjänä on satunnainen perehdyttäjä (Miettinen ym. 2009: 78).

Perehdyttäjän määrittelemisen lisäksi perehdytyksen jaksottaminen sisältyy perehdytyksen prosessiin. Tämä koostuu sisällöllisestä, ajallisesta, yksilöllisestä ja satunnaisesta perehdytyksestä. Näistä sisällöllinen, ajallinen ja yksilöllinen perehdytys on ennalta suunniteltua ja ohjeistettua, joten näiden onnistumista on mahdollista arvioida jälkikäteen. (Miettinen ym. 2009: 78.) Perehdytys tulisi aloittaa yleisimmillä asioilla orientoimalla ja motivoiden työntekijää uuteen tehtävään ennen uusien asioiden opettelua (Kjelin & Kuusisto 2003: 196).

Perehdytyksen prosessiin sisältyy prosessin kuvaus, jolla tarkoitetaan perehdytyksen kohteita, joita ovat yleinen perehdytys ja ammatillinen kasvu. Perehdytettäviä asioita on paljon, ja tutkimuksessa mainitaan muun muassa työsuhteasiat (palkat, työajat ja työvuorot), yksikön rakenne (tilat ja erityistilanteisiin liittyvät varotoimet), potilas- ja henkilöstöturvallisuus (palo- ja pelastusjärjestelmät) sekä hoitotyön toiminnot (työtavat ja hoitokäytänteet). Ammatillinen kasvu on osa perehdytyksen tavoitteellisuutta ja toteutuu sekä yksin että yhdessä perehdyttäjän kanssa toimien. Yhdessä toimiessa kuunteleminen on tärkeää, jotta perehdytettävä voi tuoda esille uusia ajatuksia ja käytäntöjä, jotka mahdollistavat työn kehittämisen. (Miettinen ym. 2009: 78–80; Miettinen ym. 2006: 66.)

Perehdytyksen ollessa tavoitteellisesti suunniteltu työntekijä sopeutuu työyhteisöön nopeammin ja työnteko täysivaltaisena jäsenenä mahdollistuu. Perehdytyksessä tulee kiinnittää huomiota toimivaan vuorovaikutukseen ja verkostoitumiseen, koska tämä vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin. Perehdytys kehittää työntekijöiden yhteistyötä ja yhteishenkeä. Tämä vähentää työntekijän tunnetta yksinäjämisestä ja sitouttaa häntä työhön. (Ketola 2010: 127; Miettinen ym. 2006: 66–67.)

Vuorovaikutuksen laatua voidaan parantaa työntekijän kuuntelemisella ja kannustamalla työntekijää itseohjautuvuuteen ja sisäiseen yrittäjyyteen. Lisäksi olisi tärkeää antaa perehdytettävälle palautetta, kannustusta ja tukea perehdyttämisen prosessin aikana, koska tämä lisää työskentelykulttuurin avoimuutta. Palautteen antaminen motivoi pe-

rehdytettävää. Palautteen avulla perehdytettävä saa kokemuksen oman mielipiteen tärkeydestä ja tämä lisää luottamuksen tunnetta. (Ketola 2010: 127–130.) Tavoitteellinen perehdytys lisää myös motivoitumista, joka näkyy sitoutumisena sekä myönteisenä asennoitumisena ja innostuksena työhön. Tällöin uusien asioiden vastaanottaminen on mahdollista. (Miettinen ym. 2006: 67.)

2.2.2 Perehdytys ja oppimista tukevat menetelmät

Perehdytys voidaan nähdä oppimisena, jossa työntekijä vastaanottaa tietoa (Kjelin & Kuusisto 2003: 197). Oppimista tapahtuu työssä jatkuvasti vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa ja oppimisen avulla yksilön ymmärrys asioista kehittyy. Ympäristö vaikuttaa yksilön haluun ja mahdollisuuteen oppia. (Ojala & Meklin 2021: 8–10; Kjelin & Kuusisto 2003: 39.) Oppivan organisaation elementtejä ovat vuorovaikutuksessa olevat ihmiset, jatkuva keskustelu yhteisestä tulevaisuudesta ja haasteista yhteisen ymmärryksen saamiseksi, selkeät tavoitteet ja keinot tavoitteiden saavuttamiseksi, itseohjautuvat tiimit, valmentavat lähijohtajat sekä johtaminen, joka osoittaa suuntaa ja yhteisiä arvoja (Ojala & Meklin 2021: 74–75).

Eri oppimiskäsitykset kuvastavat ihmisten oppimista (Kjelin & Kuusisto 2003: 40). Alla olevassa taulukossa 1. on vertailtu eri oppimiskäsityksiä perehdytyksen näkökulmasta.

Taulukko 1. Oppimiskäsitykset perehdytyksen näkökulmasta (mukaillen Kjelin & Kuusisto 2003: 40–44).

	Behavioristinen oppimiskäsitys	Kognitiivinen oppimiskäsitys	Humanistinen oppimiskäsitys	Konstruktivistinen oppimiskäsitys
Perehdytettävä	Tieto vastaanotetaan ja oppiminen on mekaanista (ärsyke > reaktio)	Muisti ja ajattelu ovat tärkeitä oppimisessa. Havainnoilla, oivalluksilla ja ymmärryksellä on vaikutusta oppimiseen	Kokemus vaikuttaa oppimiseen ja kokemuksesta opitaan, mutta kokemus tulee ymmärtää, jäsentää ja hyödyntää	Oppiminen vaatii aktiivista vastuun ottamista omasta oppimisesta, osallistumista sekä tiedon valintaa, tulkintaa, jäsentämistä ja yhdistämistä
Perehdyttäjä	Kouluttaa ja jakaa tiedon	Tukee työntekijän omia havaintoja, oivallusta ja ymmärrystä	Huomioi perehdytettävän yksilöllisen tilanteen	Sitouttaa perehdytettävän omaa aktiivista oppimista
Ympäristö	Palkitsee ja rankaisee	Vuorovaikutus ympäristön kanssa vaikuttaa oppimiseen (esim. kieli)	Korostaa yksilöä ja oppimisen kokemusallista merkitystä	Oppiminen sidoksissa tilanteeseen, kulttuuriin ja vuorovaikutusprosesseihin. Ympäristö tukee oppimista
Yksilöllisyys	Yksilöllisyyttä ei huomioida	Omien kokemusten perusteella muodostetaan kokonaisnäkemystä ja sisäisiä malleja	Motivaatio, tarpeet, arvot, itsetuntemus ja ainutlaatuisuus vaikuttavat oppimiseen	Sisäinen motivaatio, oma-kohtainen todellisuus, kokemukset ja tulkinta vaikuttavat oppimiseen
Perehdytyksen kohde	Tarkasti määritelty ja mitattavissa oleva	Kokonaisnäemyksen saaminen, jotta voidaan ymmärtää yksityiskohtia	Yksilöllinen oppimiskokemus	Kiinnitetään huomiota kokonaisuksiin ja asioiden väliin suhteisiin

Kuten aiemmin on mainittu, toimivassa perehdytyksessä tulee Ketolan (2010: 158–160) mukaan huomioida ihmisten välinen vuorovaikutus ja verkostot. Tähän pohjautuen Ketola korostaa väitöskirjassaan konstruktivistista oppimiskäsitystä, jolloin toimiva perehdytys ei ole passiivisen tiedon vastaanottamista, vaan perehdytys on oppijan aktiivista kognitiivista ja sosiaalista toimintaa.

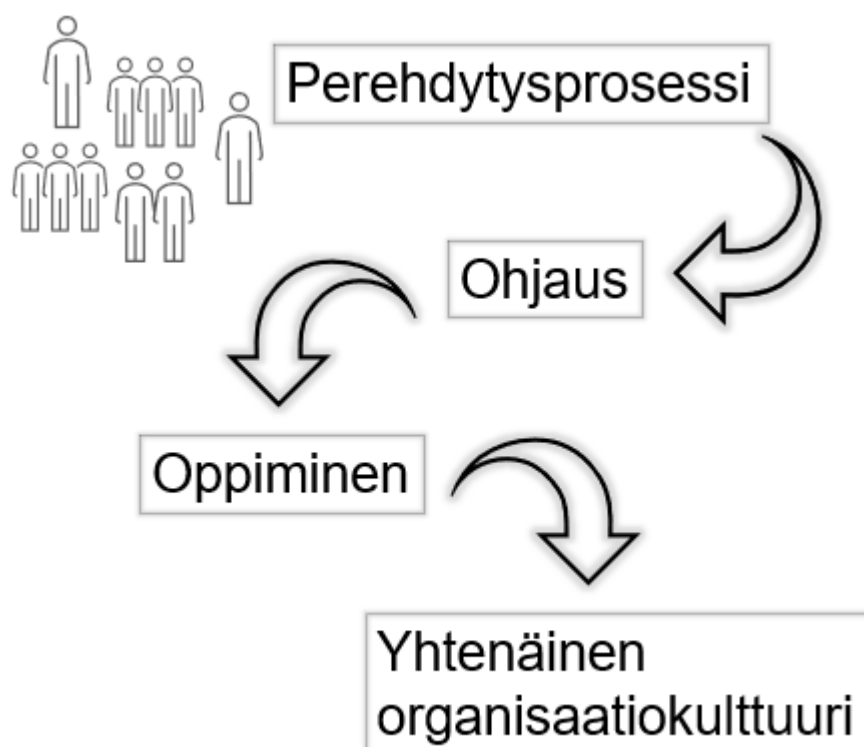
Perehdytyksessä työntekijällä tulee olla keinoja, joiden avulla hän muokkaa ja arvioi saamaansa tietoa sekä vertaa sitä aiempiin kokemuksiinsa ja uskomuksiinsa. Tällöin työntekijä pyrkii kehittymään, ja tämä vahvistaa henkilön sisäistä motivaatiota. Itsearviointitaitojen kautta työntekijä saa käsityksen, mitä osaa ja miten omaa suoritustaan voi parantaa. Näitä taitoja ovat muun muassa oman suorituksen tarkkailu, itsearviointi, reflektiivinen oppiminen ja roolisuoritusten mallintaminen. (Ketola 2010: 156.) Oppimisen kautta työntekijä sopeutuu ja tottuu asioihin, jolloin syntyy rutinoitumista. Rutiinien avulla työtehtävien suorittaminen ei vaadi enää jatkuvaa päätöksentekoa, vaan tehtävät ja tehtäväkokonaisuudet sujuvat automaattisesti vakiintuneella suoritustavalla. (Kjelin & Kuusisto 2003: 29.)

Perehdytystä on usein pidetty myös mentorointina, joka on yksi ohjauksen muodoista. Yleisesti ohjauksella tarkoitetaan yhteistoimintaa, jossa tuetaan ja edistetään ohjattavan oppimis-, kasvu-, työ- tai ongelmanratkaisuprosesseja sellaisilla tavoilla, että ohjattavan toimijuus vahvistuu. Ohjausta toteutetaan yksilö-, ryhmä- ja työyhteisötasolla aina suhteessa johonkin konkreettiseen yhteisöön. Yhteisön ohjauksen interventiot ja toimet voivat olla esimerkiksi ohjeita, tiedotustilaisuuksia, manuaaleja, kursseja, verkkosivuja, ohjaustapaamisia tai arviointitilanteita. (Vehviläinen 2020: 12, 14–15.) Mentorointi yleensä käsitetään toiminnaksi, jossa kokenut työntekijä ohjaa kokemattomampaa työntekijää (Kupias 2017: 57). Mentoroinnin on todettu vahvistavan oman roolin muodostumista, jossa minäkäsitys sitoutuu tehtävään ja ryhmään, jolloin työntekijä työskentelee ryhmän puolesta itseään toteuttaen (Ketola 2010: 160).

Hyvä perehdytys koostuu toiminnasta, jossa on sekä ohjattua toimintaa että itseohjautuvia aktiviteetteja. Jos perehdytettäviä on useita, työntekijöille voidaan järjestää perehdyttämistilaisuus, jossa esitellään visio, strategiat, tavoitteet ja arvot. Perehdytyksen eteneminen voidaan nähdä spiraalina, joka kuvaa osaamisen syventymistä oppimisen avulla. Alkuun spiraalin ulkokehällä ollessa työntekijä ei tunne organisaation tapoja, mutta onnistuneen perehdytyksen myötä työntekijä pääsee eteenpäin spiraalin kehillä saaden myös hiljaista eli piilossa olevaa tietoa. (Ketola 2010: 134, 142, 145.)

Perehdytystä voidaan toteuttaa monin eri tavoin. Dessler (2013: 279, 301) on esittänyt erilaisia menetelmiä, joita voidaan käyttää yksittäin tai yhdistäen useita menetelmiä. Perehdytyksen menetelmiä ovat muun muassa työn kautta kouluttaminen, oppipoikana oleminen, epämuodollinen oppiminen, ohjeiden avulla kouluttaminen, ohjattu oppiminen, luennot, audiovisuaalinen koulutus ja verkkokurssit.

Alla olevassa kuviossa 2. on esitetty, kuinka tässä opinnäytetyössä esitetyt asiat yhdistyvät. Perehdytettäviä henkilöitä ohjataan perehdytysprosessin suunnitelman mukaisesti, jolloin työntekijät oppivat yhtenäiseen organisaatiokulttuuriin.



Kuvio 2. Perehdytys ja organisaatiokulttuuri.

3 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvailla organisaatiokulttuurin ja perehdytyksen merkitystä organisaatiomuutoksessa kirjallisuuskatsauksen avulla. Kirjallisuuskatsaus mahdollistaa kokonaiskuvan muodostamisen aihealueesta tai asiakokonaisuudesta (Suhonen & Axelin & Stolt 2016: 7). Tavoitteena on, että systemoidun kirjallisuuskat-

sauksen avulla saatua tietoa voidaan hyödyntää Laakson yhteissairaalahankkeen perehdytyksen suunnittelussa ja toteutuksessa sekä laajemmin myös muissa terveydenhuollon organisaatiomuutoksissa.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

- 1) Mitä tekijöitä liittyy sairaalan organisaatiokulttuurin muutokseen?
- 2) Millaisia tekijöitä liittyy sairaalan organisaatiokulttuurin perehdytykseen?

4 Opinnäytetyön toteutus

4.1 Systemoitu kirjallisuuskatsaus

Tämä opinnäytetyö on toteutettu systemoituna kirjallisuuskatsauksena, joka on systemaattisen kirjallisuuskatsauksen alalaji. Systemoidussa kirjallisuuskatsauksessa tekijöitä on vain yksi, kun taas systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa on kaksi tai useampi. (Suhonen ym. 2016: 14.) Systemoidussa kirjallisuuskatsauksessa tavoitellaan systemaattisen kirjallisuuskatsauksen piirteitä, vaikka aineiston valinta on tehty yhden tekijän toimesta (Lehtiö & Johansson 2016: 35).

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on metodiltaan sekundaarista tutkimusta, jonka tavoitteena on hahmottaa olemassa oleva tutkimustieto yhdistämällä eri tutkimusten tuloksia. Tämän avulla saadaan kokonaiskuva aiemmasta tutkimuksesta sekä vastataan tarkkaan tutkimuskysymykseen. (Niela-Vilén & Hamari 2016: 23; Suhonen ym. 2016: 14; Johansson 2007: 3–4.) Systemaattinen kirjallisuuskatsaus sisältää viisi vaihetta, jotka ovat tarkoituksen ja tutkimusongelman määrittäminen, kirjallisuuden haku ja aineiston valinta, tutkimusten kriittinen arviointi, aineistosta tehty analyysi ja synteesi sekä tulosten raportointi (Niela-Vilén & Hamari 2016: 23).

4.2 Aineiston keruu

Tutkimuksen tarkoituksen ja ongelman määrittäminen huolellisesti on tärkeää, sillä tämä ohjaa koko tutkimusprosessia. Tutkimuskysymyksien tulee olla aiheeseen nähden relevantteja, mutta ei liian suppeita tai laajoja, jotta niihin on mahdollista vastata kirjallisuuden pohjalta. (Niela-Vilén & Hamari 2016: 24.) Tutkimuskysymyksen määrittelyssä ja aiheen jäsentämisessä voidaan hyödyntää PICO-menetelmää, jonka avulla

tunnistetaan tutkittava ongelma (P), mielenkiinnon kohde (I), vertailu/konteksti (C) ja lopputulosmuuttajat (O) (Lehtiö & Johansson 2016: 36).

Tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin PICO-menetelmää määrittämään tutkimuskysymyksiä ja hakukokonaisuuksia alla olevan taulukon 2. mukaisesti. Tämän systemoidun kirjallisuuskatsauksen tarkoitusta ja tutkimuskysymyksiä ohjasi Laakson yhteissairaala-hankkeen tarve perehdytysuunnitelmasta, jonka tavoite on onnistunut perehdytys ja luoda yhtenäinen organisaatiokulttuuri uuteen yhteissairaalaan.

Taulukko 2. PICO-menetelmä.

Tutkittava ongelma (P)	Mielenkiinnon kohde (I)	Vertailu/konteksti (C)	Lopputulosmuuttajat (O)
Uuden yhteissairaalan työntekijät	Perehdytys	Hajanainen organisaatiokulttuuri	Yhtenäinen organisaatiokulttuuri

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen toinen vaihe on kirjallisuushaku ja aineiston valinta, jonka tavoitteena on tunnistaa ja löytää kaikki materiaali, joka vastaa tutkimuskysymykseen. Tämä muodostaa systemaattisen kirjallisuuskatsauksen aineiston. Aiemmin julkaistun kirjallisuuden haku suunnitellaan ja kuvataan tarkasti. Tämä edistää hakuprosessin luotettavuutta ja vältetään vääristyneitä johtopäätöksiä. Tarkka kuvaaminen mahdollistaa kirjallisuushaun toistamisen. (Niela-Vilén & Hamari 2016: 25–27.)

Tutkimusten valintaa ohjaavat sisäänottokriteerit, jotka ovat edellytyksiä tai rajoituksia, joiden avulla varmistetaan, että katsaus pysyy suunnitelmassaan (Niela-Vilén & Hamari 2016: 26; Johansson 2007: 6). On hyvä tiedostaa, että kielivalinnan rajaaminen voi aiheuttaa virhepäätelmiä ja kirjallisuuskatsauksen aineistoksi tulisi valita ensisijaisesti alkuperäistutkimukset (Niela-Vilén & Hamari 2016: 25–26). Tässä opinnäytetyössä sisäänoton kriteerit olivat vertaisarvioidut tutkimusartikkelit viimeisen kymmenen vuoden ajalta vuosilta 2011–2021, joista on saatavilla abstrakti ja kielenä on suomi tai englanti. Sisäänotto- ja poissulkukriteerit on esitetty tarkemmin alla olevassa taulukossa 3.

Taulukko 3. Aineiston sisäänotto- ja poissulkukriteerit.

Sisäänottokriteerit	Poissulkukriteerit
Julkaisu-/hyväksymisvuosi 2011–2021	Ennen vuotta 2011 julkaistut
Kieli suomi ja englanti	Muut kielet
Vertaisarvioitutu tutkimus tai siitä tehty tutkimusartikkeli	Ei vertaisarvioitu tutkimus
Saatavilla abstrakti	Abstraktia ei ole saatavilla
Kohteena perehdytys ja organisaatiokulttuuri terveydenhuollossa	Perehdytys ja organisaatiokulttuuri muilla aloilla

Tämän opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksen koehaut aloitettiin keväällä 2021. Alustavien hakujen avulla selvitettiin julkaistuissa artikkeleissa käytettyjä termejä sekä asia- ja avainsanoja. Lisäksi koehakujen tutkimusten lähdeluetteloita hyödynnettiin selvittämään, miten aihetta on aiemmin lähestytty. Koehakujen avulla saatuja tietoja hyödynnettiin haun suunnittelussa. (Lehtiö & Johansson 2016: 37.)

Koehaut ohjasivat opinnäytetyössä käytettävien tietokantojen sekä hakusanojen valintaa. Kirjallisuushaun hakusanat valittiin tekemällä aiheesta miellekarttoja sekä etsimällä termejä asiasanastoista ja aiheesta löytyvistä julkaisuista (Tähtinen 2007: 18). Lisäksi valinnassa hyödynnettiin Metropolian kirjaston informaattikon apua, jonka voidaan katsoa parantavan katsauksen luotettavuutta (Pudas-Tähkä & Axelin 2007: 49). Tapaaminen informaattikon kanssa toteutettiin Zoomin välityksellä huhtikuussa ja syyskuussa 2021. Tapaamisilla tarkennettiin hakusanoja ja kerrattiin eri tietokantojen erityispiirteitä.

Koehaku aloitettiin testiluonteisella haulla kotimaisesta terveystieteiden Medic-tietokannasta, jonka tarkoituksena oli selvittää, löytyykö aiheesta tietoa suomeksi ja mistä näkökulmasta aihetta on tutkittu aiemmin. Haku toteutui yksinkertaisimpien hakusanojen yhdistelmistä, esimerkiksi ”organisaatiokulttuuri ja perehdytys”, ”organisaatiokulttuuri ja sairaala” sekä ”perehdytys ja sairaala”. Tästä hausta ei otettu mukaan aineistoa systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen, sillä tulokset eivät täyttäneet sisäänoton kriteerejä.

Koehakujen pohjalta käytettäviksi tietokannoiksi valikoitui terveydenhuollon alalta Cinahl ja PubMed sekä monialaiset ProQuest Central ja Emerald Insight, jotta tutkittavasta aiheesta saadaan tietoa eri näkökulmista. Lisäksi tiedonhaku täydennettiin manuaalisella haulla, sillä tämä lisää tuloksen kattavuutta (Johansson 2007: 6). Valikoidut

hakusanat ja hakulauseke on esitetty alla olevassa taulukossa 3. Tietokantojen erilaisuuden vuoksi hakulauseketta muokattiin jokaiseen tietokantaan sopivaksi tietokantojen omien ohjeiden mukaisesti. Kirjallisuushaussa käytettiin hakulauseketta niissä tietokannoissa, joissa se on mahdollista. Hakusanat yhdistettiin hyödyntäen Boolean operaattoria, jotta eri hakukokonaisuudet saatiin yhdistettyä toisiinsa (AND) sekä yhdistettyä toisilleen vaihtoehtoiset sanat (OR). Toisilleen vaihtoehtoiset sanat yhdistettiin sulkeisiin, jotta haulla saadaan kaikki mahdollinen tieto. (Lehtiö & Johansson 2016: 36, 38–40.)

Taulukko 4. Systemoidun kirjallisuuskatsauksen hakutermistöä.

Hakusanat/ hakutermit	Hakutermit englanniksi	MeSH-määritelmä	Hausassa käytetyt sanat/ termit engl.
Perehdytys	Orientation, Employee Orientation, Work Orientation, Orientation Process, Orientation Program, Staff Development, Onboarding, Training	Orientation, Staff Development	(orientation OR onboarding OR training) AND
Organisaatiokulttuuri	Organizational Culture	Organizational Culture	"organizational culture" AND
Toiminnan muutos, yhdistyminen	Implementation, Merger		(implementation OR merger) AND
Sairaala, terveydenhuolto	Hospital, Health Care	Hospitals, Delivery of Health Care	(hospitals OR health care OR healthcare)

Tutkimuskysymysten sekä aineiston mukaanotto- ja poissulkukriteerien määrittelyn jälkeen toteutettiin tutkimustiedon haku (Niela-Vilén & Hamari 2016: 23). Systemoidussa katsauksessa tavoitellaan systemaattisen kirjallisuuskatsauksen piirteitä, vaikka tekijöitä on vain yksi. Systemoidussa katsauksessa ei kuitenkaan ole välttämätöntä löytää tutkittavasta aiheesta kaikkea materiaalia. (Lehtiö & Johansson 2016: 35.) Tässä opinäytetyössä käytettiin paljon aikaa tiedonhaun suunnitteluun ja toteutukseen, koska tavoitteena oli löytää mahdollisimman kattavasti olennainen tieto tutkittavasta aiheesta ja välttyä virheiltiltä, vaikka opinäytetyön tekijöitä on vain yksi. Hakuprosessi on kriittinen

vaihe tutkimuksen onnistumisen kannalta, sillä hakuprosessin virheet johtavat katsauksen tulosten harhaisuuteen ja antavat vääristyneen kuvan olemassa olevasta tiedosta (Pudas-Tähkä & Axelin 2007: 49).

Tämän opinnäytetyön aineiston keruu toteutettiin syys-lokakuussa 2021. Aineiston keruu aloitettiin Cinahl-tietokannasta taulukon 4. mukaisella hakulausekkeella. Hakua rajattiin taulukon 3. mukaisten sisäänottokriteerien mukaisesti. Saadut julkaisut käytiin huolellisesti läpi otsikkotasolla, jonka jälkeen hakutulosta rajattiin otsikon perusteella ja valituista julkaisuista luettiin abstrakti. Abstraktin perusteella valituista julkaisuista etsittiin kokotekstiartikkeli ja nämä luettiin kokonaan, jonka pohjalta tähän opinnäytetyöhön valittiin yksi julkaisu. Pois jätetyt aineistot eivät olleet relevantteja tähän opinnäytetyöhön tutkimuskysymysten kannalta. Opinnäytetyön systemaattisen valinnan eteneminen on esitetty tarkemmin kuviossa 3.

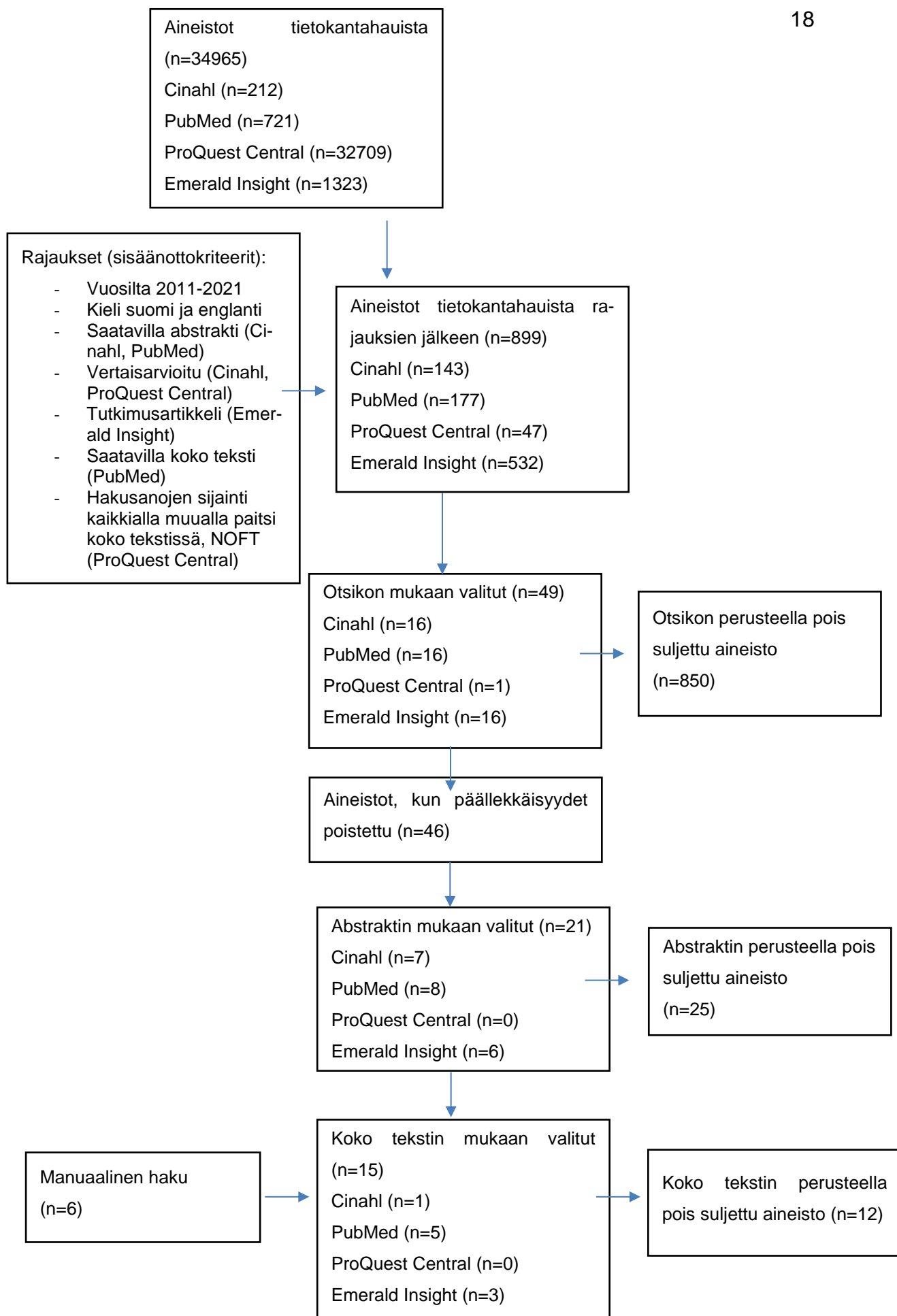
Seuraavaksi aineistoa haettiin PubMed-tietokannasta taulukon 3. mukaisella hakulausekkeella. Suuren hakutuloksen vuoksi hakuun lisättiin ennalta määritettyjen sisäänottokriteerien lisäksi rajaus julkaisuihin, joista on saatavilla koko teksti. Näistä otsikon perusteella valituista julkaisuista kaksi oli samoja kuin Cinahl-tietokannasta haettaessa. Abstraktien huolellisen tarkastelun jälkeen valitut julkaisut luettiin kokonaan, jonka perusteella valittiin viisi julkaisua.

Kolmantena haettiin ProQuest-tietokannasta. Koehakujen perusteella taulukon 3. hakulausekkeen ensimmäistä saraketta muokattiin work orientation OR onboarding OR training, jotta haku kohdistuisi paremmin työhön perehtymiseen. Suuren hakutuloksen vuoksi hakusanojen sijainti rajattiin etsien kaikkialta muualta, paitsi koko tekstistä (NOFT). Julkaisut käytiin huolellisesti läpi otsikkotasolla, mutta vain yksi julkaisu valikoitui tarkempaan tarkasteluun. Tämä hylättiin abstraktin perusteella, sillä julkaisu ei vastannut tutkimuskysymyksiin.

Viimeinen haku tehtiin Emerald Insight-tietokantaan. Koehakujen perusteella tähän tietokantaan käytettiin hakulauseketta (Organizational restructuring AND (work orientation) AND (hospital)). Hakuun lisättiin tietokannan mahdollistamat rajaukset artikkeleihin ja aikavälille 2011–2021. Julkaisut käytiin ensin läpi otsikkotasolla, tämän jälkeen luettiin huolellisesti abstraktit ja viimeisenä luettiin julkaisujen koko tekstit. Valituista julkaisuista yksi oli sama kuin Cinahl- ja PubMed-tietokannasta valituista julkaisuista. Emerald Insight-tietokannasta valittiin kolme julkaisua.

Hakua täydennettiin selaamalla haussa löytyneiden julkaisujen lähdeluetteloita sekä hyödynnettiin tietokantojen suosituksia julkaisuista, jotka vastaavat valittuja tutkimuksia. Tämän pohjalta tähän opinnäytetyöhön valittiin kuusi julkaisua. Kokonaisuudessaan aineiston keruun pohjalta tähän opinnäytetyön valittiin 15 julkaisua.

Valituista julkaisuista kaksi eivät koskeneet terveydenhuoltoa, vaikka sisäänottokriteereissä edellytettiin julkaisun kohteena olevan terveydenhuolto. Mutonyi & Slåtten & Lien (2019) ovat julkaisseet tutkimuksen, joka valittiin mukaan, koska tutkimuskohteena on julkinen sektori Norjassa. Useat valituista julkaisuista ovat Yhdysvalloista, jossa terveydenhuoltojärjestelmä on erilainen kuin Suomessa. Julkaisu löytyi hakuun liittyvänä suositeluna. Toinen julkaisu saatiin Emerald Insight-tietokannasta edellä mainitulla hakulausekkeelle ja valittiin mukaan, koska tutkimus on laadukas triangulaatiotutkimus, jossa käsitellään laajasti onnistuneeseen organisaatiomuutokseen vaikuttavia tekijöitä yleisellä tasolla (Appelbaum & Cameron & Ensink & Hazarika & Attir & Ezzedine & Shekhar 2017).



Kuvio 3. Opinnäytetyön systemaattisen valinnan eteneminen.

4.3 Laadun arviointi

Kirjallisuushaun pohjalta saaduille julkaisuille toteutettiin laadun arviointi Joanna Briggs instituutin (JBI) arviointikriteerien avulla. Joanna Briggs instituutti on australialainen tutkimus- ja kehittämisorganisaatio, joka on erikoistunut näyttöön perustuvan terveydenhuollon kehittämiseen (Hotus). Laadun arvioinnin toteuttaminen valituille julkaisuille edesauttaa mahdollisimman luotettavien ja asianmukaisten tulosten saamista. Ennalta määritetyt tarkistuslistat lisäävät arviointien systemaattisuutta. (Lemetti & Ylönen 2016: 67–69.)

Laadun arviointi toteutettiin valituille 15 julkaisulle ja sopiva tarkistuslista valittiin tutkimustyypin mukaisesti. Tutkimukset arvioitiin laadullisen tutkimuksen arviointikriteereillä (n=6), poikkileikkaustutkimuksen arviointikriteereillä (n=4), kvasikokeellisen tutkimuksen arviointikriteereillä (n= 2), asiantuntijoiden näkemyksen ja narratiivisen tekstin arviointikriteereillä (n=2) ja järjestelmällisen katsauksen arviointikriteereillä (n=1).

Kirjallisuushaun tuloksena saaduissa triangulaatiotutkimuksissa painottui enemmän kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä, jonka vuoksi molemmat on arvioitu poikkileikkaustutkimuksen arviointikriteereillä. Lisäksi kaksi tapauselostusta arvioitiin asiantuntijoiden näkemyksen ja narratiivisen tekstin arviointikriteereillä, koska tapauselostuksen arviointikriteerit ovat suunniteltu pääasiassa potilaiden tutkimiseen, mutta julkaisut koskivat uuden sairaalan käyttöönottoa.

Julkaisujen laadun arvioinnin pistemäärä on kirjattuna liitteessä 1. olevaan taulukkoon. Kaikki julkaisut, jotka saivat laadun arvioinnista vähintään 70 % hyväksyttiin mukaan. Näin ollen valituksi tulleiden julkaisujen validiteettia voidaan pitää hyvänä. Lopullisen aineiston lukumäärä laadun arvioinnin jälkeen on 15 julkaisua.

4.4 Aineiston analyysi

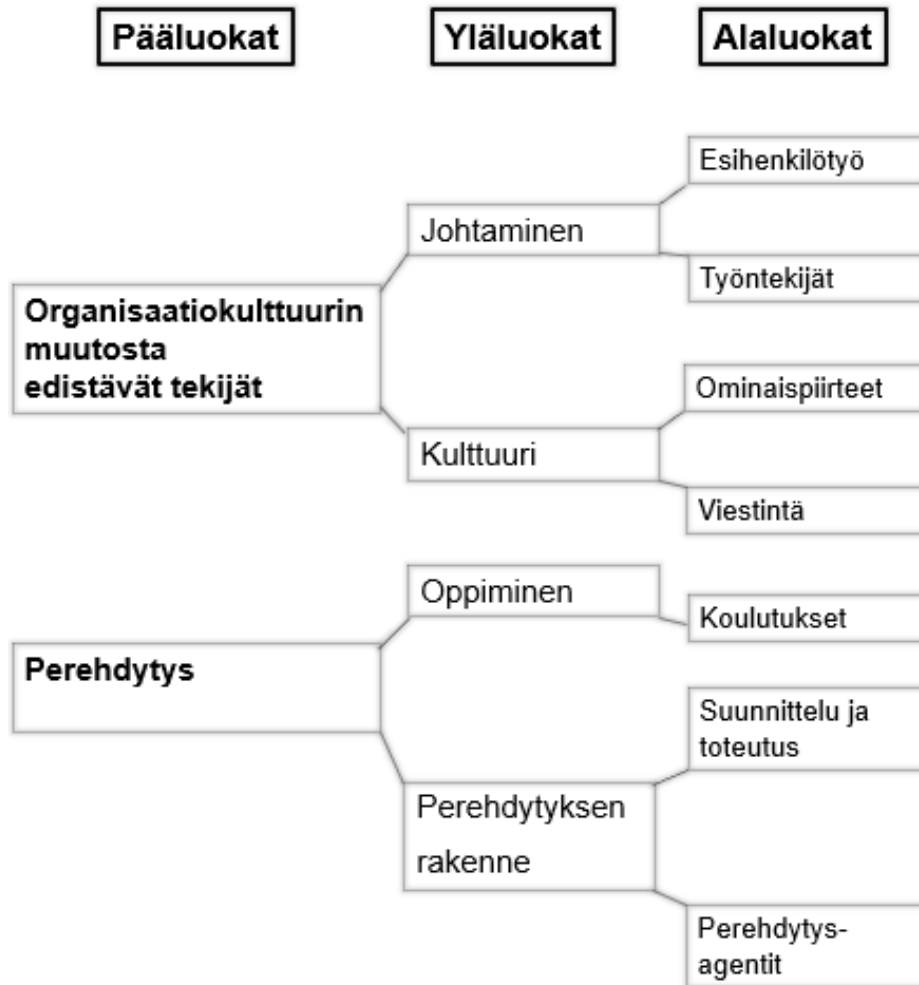
Aineiston analyysissä aineisto järjestellään ja luokitellaan, jotta saadaan yhteenveto valittujen tutkimusten tuloksista ja voidaan kirjoittaa synteesi (Niela-Vilén & Hamari 2016: 30). Tässä opinnäytetyössä on käytetty aineiston analysoinnin apuvälineenä aineistolähtöistä sisällönanalyysia, jonka avulla on luotu tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus. Analyysiyksiköt on valittu aineistosta tämän opinnäytetyön tarkoituksen mukaisesti ja analyysin pohjalta vastataan ennalta määriteltymiin tutkimuskysymyksiin. Kirjallisuuskatsauksessa sisällönanalyysi ei ole kuitenkaan varsinainen analyysin väline, vaan sisällönanalyysin avulla saadut luokat ovat apukeino tarkastella valituissa tutkimuksissa

olevaa tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2018: Luku 4. Laadullisen aineiston analyysi: sisällönanalyysi.)

Aineiston analyysi aloitettiin koostamalla valituista julkaisuista yhteenveto taulukkomuotoon (Liite 1.). Taulukon avulla saadaan kokonaiskuva ja ymmärrys aineistosta. Taulukossa on esitetty tutkimuksen nimi, kirjoittajat, julkaisuvuosi, maa, julkaisupaikka, tutkimuksen tarkoitus, tutkimustyyppi, aineisto ja sen analyysi sekä keskeiset tulokset. Taulukkoa tehdessä tutkimukset luettiin huolellisesti läpi useita kertoja. (Niela-Vilén & Hamari 2016: 30–31.)

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi sisältää kolme vaihetta, joita ovat aineiston pelkistäminen eli redusointi, ryhmittely eli klusterointi ja teoreettisten käsitteiden luomisen eli abstrahointi (Tuomi & Sarajärvi 2018: Luku 4. Laadullisen aineiston analyysi: sisällönanalyysi). Tutkimuksiin huolellisen tutustumisen ja taulukon muodostamisen jälkeen tutkimuksista etsittiin vastauksia tutkimuskysymyksiin ja etsittiin näihin vastaavia ilmaisuja. Seuraavaksi ilmaisut pelkistettiin ja näistä tehtiin luettelo. Luettelosta etsittiin yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia, jotka luokiteltiin sopiviksi alaluokiksi. Alaluokkien ryhmitteilyn myötä muodostui ylempiä luokkia ja kaksi pääluokkaa. Luokkien avulla saatiin tulosten tarkastelulle runko ja sisällysluettelo. (Niela-Vilén & Hamari 2016: 30–31.)

Tutkimuskysymyksien pohjalta muodostui kaksi pääluokkaa. Ensimmäinen pääluokka on organisaatiokulttuurin muutosta edistävät tekijät ja toinen pääluokka on perehdytys. Näiden alle muodostui ylä- ja alaluokat alla olevan kuvion 4. mukaisesti.



Kuvio 4. Aineiston analyysin avulla saadut pääluokat, yläluokat ja alaluokat.

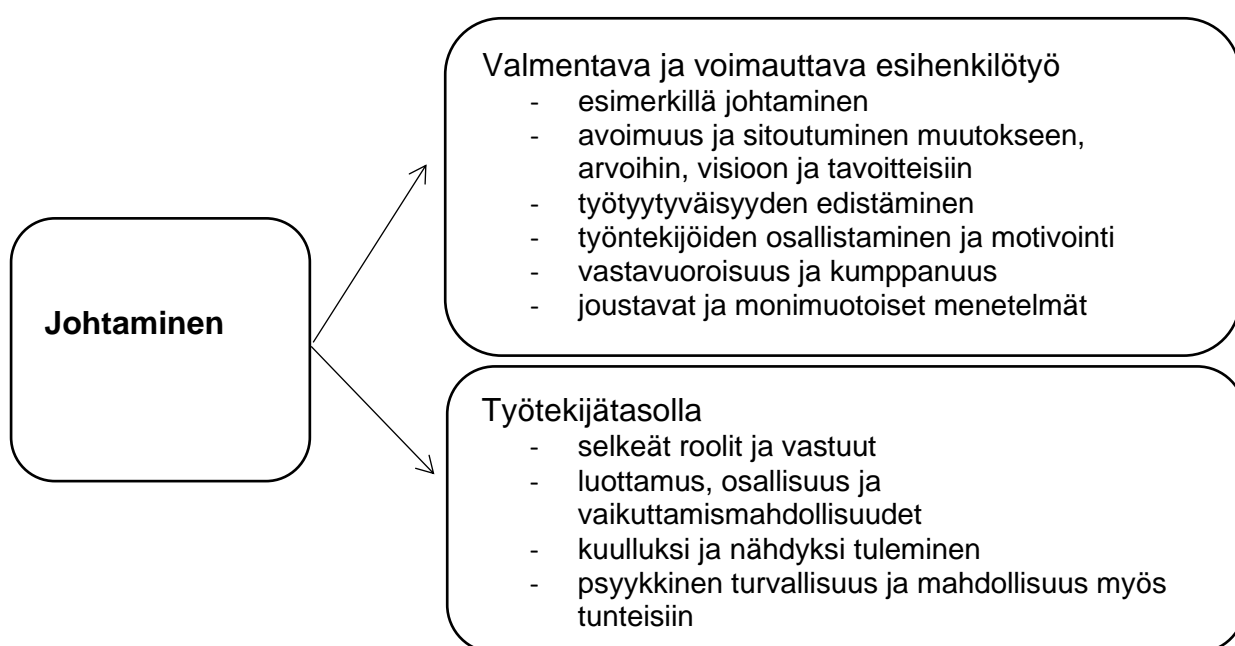
5 Opinnäytetyön tulokset

Tähän systemoituun kirjallisuuskatsaukseen valikoitui kirjallisuushaun ja laadun arvioinnin perusteella 15 julkaisua, joista kuusi on laadullisia tutkimuksia, neljä määrällisiä tutkimuksia, kaksi triangulaatiotutkimuksia, yksi kirjallisuuskatsaus ja kaksi tapaustutkimusta. Valituista julkaisuista yksi käsittelee johtamista, oppimista ja työryhmän yhteenkuuluvuutta julkisella sektorilla ja 14 käsittelee organisaatiomuutosta. Näistä kaksi kohdentuu tarkemmin organisaatioiden yhdistymiseen ja kolme uuden organisaation toimintaan. Uuden organisaation toimintaan liittyvistä julkaisuista kaksi kohdentuu perehdytykseen. Tässä osiossa tulokset esitetään aineiston analyysin pohjalta saatujen luokien mukaisesti.

5.1 Sairaalan organisaatiokulttuurin muutosta edistävät tekijät

5.1.1 Johtaminen organisaatiomuutoksessa

Useassa tutkimuksessa todettiin johtajan roolin olevan tärkeä organisaatiomuutoksen menestyksen kannalta (Amigable 2020: 98; Dahl & Eriksen 2020: 7; Erlingsdottir & Ersson & Borell & Rydenfält 2018: 75; Øygarden & Olsen & Mikkelsen 2020: 700; Appelbaum ym. 2017: 220; Tyler & Lepore & Shield & Looze & Miller 2014: 9; Shield & Looze & Tyler & Lepore & Miller 2014: 14). Alla olevaan kuvioon 5. on koottu johtamisen keskeiset tulokset.



Kuvio 5. Koonti johtamisen tuloksista.

Muutoksen onnistumista edistää se, että muutoksen visio ja arvot ovat johdolle selvät (Alweis & Goodermote & Mayo 2019: 223; Shield ym. 2014: 15). Näiden lisäksi myös tavoitteiden selkeyteen tulee kiinnittää huomiota. Johtajien tulee hyväksyä ja ymmärtää tavoitteet, visio ja arvot sekä jakaa nämä työntekijöille. (Appelbaum ym. 2017: 220.) Myös työntekijöiden roolien ja vastuiden selkeä määrittely ja työntekijöille jakaminen on tärkeää, sillä näiden on todettu vähentävän työntekijöiden epävarmuutta muutoksen aikana (Appelbaum ym. 2017: 223). Lisäksi muutoksen jälkeen johtajien tulisi ilmoittaa selkeästi organisaation tavoitteet ja odotetut tulokset sekä tarjota vakautta ja ennustettavuutta (Chesley 2020: 147).

Johtajien tulee asettaa tavoitteita, jotka auttavat työntekijöitä hyväksymään muutoksen ja siirtymään muutoksen vaiheiden läpi (Amigable 2020: 122). Esimerkillä johtamiseen

tulee kiinnittää huomiota, sillä johtajien oma käyttäytyminen ja asenteet vaikuttavat siihen, miten työntekijät hyväksyvät muutoksen ja toimivat muutoksen edistämiseksi (Øygarden ym. 2020: 693).

Corazzini ym. (2014: 624) totesivat tutkimuksessaan muutoksen haasteeksi, etteivät standardit ja odotukset aina vastaa toisiaan, jolloin säännöt tai käytännöt voivat estää vision toteuttamista. Muita muutoksen esteitä voivat olla esimerkiksi työntekijöiden liian suuri työ määrä tai työn organisointi (Corazzini ym. 2014: 622–623). Tylerin ym. (2014: 7) tutkimuksessa todettiin organisaatiokulttuurin muutoksen esteeksi työntekijöiden, hoitokodin asukkaiden ja heidän läheistensä eli toisin sanoen sidosryhmien vastustus muutoksesta. Johnson & Nguyen & Growth & Wang & Ng (2016: 282) ovat todenneet, että muutoksen onnistumiseksi muutoksen esteenä olevat ongelmat tulee tunnistaa ja ongelmia tulisi arvioida suhteessa tulevaisuuden visioon.

Myös useat muut tutkimukset osoittivat organisaatiomuutosta estävien tekijöiden tunnistamisen tärkeäksi, sillä esteiden tunnistaminen edistää muutoksen onnistumista (Chesley 2020: 148; Mutonyi & Slåtten & Lien 2019: 188; Erlingsdottir ym. 2018: 81; Corazzini ym. 2014: 624). Esteiden tunnistamisen jälkeen johdon tulisi etsiä keinot ongelmien ratkaisemiseen (Shield ym. 2014: 9; Whicker & Huebner 2012: 102).

Johnson ym. (2016: 283) ja Shield ym. (2014: 8) ovat todenneet, että organisaatiomuutoksen onnistuneeseen toteuttamiseen on olemassa monia erilaisia lähestymistapoja. Shieldin ym. (2014: 8) tutkimuksessa todettiin menetelmien valinnan perustuvan organisaation tarpeisiin, kun taas Johnsonin ym. (2016: 283) mielestä tehokkainta on hyödyntää useita erilaisia strategioita muutoksen käyttöönotossa ja ylläpitämisessä. Muutoksen pysyvyyden varmistamiseksi johtajien tulee huomioida, että muutoksen edellyttämät uudet käyttäytymismallit tulevat osaksi uutta kulttuuria (Appelbaum ym. 2017: 225).

Terveysthuollossa organisaatiokulttuurin muuttaminen on monimutkaista sekä vaatii resursseja ja aikaa (Johnson ym. 2016: 284). Ajan ja resurssien käyttäminen on kuitenkin välttämätöntä kulttuurin rakentamisessa, kun tavoitteena on tarjota korkealaatuista terveydenhoitoa (Dahl & Eriksen 2020: 11).

Dahlin ja Eriksenin (2020: 8–9) tutkimuksessa todettiin työntekijöiden kaipaavan mahdollisuutta osallistua muutokseen sekä tulla nähdyksi ja kuulluksi, sillä tämä lisää työntekijöiden sitoutumista. Työntekijät voidaan osallistuttaa muutoksen suunnitteluun (Amigable 2020: 121; Erlingsdottir ym. 2018: 81; Shield ym. 2014: 13; Tyler ym. 2014: 9)

sekä muutoksen esteiden tunnistamiseen (Amigable 2020: 117; Appelbaum ym. 2017: 225). Corazzinin ym. (2014: 622) tutkimus osoittaa, että työntekijöiden osallistuttaminen työn toteutuksen suunnitteluun lisäsi työntekijöiden sitoutumista ja vision omaksumista. Työntekijöiden sitoutumista on todettu edistävän myös työntekijöiden mahdollisuus aloitteiden tekoon, avoimuus muutoksille sekä työntekijöiden ja tiimien välisten konfliktien hallitseminen (Appelbaum ym. 2017: 222).

Työntekijöiden osallistuttaminen on osoitettu tärkeäksi myös uuden sairaalan käyttöönotossa. Hemingway & Morrissey (2013: 726–727) ovat todenneet, että perehdytyksessä tulisi kuunnella kaikkia kiinnostuneita etenkin suunnitteluvaiheessa, sillä henkilökunnan kautta voidaan saada erilaisia näkökulmia, jotka edistävät oppimiskokemusta.

Työntekijöiden tyytyväisyys uudelleen järjestettyyn työhön on olennaista onnistuneessa muutoksessa (Shield ym. 2014: 14). Myös Amigable (2020: 122) suosittelee hyödyntämään johtamisen keinoja työtyytyväisyyden lisäämiseen ja Øyrgardenin ym. (2020: 699) tutkimuksen mukaan työntekijöiden osallistuminen tavoitteiden ja toimintojen määrittelyyn sekä ylipäättään hyvät vaikuttamismahdollisuudet työssä ovat tärkeitä työtyytyväisyyden ja esteiden tunnistamisen kannalta.

Työntekijöiden osallistuttaminen voidaan nähdä osana voimaannuttavaa johtamistyyliä, jonka on todettu olevan hyödyllinen julkisella sektorilla. Voimaannuttava johtaminen edistää johtajien ja työntekijöiden välisiä suhteita sekä vähentää riippuvuutta esimiehiin päivittäisessä johtamisessa. (Mutonyi ym. 2019: 188.) Voimaannuttavan johtamisen lisäksi myös valmentava johtaminen on tärkeää muutoksessa. Työntekijöitä tulisi tukea johtamaan itseään antamalla vastuuta ja kannustamalla tiimityöhön, sillä tiimityössä työntekijät muotoilevat yhdessä kulttuurin normit ja arvot, jotka toimivat yhdistävänä voimana ja mahdollistavat muutoksen toteutumisen. (Erlingsdottir ym. 2018: 79–81.)

Amigablen (2020: 177, 123) tutkimuksesta ilmeni, että työntekijät toivoivat muutoksen jälkeen johtajilta ylhäältä alas -lähestymistapaa, mutta johtajat kuuntelisivat työntekijöitä ja huomioisivat työntekijöiden antamaa palautetta toiminnassaan. Tutkimukseen osallistuneiden mielestä tämä lähestymistapa vähentäisi muutoksen vastustamista, mutta tulos oli poikkeava heidän tutkimuksensa taustateoriaan nähden.

André & Sjøvold (2017) ovat tutkineet kahden sairaalayksikön työkulttuuria, jossa toisessa muutos toteutettiin onnistuneesti, kun taas toisessa yksikössä epäonnistuttiin. Tutkimuksessa todettiin, että muutoksessa tulisi pyrkiä vaikuttamaan työntekijöiden

käyttäytymiseen ja aikomuksiin, joihin sisältyvät muun muassa asenteet, normit ja motivaatio. Arvoihin ja normeihin vaikuttaminen on yleensä haastavampaa, kuin motivaatioon ja asenteisiin vaikuttaminen. (André & Sjøvold 2017: 5.)

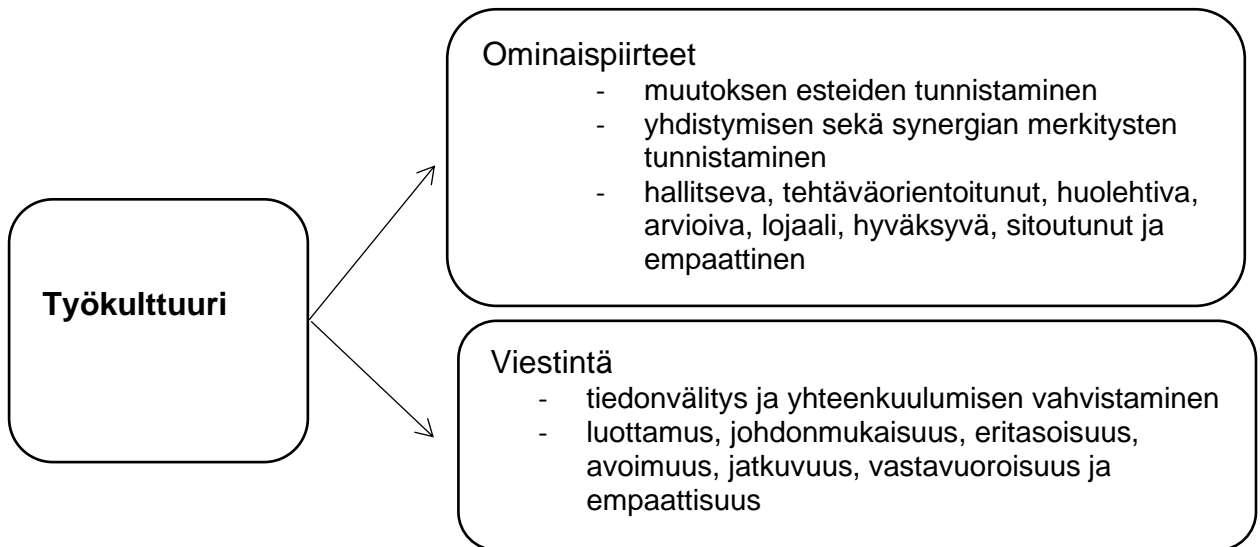
Myös Appelbaum ym. (2017: 221) pitävät tärkeänä johtajien roolia työntekijöiden motivoimisessa. Työntekijöiden motivoiminen on nähty tärkeäksi myös julkisella sektorilla, sillä Mutonyi ym. (2019: 188) ovat todenneet, että johtajien tulisi panostaa tähän, sillä työntekijöiden motivoiminen lisää innovatiivista käyttäytymistä. Tämä on mahdollista kuuntelemalla työntekijöitä, kannustamalla heitä aktiivisesti sekä jakamalla heille vastuuta. Vastuun jakamista suosittelevat myös Erlingsdottir ym. (2018: 81), joiden tutkimuksen mukaan organisaationkulttuurin muutoksessa johtajan tulee edistää työntekijöiden itsensä johtamista. Työntekijöiden kannustamisen tärkeyden osoittaa myös Dahlin & Eriksenin (2020: 10) tekemä tutkimus, jossa todettiin työntekijöiden toiminnan olevan heikompaa, jos he kokevat jääneensä yksin muutoksessa.

Johdon tulisi ottaa huomioon muutoksen aiheuttamat tunteet, sillä muutos voi aiheuttaa työntekijöille emotionaalisia reaktioita (Hemingway & Morissey 2013: 726). Johdon tulisi kuitenkin mahdollistaa muutoksesta aiheutuvien tunteiden käsittely sekä lisätä toiminnallaan työntekijöiden voimaantumista, sitoutumista ja luottamusta (Amigable 2020: 116, 122–123). Tämän on todettu vähentävän epäluottamusta johdon aikomuksiin, jonka on todettu olevan yksi suurimmista haasteista organisaatioiden yhdistymisessä (Alweis ym. 2019: 223). Työntekijöiden kokemus psyykkisestä turvallisuudesta on tärkeää muutoksessa, jotta ryhmän yhteenkuuluvuus ja innovatiivinen toiminta on mahdollista saavuttaa. Johtajat voivat edistää psyykkistä turvallisuutta panostamalla luottamukselliseen ilmapiiriin ja edistämällä kulttuuria, joka mahdollistaa oppimisen. (Mutonyi ym. 2019: 190.)

Johtajien tärkeitä ominaisuuksia muutoksessa ovat tehokkuus (Appelbaum ym. 2017: 220), avoimuus muutokselle ja sitoutuminen muutokseen (Amigable 2020: 99) sekä joustavuus ja joustavien ratkaisujen kehittäminen (Corazzini ym. 2014: 625; Shield ym. 2014: 14). Lisäksi johdon toiminnan tulee olla näkyvää (Dahl & Eriksen 2020: 8) ja johtajien tulisi kiinnittää huomiota päättäväisyyteen, vastavuoroisuuteen ja kumppanuuteen (Shield ym. 2014: 13). Useassa tutkimuksessa todettiin tärkeäksi kuunnella työntekijöitä sekä järjestää aikaa muutoksesta aiheutuille kysymyksille ja keskusteluille (Amigable 2020: 99; Mutonyi ym. 2019: 188; Appelbaum ym. 2017: 221; Hemingway & Morissey 2013: 726). Tämä on tärkeää, sillä organisaatiokulttuurin muutoksen estävänä tekijänä on todettu olevan yhteisen kommunikaation puute (Alweis ym. 2019: 223) sekä henkilökunnan väliset huonot suhteet (Corazzini ym. 2014: 621).

5.1.2 Työkulttuuri

Andrén & Sjøvoldin (2017: 5) tutkimuksessa onnistuneen muutoksen toteuttaneen yksikön työntekijät kuvailivat työkulttuuriaan eri lailla kuin yksikössä, jossa muutos ei onnistunut. Alla olevassa kuviossa 6. on esitetty työkulttuuriin liittyvät keskeiset tulokset.



Kuvio 6. Koonti työkulttuurin tuloksista.

Organisaatioiden yhdistyessä alkuvaiheen yhteensopivuuden arviointi on todettu tärkeäksi ja saatu tulos tulisi huomioida yhdistymisestä suunniteltaessa, sillä erilaiset organisaatiokulttuurit voivat tuoda haasteita yhdistymiselle (Chesley 2020: 145; Alweis ym. 2019: 223). Säännöllistä arviointia tulee jatkaa myös yhdistymisen jälkeen, sillä kulttuuriset tarpeet muuttuvat ajan myötä. Arviointi mahdollistaa kulttuuristen esteiden tunnistamisen, jolloin johtajat voivat toteuttaa muutoksia oikea-aikaisesti ja työntekijöiden tarpeiden mukaisesti. Tämä mahdollistaa organisaation menestyminen. (Chesley 2020: 148.)

Andrén & Sjøvoldin (2017: 5) tutkimuksen mukaan muutoksessa onnistuneen yksikön työkulttuurin ominaisuuksia olivat hallitseva, tehtäväorientoitunut, huolehtiva, arvioiva, lojaali, hyväksyvä, sitoutunut ja empaattinen. Näistä empaattisuus ja sitoutuminen yhdessä muodostavat synergian, jota myös Alweis ym. (2019: 223–224) pitävät tärkeänä kulttuurien yhdistymisessä.

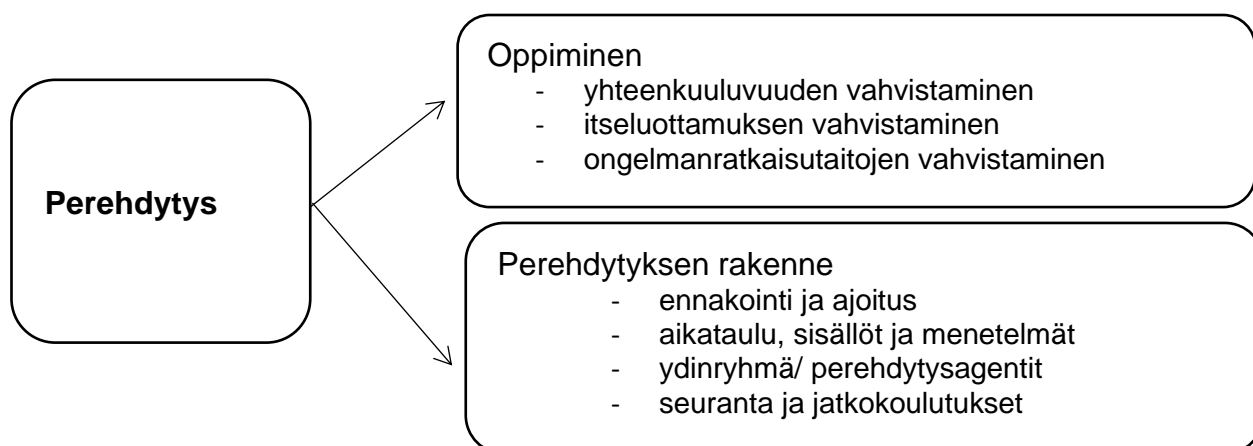
Saavutettavissa olevien yhteisten arvojen ja synergian tavoittelu mahdollistaa alkuvaiheen onnistumiset, jotka ovat tärkeitä muutosprosessissa. Appelbaum ym. (2017:

225) ja Johnson ym. (2016: 283) suosittelivat pienten saavutusten huomioimista, koska kulttuurinmuutos vaatii paljon aikaa ja saavutusten juhliminen motivoi työntekijöitä jatkamaan toimintaa tavoitteiden suuntaisesti. Lisäksi tämä voi muuttaa muutosta vastustavien työntekijöiden näkemyksiä ja vahvistaa työntekijöiden visiota muutoksesta. Muutoksen toteuttamisen jälkeen työntekijöiden on todettu toivovan vakaata ja ennustettavaa kulttuuria (Chesley 2020: 149).

Usean tutkimuksen mukaa viestintä on erittäin tärkeää onnistuneessa muutoksessa (mm. Shield ym. 2014: 14). Viestinnän avulla voidaan vähentää työntekijöiden muutoksen vastustamista (Amigable 2020: 100–101; Tyler ym. 2014: 8) ja edistää työntekijöiden sitoutumista muutokseen (Appelbaum ym. 2017: 224–225). Tämän vuoksi muutoksessa tulisi luoda tehokkaat viestintästrategiat, joiden avulla voidaan vähentää työntekijöiden epävarmuutta. Viestinnän tulisi tapahtua johdon ja työntekijöiden välillä sekä työkavereiden välillä. Tavoitteena on tiedon välittäminen, vahvistaa tunnetta työyhteisöön kuulumisesta sekä lisätä luottamusta työntekijöiden ja johdon välillä. (Appelbaum ym. 2017: 224–225.) Viestinnän tulisi olla avointa, jatkuvaa, vastavuoroista ja kohdistua kaikkiin sidosryhmiin (Tyler ym. 2014: 8). Koko henkilöstöön kohdistuva ja johdonmukainen viestintä nähtiin tärkeäksi myös uuden sairaalan koulutusohjelmassa (Hemingway & Morissey 2013: 720).

5.2 Perehdytys sairaalan organisaatiomuutoksessa

Kahdeksassa tutkimuksessa nousi esiin oppimisen ja koulutuksien järjestämisen tärkeys organisaatiokulttuurin muutoksessa (Amigable 2020: 121; Dahl & Eriksen 2020: 8; Mutonyi ym. 2019: 189; Johnson ym. 2016: 283; Shield ym. 2014: 12; Tyler ym. 2014: 9; Hemingway & Morissey 2013: 718; Whicker & Huebner 2012: 100). Alla olevassa kuviossa 7. on esitetty oppimiseen ja perehdytyksen rakenteeseen liittyvät keskeiset tulokset.



Kuvio 7. Koonti perehdytyksen tuloksista.

5.2.1 Oppiminen

Julkisella sektorilla tulisi kiinnittää huomiota kulttuuriin, joka arvostaa oppimista ja motivoi oppimaan, sillä tämän avulla toiminnan kehittäminen on mahdollista. Johtajat voivat edistää oppimisen kulttuuria suunnittelemalla työtehtäviä ja kursseja, jotka lisäävät työntekijöiden taitoja ratkaista ongelmia sekä lisäämällä itseluottamusta, joka mahdollistaa voimaantumisen. Lisäksi yksilön kokemus työryhmän yhteenkuuluvuudesta todettiin vaikuttavan yksilön oppimiseen. (Mutonyi ym. 2019: 189–190.) Dahlin & Eriksenin (2020: 8–9) tutkimus osoitti vastaavanlaisesti, että oppimisen kulttuurin luomisen avulla voidaan mahdollistaa yhdessä onnistumiset, jotka luovat positiivista ilmapiiriä ja parantavat työviihtyvyyttä.

Johnsonin ym. (2016: 283) sekä Hemingwayn & Morisseyn (2013: 727) tutkimukset osoittavat, että koulutuksissa opittujen asioiden siirtymisestä työympäristöön ja käytäntöön tulee huolehtia. Oppimisen prosessien ja koulutuksien tulee olla jatkuvia, jotta muutos saadaan juurrutettua, sillä käyttäytymismalleja, oletuksia ja ajattelutapoja on haastavaa muuttaa.

Sekä Amigable (2020: 121) että Tyler ym. (2014: 9) totesivat koulutuksen ja harjoittelun vähentävän työntekijöiden muutoksen vastustamista. Tyler ym. (2014: 9) sekä Hemingway & Morissey (2013: 721) pitivät onnistuneena koulutuksen muokkausta työntekijälähtöisesti sekä tarpeiden mukaisesti esimerkiksi lyhyempiin hallittavissa oleviin koulutushetkiin, jotka ovat työntekijöille mieluisia.

Uuden sairaalan henkilökunnan perehdytyksessä pidettiin tärkeänä, että koulutus kohdistuu oikeille henkilöille ja toteutuu oikea-aikaisesti. Koulutuksen suunnittelussa huo-

mioitiin aiempi osaaminen ja tarpeet koulutukselle, jotka määriteltiin yksikössä kehitetyn arviointityökalun avulla. Kaikille järjestettiin yleinen koulutus sairaalasta ja sen kulttuurista, mutta muuten koulutus kohdistettiin erikoisalan tai yksikön mukaisesti.

(Whicker & Huebner 2012: 100–101.) Koulutus kulttuurimuutoksesta edisti organisaatiokulttuurin muutoksen onnistumista myös Shieldin ym. (2014: 12) tutkimuksessa.

5.2.2 Sairaalan henkilökunnan perehdytyksen rakenne

Hemingway & Morissey (2013: 718) kuvaavat tutkimuksessaan koulutusohjelman kehittämistä uuden sairaalan henkilökunnalle perehdytystä ja koulutuksia varten. Whicker & Huebner (2012: 99) ovat tehneet vastaavanlaisen kuvauksen uuden sairaalan perehdytyksen suunnittelusta, toteutuksesta ja tuloksista.

Molemmat aloittivat varhaisella suunnittelulla, jossa Whicker & Huebner (2012: 102) pitivät tärkeänä keskeisten sidosryhmien osallistuttamisen ja he määrittelivät muutoksen vision uuden sairaalan johtajan kanssa. Hemingway & Morissey (2013: 719–721) aloittivat resurssien tarpeen määrittelyllä sekä suunnittelemalla uusia työntekijöitä, jotta koulutus oli mahdollista toteuttaa potilashoidon rinnalla. Työntekijät osallistettiin työntekijöiden suunnitteluun. Tämän jälkeen he määrittelivät tavoitteet, tunnistivat työntekijöiden koulutustarpeet ja suunnittelivat koulutuksen tarpeiden mukaisesti.

Molemmissa tutkimuksissa valittiin perehdytyksen ydinryhmä, mutta näiden roolit erosivat toisistaan. Myös Appelbaum ym. (2017: 224) ovat todenneet organisaatiomuutoksen menestystekijöitä tutkiessa tärkeäksi muutosagenttien nimeämisen, jotka toimivat tiimien ja johdon välillä ja joilla on vastuu muutoksen hallinnasta. Whickerin & Huebnerin (2012: 99–100) ydinryhmä valittiin yhdeksän kuukautta ennen uuden sairaalan käyttöönottoa. Ryhmä tunnisti koulutukseen osallistujat, kehitti perehdytysuunnitelman ja aikataulun sekä oli työntekijöiden käytettävissä. Ryhmän vastuulla oli suunnittelun lisäksi huolehtia, että toteutus pysyy suunnitelmassa. Ydinryhmä kokoontui viikoittain, koska tällöin edistymistä voitiin seurata ja tunnistaa mahdolliset ongelmat ajoissa. Ydinryhmän lisäksi nimettiin koordinaattori, joka auttoi kehitystyössä ja oli suoraan yhteydessä johtoon.

Hemingway & Morissey (2013: 721–722, 726) ydinryhmän vastuulla oli uuden oppiminen ja toisille opettaminen. Ydinryhmän käytettävyys todettiin tärkeäksi myös uuteen tilaan muuton aikana, sillä päivittäisen tuen tarjoaminen vähentää työntekijöiden kuormitusta. Ydinryhmälle luotiin henkilökohtainen aikataulu ja lista opeteltavista asioista sekä järjestettiin viikon koulutus kahdeksan viikkoa ennen uuteen sairaalaan muuttoa.

Koulutuksen jälkeen he johtivat kierroksia uusissa tiloissa sekä pitivät palo- ja turvallisuuskoulutuksia. Työntekijöiden oppimiskokemusta edisti kouluttajien sitoutuminen sekä koulutuksen pitäminen oikealla tiellä, joten kouluttajien suositeltiin olevan persoonaltaan vahvoja johtajia.

Myös Whicker & Huebner (2012: 100–101) järjestivät ensimmäisen koulutuksen kouluttajille ja esimiehille, jonka tavoitteena oli jakaa tietoa rooleista ja vastuista, osaamisen arvioinnista, perehdytyksen suunnittelusta sekä mahdollistaa verkostoituminen. Molemmissa sairaaloissa järjestettiin yhteinen perehdytys kaikille, jonka jälkeen perehdytystä jatkettiin erikoisalana tai yksikön mukaisesti ja toteutettiin simulaatioharjoituksia (Hemingway & Morissey 2013: 722, 724; Whicker & Huebner 2012: 100).

Whicker & Huebner (2012: 100–101) korostivat yhteisen perehdytyksen koskevan uutta sairaalaa sekä sen kulttuuria. Teemoina olivat ympäristö, laitteet ja potilaan hoito. Hemingway & Morissey (2013: 722) kokivat toimivaksi ratkaisuksi kaikille jaettavat tervetuliaispaketit, jonka avulla jaettiin tietoa koulutusohjelmasta sekä alakohtaisia tarkistuslistoja tulevista koulutuksista. Tarkistuslista palautettiin todistukseksi osallistumisesta. Myös Whicker & Huebner (2012: 101) kehittivät tarkistuslistan ja arviointityökalun hoitajan koulutustarpeen arvioimista varten. Nämä mahdollistivat koulutuksien kohdistamisen tarpeen mukaisesti. Hemingway & Morissey (2013: 726) korostivat, että oppimisen edistymistä tulee seurata ja suunnitelmaa muuttaa, jos tiimit eivät hyödynnä koulutuksia.

6 Pohdinta

6.1 Tulosten tarkastelu

Sairaalan käyttöönoton ja yksiköiden yhdistymisen suunnittelu tulee aloittaa varhaisessa vaiheessa (Hemingway & Morissey 2013; Whicker & Huebner 2012). Alkuvaiheessa johdon tulee määritellä uuden sairaalan visio perehdytyksen suunnittelijoiden kanssa (Whicker & Huebner 2012). Vision ja tavoitteiden tulee olla sellaisia, johon johto voi sitoutua, jotta esimerkillä johtaminen on mahdollista (Øygarden ym. 2020; Alweis ym. 2019; Appelbaum ym. 2017; Shield ym. 2014).

Esimerkillä johtaminen on todettu tärkeäksi myös Scheinin (2009) aiemmassa tutkimuksessa. Muutoksessa johdon tulee tehdä omasta toiminnastaan näkyvää, olla vastuuvuoinen ja kumppani työntekijöille, mutta myös päättäväinen (Dahl & Eriksen 2020;

Shield ym. 2014). Tämä edistää työntekijöiden sitoutumista muutokseen ja vähentää muutoksen vastustamista.

Johto voi motivoida työntekijöitä osallistumaan perehdytykseen järjestämällä perehdytykselle tarvittavan ajan. Perehdytykseen tulee panostaa, sillä tämä mahdollistaa jatkossa laadukkaan terveydenhoidon palvelujen tarjoamisen. (Dahl & Eriksen 2020.) Perehdytettävän motivointi ja tukeminen on nähty tärkeäksi myös Ketolan (2010) aiemmassa tutkimuksessa.

Ennen varsinaisen perehdytyksen aloitusta on tarpeen arvioida organisaatioiden yhteensopivuutta. Arvioinnin avulla tunnistetaan muutoksen esteet ja muutoksen onnistumista on mahdollista mitata myöhemmissä vaiheissa. (Chesley 2020; Alweis ym. 2019; Johnson ym. 2016.) Myös Scheinin (2009) aiempi tutkimus tukee alkuvaiheen arvioinnin tärkeyttä. Tämän lisäksi tulee tarkastella työnkuluja, tunnistaa perehdytyksen tarve ja suunnitella tarvittavien koulutuksien järjestäminen (Hemingway & Morissey 2013).

Kirjallisuuskatsauksen tutkimukset osoittavat, että työyksiköistä tulisi valita perehdytysagentit, jotka otetaan mukaan perehdytyksen suunnitteluun ja toteutukseen (Appelbaum ym. 2017; Hemingway & Morissey 2013; Whicker & Huebner 2012). Perehdytysagenttien avulla työntekijät voidaan osallistuttaa muutokseen, joka on osoitettu tärkeäksi useissa tutkimuksissa (Amigable 2020; Erlingsdottir ym. 2018; Shield ym. 2014; Tyler ym. 2014; Whicker & Huebner 2012). Tutkimusten perusteella perehdytysagenttien valitsemisen ajankohta olisi yhdeksän kuukautta ennen uuden sairaalan käyttöönottoa ja perehdytysagenttien koulutukset voisivat alkaa kaksi kuukautta ennen muuttoa, jolloin työntekijöiden perehdytys toteutuu lähellä muuttoa (Hemingway & Morissey 2013; Whicker & Huebner 2012).

Perehdytysagenttien vastuutehtäviä ovat perehdytyksen suunnittelu tavoitteiden mukaisesti, aikatauluttaminen ja kouluttaminen, yhdyshenkilönä toimiminen johdon ja työntekijöiden välillä, perehdytyksen pitäminen oikealla tiellä tavoitteiden mukaisesti sekä päivittäisen tuen tarjoaminen työntekijöille (Hemingway & Morissey 2013; Whicker & Huebner 2012). Nämä asiat sisältyvät Miettisen ym. (2006) aiemmin tutkimaan hoitotyön laadukkaaseen perehdytykseen.

Perehdytysagentteja valitessa tulee kiinnittää huomiota siihen, että he pystyvät ottamaan vastuun omasta oppisestaan, jotta tiedon jakaminen toisille on mahdollista. Lisäksi tulee kiinnittää huomiota, että valitut perehdytysagentit ovat sitoutuneita tehtävään, hallitsevat koulutuksien pysymisen oikealla tiellä sekä kykenevät tukemaan toisia

työntekijöitä. (Hemingway & Morissey 2013; Whicker & Huebner 2012.) Perehdyttäjän taito tukea toisia on osoitettu tärkeäksi myös aiemmassa tutkimuksessa (Kjelin & Kuusisto 2003). Perehdytysagenttien toiminta mahdollistaa oppimisen vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa, jota Kjelin & Kuusisto (2003) ovat pitäneet tärkeänä. Lisäksi perehdytysagenttien toiminta voidaan nähdä mentorointina, jossa he ohjaavat kokemattomampia työntekijöitä (Ketola 2010; Kupias 2017).

Perehdytysagenttien tulee muuttaa perehdytyksen suunnitelmaa tarpeen vaatiessa, jotta perehdytys on oikea-aikaista ja työntekijät hyötyvät koulutustilanteista (Hemingway & Morissey 2013). Uuden sairaalan tilojen esittely on tärkeää kaikille työntekijöille (Hemingway & Morissey 2013; Whicker & Huebner 2012). Työntekijöiden muutoksen vastustamisen vähentämiseksi ja odotusten selkiyttämiseksi uuden sairaalan perehdytyksessä tulisi olla kaikille yhteinen kulttuuriin keskittyvä osio, joka sisältää muutoksen tarpeen, vision, arvojen ja tavoitteiden jakamisen työntekijöille (Chesley 2020; André & Sjøvold 2017; Appelbaum ym. 2017; Johnson ym. 2016; Tyler ym. 2014; Hemingway & Morissey 2013; Whicker & Huebner 2012). Tätä tukee myös aiemmat tutkimukset, sillä Schein (2009) on osoittanut, että muutoksen vastustamisen vähentämiseksi työntekijöille tulee tehdä kulttuuriset teemat ymmärrettäväksi ja Ketolan (2010) tutkimuksen mukaan yksi perehdytyksen osa-alueista on työnantajan arvoihin ja kulttuuriin opastaminen.

Tilojen sekä vision, arvojen ja tavoitteiden perehdytyksellä työntekijät oppivat Scheinin (1987; 2009) organisaatiokulttuurin teorian kaksi ensimmäistä tasoa, jotka ovat artefaktit ja ilmaistut arvot. Scheinin organisaatioteorian kolmannen tason piilossa olevan uskomuksien, käsityksien, tunteiden ja ajatuksien pohjalta muodostuu käytännön toteutus (Schein 1987; 2009). Piilossa olevien perusolettamuksien esiin saamiseksi ja työntekijöiden sitouttamiseksi uuteen yhteiseen organisaatiokulttuuriin tulisi kulttuuriin ominaisuuksiin panostaa kaikille yhteisessä perehdytyksessä. Andrén & Sjøvoldin (2017) tutkimus osoittaa muutoksen onnistumista edistävän tehtäväorientoitunut, huolehtiva, arvioiva, lojaali, hyväksyvä, sitoutunut ja empaattinen kulttuurin ominaisuus.

Jatkokoulutuksia tulisi toteuttaa kohdistetusti erikoisalalan tai yksikön mukaisesti (Hemingway & Morissey 2013; Whicker & Huebner 2012). Tällöin perehdytys sisältää sekä yleisperehdytyksen että ammatillisen kasvun, jotka Miettinen ym. (2006) ovat aiemmin määritelleet hoitotyön perehdytyksen kohteiksi. Näiden toteutuksessa voidaan hyödyntää erikoisalakohtaisia tarkistuslistoja osattavista asioista, joiden avulla varmistetaan tärkeiden asioiden huomioiminen (Hemingway & Morissey 2013; Whicker & Huebner 2012). Tarkistuslistojen avulla työntekijät voivat arvioida omaa osaamistasoaan sekä

tunnistaa oppimistarpeita, joka on todettu aiemmassa tutkimuksessa tärkeäksi organisaation toiminnan uudistamisessa (Ketola 2010; Kjelin & Kuusisto 2003). Tarkistuslista mahdollistaa myös työntekijän osaamisen huomioimisen yksilötasolla, joka on todettu aiemmissa tutkimuksissa tärkeäksi (Peltokoski 2016; Miettinen ym. 2006), mutta joka on haastavaa toteuttaa uuden ison sairaalan perehdytyksessä.

Perehdytyksen onnistuminen edellyttää työntekijöiden sitoutumista muutokseen ja oppimista. Nämä edellyttävät työntekijöiden kokemusta psyykkisestä turvallisuudesta (Mutonyi ym. 2019). Myös Schein (2009) on korostanut psyykkisen turvallisuuden ja tunteiden tärkeyttä muutoksessa. Muutos voi herättää työntekijöissä tunteita, joten perehdytyksessä tulee huomioida erilaisten tunteiden käsittely ja järjestää aikaa työntekijöiden kuulemiseen (Amigable 2020; Hemingway & Morissey 2013). Tämä lisää työntekijöiden kokemusta psyykkisestä turvallisuudesta ja luottamuksen syntymistä (Mutonyi ym. 2019).

Työntekijöiden muutoksen kriittinen tarkastelu on välttämätöntä, sillä muutoksesta aiheutuva uhka tai tyytymättömyyden tunne edistää vanhoista tavoista pois oppimista, joka on tärkeää uuden yhtenäisen organisaatiokulttuurin oppimisessa. Edellä mainittujen lisäksi Kjelinin & Kuusiston (2003) mukaan merkittävää on, että työntekijät sitoutuvat hyödyntämään omaa osaamistaan. Konstruktivistisen oppimiskäsityksen mukaan perehdytettävä on aktiivinen ja vastuullinen omasta oppimisestaan. Tällöin perehdytys on perehdytettävän aktiivista kognitiivista ja sosiaalista toimintaa. (Ketola 2010.)

Perehdytyksen suunnittelussa ja toteutuksessa tulisi kiinnittää huomiota myös viestintään, sillä avoin, johdonmukainen, jatkuva ja vastavuoroinen viestintä lisää luottamusta. Viestinnän avulla edistetään tunnetta työyhteisöön kuulumisesta, kun viestintä tapahtuu johdon ja työntekijöiden välillä sekä työntekijöiden välillä. (Amigable 2020; Appelbaum ym. 2017; Shield ym. 2014; Tyler ym. 2014; Hemingway & Morissey 2013.)

Edistääkseen yhteisen organisaatiokulttuurin luomista perehdytyksen toteutuksessa voidaan hyödyntää tehtäviä, jotka kehittävät työntekijöiden ongelmanratkaisun taitoja ja työntekijöiden itseluottamusta. Tällöin edistetään työntekijöiden voimaantumista, positiivista ilmapiiriä ja yhdessä onnistumisia, jotka lisäävät työntekijöiden tyytyväisyyttä työhön. (Dahl & Eriksen 2020; Mutonyi ym. 2019.) Työtyytyväisyyttä voidaan edistää myös antamalla työntekijöille vaikuttamismahdollisuuksia esimerkiksi työn toteutukseen ja muutoksen esteiden tunnistamiseen (Øygarden ym. 2020; Amigable 2020; Shield ym. 2014; Hemingway & Morissey 2013). Voimaannuttavan johtamisen on todettu lisäävän

työntekijöiden tyytyväisyyttä työhön ja parantavan potilastyön laatua myös aiemmissa tutkimuksissa (Stone ym. 2005; Gershon ym. 2004).

Oppimisen prosessien tulee jatkaa uuden sairaalan käyttöönoton jälkeen, jotta muutoksen juurruttaminen onnistuu ja yhtenäinen organisaatiokulttuurin käyttäytymismallit, oletukset ja ajattelutavat korvaavat vanhat tottumukset (Johnson ym. 2016; Hemingway & Morissey 2013). Kulttuuristen teemojen, roolien, vastuiden ja tavoitteiden selkeyden on todettu edistävän työntekijöiden kokemusta vakaasta ja ennakoidusta työkuulttuurista, joka helpottaa työn tekemistä uudessa sairaalassa (Chesley 2020). Kjelin & Kuusisto (2003) ovat aiemmin todenneet oppimisen kautta syntyvän rutinoitumista, jolloin työtehtävien suorittaminen sujuu automaattisesti vakiintuneella suoritustavalla. Myös Schein (2009) on pitänyt tärkeänä työn ennakoitavuutta, jota selkeä organisaatiokulttuuri edistää. Yhtenäistä organisaatiokulttuuria voidaan edistää juhlistamalla pienten tavoitteiden saavuttamista, sillä tämän avulla voidaan motivoida työntekijöitä jatkamaan työskentelyä yhteisen organisaatiokulttuurin mukaisesti (Appelbaum ym. 2017; Johnson ym. 2016).

Miettisen ym. (2009) aiemman tutkimuksen mukaan perehdytyksen prosessiin kuuluu prosessin kesto. Uuden sairaalan käyttöönotossa kulttuurisia tekijöitä tulisi arvioida säännöllisesti myös jatkossa, sillä arvioinnin on todettu mahdollistavan kulttuuristen esteiden tunnistamista, joka antaa johdolle perusteita toimia oikea-aikaisesti ja työntekijöiden tarpeiden mukaisesti (Chesley 2020). Työntekijöiden kuuntelemisen tärkeys korostui useissa tutkimuksissa (Amigable 2020; Dahl & Eriksen 2020; Mutonyi ym. 2019; Appelbaum ym. 2017; Hemingway & Morissey 2013), ja tämän tulisi jatkaa myös organisaatiokulttuurin muutoksen jälkeen, jotta työntekijöiden motivoituneisuus ja sitoutuneisuus työhön säilyvät.

6.2 Eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyötä tehdessä on vältetty tarpeettomia haittoja ja epämukavuuksia (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017: 218). Opinnäytetyöprosessin aikana on perehdytty hyvää tieteellistä käytäntöä koskeviin ohjeisiin ja noudatettu näitä koko prosessin ajan, jotta opinnäytetyö on eettisesti hyväksyttävä, luotettava ja tulokset ovat uskottavia (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012: 6). Tutkimusmenetelmänä on systemoitu kirjallisuuskatsaus, joten sen vaiheiden ja tuloksien toteutus ja raportointi on toteutettu huolellisesti. Aiempiin tutkimuksiin on viitattu tarkasti. Tutkimuksia lukiessa ja tuloksia analysoidessa on kiinnitetty huomiota huolellisuuteen välttäen syyllistymistä havaintojen

vääristelyyn, sepittämiseen, plagiointiin tai anastamiseen, jotka ovat vilpin alakategorioita. Aihe on opinnäytetyöntekijälle uusi tutkimuksen aihe, joten tässä työssä ei ole riskiä itsensä plagiointiin eli samojen tulosten jakamiseen useita kertoja. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012: 8–9.) Opinnäytetyön alkuperä on tarkistettu Turnitin-plagiointintunnistusjärjestelmällä ennen arviointia.

Opinnäytetyön aiheen valinta on eettinen ratkaisu (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017: 218). Opinnäytetyön aiheesta ei ole tehty hiljattain aiempaa tutkimusta, vaikka aihe on tärkeä uuden sairaalan laadukkaan hoitotyön toteuttamiseksi. Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset ja hakukokonaisuudet on määritelty huolellisesti PICO-menetelmää hyödyntäen. Lisäksi hakusanojen tarkentamisessa ja tietokantojen ominaisuuksien opettelussa on hyödynnetty kirjaston informaation apua. Tiedonhaussa on käytetty tieteellisiä tietokantoja. Tiedonhakuja tehdessä on tehty tarkkoja muistiinpanoja ja haulla on pyritty löytämään kaikki materiaali, joka vastaa ennalta määriteltyihin tutkimuskysymyksiin sekä sisäänotto- ja poissulkukriteereihin. (Niela-Vilén & Hamari 2016: 25–27.)

Sisäänottokriteereissä oli määritelty abstraktin saatavuus, mutta PubMed-tietokannan suuren hakutuloksen vuoksi hakuun lisättiin rajausta julkaisuihin, joista on saatavilla myös koko teksti. Tämä on voinut rajata pois joitain tutkimuksia, jotka olisivat vastanneet tutkimuskysymyksiin. Opinnäytetyötä tehdessä tulee ymmärtää, ettei hakuprosessi ole koskaan täydellinen ja toteutukseen vaikuttavat käytettävissä olevat resurssit (Niela-Vilén & Hamari 2016: 27).

Tiedonhaun prosessi on raportoitu tarkasti. Tiedonhakuja on myös toistettu ja ne on todettu samanlaisiksi. Tämän opinnäytetyön systemoidulla kirjallisuuskatsauksella on saatu vastattua molempiin tutkimuskysymyksiin, tulokset on kuvattu rehellisesti ja tuloksia on tulkittu ainoastaan pohdintaluvussa. Nämä edellä mainitut tekijät lisäävät kirjallisuuskatsauksen luotettavuutta (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017: 225; Niela-Vilén & Hamari 2016: 25–27). Aineiston analyysin koonnissa (kuviokuva 6.) kulttuuri on nostettu ylemmälle tasolle aineiston analyysiin nähden, jotta sen merkitys tuloksissa tulisi tarkoituksenmukaisesti esille.

Tämän opinnäytetyön on tehnyt vain yksi henkilö, joten luotettavuutta arvioidessa tulee huomioida mahdollisuus virhepäätelmiin ja sokeus omalle tutkimukselle. Lisäksi tiedonhaku tuotti vain englanninkielisiä tutkimuksia, joka ei ole opinnäytetyön tekijän äidinkieli. Tutkimuksien valitsemiseen ja tutkimuksiin perehtymiseen on kuitenkin käytetty paljon aikaa virheiden välttämiseksi. Valitulle aineistolle toteutettiin laadun arviointi JBI

arviointikriteeristön avulla. Arvioinnissa on huomioitu, että jokainen tutkimus on arvioitu tutkimustyyppin mukaisesti. Laadun arvioinnin luotettavuutta heikentää se, että arviointi on toteutettu vain yhden tekijän toimesta, mutta arviointi toistettiin virheiden välttämiseksi. Opinnäytetyön tekijä on ollut riittävän pitkän ajan tekemisissä tutkittavan ilmiön kanssa, joka on yksi uskottavuutta vahvistava tekijä. Kirjallisuuskatsausta tehdessä siirrettävyys näkyy mahdollisuutena toistaa tutkimus tarkan hakuprosessin kuvauksen avulla. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017: 197–198; Kylmä & Juvakka 2007: 128–129.)

Kirjallisuuskatsaukseen hyväksytyt tutkimukset lähestyivät organisaatiomuutosta hie- man erilaisista näkökulmasta, jonka voidaan nähdä lisäävän aineiston monipuolisuutta. Kahdessa tutkimuksessa oli osittain samat kirjoittajat, joka voi vaikuttaa tutkimuksien tuloksiin aiheuttaen julkaisuharhaa (Niela-Vilén & Hamari 2016: 26). Kirjallisuuskat- sauksen tiedonhaulla saatiin vain kaksi tutkimusta, jotka koskivat uuden sairaalan pe- rehdytystä. Tulos yllätti, kuinka vähän valitulla hakustrategialla löytyi tietoa perehdytyk- sestä organisaatiotasolla.

6.3 Johtopäätökset

Tässä opinnäytetyössä tehdyn systemoidun kirjallisuuskatsauksen tutkimusten tulosten mukaan yhtenäisen organisaatiokulttuurin luominen edellyttää samoja ominaisuuksia, joita Ojala & Meklin (2021) ovat todenneet oppivan organisaation ominaisuuksiksi. Näitä ovat vuorovaikutuksessa olevat ihmiset, jatkuva keskustelu yhteisestä tulevaisuu- desta ja haasteista yhteisen ymmärryksen saamiseksi, selkeät tavoitteet ja keinot ta- voitteiden saavuttamiseksi, itseohjautuvat tiimit, valmentavat lähijohtajat sekä johtami- nen, joka osoittaa suuntaa ja yhteisiä arvoja.

Perehdytys on osa oppimista, ja yhteisen perehdytyksen avulla voidaan vahvistaa yh- teistä organisaatiokulttuuria sekä mahdollistaa uuden sairaalan onnistunut käyttöö- otto. Tämä edellyttää johdolta esimerkillä johtamista sekä valmentavaa ja voimaannut- tavaa johtamistapaa. Tiedonvälityksen lisäksi viestintä vahvistaa organisaation jäsen- ten yhteenkuulumista ja luottamusta. Luottamuksellinen ilmapiiri mahdollistaa työnteki- jöiden kokemuksen psyykkisestä turvallisuudesta, joka edistää uuden oppimisesta. Työntekijöiden osallistuttaminen perehdytykseen edistää työntekijöiden kokemusta nähdyksi ja kuulluksi tulemisesta.

Lähes kaikissa kirjallisuuskatsauksen tutkimuksissa korostui organisaatiokulttuuri, jonka kuvattiin olevan tehtäväorientoitunut, hyväksyvä, sitoutunut ja empaattinen. Tästä

ajatusmaailmasta johtamismenetelmänä korostuu valmentava ja voimaannuttava johtaminen sekä oppisen näkökulmasta konstruktivistinen oppimiskäsitys. Perehdytysuunnitelmaa tehdessä tulisi huomioida opetusmenetelmät, jotka tukevat perehdytettävien omaa aktiivista vastuun ottamista omasta oppimisesta ja osallistumisesta. Tällöin perehdytettävien aiempi osaaminen täydentyy uuden oppimisen myötä. Tällöin tiedon valinta, tulkinta ja jäsentäminen toteutuu kunkin yksilön kohdalla ja osaamisen jakaminen mahdollistuu yhteisötasolla yhteisen organisaatiokulttuurin muodostuessa.

Tätä opinnäytetyötä tehdessä yllätyksenä oli, kuinka vähän toteutetulla systemoidulla kirjallisuushaulla löytyi tietoa perehdytyksestä yleisesti, erityisesti organisaatiotasolla. Samoin organisaatioiden yhdistymisistä terveydenhuollon alalla on tutkittu hyvin vähän. Tähän voi vaikuttaa organisaatiokulttuurin käsitteen laaja-alaisuus ja piilossa olevien oletusten esille tuomisen haasteellisuus tutkimuksen kohteena. Organisaatiotason perehdytykseen liittyvän tutkimuksen vähyys voi johtua siitä, että perehdytys usein mielletään vain uuden yksittäisen työntekijän tilanteisiin.

Alustavana ajatuksena on ollut, että tämä opinnäytetyö osoittaa tutkimustietoa perehdytyksestä ja yhtenäisen organisaatiokulttuurin luomisesta, jotta tieto on hyödynnettävissä Laakson yhteissairalahankkeen perehdytysuunnitelman laatimisessa. Laakson yhteissairaalan toiminnan on tarkoitus käynnistyä vuonna 2026 ja henkilökunnan perehdytys aloitetaan 2025, joten ajallisesti perehdytysuunnitelman teko opinnäytetyönä toisen opiskelijan toimesta on mahdollista. Perehdytysuunnitelman ja toteutuksen myötä tämän opinnäytetyön sisältö siirtyy käytäntöön.

Koottua tietoa voidaan hyödyntää perehdytyksen ohella myös niissä tilanteissa, joissa tarkastellaan esihenkilötyötä sekä sen merkitystä yhteisen organisaatiokulttuurin tukemisessa. Esihenkilöt voivat hyödyntää tietoa myös tiedostaessaan oppimiskäsityksen merkityksen ja mahdollisuudet osana omaa esihenkilötyötään.

Lähteet

Alweis, Richard & Goodermote, Christina & Mayo, Robert 2019. Evaluating the potential merger of two internal medicine residency programs: process and recommendations. *Journal of Community Hospital Internal Medicine Perspectives* 9 (3). 221-225.

Amigable, Jhoanna 2020. Employee Resistance and Dissatisfaction During Facility-Wide Change Implementation in Hospitals: A Qualitative Case Study. Väitöskirja. Northcentral University School of Business. Doctor of Business Administration.

André, Beate & Sjøvold, Endre 2017. What characterizes the work culture at a hospital unit that successfully implements change. A correlation study. *BMC Health Services Research* 17 (1). Artikkelin numero 486.

Appelbaum, Steven H. & Cameron, Aleksey & Ensink, Floris & Hazarika, Jahnabi & Attir, Raid & Ezzedine, Rouba & Shekhar, Varsha 2017. Factors that impact the success of an organizational change: a case study analysis. *Industrial and Commercial Training* 49 (5). 213-230.

Chesley, Colin G. 2020. Merging Cultures: Organizational Culture and Leadership in a Health System Merger. *Journal of Healthcare Management* 65 (2). 135-150.

Corazzini, Kirsten & Twersky, Jack & White, Heidi K. & Buhr, Gwendolen T. & McConnell, Eleanor S. & Weiner, Madeline & Colón-Emeric, Cathleen S. 2014. Implementing Culture Change in Nursing Homes: An Adaptive Leadership Framework. *The Gerontologist* 2015 55 (4). 616–627.

Cummings, Thomas G & Worley, Christopher G 2008. *Organization Development & Change*. 9. painos. Mason: South-Western Cengage Learning.

Dahl, Hellen & Eriksen, Kristin Å 2020. Orientation in expected and unexpected landscapes – a case study of a newly established municipal healthcare unit. *International Practice Development Journal* 10 (1). 1–13.

Dessler, Gary 2013. *Human resource management*. 13. painos. E-kirja. Harlow: Pearson Education.

Erlingsdottir, Gudbjörg & Ersson, Anders & Borell, Jonas & Rydenfält, Christofer 2018. Driving for successful change processes in healthcare by putting staff at the wheel. *Journal of Health Organization and Management* 32 (1). 69–84.

Gershon, Robyn R.M. & Stone, Patricia W & Bakken, Suzanne & Larson, Elaine 2004. Measurement of Organizational Culture and Climate in Healthcare. *Journal of Nursing Administration* 34 (1). 33–40.

Helsingin kaupunginvaltuusto 2020. Pöytäkirja 11/10.06.2020. Laakson yhteissairaalan hankesuunnitelma. Asiakirja § 157 Asia/10.

Hemingway, Maureen & Morrissey, Lisa 2013. Development of a Complex Orientation Program for Multidisciplinary Training. *AORN Journal* 97 (6). 718–727.

Hotus. JBI CC. <<https://www.hotus.fi/jbi-cc/>>. Viitattu 15.12.2021.

Joensuu, Minna 2014. Tutkimukseen osallistuneet organisaatiot. Teoksessa Niiranen, Vuokko & Joensuu, Minna & Lammintakanen, Johanna & Kerkkänen, Mervi (toim.). *Johtajana muutoksessa*. Helsinki: Kuntaliitto. <<https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2014/1617-johtajana-muutoksissa-acta-nro-253>>. Viitattu 3.9.2021.

Kankkunen, Päivi & Vehviläinen-Julkunen, Katri 2017. *Tutkimus hoitotieteessä*. 3.–5. painos. E-kirja. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Ketola, Hannu U. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteen tiedekunta. <<http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-4015-7>>. Viitattu 3.9.2021.

Kjelin, Eija & Kuusisto, Pia 2003. *Tulokkaasta tuloksetekijäksi*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kupias, Päivi 2017. *Toimijuus työssä*. Tukena työnohjaus, coaching, mentorointi ja fasilointi. Helsingin yliopisto, koulutus- ja kehittämispalvelut.

Kylmä, Jari & Juvakka, Taru 2007. *Laadullinen terveystutkimus*. E-kirja. Helsinki: Edita.

Laakson yhteissairaala 2021. *Asuminen ja ympäristö*. Tilat. Helsingin kaupunki. Päivitetty 18.8.2021. <<https://www.hel.fi/laakson-yhteissairaala>>. Viitattu 26.8.2021.

Lehtiö, Leeni & Johansson, Elise 2016. Järjestelmällinen tiedonhaku hoitotieteessä. Teoksessa Stolt, Minna & Axelin, Anna & Suhonen, Riitta (toim.). *Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä*. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. A73/2016. 35–55.

Johansson, Kirsi 2007. Kirjallisuuskatsaukset. Huomio systemaattisen kirjallisuuskatsaukseen. Teoksessa Johansson, Kirsi & Axelin, Anna & Stolt, Minna & Ääri, Riitta-Liisa. *Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen*. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. Sarja A51. 3–7.

Johnson, Anya & Nguyen, Helena & Growth, Markus & Wang, Karyn & Ng, Ju Li 2016. Time to change: a review of organisational culture change in health care organisations. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance* 3 (3). 265–288.

Lemetti, Terhi & Ylönen, Minna 2016. Kirjallisuuskatsaukseen valittujen tutkimusartikkelien arviointi. Teoksessa Stolt, Minna & Axelin, Anna & Suhonen, Riitta (toim.). *Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä*. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. A73/2016. 67–79.

Lind, Satu 2013. "Ettei olisi vaan päivästä toiseen selviytymistä". Päivähoidon organisaatiokulttuuri kuntaliitoksen jälkeen päiväkodinjohtajien kokemana. Pro gradu -tutkielma. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Hallintotiede. <<http://urn.fi/URN:NBN:fi:ula-201310141287>>. Viitattu 3.9.2021.

Miettinen, Merja & Kaunonen, Marja & Tarkka, Marja-Terttu 2006. Laadukas perehdyttäminen. Osa I Hoitotyön perehdytyksen perusta. Hallinnon tutkimus. 25 (2). 63–70.

Miettinen, Merja & Kaunonen, Marja & Peltokoski, Jaana & Tarkka, Marja-Terttu 2009. Laadukas perehdyttäminen. Osa II Hoitotyön perehdytyksen prosessi ja sen arviointi. Hallinnon tutkimus 28 (2). 76–83.

Mutonyi, Barbara Rebecca & Slåtten, Terje & Lien, Gudbrand 2019. Empowering leadership, work group cohesiveness, individual learning orientation and individual innovative behaviour in the public sector: empirical evidence from Norway. *International Journal of Public Leadership* 16 (2). 175–197.

Niela-Vilén, Hannakaisa & Hamari, Lotta 2016. Kirjallisuuskatsauksen vaiheet. Teoksessa Stolt, Minna & Axelin, Anna & Suhonen, Riitta (toim.). Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. A73/2016. 23–34.

Otala, Leenamajja & Meklin, Soili 2021. Ketterä oppiminen 2. Strategiasta käytäntöön. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari.

Øygarden, Olaug & Olsen, Espen & Mikkelsen, Aslaug 2020. Changing to improve? Organizational change and change-oriented leadership in hospitals. *Journal of Health Organization and Management* 34 (6). 687–706.

Pahkin, Krista & Vesanto, Paula 2013. Organisaatiomuutos työntekijän näkökulmasta. Helsinki: Työterveyslaitos.

Peltokoski, Jaana 2016. The Comprehensive Hospital Orientation Process in Specialised Health Care Settings. Views of nearly hired nurses and physicians. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto. Terveystieteiden tiedekunta. Hoitotieteen laitos. <<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-2095-9>>. Viitattu 3.9.2021.

Pudas-Tähkä, Sanna-Mari & Axelin, Anna 2007. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen aiheen rajaus, hakutermit ja abstraktien arviointi. Teoksessa Johansson, Kirsi & Axelin, Anna & Stolt, Minna & Ääri, Riitta-Liisa. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. Sarja A51. 46–57.

Schein, Edgar H. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Suom. Ritva Liljamo & Asko Miettinen. Espoo: Weilin+Göös.

Schein, Edgar H. 2009. Yrityskulttuuri–selviytymisopas. Tietoja ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Suom. Päivi Rosti. 2. painos. Espoo: Suomen Laatu keskus Oy.

Shield, Renée & Looze, Jessica & Tyler, Denise & Lepore, Michael & Miller, Susan C. 2014. Why and How Do Nursing Homes Implement Culture Change Practices? Insights from Qualitative Interviews in a Mixed Methods Study. *Journal of Applied Gerontology* 33 (6). 737–763.

Sote-uudistus. Uudistus lyhyesti. Valtioneuvosto. <<https://soteuudistus.fi/uudistus-lyhyesti->>. Viitattu 19.12.2021.

Stone, Patricia W & Harrison, Michael I. & Feldman, Penny & Linzer, Mark & Peng, Timothy & Roblin, Douglas & Scott-Cawiezell, Jill & Warren, Nicholas & Williams, Eric S. & Henriksen, Kerm & Battles, James B. & Marks, Eric S. & Lewin, David I. 2005. Organizational Climate of Staff Working Conditions and Safety—An Integrative Model. Teoksessa *Advances in Patient Safety: From Research to Implementation (Volume 2: Concepts and Methodology)*. Rockville: Agency for Healthcare Research and Quality.

Suhonen, Riitta & Axelin, Anna & Stolt Minna 2016. Erilaiset kirjallisuuskatsaukset. Teoksessa Stolt, Minna & Axelin, Anna & Suhonen, Riitta (toim.). *Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä*. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. A73/2016. 7–22.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Helsinki: Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkauseräilyjen käsitteleminen Suomessa. <https://tenk.fi/stes/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf>. Viitattu 25.4.2021.

Tyler, Denise A. & Lepore, Michael & Shield, Renee R. & Looze, Jessica & Miller, Susan C. 2014. Overcoming Resistance to Culture Change: Nursing Home Administrators' Use of Education, Training and Communication. *Gerontology & Geriatrics Education*. 2014 35 (4). 321–336.

Työturvallisuuslaki 738/2002. Annettu Helsingissä 23.8.2002. <<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P14>>. Viitattu 3.9.2021.

Tähtinen, Helena 2007. Systemaattinen tiedonhaku hoitotieteen näkökulmasta. Teoksessa Johansson, Kirsi & Axelin, Anna & Stolt, Minna & Ääri, Riitta-Liisa. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. Sarja A51. 10–45.

Vartiainen, Tiina 2021. Alan vaihtoa harkitsee jopa 90 % hoitajista. Tehy. Blogipostaus 9.3.2021. <<https://www.tehy.fi/fi/blogi/alan-vaihtoa-harkitsee-jopa-90-hoitajista>>. Viitattu 19.12.2021.

Vehviläinen, Sanna 2020. Ohjaustyön opas. Yhteistyössä kohti toimijuutta. 4. uudistettu painos. Helsinki: Gaudeamus.

Whicker, Mary Ann & Huebner, Maggie 2012. Orientation Without Walls: Opening an Acute Care Hospital. *Journal for Nurses in Staff Development* 28 (3). 99–102.

Valitut tutkimukset

Tutkimus	Tekijät, vuosi, maa ja julkaisu	Tarkoitus	Tutkimustyyppi, aiheisto ja analyysi	Keskeiset tulokset	JBI laatupisteet
Evaluating the potential merger of two internal medicine residency programs: process and recommendations	Alweis & Goodermote & Mayo 2019. Yhdysvallat. Journal of Community Hospital Internal Medicine Perspectives, 2019 VOL. 9, NO 3. 221-225.	Tavoitteena on mallintaa ja vakiinnuttaa terveydenhuollon koulutusmalli yhdistämällä kahden eri yksikön koulutusohjelmaa.	Kvalitatiivinen tutkimus. Tapaustutkimus. Strukturoitu haastattelu. SWOT-analyysi ja puolikvantitatiivinen pisteytysjärjestelmä.	Organisaatioiden yhteensopivuutta tulee arvioida etukäteen ja ottaa huomioon kahden yksikön yhdistymisen suunnittelussa. Suurimpia haasteita yhdistymiselle on erilaiset organisaatiokulttuurit, epäluottamus aikomuksiin, yhteisen näkemyksen ja kommunikoinnin puute ja muutosvauhdin hallitseminen. Yhdistymisessä on tärkeää yrittää luoda yhteiset arvot ja synergiat, jotka ovat helppo toteuttaa ja mahdollistavat varhaisen menestymisen. Muutoksen vastustamista vähentää se, että johdolle on selvillä yhdistymisen arvo ja heillä on kokonaisvaltainen näkemys siitä, kuinka yhdistyminen kehittää ohjelmaa.	8/10 =80 %
Employee Resistance and Dissatisfaction During Facility-Wide Change Implementation in Hospitals: A Qualitative Case Study	Amigable 2020. Yhdysvallat. Northcentral University School of Business. Doctor of Business Administration.	Tavoitteena on lisätä työntekijöiden ymmärrystä terveydenhuollon muutoksesta vastustuksen vähentämiseksi sekä vuorovaikutuksen lisäämiseksi.	Kvalitatiivinen tutkimus. Tapaustutkimus. Haastattelut. Laadullinen sisälönanalyysi.	Tutkimuksessa todettiin organisaatiokulttuurin, johtamisen ja muutoksen kohteen olevan esteitä muutokselle. Tutkimus osoittaa, kuinka johtaminen voi vaikuttaa asenteisiin ja suoriutumiskykyyn, sillä esteinä oli johtajien sitoutumattomuus, avoimuuden	10/10 =100 %

Tutkimus	Tekijät, vuosi, maa ja julkaisu	Tarkoitus	Tutkimustyyppi, aiheisto ja analyysi	Keskeiset tulokset	JBI laatu- pisteet
				<p>puute muutokselle sekä kyvyttömyys kuunnella työntekijöitä, joka aiheutti työntekijöille tunteen siitä, ettei heidän tarpeitaan huomioitu.</p> <p>Tulokset osoittivat, että johtajuuden ominaisuudet vaikuttavat organisaation muutosalttiuteen ja johtajien tulee asettaa tavoitteita auttamaan suurinta osaa henkilöstöä hyväksymään muutos ja siirtymään muutoksen vaiheiden läpi. Lisäksi johdon tulisi mahdollistaa muutoksesta aiheutuvien tunteiden käsittely. Johdon tulee ottaa käyttöön johtamistekniikoita työtyytyväisyyden, voimaantumisen, sitoutumisen ja luottamuksen kehittämiseksi. Osallistujat toivat esille, että johdon tulisi saada palautetta työntekijöiltä muutoksen esteistä, sillä esteiden ratkaiseminen edistää muutosvastarinnan kulttuurin muuttamista. Tutkimuksen mukaan muutosvastarintaa vähentää ylhäältä alas-johtamistyyli, työntekijöiden osallistuttaminen sekä kuunteleminen, viestintä ja</p>	

Tutkimus	Tekijät, vuosi, maa ja julkaisu	Tarkoitus	Tutkimustyyppi, aiheisto ja analyysi	Keskeiset tulokset	JBI laatupisteet
				koulutuksien järjestäminen, sillä sosiaalinen vuorovaikutus vähentää muutoksen vastustamista.	
What characterizes the work culture at a hospital unit that successfully implements change – a correlation study	André & Sjøvold 2017. Norja. BMC Health Services Research 2017 VOL. 17 artikkelin numero 486.	Tavoitteena on kuvata sairaalayksikön työkulttuuria ja sitä kuvaavia tekijöitä yksikössä, jossa muutos toteutettiin onnistuneesti. Vertailu tutkimukseen, jossa muutos epäonnistui.	Kvantitatiivinen tutkimus. Vertailututkimus. Strukturoitu kysely. Analyysi SPSS-ohjelmalla.	Onnistuneesti muutoksen toteuttaneen yksikön työntekijät kuvailivat työkulttuuriaan eri tavalla kuin epäonnistuneen yksikön työntekijät. Onnistuneen muutoksen toteuttaneen yksikön työkuulttuuri oli hallitseva, tehtäväorientoitunut, huolehtiva, arvioiva, lojaali, hyväksyvä, sitoutunut ja empaattinen. Terveysthuollon muutoksissa on tärkeää vaikuttaa henkilöstön käyttäytymiseen ja aikomuksiin, joihin sisältyvät esim. asenteet, normit ja motivaatio. Motivaatioon ja asenteisiin on todettu olevan helpompi vaikuttaa kuin arvoihin ja normeihin.	9/9 =100 %
Factors that impact the success of an organizational change: a case study analysis	Appelbaum & Cameron & Ensink & Hazarika & Attir & Ezzedine & Shekhar 2017. Kanada. Industrial and Commercial Training 2017	Tavoitteena on kuvata organisaatiomuutoksen menestystekijöitä.	Triangulaatio: sekä kvantitatiivinen että kvalitatiivinen tutkimus. Kysely Likert-asteikolla ja puolistrukturoidut haastattelut avainhenkilöille.	Työntekijöiden sitoutumista muutokseen voidaan parantaa lisäämällä muodollista ja epämuodollista viestintää, luomalla mukautuvia organisaatiojärjestelmiä ja vahvistamalla muutostohtajien roolia muutoksen aikana.	5/5 =100 %

Tutkimus	Tekijät, vuosi, maa ja julkaisu	Tarkoitus	Tutkimustyyppi, aineisto ja analyysi	Keskeiset tulokset	JBI laatupisteet
	VOL. 49 NO.5. 213-230.		Analyysi tilastollisin menetelmin ja laadullinen aineisto täydensi edellä mainittua analyysia.	Muutoksen toteuttamisessa tulee noudattaa systemaattista prosessia, joka mukailee John P. Kotterin mallia. Ensimmäisessä vaiheessa johtajien tulee tehdä kommunikaatiosta tärkeää, sillä tämä vähentää vastustamista. Työntekijöiden tulee ymmärtää muutoksen syy ja vaikutukset. Toisessa vaiheessa luodaan uusi strategia muutokselle ja tämä ilmaistaan selkeästi tehokkaiden viestintästrategioiden avulla, jotta tieto välittyy, luodaan yhteisöön kuulumisen tunnetta, lisätään luottamusta johdon ja työntekijöiden välille sekä edistetään työntekijöiden samaistumista organisaatioon. Kolmannessa vaiheessa pyydetään työntekijöiltä palautetta muutoksen esteistä ja huomioidaan lyhyen aikavälin onnistumiset. Viimeisessä vaiheessa johtajien tulee ylläpitää organisaatorakennetta ja varmistaa, että yhdistymisen edellyttämät käyttäytymismallit tulevat osaksi uutta kulttuuria.	

Tutkimus	Tekijät, vuosi, maa ja julkaisu	Tarkoitus	Tutkimustyyppi, aiheisto ja analyysi	Keskeiset tulokset	JBI laatu- pisteet
Merging Cultures: Organizational Culture and Leadership in a Health System Merger	Chesley 2020. Yhdysvallat. J Healthc Manag 2020 VOL. 65 NO. 2. 135-150.	Tavoitteena on arvioida kahden terveydenhuollon organisaation kulttuuria ennen yhdistymistä ja sen jälkeen.	Kvantitatiivinen tutkimus. Strukturoitu verkkokysely. Analyysi tilastollisin menetelmin.	<p>Tutkimus osoitti, ettei organisaatioiden yhdistymisen jälkeisten kulttuurien välillä ollut tilastollisesti merkittävää eroa, vaikka yhdistymistä edeltävät kulttuurit erosivat toisistaan. Yhdistymistä edeltävät kulttuurierot voivat lisätä muutoksen haastavuutta ja tähän tulee kiinnittää huomiota etukäteen.</p> <p>Yhdistymisen jälkeen toimenpiteet toivotun kulttuurin edistämiseksi ovat arvokkaita, sillä näiden avulla voidaan vahvistaa organisaation prioriteetteja, strategisia painopisteitä ja haastavia johtamisominaisuuksia.</p> <p>Tutkimuksen mukaan vastikään yhdistyneiden organisaatioiden työntekijät toivoivat yhdistymisen jälkeen kulttuuria, joka on vakaa ja ennustettava. Tehtävien ja työnkulkujen toivottiin olevan selkeitä ja johtajien tulisi ilmaista ymmärrettävästi tavoitteet ja odotetut tulokset. Työntekijät toivoivat, että heti yhdis-</p>	9/9 =100 %

Tutkimus	Tekijät, vuosi, maa ja julkaisu	Tarkoitus	Tutkimustyyppi, aiheisto ja analyysi	Keskeiset tulokset	JBI laatupisteet
				<p>tymisen jälkeen tiimin kehittämiseen sekä yrittäjyyteen kiinnittäisiin vähemmän huomiota.</p> <p>Yhdistymisen jälkeen johtajien tulee jatkaa työntekijöiden kulttuuristen tarpeiden arviointia, sillä nämä muuttuvat ajan myötä. Säännöllinen arviointi auttaa tunnistamaan kulttuurisen yhdistymisen esteitä ja mahdollistaa oikea-aikaiset muutokset työntekijöiden tarpeiden mukaisesti. Tämä myös antaa työntekijöille kuvan, että heitä kuunnellaan ja heidän kokemuksillaan on merkitystä. Kulttuuristen tarpeiden arviointi mahdollistaa myös kokonaisen menestyksen, sillä tämän pohjalta johtajat voivat tehdä todisteisiin perustuvia päätöksiä kulttuurin edistämiseksi.</p>	
Implementing Culture Change in Nursing Homes: An Adaptive Leadership Framework	Corazzini & Twersky & White & Buhr & McConnell & Weiner & Colón-Emeric 2014. Englanti.	Tavoitteena on kuvata kulttuurimuutoksen toteuttamisen keskeisiä haasteita ja johtamisen toimintaa hoitokodissa.	Kvalitatiivinen tutkimus. Havainnointi ja puolistrukturoidut focusryhmähaastattelut (7 ryhmää). Laadullinen sisällönanalyysi.	Kulttuurimuutoksen onnistunut toteuttaminen edellyttää sekä sopeutumishaasteiden että teknisten haasteiden tunnistamista ja niiden ratkaisemista adaptiivisen johtajuuden avulla. Tutkimuksessa nousi esiin kuusi tee-	8/10 =80 %

Tutkimus	Tekijät, vuosi, maa ja julkaisu	Tarkoitus	Tutkimustyyppi, aineisto ja analyysi	Keskeiset tulokset	JBI laatupisteet
	The Gerontologist 2015 VOL. 55, NO. 4. 616–627.			maa, jotka kuvaavat kulttuuri-muutoksen esteitä. Teemoja ovat suhteet, standardit ja odotukset, motivaatio ja visio, työ-määrä, persoonallisuuden kun-nioittaminen ja fyysinen ympä-ristö.	
Orientation in expected and unexpected landscapes – a case study of a newly established municipal healthcare unit	Dahl & Eriksen 2020. Norja. International Practice Development Journal VOL. 10 NO. 1. 1–13.	Tarkoituksena on tutkia ihmisten kokemuksia työpaikalla ja onko työssä eroavaisuuksia suunnitellun työn ja teh-dyn työn välillä. Artikkelissa tarkastel-laan, kuinka hoitotyön-tekijät pyrkivät ylläpitä-mään vaadittavaa suori-tustasoa äskettäin pe-rustetussa yksikössä.	Kvalitatiivinen tutkimus. Tapaustutkimus. Aineisto sisältää muistiinpanoja, kuvia ja ää-niraitoja. Analyysi sisällönana-lyysiä käyttäen.	Työyksikön muutosprosessin onnistumiseksi työntekijöiden roolien tulee olla selkeät sekä tiedossa, ja tämä tulee huomi-oida muutosta johtaessa. Joh-don tulee tukea työntekijöitä johdonmukaisesti, osallistuttaa työntekijät muutokseen ja joh-don toiminnan tulee olla näky-vää. Oppimisen kulttuurin luo-minen työyhteisöön mahdollis-taa kokemuksen yhdessä on-nistumisesta, joka luo positii-vista ilmapiiriä sekä parantaa työviihtyvyyttä. Perehdytykseen tulee panostaa, sillä muuttuvat tilanteet voivat aiheuttaa työnte-kijöissä tunnetta yksin jäämi-sestä. Tämä voi lisätä negatii-vista asennetta, joka vaikuttaa työhön sitoutumiseen. Uuden organisaatiokulttuurin rakenta-	8/10 =80 %

Tutkimus	Tekijät, vuosi, maa ja julkaisu	Tarkoitus	Tutkimustyyppi, aiheisto ja analyysi	Keskeiset tulokset	JBI laatupisteet
				minen vaatii aikaa ja resursseja, jotta hoito on korkealaatuista.	
Driving for successful change processes in healthcare by putting staff at the wheel	Erlingsdottir & Ersson & Borell & Rydenfält 2018. Ruotsi. Journal of Health Organization and Management VOL. 32 NO. 1. 69–84.	Tarkoituksena on kuvata viisi tekijää, jotka ovat merkityksellisiä terveydenhuollon onnistuneissa muutosprosesseissa.	Kvalitatiivinen tutkimus. Prosessikuvaus, joka sisältää kaksi laadullista tapaustutkimusta kahdesta eri tutkimuksesta. Tutkijat uudelleenanalysoivat aiempien tutkimusten materiaalit ja analysointia varten suoritettiin tiedonhaku.	Onnistuneessa muutosprosessissa on tärkeää ongelmien paikallistaminen, muutosprosessin valmentaminen, jaettu johtajuus, yhtenäiset normit ja arvot sekä antaa prosessille ja kehittämiselle aikaa. Työntekijät tulee osallistuttaa muutoksen taustalla olevien ongelmien tunnistamiseen ja määrittelyyn. Muutosjohtamisessa valmentava ote mahdollistaa työntekijöiden ongelman määrittelyn, ratkaisuehdotusten muotoilemisen ja tarvittavien muutoksien toteuttamisen. Työntekijöitä tulisi tukea johtamaan itseään antamalla vastuuta ja kannustamalla tiimityöhön, sillä tiimityössä työntekijät muotoilevat yhdessä kulttuurin normit ja arvot, jotka toimivat yhdistävänä voimana ja mahdollistavat muutoksen toteutumisen. Tutkimuksessa todettiin onnistuneen muutosprosessiin lisäävän palvelujen parempaa saatavuutta, prosessien ohjautuvuutta ja	7/10 =70 %

Tutkimus	Tekijät, vuosi, maa ja julkaisu	Tarkoitus	Tutkimustyyppi, aiheisto ja analyysi	Keskeiset tulokset	JBI laatupisteet
				joustavuutta sekä organisaation pätevyyttä.	
Development of a Complex Orientation Program for Multidisciplinary Training	Hemingway & Morissey 2013. Yhdysvallat. AORN Journal VOL. 97 NO. 6. 718-727.	Tavoitteena on kehittää monivaiheinen koulutusohjelma, joka sisältää perehdytyksen, teknologiakoulutuksen ja monitieteellisen simuloinnin uuden sairaalan henkilökunnalle. Ohjelma sisälsi moniammatillisen perehdytyksen, koulutuksen ja jatkuvan täydennyskoulutuksen.	Tapaustutkimus.	<p>Koulutusohjelman luominen, joka edisti henkilöstön viihtymistä uudessa ympäristössä, uusien työnkulkujen tuntemista ja uuden teknologian hallitsemista mahdollisesti korkealaatuisen hoidon.</p> <p>Muutosperehdytysohjelma tulee aloittaa tavoitteiden määrittelyllä, jonka jälkeen tunnistetaan henkilöstön koulutusvaatimukset ja suunnitellaan osallistuminen tarpeen mukaan. Suunnitteluvaiheessa tulee kuunnella kaikkia kiinnostuneita, sillä henkilöstöllä voi olla erityisen hyviä näkökulmia, jotka voivat parantaa oppimiskokemusta. Koulutuksesta vastaa valitut pääkäyttäjät, joille järjestettiin viikon koulutus ja he olivat vastuussa uuden oppimisesta ja johtivat koulutustilaisuuksia muulle henkilöstölle. Päivittäisen tuen tarjoaminen henkilöstölle siirtymävaiheessa vähentää stressiä. Koulutukset tulee jakaa hallittavissa oleviin oppimiskertoihin ja</p>	5/6 =83,33 %

Tutkimus	Tekijät, vuosi, maa ja julkaisu	Tarkoitus	Tutkimustyyppi, aiheisto ja analyysi	Keskeiset tulokset	JBI laatupisteet
				<p>koulutuksissa tulee varata aikaa keskusteluille. Tervetuliaispaketin jakaminen perehdytysistuntojen alussa oli hyödyllinen keino tarjota tietoa koulutusohjelmasta, joka soveltui koko henkilöstölle. Paketti sisälsi alakohtaisia tarkistuslistoja, joissa kerrottiin kunkin yksittäisen ryhmän tulevasta koulutuksesta. Lopuksi osallistujat lähettivät tarkistuslistan, joka oli todistus osallistumisesta. Johtamisessa tulee huomioida, että joillekin muutos voi herättää emotionaalisia reaktioita ja olemassa olevia tapoja voi olla vaikea muuttaa. Perehdytystä ja koulutusta tulee jatkaa myös muutoksen jälkeen.</p>	
Time to change: a review of organisational culture change in health care organisations	Johnson & Nguyen & Growth & Wang & Ng 2016. Australia. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance 2016	Artikkelin tavoitteena on kuvata viimeaikaista kirjallisuutta terveydenhuollon organisaatioiden kulttuurimuutoksista ja tunnistaa taustalla olevat yhteiset teemat.	Kirjallisuuskatsaus. 18 artikkelia.	Kulttuurin muuttaminen terveydenhuollon alalla on monimutkaista, vaatii aikaa, päättävyyttä ja resursseja kaikilta organisaatioissa. Kirjallisuuskatsauksen tutkimuksien interventiot olivat vaihtelevia, mutta kaikki noudattivat Lewinin teorian kolmiportaista lähestymistapaa onnistuakseen muutok-	8/10 =80 %

Tutkimus	Tekijät, vuosi, maa ja julkaisu	Tarkoitus	Tutkimustyyppi, aiheisto ja analyysi	Keskeiset tulokset	JBI laatupisteet
	VOL. 3 NO. 3. 265-288.			<p>sessä. Kulttuurinmuutoksen onnistumiseksi muutostarpeen tulee perustua olemassa olevaan ongelmaan, tulevaisuuden vision toteuttamisen esteet tulee tunnistaa ja tuoda esille sekä käyttää erilaisia menetelmiä muutoksen kehittämiseen, toteuttamiseen ja ylläpitämiseen. Oppimisen prosessien tulee jatkua kestävän muutoksen aikaansaamiseksi, sillä juurtuneita käyttäytymismalleja, oletuksia ja ajattelutapoja on haastavaa muuttaa.</p>	
Empowering leadership, work group cohesiveness, individual learning orientation and individual innovative behaviour in the public sector: empirical evidence from Norway	Mutonyi & Slåtten & Lien 2019. Norja. International Journal of Public Leadership 2020 VOL. 16 NO. 2, 175-197.	Tavoitteena on kuvata voimaannuttavan johtajuuden vaikutusmahdollisuuksia ja rooleja, työryhmän yhteenkuuluvuuden ja yksilöllisen oppimisen vaikutusta yksilöiden innovatiiviseen käyttäytymiseen julkisella sektorilla.	Kvantitatiivinen tutkimus. Strukturoitu verkkokysely Likert-asteikolla. Faktorianalyysi.	<p>Voimaannuttava johtajuus, työryhmän yhteenkuuluvuus, yksilöllinen oppimissuuntautuminen ja oppimiseen rohkaiseminen vaikuttavat yksilön innovatiiviseen käyttäytymiseen julkisella sektorilla.</p> <p>Voimaannuttava johtaminen on julkisella sektorilla hyödyksi, koska sen vähentää riippuvuutta esimiehiin päivittäisessä johtamisessa sekä edistää johtajien ja alaisten välisiä suhteita, koska johtajat poistavat alaisten havaitsemia esteitä.</p>	7/7 =100 %

Tutkimus	Tekijät, vuosi, maa ja julkaisu	Tarkoitus	Tutkimustyyppi, aiheisto ja analyysi	Keskeiset tulokset	JBI laatupisteet
				<p>Johtajien tulee ottaa aikaa alaisten kuuntelemiseen, jakaa heille vastuuta ja kannustaa aktiivisesti työssään, jotta motivoiminen innovaatioihin mahdollistuu. Johtajien tulisi luoda oppimisen kulttuuri ja luottamuksellinen ilmapiiri, joka mahdollistaa ryhmän jäsenten kokemuksen psyykkisestä turvallisuudesta, sillä tällöin ryhmän yhteenkuuluvuus ja innovatiivinen toiminta on mahdollista saavuttaa. Koettu työryhmän yhteenkuuluvuus vaikutti merkittävästi työntekijöiden yksilölliseen oppimisuuntautuneisuuteen. Johtajat voivat kehittää oppimiskulttuuria suunnittelemalla työtehtäviä ja kursseja, jotka edistävät työntekijöiden ongelmien ratkaisun taitoja sekä lisäämällä itseluottamusta, joka mahdollistaa voimaantumisen.</p>	
Changing to improve? Organizational change and change-oriented leadership in hospitals	Øygarden, & Olsén & Mikkelsen 2020. Norja. Journal of Health Organization and Management	Tarkoituksena on lisätä tietämystä organisaatiomuutoksen vaikutuksista kahden sairaalapalvelujen laadun kannalta oleellisiin lopputu-	Kvantitatiivinen poikittaistutkimus. Strukturoitu kyselylomake. Analyysi SPSS-ohjelmalla.	Onnistunut muutosjohtaminen lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä työhön, joka on erittäin tärkeää korkealaatuisen ja tehokkaan hoidon kannalta. Tutkimuksen mukaan muutoslähtöi-	5/5 =100 %

Tutkimus	Tekijät, vuosi, maa ja julkaisu	Tarkoitus	Tutkimustyyppi, aiheisto ja analyysi	Keskeiset tulokset	JBI laatupisteet
	VOL. 34 NO. 6. 687–706.	lemiin, joita ovat suori- tuskyvyn esteet ja lää- käreiden tyytyväisyys työhön, sekä lisätä tietä- mystä keskitason johta- jien muutoslähtöisestä johtamisesta.		nen johtajuus on olennaista työ- ympäristössä, jossa työnvaati- mukset ovat korkeat sekä muu- tos on jatkuvaa ja muuttuvaa. Tutkimuksen mukaan työnteki- jöiden osallistuttaminen tavoit- teita ja toimintaa koskevaan päätöksentekoon lisää työn tyy- tyväisyyttä ja työssä suoriutu- mista. Johtajien oma käyttäyty- minen ja asenteet vaikuttavat siihen, miten työntekijät hyväk- syvät muutoksen ja toimivat muutoksen eteen.	
Why and How Do Nursing Homes Implement Culture Change Practices? Insights from Qualitative In- terviews in a Mixed Methods Study	Shield & Looze & Tyler & Lepore & Miller 2014. Yhdysvallat. J Appl Gerontol. 2014 VOL. 33 NO. 6. 737–763.	Tavoitteena on ymmär- tää kulttuurin muutok- sen prosessia hoitoko- dissa.	Triangulaatio: sekä kvantitatiivinen että kvalitatiivinen tutkimus. Strukturoitu kysely ja puolistrukturoidut haas- tattelut. Analyysi tilastollisin menetelmin ja laadullis- en aineiston analyysi gounded theory-me- nelmä, apuna Atlas-oh- jelma.	Tutkimuksen mukaan johtajuus, koulutus ja viestintä ovat erittäin tärkeitä onnistuneessa muutok- sessa, mutta muutoksen taustalla olevat syyt voivat olla eri- laisia ja käytetyt keinot muutok- sen toteuttamiseen vaihdella. Onnistuneessa muutoksessa on tärkeää, että työntekijät ovat tyytyväisiä työn uudelleen jär- jestelyyn, muutoksen visio on johdolle ja tiimijohdolle selvä sekä muutoksen toteutta- miseksi johdon tulee olla jous- tava, vastavuoroinen, päättäväi- nen ja osallistaa henkilökuntaa.	7/7 =100 %

Tutkimus	Tekijät, vuosi, maa ja julkaisu	Tarkoitus	Tutkimustyyppi, aiheisto ja analyysi	Keskeiset tulokset	JBI laatu- pisteet
Overcoming Resistance to Culture Change: Nursing Home Administrators' Use of Education, Training and Communication	Tyler & Lepore & Shield & Looze & Miller 2014. Yhdysvallat. Gerontol Geriatr Educ. 2014 VOL. 35 NO. 4. 321–336.	Tavoitteena on selvittää hoitokodin johdon kohtaamia esteitä kulttuurimuutoksessa sekä keinoja esteiden ylittämiseksi.	Kvalitatiivinen tutkimus. Syvähaastattelut, puolistrukturoidut puhelinhaastattelut. Analyysissa sovellettu grounded theory-menetelmää.	Johtajien osoittama este kulttuurimuutokselle oli henkilökunnan, hoitokodin asukkaiden ja heidän perheenjäsentensä muutosvastarinta. Muutosvastarinnan voittamista edistää kaikkien sidosryhmien ottaminen mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoon. Lisäksi tulee panostaa vastavuoroiseen viestintään, johtamiskäytäntöihin sekä opetukseen ja koulutukseen. Keinoja muutosvastarinnan voittamiseksi tulee toteuttaa jatkuvasti myös muutoksen jälkeen.	9/10 =90 %
Orientation Without Walls: Opening an Acute Care Hospital	Whicker & Huebner 2012. Yhdysvallat. Journal for Nurses in Staff Development VOL. 28 NO. 3. 99-102.	Tarkoituksena on kuvata uuden sairaalan henkilökunnan tarvitseman perehdytyksen suunnittelua, toteutusta ja tuloksia.	Tapaustutkimus.	Uuden sairaalan onnistunutta perehdytystä edisti varhainen suunnittelu, monialainen keskeisten sidosryhmien osallistuminen perehdytykseen sekä monitieteisen lähestymistavan käyttäminen sairaalan käytäntöjen ja menettelytapojen koulutuksessa. Osa perehdytyksestä kohdistui kaikille työntekijöille ja osa kohdennetusti pienemmille yksiköille aiemman osaamisen ja tarpeen mukaan. Jokaisessa yksikössä kehitettiin potilasryh-	5/6 =83,33 %

Tutkimus	Tekijät, vuosi, maa ja julkaisu	Tarkoitus	Tutkimustyyppi, aiheisto ja analyysi	Keskeiset tulokset	JBI laatu- pisteet
				<p>mäkohtainen tarkistuslista ja arviointityökalu yksittäisen hoitajan koulutustarpeen tunnistamiseksi.</p> <p>Yhdeksän kuukautta ennen avaamista valittiin ydinryhmä, joka kehitti laajan perehdytys-suunnitelman ja aikataulut. Ydinryhmä huolehti, että suunnittelu ja toteutus on tavoitteiden mukaista ja ydinryhmä oli työntekijöiden käytettävissä. Ydinryhmä kokoontui viikoittain, joka oli tärkeää prosessin edistymiselle ja mahdollisten ongelmien tunnistamiselle. Hankkeelle nimettiin koordinaattori, joka auttoi koulutussuunnitelman kehittämisessä ja toteuttamisessa sekä oli suorassa yhteydessä johtoon. Johto käsitteli välittömästi huolenaiheita ja ongelmiin etsittiin ratkaisuja.</p>	