

Systemaattisen muutosprosessin hyödyntäminen ensihoitopalvelun organisaatiomuutoksen valmistelussa

LAB-ammattikorkeakoulu

Ensihoitaja (YAMK)

2026

Jussi Vehviläinen

Tämän opinnäytetyön kirjoittaja, Jussi Vehviläinen vastaa koko opinnäytetyön sisällön oikeellisuudesta, myös tekoäyllä tuotetun sisällön oikeellisuudesta. Tässä työssä on käytetty tekoälyä kielenhuollossa.

Kielenhuollossa käytettiin DeepL (DeepL Translate: The world's most accurate translator) varmistamaan kielellisen ilmaisun oikeellisuutta. Käyttö on satunnaista läpi työn.

Tämän opinnäytetyön aitous on tarkastettu Turnitin samankaltaisuuden tarkastusohjelmalla.

Tiivistelmä

Tekijä(t) Jussi Vehviläinen	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 51	Valmistumisaika 2026
Työn nimi Systemaattisen muutosprosessin hyödyntäminen ensihoitopalvelun organisaatiomuutoksen valmistelussa		
Tutkinto ja koulutusala Ensihoitaja (YAMK), Moderni johtajuus		
Toimeksiantajaorganisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja) Itä- Uudenmaan pelastuslaitos		
Tiivistelmä <p>Suunnittelematon organisaation rakenteita muokkaava muutos saattaa heikentää organisaation toimintakykyä. Ensihoitopalvelun kriittisen toiminnan ylläpitämiseksi johdon tehtävänä on huolehtia ensihoitopalvelun toimintakyvystä myös organisaatiomuutoksen aikana. Tämän kehittämistyön tavoitteena oli kehittää Itä- Uudenmaan pelastuslaitoksen ensihoidon organisaation johtamisjärjestelmää ja parantaa sitä kautta organisaation prosesseja ja työhyvinvointia, hyödyntämällä Kotterin muutosjohtamisen prosessia. Toimintatutkimuksen keinoin selvitettiin, millainen systemaattinen muutosprosessi tukee parhaiten organisaatiossa tapahtuvaa hallittua ja tavoitteellista muutosta. Tutkimusaineistoa kerättiin Webropol- kyselyllä, sekä kahdessa työpajassa toteutetulla ryhmätyöskentelyllä. Tulosten perusteella muutosta estävien voimien selvittäminen, viestintä sekä muutoksen vaikutuksen kohteena olevien osallistaminen lisäävät sitoutumista ja vähentävät muutosvastarintaa. Kotterin malli tarjoaa systemaattisen muutosjohtamisen prosessin vahvistamaan organisaation kykyä muutoksen saattamiseksi hallitusti tavoitteeseen.</p>		
Asiasanat organisaatiomuutos, muutosjohtaminen, Kotterin muutosjohtamisen malli		

Abstract

Author(s)	Type of Publication	Published
Jussi Vehviläinen	Master thesis	2026
	Number of Pages	
51		
Title of Publication		
Utilizing a systematic change process in preparing for organizational change in emergency medical services		
Degree, Field of Study		
Master of Health Care, Modern leadership		
Organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party)		
Rescue Department of Itä-Uusimaa		
Abstract		
<p>Unplanned changes that alter an organization's structures may impair its operational capacity. To maintain the critical operations of the emergency medical services, management must ensure the operational capacity of the emergency medical services even during organizational change. The objective of this development project was to develop the management system of the emergency medical services organization at the Rescue Department of Itä-Uusimaa and, through this, to improve the organization's processes and workplace well-being by utilizing Kotter's change management process. Using action research methods, the study investigated what kind of systematic change process best supports controlled and goal-oriented change within the organization. Research data was collected via a Webropol survey and through group work conducted in two workshops. Based on the results, identifying forces that hinder change, effective communication, and involving those affected by the change increase commitment and reduce resistance to change. Kotter's model offers a systematic change management process to strengthen an organization's ability to bring about change in a controlled manner and achieve its goals.</p>		
Keywords		
organizational change, change management, keyword, Kotter's Change Management Model		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Kehittämistyön lähtökohdat.....	3
2.1	Nykytilan ja tarpeen kuvaus.....	3
2.2	Ensihoitopalvelun johtaminen.....	3
2.3	Vastuualueet sekä tiimit.....	4
2.4	Yhteistyökumppani tai tarve työelämän kehittämiseen.....	4
2.5	Tavoite, tarkoitus ja kehittämistehtävät.....	5
3	Ensihoitopalvelujärjestelmä.....	7
3.1	Ensihoitopalvelun järjestäminen.....	7
3.2	Ensihoitopalvelu.....	7
3.3	Ensihoitopalvelun kenttäjohtaja.....	8
4	Organisaatiomuutos.....	9
4.1	Organisaation kehittäminen.....	9
4.2	Kyvykkyyksien johtaminen.....	9
4.3	Muutosjohtaminen.....	10
4.4	Muutosvastarinta.....	10
4.5	Liikkeenluovutus.....	11
4.6	Yhteistoimintamenettely.....	11
4.7	Kotterin muutosjohtamisen malli.....	13
5	Menetelmälliset lähtökohdat.....	16
5.1	Tutkimuksellinen kehittäminen.....	16
5.2	Kehittämisen prosessin eteneminen.....	19
5.3	Toimintatutkimus lähestymistapana.....	21
5.4	Toimintatutkimus osana organisaation muutoksessa johtamista.....	22
5.5	Työpajatyöskentely.....	23
5.6	Skenaariotyöskentely.....	23
5.7	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät.....	24
6	Tutkimuksellisen kehittämistyön toteutus.....	26
6.1	Kehittämistyön aikataulu ja kulku.....	26
6.2	Kehittämistyön aineiston keruu.....	27
6.3	Muutoksen valmistelun arviointi -työpaja.....	28
6.4	Skenaariotyöpaja.....	29
7	Aineiston analyysi ja tulokset.....	32
7.1	Taustakysely ensihoitajille.....	32

7.2	Muutoksen valmistelun arviointi työpaja.....	33
7.3	Tulevaisuustyöpaja.....	36
7.4	Yhteenveto tuloksista	39
8	Pohdinta	40
8.1	Tulosten tarkastelu	40
8.2	Eettisyys ja luotettavuus	46
8.3	Hyödynnettävyys ja jatkokehittämisideat	47
	Lähteet	49

Liite 1. Teemoittelu

Liite 2. Saatekirje, taustakysely

Liite 3, Saatekirje, toiminnalliset työpajat

1 Johdanto

Ensihoito on terveydenhuollon toimipisteiden ulkopuolella tapahtuvaa erikoissairaanhoidon päivystystoimintaa. Toiminnan tarkoituksena on tarjota äkillisesti sairastuneelle tai loukkaantuneelle potilaalle kiireellistä hoitoa sekä tarvittaessa kuljettaa potilas sairaalaan. Ensihoitopalvelu toimii välittömässä lähtövalmiudessa, kaikkina vuorokauden aikoina ollen keskeinen osa terveydenhuoltojärjestelmää. (Sosiaali- ja terveysministeriön asetus ensihoitopalvelusta 585/2017 8§.) Suomessa julkinen talous rahoittaa ensihoitopalvelun toiminnan hyvinvointialueiden vastatessa toiminnasta osana erikoissairaanhoidoa (Valtiovarainministeriö 2025a). Hyvinvointialueiden talouden tasapainottamistoimenpiteet ohjaavat myös ensihoitopalvelun toimintaa taloudellisesti kestäväksi toiminnaksi (Itä- Uudenmaan hyvinvointialue, 2023, 21–22). Työelämä on jatkuvassa muutoksessa. Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen työurien moninaistuminen, ennakoimattomat globaalit uhat sekä teknologina kehittymisestä seuraava uuden oppimisen lisääntyvä tarve, lisäävät muutosvalmiuden tarvetta työelämässä (Työterveyslaitos 2020, 11). Muutokset ja kehittämistoimenpiteet ovat välttämättömiä, jotta ensihoitopalvelu voi vastata muuttuvien yhteiskunnallisten ja teknologisten vaatimusten asettamiin haasteisiin. Organisaation muutosprosesseissa muutoksen johtamisen merkitys korostuu, sillä muutos vaatii selkeää visiota, henkilöstön sitouttamista sekä muutosvastarinnan hallintaa. (Luukka 2024, 205; Viitala & Jylhä 2021, 280–281.)

Itä- Uudenmaan hyvinvointialueella ensihoitopalvelun tuottaa Itä- Uudenmaan pelastuslaitos yhteistoimintasopimuksella ensihoidon järjestämisvastuussa olevan Hus-yhtymän kanssa. Alueen lakisääteiset ensihoidon kenttäjohtajan palvelut Hus- yhtymä toteuttaa omana toimintana. Kesällä 2024, Hus- yhtymä ja Itä- Uudenmaapelastuslaitos toteuttivat esiselvityksen, koskien Husin Itä- Uudenmaan ensihoidon toiminta-alueen kenttäjohtotoiminnan järjestelyitä, jonka seurauksena kuusi ensihoidon kenttäjohtajan virkaa integroitaisiin liikkeenluovutuksella osaksi Itä-Uudenmaan pelastuslaitoksen organisaatiota. (Itä- Uudenmaan hyvinvointialue, 2024.) Mahdollisesti toteutuva liikkeenluovutuksen vaikutusten arviointi käynnisti, Itä- Uudenmaan pelastuslaitoksen ensihoidon vastuualueella muutosprosessin valmistelun.

Tässä opinnäytetyössä tarkastelen ensihoitopalvelun organisaation muutoksen johtamista Kotterin muutosjohtamisen mallin avulla. Kotterin (1996) malli tarjoaa systemaattisen ja vaiheittaisen lähestymistavan muutosprosessin läpivientiin, korostaen johtamisen kehittämistä, viestinnän tärkeyttä sekä henkilöstön osallistumista. (Kotter 1996, 35.) Tutkimuksen tavoitteena on kehittää Itä- Uudenmaan pelastuslaitoksen ensihoidon organisaation johtamisjärjestelmää ja parantaa sitä kautta organisaation prosesseja ja työhyvinvointia sekä

syventää ymmärrystä siitä, miten malli soveltuu ensihoitopalvelun organisaation muutostilanteisiin ja millaisia haasteita sekä mahdollisuuksia sen käyttöönotto tarjoaa.

Kehittämistyön tuloksena pyritään tarjoamaan suosituksia muutosprosesseja toteuttaville, edistäen tehokkaampaa ja henkilöstölähtoisempää muutosjohtamista. Toimintatutkimuksen keinoin kerätään kokemuksia ja näkemyksiä muutosprosessin eri vaiheista. Näin pyritään saavuttamaan syvälinen ymmärrys siitä, kuinka Kotterin muutosjohtamisen malli voi tukea ensihoitopalvelun organisatorisia muutoksia ja parantaa niiden onnistumista.

2 Kehittämistyön lähtökohdat

2.1 Nykytilan ja tarpeen kuvaus

Itä-Uudenmaan hyvinvointialueeseen kuuluvat Myrskylä, Pukkila, Askola, Porvoo, Sipoo, Loviisa sekä Lapinjärvi. Alueella ensihoidon järjestämisvastuu on Hus- yhtymällä. Yhteistoimintasopimuksen mukaan Itä- Uudenmaan pelastuslaitos vastaa ensihoidon palveluntuotannosta. Hus on järjestänyt omana toimintanaan alueen lakisääteisen ensihoidon kenttäjohtajan palvelut. Toiminta alueella työskentelee kuusi ensihoitopalvelun kenttäjohtajaa. Toiminta-alueella on noin 100 000 asukasta. Alueella on vuodessa keskimäärin 13 000 ensihoitotehtävää, joita hoidetaan seitsemällä välittömässä lähtövalmiudessa olevalla ensihoyksiköllä sekä ensihoitopalvelun kenttäjohtoyksiköllä. (Itä- Uudenmaan pelastuslaitos, ensihoito 2024.) Itä-Uudenmaan pelastuslaitoksella työskentelee noin 65 päätoimista ensihoitajaa, 4 ensihoitoesimiestä, ensihoitomestari sekä ensihoitopäällikkö (Itä-Uudenmaan pelastuslaitos, 2021).

Alueen Hus ensihoitopäällikön jättäessä virkansa, käynnistyi esiselvitys-prosessi, jossa Itä-Uudenmaan pelastuslaitos ja Hus- yhtymä selvittivät Hus Porvoo alueella toimivien ensihoidon kenttäjohtotoimintojen siirtämistä Hus- yhtymältä Itä- Uudenmaan pelastuslaitoksen organisaatioon liikkeenluovutuksella. Muutoksen tarvetta perusteltiin tuottavuustoimilla, joita kohdistuu sekä Hus- yhtymään että Itä-Uudenmaan hyvinvointialueeseen, jonka osana Itä-Uudenmaan pelastuslaitos toimii. (Itä- Uudenmaan hyvinvointialue, 2024a.)

2.2 Ensihoitopalvelun johtaminen

Itä- Uudenmaan toiminta-alueen ensihoidon valtarakenteet ovat vertikaalisesti lyhyet, mutta horisontaalisesti laajat tarkasteltaessa toiminta-alueen johtamisrakennetta sekä alueella toimivien ensihoitajien määrää (Viitala & Jylhä 2021, 35–36). Itä-Uudenmaan pelastuslaitoksella ensihoidosta vastaa vastuualuepäällikkö eli ensihoitopäällikkö, joka on lähiesimies ensihoitomestarille, neljälle ensihoitoesimiehelle sekä heidän neljälle varahenkilöllensä. Lisäksi ensihoitopäällikkö toimii ensihoitajien hallinnollisena esimiehenä. Kullakin ensihoitoesimiehellä on johdettavana 13 ensihoitajaa. (Itä-Uudenmaan pelastuslaitos, 2021.)

Horisontaalista laajuutta valtarakenteisiin tuo Hus Ensihoito Porvoo toiminta-alueen ensihoidon vastuulääkäri sekä operatiivista ensihoitotyötä valvovat kuusi ensihoitopalvelun kenttäjohtajaa (Viitala & Jylhä 2021, 35–36). Kenttäjohtajat vastaavat lakisääteisestä ensihoitopalvelun kenttäjohtajan työnkuvasta, jota on kuvattu tarkemmin kappaleessa 3.3. (Itä-Uudenmaan pelastuslaitos, 2021.)

Vertikaalisesti tarkasteltuna organisaation valtarakenteet ovat selkeät ja esimiesten välittömässä alaisuudessa työskentelevien henkilöiden määrä on sopiva. Viitala, Jylhä (2021) kuvaavat tätä suhdetta termillä johtamisjänne. Johtamisjännteen tulee olla riittävän lyhyt esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen ja ohjaamisen onnistumiseksi. Horisontaalisesti tarkasteltuna päätösvalta ja vastuu jakautuvat laajemmin. (Viitala & Jylhä 2021, 35–36, 123–125.)

Itä-Uudenmaan pelastuslaitos työnantajana vastaa kokonaisvaltaisesti oman organisaationsa johtamisesta. Henkilöstövoimavarojen johtamisesta, organisaation voimavarojen johtamisesta, sekä talouden johtamisesta. Hus Ensihoito Porvoo toiminta-alueen ensihoidon vastuulääkäri, ensihoitopäällikkö ja ensihoidon kenttäjohtajat vastaavat, ohjaavat ja valvovat ensihoitotyön lakisääteistä toteutumista alueella. Kenttäjohtajat vastaavat operatiivisesta johtamisesta ensihoitotehtävillä. Heillä on siis asemansa kautta valtaa ohjata ja päättää ensihoitajien toiminnasta ensihoitotehtävillä, vaikka heillä ei ole esimies-alaisuutta ensihoitajiin. (Itä-Uudenmaan pelastuslaitos, 2021; Viitala & Jylhä 2021, 35, 123–125, 192.)

2.3 Vastuualueet sekä tiimit

Ensihoidon tehtäväalueella on eri vastuualueita jaettu laajasti koko henkilöstön hoidettavaksi. Vastuualuekokonaisuuden mukaan, se voi muodostua yhden vastuuhenkilön tai tiimin hoidettavaksi. Vastuualueelle nimetyn työntekijän tehtävänä on kehittää ja ylläpitää vastuualueensa toimintaa ja tehtäviä. Tiimeistä muodostuvien vastuualueiden tiiminvetäjien tehtäviin kuuluu vastuualueen toiminnan suunnittelu, tehtävien jakaminen, säännöllinen tiedottaminen ja vuosittaisten toiminnan tavoitteiden asettaminen yhdessä ensihoitomestarin ohjauksessa. Tiiminvetäjillä ei ole muihin tiimin jäseniin kohdistuvaa työnjohto oikeutta, mutta heillä toimenkuvansa mahdollistamana vastuu tehtävien jakamisesta tiimin vastuualueella. Henkilökohtaiset sekä tiimeistä muodostuvat vastuualueet toimivat muun muassa perehdytyksessä, opiskelijaohjauksessa, jälkipurkutoiminnassa, simulaatio-, hälytysajo, sekä uhka- ja väkivaltatilanne koulutuksessa. Myös lääkinnälliset laitteet sekä työvuorosuunnittelu muodostavat omat vastuualueensa. (Itä-Uudenmaan pelastuslaitos, 2021.)

2.4 Yhteistyökumppani tai tarve työelämän kehittämiseen

Liikkeenluovutuksen esiselvityksen myötä Itä-Uudenmaan pelastuslaitoksen ensihoidon tehtäväalueen johto aloitti mahdollisesti toteutuvan liikkeen luovutuksen vaikutusten arvioimisen. Hyvinvointialueiden talouden tasapainottamistoimenpiteiden vaikutusten on arvioitu vaikuttavan ensihoitopalvelun toimintaan vuosittain vuoden 2026 loppuun. (Itä-

Uudenmaan hyvinvointialue, 2023, 21–22; Valtiovarainministeriö 2025a.) Talouden tasa-painottamistoimenpiteiden sekä mahdollisesti toteutuvan liikkeenluovutuksen vaikutusten vuoksi todettiin tarve selvittää organisaation toiminnan kehittämistä. Organisaation tehtävä-alueen johto totesi tarpeen organisaation muutokselle, tavoitteena toteuttaa hyvin valmisteltu ja suunniteltu tavoitteellinen muutosprosessi. Viitala & Jylhä (2021) mukaan huonosti suunniteltu organisaation rakenteita muokkaava muutos saattaa lamauttaa organisaation toimintakyvyn pitkäksi aikaa (Viitala & Jylhä 2021, 286). Tehtäväalueen johdon tehtävänä on huolehtia ensihoitopalvelun toimintakyvystä sekä -varmuudesta myös organisaatiomuutoksen aikana (Itä- Uudenmaan pelastuslaitos, 2025).

Opinnäytetyön kirjoittaja työskentelee Itä- Uudenmaan pelastuslaitoksella ensihoitoesimiehenä, ensihoitajien lähiesihenkilönä. Kehittämistehtävän toimeksiantaja tehtäväalueen johto ilmaisi tarpeen kehittämistehtävälle, jonka tarkoituksena on johdon tukeminen muutoksessa johtamisessa. Tunnistettu tarve on muutosjohtamisen prosessin suunnittelu, toteutus sekä muutoksen tavoiteperäinen arviointi. Opinnäytetyön kirjoittaja esitteli toimeksiantajalle Kotterin (1996) muutosjohtamisen prosessin muutoksen toteuttamisen keinona. Kotter esittelee kahdeksan osaisen muutosjohtamisen prosessin, jonka keinoin johtaja saa vietyä muutoksen alustensa kanssa tavoitteisiin, kun hän hoitaa jokaisen prosessin osan huolellisesti. (Kotter 1996, 20–23.)

2.5 Tavoite, tarkoitus ja kehittämistehtävät.

Tämän kehittämistyön tavoitteena on kehittää Itä- Uudenmaan pelastuslaitoksen ensihoidon organisaation johtamisjärjestelmää ja parantaa sitä kautta organisaation prosesseja ja työhyvinvointia. Tämän uudistamisperustaisen kehittämistyön tarkoituksena on mahdollistaa hallittu ja tavoitteellinen muutosjohtamisen prosessi Kotterin (1996) kahdeksan osaisen muutosjohtamisen prosessin mukaisesti (Kotter 1996, 35). Kirjoittaja on osa muutostiimiä vastuuna prosessin hallinta. Lisäksi tarkoituksena on tuottaa teoria- sekä käytännöntietoa muutostiimille, onnistuneen muutoksen varmistamiseksi. Kehittämisen kohteena on uusi organisaatiomalli. Visiossa uusi organisaatio on taloudellisesti, tehokkaasti ja uskottavasti toimiva, ja sen toiminnassa korostuu laadukas esimiestyö, laadukas asiantuntijuus. Organisaation tulee olla kiinnostava työpaikka, jossa korostuu yhdessä tekeminen. (Itä- Uudenmaan pelastuslaitos 2025.)

Opinnäytetyön kirjoittamisen hetkellä, liikkeenluovutuksen ja sen myötä organisaation muutoksen toteutuminen ovat vielä epävarmaa. Tehtäväalueen johto ei ole vielä päättänyt uutta johtamisrakenteen mallia, jonka implementointiin, analysointiin sekä valintaan kirjoittaja on jäävi osallistumaan oman työnkuvan vuoksi. Kehittämistyön tavoitteet määriteltiin suuntaa antavina ja ne tarkentuivat, kun teoreettinen ja käytännön tieto lisääntyivät (Ojasalo ym.

2015, 26). Tämän kehittämistyön avulla dokumentoidaan työelämän hiljaista tietoa työelämää hyödyttäväksi tiedoksi, joka Ojasalon ym. (2015) mukaan kehittyy ja muovautuu sekä leviää sitä enemmän, mitä enemmän tietoa tuodaan julki ja jalostetaan. Vision mukainen uudistunut organisaatio edistää työelämän tavoitteellista kehittymistä, laadukasta johtamista ja asiantuntijuutta, joiden seurauksena hyvinvoiva työyhteisö tuottaa laadukasta palvelua ensihoidon asiakkaille. (Itä- Uudenmaan pelastuslaitos 2025; Ojasalo ym. 2015, 27; Sosiaali- ja terveysministeriö 2019, 56.)

Tätä kehittämistyötä ohjaa kehittämiskysymys: Millainen organisaation systemaattinen muutosprosessi tukee parhaiten organisaatiossa tapahtuvaa muutosta, jotta se on arvojen ja strategisten tavoitteiden mukainen?

3 Ensihoitopalvelujärjestelmä

3.1 Ensihoitopalvelun järjestäminen

Ensihoito vastaa äkillisesti sairastuneen tai loukkaantuneen potilaan kiireellisen hoidon antamisesta sekä tarvittaessa potilaan kuljettamisesta sairaalaan. Ensihoitoyksiköissä voi lain mukaan työskennellä vain terveydenhuollon ammattihenkilöitä. Myös pelastaja- tutkinnon suorittanut voi työskennellä ensihoitoyksikössä terveydenhuollon ammattihenkilön kanssa. (Sosiaali- ja terveysministeriön asetus ensihoitopalvelusta 585/2017 8§). Ensihoitopalvelun järjestämisestä vastaavat hyvinvointialueet. Erilliskäytännönä Hus- yhtiö on vastuussa Helsingin kaupungin, sekä neljän Uudenmaan hyvinvointialueen ensihoitopalvelun järjestämisestä. Ensihoitopalvelun järjestäjän vastuulla on ensihoidon palvelutasopäätöksen laadinta. Palvelutasopäätöksessä määritellään ensihoitopalvelun järjestämisen kannalta kaikki tarpeelliset seikat, kuten tavoitteet ajasta, jossa alueen väestö tulee tavoittaa. Ensihoitopalvelu tulee suunnitella ja toteuttaa yhteistyössä terveydenhuollon päivystävien toimipisteiden kanssa, yhtenäisen toimintakokonaisuuden muodostamiseksi. (Terveydenhuoltolaki 1326/2010 39§.) Järjestämisvastuussa olevat hyvinvointialueet sekä Hus- yhtiö voivat järjestää ensihoitopalvelun omana palveluna, tai tehdä yhteistoimintasopimuksen ensihoitopalvelun tuottamisesta esimerkiksi pelastuslaitoksen tai yksityisen palveluntuottajan kanssa.

3.2 Ensihoitopalvelu

Ensihoitopalvelu terveydenhuollon päivystystoimintaa, jonka toimintaympäristö on terveydenhuollon toimipisteiden ulkopuolella. Ensihoitotehtävät ovat moniviranomaistehtäviä, joissa toimijoina on muita henkilöitä kuin terveydenhuoltoalan ammattilaisia. Esimerkiksi jokaisen ensihoitotehtävän hälyttämiseen osallistuvat hätäkeskuspäivystäjät, jotka eivät ole terveydenhuollon ammattilaisia. Ensihoitotehtävillä työskennellään vakioimattomassa ja monesti hallitsemattomassa toimintaympäristössä. Ensihoitotehtävät koostuvat monialaisista ongelmista liittyen terveyteen, mielenterveyteen, tapaturmiin, päihteiden ongelmakäyttöön, sosiaaliseen hätään sekä yksinäisyyteen. (Ensihoito 2022, 15–16.)

Ensihoitopalvelua johtaa ensihoitopalvelusta vastaava lääkäri erikoissairaanhoidon järjestämissopimuksen sekä palvelutasopäätöksen mukaisesti. Ensihoitotehtävien suorittamista, ohjaa sekä valvoo ensihoitopalvelun kenttäjohtaja (Sosiaali- ja terveysministeriön asetus ensihoitopalvelusta 585/2017 8§). Ensihoitotyössä noudatetaan lääketieteellisesti tutkittuun tietoon perustuvia hoito- ohjeita sekä -käytänteitä, jotka parantavat ensihoitotyön laatua sekä parantavat potilasturvallisuutta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019, 26.)

3.3 Ensihoitopalvelun kenttäjohtaja

Ensihoidon kenttäjohtajan tehtävät on määritelty Sosiaali- ja terveysministeriön asetuksessa ensihoitopalvelusta. Kenttäjohtaja ylläpitää toiminta-alueensa tilannekuvaa, sekä määrää toiminta-alueensa ensihoitoyksiköiden käytöstä päivittäistilanteissa, päivittäistilanteiden ruuhkautuessa sekä monipotilas- ja moniviranomaistehtävissä. Kenttäjohtaja ohjaa hätäkeskusta tilanteissa, joissa yhteistoimintaohjeista joudutaan poikkeamaan, kuten ensihoitopalvelun kuormituksen ylittäessä tarjonnan mahdollisuuden. Tarvittaessa kenttäjohtaja osallistuu potilaan hoitoon hoitotason ensihoitajana, mikäli edellä mainittujen tehtävien hoitaminen ei vaarannu. (Sosiaali- ja terveysministeriön asetus ensihoitopalvelusta 585/2017, 10 §.)

4 Organisaatiomuutos

4.1 Organisaation kehittäminen

Organisaation kehittäminen on tavoitteellista ja tarkoituksellista toimintaa organisaation tehokkuuden parantamiseksi. Kehitystoimenpiteitä edistetään usein kehittämishankkeina tai –projekteina, jotka kestävät tietyn ajanjakson. Organisaation kehittämishanke voi koskea organisaation osan tai koko organisaation toiminnan kehittämistä. Kehitystyö voidaan tehdä organisaation sisäisin resurssein tai käyttää apuna ulkopuolista palveluntarjoajaa. Organisaation kehittämistyö sisältää useasti erilaisia toiminnallisia vaiheita, joissa hanketta vietään eteenpäin esimerkiksi työpajatyöskentelyn, kokouksien tai koulutustilaisuuksien muodossa. Mahdollisimman laaja tuki organisaation henkilöstöltä, on keskeistä organisaation kehittämisen onnistumisen kannalta. (Viitala & Jylhä 2021, 288–289.)

Luukan (2024) mukaan perinteisesti on olemassa kahden tyyppisiä organisaatioita joko vaativia (englanniksi high performance) tai välittäviä (englanniksi high care). Vaativassa organisaatiossa tavoiteasetanta on korkealla, organisaatiokulttuurissa vahvat henkilöt pärjäävät, muiden kuormittuessa. Välittävässä organisaatiossa tavoiteasetanta on matalalla, tuloksellisuus on toissijaista ja kehittämisen fokus on mahdollisimman hyvän työpaikan rakentamisessa sekä ihmisissä. Tulevaisuuskyvykkäässä organisaatiossa vaativa ja välittävä toiminta optimoidaan suhteessa organisaation tilaan, toimintaympäristöön sekä määritettyihin tavoitteisiin. (Luukka 2024, 76–77.) Organisaatiossa kaikki tekeminen tulee olla tavoitteisiin pyrkivää ja julkilausuttua. Strategiseen tarinaan sekä tavoitteisiin tulee kytetä kytkeytymään sekä yksilön kuin organisaationkin jokaisella tasolla. (Luukka 2024, 199.)

4.2 Kyvykkyyksien johtaminen

Kyvykkyyden määrittelemineen yksiselitteisesti on haasteellista. Tämän voidaan katsoa johtuvan siitä, että kyvykkyys jo sanana näyttäytyä hyvin erilaisena eri ihmisille. Eri toimialoilla kyvykkyys voidaan käsittää kovin eri tavoin, kun sitä tarkastellaan kontekstissa toimialaan. (Korhonen ja Niemelä 2005, 5.) Oiva (2007, 7) tiivistään kyvykkyyden olevan organisaation aineellisten ja aineettomien omistusten yhdistymisen tuotteena kasvanutta kokonaisuutta, joka ohjaa operatiivista ja strategista toimintaa vakioituneina käytänteinä. Näin ollen kyvykkyys ei viittaa yksittäisten ihmisten osaamisiin, organisaation omistuksiin tai teknologiahyötyihin vaan näiden luomaan yhteiseen hyötyyn. Tässä valossa kyvykkyys siis kuvaa organisaation osaamista omalla alallaan ja heidän tuottamallaan erityisarvolla asiakkailleen. Oiva (2007) muistuttaa myös kyvykkyyden suorasta vaikutuksesta organisaation mahdollisuuden suoriutua tehtävästään kilpailukykyisesti sekä onnistua ennakoinnissa.

Kyvykkyyden johtaminen pitää sisällään ns. venymisen strategian, jolla tarkoitetaan sitä, että johtajan tulee johtaa samaan aikaan sekä ihmisiä että asioita, aineellisia ja aineettomia pääomatekijöitä sekä lisäksi taidon johtaa organisaatiota kokonaisuutena yli organisatoristen rajojen. Tämä edellyttää johtamista, mikä yhdistää oppimisen, uudistumisen sekä kokonaisvaltaisen organisaation hallinnan. (Oiva 2007,7, 61–62, 65.)

4.3 Muutosjohtaminen

Organisaatioissa joudutaan jatkuvasti sopeutumaan kehittyvään sekä muuttuvan maailmaan. Organisaation on kyettävä vastaamaan toimintaympäristönsä muutoksiin kuten asiakkaiden tai sidosryhmien muuttuviin tarpeisiin. Organisaation tulee kyetä muuttamaan rakenteitaan ja prosesseja taloudellisten tai tuotannollisten haasteiden edessä. Muutosjohtaminen on systemaattinen ja tavoitteellinen toimintatapa, jolla pyritään pysyvään ratkaisuun organisaation toiminnassa tai rakenteessa. Muutoksen tarve voi syntyä organisaation sisältä esimerkiksi tarpeesta luoda uusia toimintatapoja tai ulkoisen tekijän aikaansaamana tai pakottamana, esimerkiksi organisaatioiden yhdistymisenä liikkeenluovutuksen tai fuusioitumisen yhteydessä. Muutokset voivat johtaa toiminnan uudistuksiin, supistamiseen tai lopettamiseen. Muutos on monivaiheinen prosessi, joka harvoin etenee suoraviivaisesti tavoitteiden asettelusta niiden saavuttamiseen, vaan kehityksessä tulee pysähdyksiä sekä takapakkeja. Muutos sisältää yleisesti ainakin viisi vaihetta: 1) ristiriitojen tunnistaminen nykyisessä toimintatavassa, 2) nykyisen toimintatavan kyseenalaistamisesta johtuvan murrosvaiheen, 3) uusien toimintatapojen etsimisen, 4) uusien toimintamallien valikoitumisen ja viemisen käytäntöön, 5) uusien toimintamallien vakiinnuttamisen organisaation toimintaan. Muutos opitaan matkalla tavoitteisiin prosessin aikana. Muutoksen tavoitteet ei aina toteudu täydellisesti, toisaalta joskus voidaan saavuttaa jotain sellaista mitä ei tavoiteltu. (Viitala & Jylhä 2021, 280–281.)

4.4 Muutosvastarinta

Muutosvastarinta tarkoittaa muutokseen liittyvän toiminnan suunnittelun tai itse muutoksen vastustamista. Viitala ja Jylhän (2021) mukaan muutoksessa vastarintaa ei aiheuta aina itse muutos ja sen tavoitteet voidaan yleisesti nähdä positiivisena. Muutosta vastustetaan, koska koetaan epävarmuutta oman työn kuvaan tai tekemiseen liittyvissä asioissa. Epävarmuus muutoksen hyödyllisyydestä, sekä epätietoisuus muutoksen lopputuloksesta ovat inhimillisiä syitä muutoksen vastustamiseen. (Viitala & Jylhä 2021, 281–282.) Jotta ihminen voi olla valmis toimimaan uudella tavalla, tulee hänen kyetä ymmärtämään ja hyväksymään muutoksen perusteet. Tämä vaatii riittävästi puhetta ja vuorovaikutusta. (Lukka 2024, 204.) Vähäinen viestiminen sekä vuorovaikutus vähentävät ihmisen edellytyksiä ymmärtää

muutoksen perusteita riittävästi, jolloin hänen on vaikea ymmärtää muutosta, hyväksyä muutoksen perusteluita. Tämä vähentää toiminnan suuntautumista muutokselle edulliseen suuntaan. (Luukka 2024, 205.) Avoin keskustelu, osaamisen vahvistaminen, läpinäkyvä viestintä sekä henkilöstön osallistaminen ovat tärkeitä muutosvastarinnan vähentämiseksi (Viitala & Jylhä 2021, 282).

4.5 Liikkeenluovutus

Liikkeen luovutuksella tarkoitetaan prosessia, jossa liikkeenluovuttaja päätyy organisaation tai sen toiminnallisen osan luovuttamista toiselle toimijalle eli luovutuksena saajalle (Lehto & Engblom 2022 169–170). Suomessa liikkeenluovutuksesta säädetään liikkeenluovutusdirektiivillä, jonka tarkoituksena on varmistaa työsopimusten ja työsuhteiden jatkuminen mahdollisimman muuttumattomina luovutuksen saajan kanssa (Neuvoston direktiivi 2001/23/EY). Liikkeenluovutuksesta säädetään lisäksi yhteistoimintalaissa sekä laissa työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnassa ja hyvinvointialueella (Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnassa ja hyvinvointialueella 449/2007, 11§; Yhteistoimintalaki 1333/2021, 4§). Lainsäädännön avulla on tarkoitus turvata työntekijän oikeudet työnantajan vaihtuessa niin, että he voivat jäädä uuden työnantajan palvelukseen aiemman työnantajan kanssa sovittuja vastaavin ehdoin (Lehto & Engblom 2022, 176).

Liikkeen luovutuksessa Engblomin (2012) mukaan kaikkein keskeisempien työsuhteen ehtojen säilyminen on periaatteessa selvää. Siirtyvän henkilöstön lainsäädännöllistä siirtymisturvan merkitystä vähentää kuitenkin se, että minkäänlaista siirtymän jälkeistä suojaa ei ole. Halutessaan luovutuksen saaja voi käynnistää työvoiman vähentämiseen tähtäävät yhteistoimintaneuvottelut luovutusta seuraavana päivänä. (Engblom 2012, 149.)

Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnassa ja hyvinvointialueella määrittelee asiat, jotka liikkeenluovuttajan ja luovutuksen saajan on selvitettävä luovutusta koskevan henkilöstön edustajille. Selvitettäviä asioita ovat luovutuksen ajankohta sekä luovutuksen syyt. Henkilöstölle aiheutuvat oikeudelliset, taloudelliset ja sosiaaliset seuraukset sekä suunnitellut heitä koskevat toimenpiteet (Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnassa ja hyvinvointialueella 449/2007, 11§).

4.6 Yhteistoimintamenettely

Yksi Euroopan unionin (EU) työntekijöiden perusoikeuksista on oikeus tulla kuulluksi. Työntekijät tai heidän edustajansa tulee saattaa tietoiseksi riittävän ajoissa heitä koskevissa muutoksissa. Suomessa yhteistoimintamenettely on lakiin perustuva prosessi, jota

sovelletaan organisaatiomuutoksissa, muutoksen koskiessa henkilöstövähennyksiä tai työtehtävien uudelleen järjestelemistä (Yhteistoimintalaki 1333/2021). Yhteistoimintalain tulkinnaissa merkityksellisiä EU direktiivejä ovat yhteistoimintamenettelydirektiivi 2002/14/EY, joukkovähentämisdirektiivi 98/59/EY sekä liikkeenluovutusdirektiivi 2001/23/EY. (Lehto & Engblom 2022, 15; Yhteistoimintalaki 1333/2021.)

Yhteistoimintamenettelydirektiivissä säädetään yleisesti työntekijän tiedottamisen sekä kuulemisen vähimmäisedellytyksistä yhteisöissä, yrityksissä tai toimipaikoissa. Joukkovähentämisdirektiivin tarkoituksena on suojata työntekijöitä joukkovähentämistilanteissa sekä tuoda huomionarvoiseksi tasapainoisen talouden sekä sosiaalisen kehityksen tarve työyhteisöissä. (Lehto & Engblom 2022, 16.) Hyvinvointialue on kunnista sekä valtiosta erillään toimiva julkisoikeudellinen yhteisö, jonka vuoksi tässä opinnäytetyössä on huomioitava, että joukkovähentämisdirektiiviä ei sovelleta julkisyhteisöissä (Neuvostondirektiivi 98/59/EY, 2a; Valtiovarainministeriö 2025b).

Yhteistoimintalain 1§:ssä (2021) on säädetty lain tavoitteista sekä tarkoituksesta, jotka on otettava huomioon muita yhteistoimintalain säännöksiä sovellettaessa. Tarkoituksena edistää työnantajan ja henkilöstön välistä vuoropuhelua sekä turvata työntekijöiden osallistumisen heitä koskevassa päätöksenteossa. Lain tavoitteena on

- mahdollistaa osapuolien välille käsitys toistensa tarpeista ja mahdollisuuksista
- varmistaa organisaation toiminnan ja työyhteisön jatkuva kehittäminen, organisaation toiminnan tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin parantaminen
- turvata riittävä ja oikea- aikainen tiedonkulku osapuolten välillä
- turvata henkilöstön vaikutusmahdollisuudet heitä koskevassa organisaation päätöksenteossa
- tiivistää osapuolten sekä työvoimaviranomaisten välistä yhteistoimintaa työntekijöiden aseman parantamiseksi

Lain tarkoitus ja tavoitteet on huomioitava myös hyvinvointialueella tapahtuvassa yhteistoimintamenettelyssä, josta säädetään erillisessä laissa. (Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnassa ja hyvinvointialueella 449/ 2007, 2§, 4§; Yhteistoimintalaki 1333/2021, 1§.)

Työnantajan työnjohto- oikeudella tarkoitetaan työnantajan oikeutta, johtaa valvoa ja jakaa työtä työpaikalla. Työsopimuslakiin perustuva työnjohto- ja valvontavaltaa käyttävät työnantajan nimeämät esimiehet. (Anttila ym. 2021, 855.) Työsopimuslain (55/2001, 3§) mukaisesti työntekijän velvollisuus on tehdä työnsä huolellisesti ja noudatettava määräyksiä, joita työnantaja toimivaltansa mukaisesti antaa työn tekemisestä. Anttilan ym. (2021) mukaan

työnantaja voi käytännössä määrätä seuraavista seikoista: työntekijän työn sisältö, työn suoritustapa, milloin ja missä työtä tehdään työnjohto- oikeutensa rajoissa. Työnjohto- oikeutta käyttäessään työnantajan on kohdeltava työntekijöitään tasapuolisesti sekä syrjimättä. Tasapuolisesta kohtelusta voidaan poiketa työsopimuslain (55/2001, 2§) mukaisesti otettaessa huomioon työntekijöiden tehtävät sekä heidän asemansa. Työnjohto- oikeudesta on lisäksi määräyksiä myös työ- ja virkaehtosopimuksissa, jotka yhdessä työehtosopimusten määräysten kanssa asettavat rajat työnantajan työnjohto- ja valvontaoikeudelle. (Anttila ym. 2021, 855–856; Työsopimuslaki 55/2001, 2§, 3§.)

4.7 Kotterin muutosjohtamisen malli

Kotterin (1996) mukaan onnistuneissa muutoksissa käytetyt menetelmät perustuvat yhteen oivallukseen: suuri muutos ei tapahdu helposti. Tarvitaan monivaiheinen prosessi, jonka avulla luodaan riittävästi voimaa ja muutosmotivaatiota peittämään muutosta vastustavat esteet. Monivaiheinen prosessin tehokas hyödyntäminen onnistuu ainoastaan silloin, kun prosessia ohjaa ei ainoastaan erinomainen vaan korkea laatuinen johtajuus. (Kotter 1996, 20.) Kotter (1995) esittelee onnistuneen muutoksen johtamisen prosessina, jossa on kahdeksan vaihetta, joiden avulla johtaja saa vietyä muutoksen läpi alustensa avulla. Kotter ja Holger (2014) kuvaavat teoksessaan muutosprosessin onnistumisen haasteellisuutta fiktiivisen tarinan avulla. Tarinassa pingviinyhteisön asuttama jäävuori osoittautuu asuinkelvottomaksi, ja yhteisön pienen osan tulee saada koko yhteisö ymmärtämään muutoksen tarpeellisuuden välttämättömyys yhteisön selviämisen kannalta. Kirjoittajat kuvaavat Kotterin muutosjohtamisen mallin hyötyjä, onnistuneen muutosprosessin taustalla. Kuinka tärkeää on saada koko yhteisö ymmärtämään muutoksen välttämättömyys, keskustella muutosta vastustavien voimien kanssa, sekä osallistaa yhteisöä muutoksen tavoitteiden edistämiseksi. (Kotter 1995, 59–60; Kotter & Holger 2014, 17–130.)

Kotterin muutosjohtamisen prosessissa on kahdeksan vaihetta tai osaa kronologisessa järjestyksessä, vaiheet toteutuvat kuitenkin osin samanaikaisesti tai limittäin. Jokainen kahdeksasta vaiheesta liittyy yhteen kahdeksasta perustavanlaatuisesta virheestä, jotka heikentävät muutoksen toteutumista. Vaiheet ovat: 1) kiireellisyyden ja tarpeellisuuden tunteen luominen, 2) ohjaavan muutostiimin luominen, 3) vision ja strategian kehittäminen, 4) muutosvisiosta kommunikointi, 5) yhteisön valtuuttaminen toimimaan, 6) lyhytaikaisten voittojen aikaansaaminen, 7) hyötyjen vakiinnuttaminen ja vielä suurempien muutosten aikaansaaminen sekä 8) uusien lähestymistapojen vakiinnuttaminen kulttuurissa. (Kotter 1996, 20–22.)

Ennen muutoksen käynnistymistä on tärkeää luoda yhteisölle tunne muutoksen tarpeellisuudesta sekä kiireellisyydestä. Tämä on ensimmäinen vaihe muutosprosessin

käynnistämässä ja auttaa yhteisöä hyväksymään muutoksen tarpeellisuuden. Johtajan tehtävänä on auttaa henkilöstöä ymmärtämään syyt muutoksen välttämättömyydelle. Muutoksen onnistumiselle on edellytyksiä vasta siinä vaiheessa kun, muutos nähdään tarpeellisenä ja henkilöstö sitoutuu muutokseen. (Kotter 1996, 35–49.)

Seuraavaksi johtajan tulee perustaa avukseen muutostyötä tukeva muutostiimi, jonka vastuulla on tukea henkilöstöä muutoksessa, toteuttaa muutoksen vaatimia toimenpiteitä, sekä kantaa vastuuta muutosprosessin etenemisestä. Tiimin tulee sisältää vahvaa johtajuutta, käytännöllisyyttä, yhteisöllistä luottamusta, luovuutta, analysointitaitoa, sekä kommunikointikykyä. Tiimin jäsenten tulee olla vahvasti sitoutuneita työskentelemään yhdessä muutoksen puolesta ja sen vahvuuksien tulee ymmärtää ja tukea toisiaan. Jäsenien tulisi olla henkilöitä, jotka pystyvät vaikuttamaan myönteisesti muuhun henkilöstöön. (Kotter 1996, 51–66; Kotter & Holger 2014, 50–59, 125.)

Kolmannessa vaiheessa muodostetaan muutosvisio, joka selkiyttää muutoksen päämäärän ja tavoitteet. Muutokselle määriteltävä arvot ohjaavat muutos strategiaa eli muutoksen suuntaa, jonka kautta visio eli muutoksen tavoitetila saavutetaan. Visio motivoi henkilöitä toimimaan muutoksen hyväksi sekä koordinoimaan suoritettavia toimenpiteitä. Matkalle kohti muutoksen tavoitetilaa, on hyvä asettaa pienempien kokonaisuuksien tavoitteita eli välietappeja, jotka tukevat muutoksen etenemistä. Valittujen keinojen, arvojen sekä muutosvision tulee olla ymmärrettäviä ja helposti omaksuttavissa, jotta ne innostavat henkilöitä yltämään parempiin suorituksiin. (Kotter 1996, 67–84.)

Neljännessä vaiheessa muutokseen johtavista toimenpiteistä sekä muutosvisiosta tulee viestiä selkeästi, tehokkaasti sekä riittävän useasti. Viestinnän on oltava avointa ja rehellistä läpi koko prosessin eri vaiheiden. Muutosviestinnän tavoitteena on saada henkilöstö ymmärtämään muutoksen merkitys, tavoite ja tärkeys. Tästä syystä viestinnän on oltava toistuvaa ja selkeää. Muutosviestinnässä tulee huomioida myös muutokseen liittyviä pelkoja sekä epävarmuuksia, sekä annettava tilaa näistä syntyvälle keskustelulle. (Kotter 1996, 85–100.)

Viidennessä vaiheessa tulee tunnistaa muutosta haittaavat tekijät, jotka tulisi poistaa muutoksen mahdollistamiseksi. Haittaavat tekijät voivat olla, henkilöstön muutosvastarinta, toimimattomat rakenteet ja prosessit tai resursseihin liittyvät tekijät, jotka estävät muutoksen toteutumisen. Muutoksen kannalta on erityisen tärkeää, että johtajat seisovat muutoksen takana. Tässä vaiheessa henkilöstö tulee sitouttaa muutokseen ja mahdollistaa heidän osallistumisensa muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen, niiltä osin kuin se on mahdollista. Johdon yksi tärkein tehtävä on tunnistaa muutosta vastustavat henkilöstön jäsenet ja

kyetä keskustelemaan heidän kanssansa mahdollisimman avoimesti. (Kotter 1996, 101–116.)

Varsinkin suurissa ja kestoaltaan pitkissä muutoksissa korostuu lyhyiden aikavälien onnistumiset, jotka mahdollistavat onnistumisen kokemuksen sekä positiivisen palautteen saamisen myös matkalla kohti lopullista muutoksen tavoitetta. Kuudennen vaiheen tarkoitus on pilkkoa muutosprosessia pienempiin kokonaisuuksiin sekä asettaa muutosmatkalla näihin kokonaisuuksiin pienempiä välitavoitteita. Välitavoitteiden saavuttaminen ja onnistumiset tulee tehdä näkyviksi, näin valetaan uskoa muutoksen onnistumiselle ja toteutumiselle. (Kotter 1996, 117–130.)

Seitsemännessä vaiheessa varmistetaan, että organisaatiossa toimitaan uusien toimintamallien mukaisesti. Muutoksen edellyttämään toimintaa ja ajattelua tulee vahvistaa vielä silloinkin, kun muutostavoite on saavutettu. Johdon tulee arvioida lopputulosta kriittisesti ja jatkaa kehitystyötä. Esihenkilöt voivat tukea uusien toimintatapojen käyttöönottoa valmentamalla, kannustamalla sekä palkitsemalla. Tämä on tärkeää siksi, ettei mahdollisteta vanhojen toimintatapojen valumista takaisin käytäntöön. (Kotter 1996, 131–144.)

Prosessin viimeisessä eli kahdeksannessa vaiheessa varmistetaan muutoksen vakiintuminen osaksi organisaation luonnollista toimintaa. Muutoksen juurtuminen osaksi toimintaa vaatii asioiden toistamista ja ajattelun vahvistamista sekä positiivisia kokemuksia uuden toimintamallin toimivuudesta arjessa, kunnes uudet toimintatavat ovat tarpeeksi vahvoja. Organisaation eri tehtävissä olevien henkilöiden on pystyttävä ylläpitämään ja kehittämään uusia toteutettavia toimintatapoja, sekä puhua niiden tärkeyden puolesta. Muutosprosessia tulisi kokonaisuutena arvioida ja ymmärtää minkälaisesta tilanteesta muutokseen lähdettiin, minkälaisin toimenpitein tulos saavutettiin, minkälainen tulos saavutettiin, sekä mitä muutosmatkalla opittiin. (Kotter 1996, 145–158.)

5 Menetelmälliset lähtökohdat

5.1 Tutkimuksellinen kehittäminen

Tutkimuksen tehtävänä on uuden tiedon tuottaminen. Tutkimuksen tulee olla avointa, vastuullista sekä eettisten sääntöjen mukaista. Tutkimuksessa tulee aina noudattaa hyviä tieteellisiä käytäntöjä, kuten luotettavuutta, rehellisyyttä, vastuunkantoa sekä arvostusta tieteen tekemistä kohtaan. (Vilka 2025, 30–63.) Tieteellisellä tutkimuksella tulee olla yhteinen vertailuperusta, josta tutkimuksen tekeminen alkaa ja johon tutkimus lopulta valmistuttuaan palaa. Tieteellisessä tutkimuksessa tutkimuksen kohde on määriteltävä täsmällisesti niin, että se on tutkimuksen lukijan tunnistettavissa. Tutkimuksen tulee tuottaa jotain uutta ja siitä tulee olla hyötyä myös muille kuin tutkijalle itselleen. Tutkimuksen tulee antaa riittävät perusteet julkiselle keskustelulle. Lisäksi tutkimuksen tulee sisältää aiempien aiheeseen liittyvien tutkimusten kartoittaminen, sekä teoreettisen viitekehyksen hyödyntäminen. (Vilka 2025, 31.)

Tieteellisessä tutkimuksen määritelmässä uusi tieto tuotetaan teoria tiedon avulla. Teoria tulee Kreikan kielen sanasta *theoria*, jolla tarkoitetaan muun muassa tarkastelua, tarkkailua, katsomista, näkemistä. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys voidaan muodostaa eri tavoin riippuen siitä, millainen tutkimusaihe on. Työelämässä tapahtuvassa tutkimuksellisessa kehittämisessä, voidaan luontevasti hyödyntää teoriaa keinona tuottaa tietoa tutkimusaineistosta. Muodostuu teoreettinen viitekehys, jonka avulla voidaan tarkastella tutkimusaineistoa. Lisäksi sen avulla voidaan kuvata ja perustella tulkintaa, tutkimustuloksia sekä tutkimuspäätelmiä. (Vilka 2025, 38–39.)

Tutkimuksen tulee olla suunnitelmallista. Vilkan (2025) mukaan tutkimusprosessi on viisi vaiheinen: ideataso, sitoutuminen, toteuttaminen, kirjoittaminen sekä tiedottaminen, joista neljä ensimmäistä vaihetta toteutuvat lomittain tutkimuksen aikana. Työelämän tutkimuksessa toimeksiantajan esimerkiksi organisaation johdon tutkimusidea saattaa olla hyvin laava kuvaus tutkittavasta aiheesta. Ideatasolla tutkijan tulisi yhdessä toimeksiantajan kanssa hahmottaa tutkimusongelma sekä tavoitteet tutkimukselle. Aihepiiriä tulee täsmentää niin, että tutkijalla ja toimeksiantajalla on yhteinen käsitys tutkimusongelmasta sekä tutkimuksen tavoitteista. Ideatason muistiinpanojen ja pohdintojen pohjalta tehdään tutkimussuunnitelma. Tutkimussuunnitelma on sopimus toteutettavasta tutkimuksesta sekä tutkimuskäytännöistä. Suunnitelmaa tarvitaan haettaessa ulkopuolista tutkimusrahoitusta tai tutkimuslupaa tutkimuksen kohteena olevalta organisaatiolta tai yhteisöltä. Tutkimussuunnitelman on tarkoitus sitouttaa osapuolet tutkimukseen ja siitä tulee ilmetä tutkimukseen liittyvien osapuolten oikeudet, vastuut sekä velvollisuudet. Tutkimuksen toteuttaminen tarkoittaa

tutkimuksen toteuttamista käytännössä tutkimussuunnitelman mukaisesti. Toteuttaminen koostuu neljästä pääkohdasta, jotka ovat tutkimusaineiston hankinta, - luokittelu, - analysointi ja tulkitseminen. Sekä tutkimustulosten, johtopäätösten ja kehittämis ehdotuksien esittäminen. Kirjoittaminen tapahtuu samanaikaisesti tutkimisen kanssa kietoutuen tutkimusprosessin kaareen ensimmäisistä ideapapereista tutkimusraportin valmiiksi saattamiseen asti. Tutkimusraportin valmistuttua tutkijan velvollisuus on tiedottaa tutkimuksesta ja sen tuloksista. Yksi tutkimus pystyy harvoin vastaamaan laaja-alaisesti tutkimuksen kohteena olevaan ongelmaan. Tiedottamisella on tärkeä merkitys herätellä jatkotutkimusideoita tutkimuskohteen ympärillä. (Vilkkä 2025, 69–116.)

Tutkimuksellinen toiminnan kehittäminen Ensihoidossa, kuten yleisesti terveydenhuollon organisaatioissa on jatkuvaa. Kehittämistä tapahtuu tavoitteellisina väliaikaisina hankkeina, sekä jatkuvana kehittämisenä erilaisissa ohjaus- sekä työryhmissä. Kehittämisen toteuttaminen hankkeena rikastaa usealla tavalla työnsisältöä, lisää usein osallistujien työmotivaatiota, mahdollistaa vastuun ja vallan jakamista normaalista käytännöstä poiketen. Tiedottaminen tehostuu sekä huomio painottuu arkipäiväisten asioiden sijasta tuloksiin. (Heikkilä ym. 2008, 56.)

Ojasalon ym. (2015) mukaan työelämän kehittämisessä tarvitaan erilaisia tutkimuksen ja kehittämisen muotoja arki ajatteluun perustuvasta kehittämisestä tieteelliseen tutkimukseen riippuen tarkoituksesta. Tieteellisessä tutkimuksessa keskeistä on noudattaa tutkimuksen perinteitä, joihin olennaisesti kuuluvat tutkimusongelma, tutkimuskysymykset sekä niihin vastaaminen tieteellisesti hyväksytyjen menetelmien mukaisesti. Arki ajattelulla kehittämisessä päätökset perustuvat yksilön ideoihin, joiden kriittinen arviointi on vähäistä. Tietoa kerätään käytännöstä ja teoriasta sattumanvaraisesti, eikä raportointi ole keskeistä. Tutkimuksellinen kehittäminen perustuu systemaattisesti ja kriittisesti kerättyyn tietoon käytännöstä sekä teoriasta. Käytettyjen menetelmien monipuolisuus, aktiivinen vuorovaikutus sekä kirjoittaminen ja raportointi tutkimuksen erivaiheissa eri kohderyhmille edistävät kehitystyötä. (Ojasalo ym. 2015, 17–19.) Alla olevassa kuvassa (Kuva 1) tutkimuksellinen kehittäminen on aseteltu tieteellisen tutkimuksen sekä arki ajattelulla kehittämisen kanssa keskelele jatkumoon.



Kuva 1. Tutkimuksellisen kehittämistyön luonne (Ojasalo ym. 2015, 18)

Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi

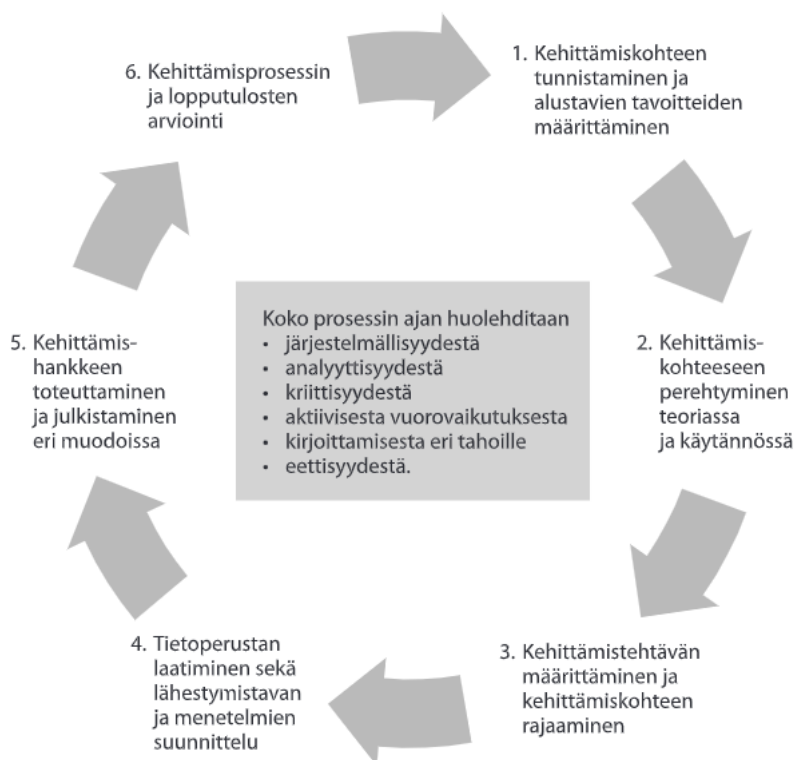
Ojasalon ym. (2015) mukaan kehittämistyötä kuvataan toisiaan seuraavien vaiheiden kautta prosessina, jonka huolellinen suunnittelu edesauttaa huomioimaan ne suunnitelmat, jotka olisi hyvä tehdä ennen seuraavaan vaiheeseen siirtymistä. Prosessin mukainen järjestelmällinen toiminta sekä huolellinen suunnittelu ovat keskeisiä aikataulussa pysymisen kannalta. Kehittämistyötä on hyvä jäsentää muutostyön prosessin (Kuva 2.) avulla. Ensimmäiseen eli suunnittelu vaiheeseen kuuluvat kehittämishaasteiden selvittäminen, tavoitteiden asettaminen sekä suunnitelma, kuinka tavoitteet savutetaan. Toiseen vaiheeseen kuuluu suunnitelman toteutus. Viimeisessä vaiheessa arvioidaan, kuinka muutostyössä on onnistuttu. Arviointia seuraa yleensä uuden kehittämistyön suunnittelu. (Ojasalo ym. 2015, 22–23.)



Kuva 2. Muutostyön prosessi (S = suunnittelu, T = toteutus, A = arviointi). (Ojasalo ym. 2015, 23)

5.2 Kehittämisprosessin eteneminen

Kehittämishankkeen tarkoituksena on aikaansaada muutos, joka nivoutuu yleensä työelämän kehittämiseen. Kehittämistyöhön liittyvistä vaiheista on hyvä muodostaa kokonaiskuva prosessimallin avulla. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi on kuvattuna alla (Kuva 3.). Vaikka prosessissa liikutaan usein palaamalla ja etenemällä eri vaiheiden välillä, niin prosessi mallin vaiheet jäsentävät matkaa kehittämistyön edetessä. Lähtökohtana on kehittämishankkeen tunnistaminen sekä siihen liittyvien tekijöiden ymmärtäminen. On tärkeää pohtia mitä hankkeelta odotetaan ja miten odotukset näkyvät organisaation arjessa. Ajatus-työ edesauttaa alustavien tavoitteiden laatimisessa. (Ojasalo ym. 2015, 26–27.)



Kuva 3. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi. (Ojasalo ym. 2015, 24)

Seuraavassa vaiheessa perehdytään käytäntöihin sekä olemassa olevaan teoreettiseen ja muuhun kirjoitettuun tietoon. Kootulle tiedolle annetaan merkitys suhteessa kehittämishankkeeseen. Tämä on kriittinen vaihe tutkimuksen tekijälle, jolta vaaditaan kykyä tehdä valintoja ja yhdistellä asioita lukemansa ja kuulemansa pohjalta. Keskeistä onkin löytää näkökulma, jonka mukaan edetään. Tiedon hankinta- ja arviointi vaihetta seuraa

kehittämistehtävän määrittäminen. Tässä vaiheessa on tarkoitus pohtia huolellisesti ja syvällisesti mihin kehittämisellä tähdätään. Kehittämistehtävä sekä tavoite tulee määritellä tarkasti. Kehittämistehtävän onnistumisen arvioimiseksi rakennetaan selkeät mittarit, joiden avulla tuloksia voidaan myöhemmin arvioida. Määrällisten mittareiden lisäksi kehittämis-tehtävälle voidaan rakentaa myös laadullisia mittareita, kuten havaintoja ja haastatteluja. Kehittämistehtävä voi muuttua tai suuntautua uudelleen prosessin edetessä, tällöin on tärkeää täsmentää sekä kehittämis-tehtävää että saavuttamisen kriteeristöä. Seuraavaksi muodostetaan tietoperusta, valitaan lähestymistapa, sekä suunnitellaan, minkälaisilla menetelmillä tavoitteet pyritään saavuttamaan. (Ojasalo ym. 2015, 28–29, 32, 36, 40.)

Prosessin toiseksi viimeinen vaihe on tulosten jakaminen. Kirjoittamisen yleisönä pidetään käytännön yhteisöjä, jotka voivat oppia hankkeen kokemuksista. Tästä syystä pääpaino ei tule olla loppuraportin tuottamisessa vaan kehittämis-työn raportoinnissa läpi kehittämisprosessin. Kehittämistuloksia voidaan jakaa jo prosessin aiemmissa vaiheissa. Kehittämis-työn viimeinen vaihe on arviointi. Arvioinnin tarkoitus on osoittaa, kuinka kehittämis-työssä onnistuttiin. Vertailemalla saatuja tuloksia määritettyihin kriteereihin voidaan arvioida kehittämis-toimien vaikutuksia sekä kehittämisen etenemistä. Arviointia tehdään myös kehittämis-työn muissa vaiheissa, kehittämis-työn suuntaamiseksi sekä palautteen antamiseksi kehittämis-työhön osallistuneille. (Ojasalo ym. 2015, 46–47.)

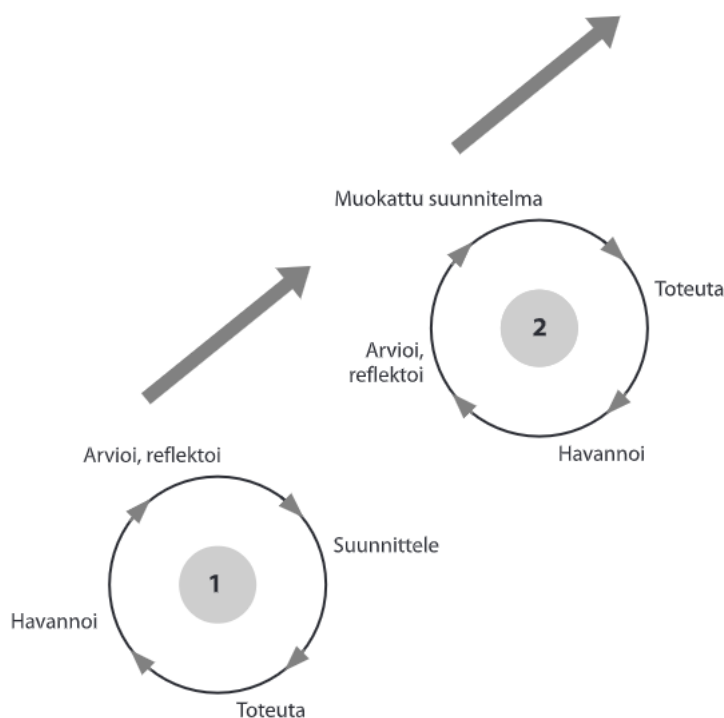
Tutkimuksellinen kehittämis-työ voi saada alkunsa muun muassa organisaation kehittämis-tarpeista. Sillä pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia, toteuttamaan uusia käytäntöjä ja ideoita sekä tuoda ratkaisuja käytännön toimintaan. (Ojasalo ym. 2015, 19.) Opinnäy-teen toimeksiantajan eli työorganisaationi on organisaatiomuutoksen kohteena. Organi-saatiomuutoksen taustalla on liikkeenluovutus, jonka perusteella organisaation operatiivisia toimintoja siirretään toimeksiantajan organisaatioon. Viitalan ja Jylhän (2021) mukaan huo-nosti suunniteltu organisaation rakenteita muokkaava muutos saattaa lamauttaa organisaat-ion toimintakyvyn pitkäksi aikaa. Toimintakykyinen ensihoitopalvelu on kriittinen osa ter-veydenhuoltoa. Tästä syystä toimeksiantajan tavoite on toteuttaa organisaatiomuutos suun-nitelmallisesti ja tavoitteellisesti, jotta muutos ei vaikuttaisi operatiiviseen ensihoitotyöhön. Opintojeni ammatillinen sisältö muodostuu johtamisen opinnoista, jonka vuoksi kehittä-misen toiminnalliseksi kohteeksi on valikoitu organisaation muutoksen johtaminen (Vilkkä 2021, 34). Ojasalo ym. (2015) toteavat tutkimuksellisen kehittämisen kyseenalaistavan tie-teelliseen tutkimukseen liitetyn tradition siitä, että yleisesti hyväksytyt menetelmät takaavat tulosten hyväksyttävyyden. Tutkimuksellinen kehittäminen yhdistää käytännön kehittä-misen sekä tieteellisen tutkimuksen, sillä varsinaisen käytännön kehittämis-tehtävän saavutta-misen lisäksi, tavoitteena tulisi olla myös uuden tiedon tuottaminen käytännössä. Esimer-kiksi työelämän osaamis- ja tietoperustaa voidaan uudistaa dokumentoimalla työelämän

hiljaista tietoa. (Ojasalo ym. 2015, 19–20.) Organisaatiomuutokset vaikuttavat, organisaation rakenteisiin, -kulttuuriin sekä -toiminnallisiin tekijöihin, jonka vuoksi on tärkeää ymmärtää organisaation toimintaa kokonaisvaltaisesti. Tutkimuksellinen kehittäminen mahdollistaa henkilöstön aktiivisen osallistumisen, joka on tärkeää muutoksen onnistumisen kannalta. Tämä lisää muutokseen sitoutumista, sekä varmistaa kehittämistoimenpiteiden käytännön läheisyyden (Kotter & Holger 2014, 126). Organisaatiomuutos vaatii koko työyhteisön oppimista uusiin toimintamalleihin ja käytäntöihin. Tutkimuksellinen kehittäminen mahdollistaa systemaattisemman oppimisen, sekä sen dokumentoimisen ja arvioimisen. Tämä tukee jatkuvaa kehittämistä myös muutosta vakiinnuttaessa sekä juurruttaessa muutosta osaksi organisaation toimintakulttuuria. (Viitala & Jylhä 2021, 286.) Tutkimuksellisessa kehittämisessä päätökset perustuvat teoria-aineistoon, havaintoihin sekä analyysiin. Muutoksen tarpeellisuuden käsittämisen sekä uusien toimintamallien hyväksymisen kannalta on ratkaisevan tärkeää, että toimenpiteet voidaan perustella henkilöstölle. (Viitala & Jylhä 2021, 284.) Organisaation toiminta perustuu aina henkilöstön toimintaan. Menetelmänä tutkimuksellinen kehittäminen mahdollistaa uusien mallien ja käytäntöjen luomisen organisaation omien tarpeiden pohjalta teoriaa ja käytäntöä yhdistelemällä. Esimerkiksi osallistavalla toimintatutkimuksella on mahdollista ratkaista yhdessä käytännön ongelmia ja saada aikaa muutosta. Henkilöstöä osallistavalla toiminnalla vältetään se, että joku päättää toisille tarpeellisista muutoksista heitä kuulematta, joka on tyypillinen virhe liittyen muutosprosesseihin. (Viitala & Jylhä 2021, 286; Vilka 2025, 16–28.)

5.3 Toimintatutkimus lähestymistapana

Toimintatutkimukselle on ominaista käytännönläheisyys sekä ongelmakeskeisyys. Ojasalon ym. (2015) mukaan toimintatutkimuksessa yhdistyvät teoreettinen ymmärrys, käytännön kehittäminen sekä osallistava tutkimusote. Lähestymistavassa ollaan kiinnostuneita siitä, kuinka asioiden tulisi olla, eikä ainoastaan siitä, kuinka asiat tällä hetkellä ovat. Toimintatutkimuksen tavoitteena on löytää ratkaisu organisaatiossa ilmenevään käytännön ongelmaan, toisin sanoen nykyisen todellisuuden muokkaaminen. Tutkimuksen ja kehittämisen kohteina voivat olla esimerkiksi toimintatilanne tai toimintatavat. (Ojasalo ym. 2015, 58.) Toimintatutkimus perustuu aineistollisen tiedon lisäksi toimijoiden hiljaiseen tietoon sekä kokemukseen toisin sanoen todellisuuden havainnointiin, toiminnan ja kokemuksen kautta (Ojasalo ym. 2015, 61). Organisaatiomuutoksessa tämä on keskeistä tiedon kehittyessä muutostilanteen keskellä, käytännön tarpeisiin. Organisaatiomuutos ei ole ainoastaan tekninen prosessi, vaan siihen liittyy ihmisten välisiä suhteita sekä yhdessä oppimista (Viitala & Jylhä 2021, 286–287).

Toimintatutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa valitaan tutkimuksen päämäärät, määritellään kehittämisiongelma sekä asetetaan tavoitteet. Seuraavassa vaiheessa tutustutaan aihepiiriin kirjallisuuden ja muun aineiston avulla sekä selvitetään, onko samantyyppisestä aiheesta aiempia tutkimuksia. Aineistoon tutustumisen jälkeen täsmennetään kehittämistehtävää sekä tutkimuksen tavoitteita. Varsinainen prosessi aloitetaan tutkimalla käytännön mahdollisuuksia päämäärien saavuttamiseksi. Seuraavassa vaiheessa saatu aineisto analysoidaan, arvioidaan tehtyä, sekä kokeillaan uusia asioita käytännössä. Toimintatutkimus etenee sykleittäin toiminnan suunnittelun, havainnoinnin sekä reflektoinnin kautta teorian testaamiseen ja uuden teorian luomiseen käytännön kautta. (Ojasalo ym. 2015, 60–61; Vilka 2021, 177.) Toimintatutkimuksen vaiheita on havainnollistettu kuvassa 4.



Kuva 4. Toimintatutkimuksen vaiheet ja syklisyys (Ojasalo ym. 2015, 60)

5.4 Toimintatutkimus osana organisaation muutoksessa johtamista

Toimintatutkimus kehittämishankkeen toteutustapana on perusteltu, koska opinnäytetyö käsittelee organisaation toimintojen sekä käytänteiden muuttamista (Ojasalo 2015, 59). Organisaatiomuutoksen keskiössä on henkilöstö, jonka sitouttaminen muutokseen on keskeistä prosessin onnistumisen kannalta (Viitala & Jylhä 2021, 284–285). Vilkan (2021) mukaan nykyaikaisen toimintatutkimuksen painopiste on siirtynyt tutkijakeskeisestä osapuolia osallistavaan suuntaan. Sekä tutkija että tutkittavat ovat aktiivisia toimijoita muutoksen aikaisessa tutkimus- ja kehittämisprosessissa, jossa korostuu toiminta, vuorovaikutus sekä merkityksen rakentaminen. He muodostavat tutkimuksen yhteisön, jonka toimintaa

analysoidaan sekä kehitetään havaittujen ongelmien ratkaisemiseksi, sekä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Ojasalo ym. 2015, 58–59; Vilkka 2021, 177.) Tutkimuksen kohdetta autetaan luomaan yhdessä kehittämistavoite. Sekä suunnittelemaan, toteuttamaan sekä arvioimaan toteutunutta tavoitetta. (Vilkka 2021, 177.) Organisaatiomuutoksessa muutosjohtaminen on prosessina samankaltainen, jossa muutosvision myötä asetetaan tavoitteet. Tavoitteiden toteutumiseksi suunnitellaan ja toteutetaan erilaisia toimenpiteitä ja lopuksi arvioidaan tavoitteiden toteutumista sekä (Viitala & Jylhä 2021, 280). Toimintatutkimuksella tavoitellaan perustavanlaatuisia ja uudistavaa tapaa toimia ja olla yhteisössä. Organisaatiomuutos ei ole pelkästään rakenteellinen uudistus, vaan vaatii myös organisaatiokulttuurillista sekä toiminnallista uudelleenarviointia. (Ojasalo ym. 2015, 58–61; Viitala & Jylhä 2021, 286–287; Vilkka 2021, 177.)

5.5 Työpajatyöskentely

Työpajatyöskentely (englanniksi workshop) on toimintaa, missä työskennellään ryhmänä valitun asian tai teeman parissa. Työpajatyöskentely on suunnitelmallista sekä tavoitteellista toimintaa, jonka työpajan järjestäjä toteuttaa yhdessä osallistujien kanssa. Työpajan järjestäjä luo olosuhteet keskustelulle ja tuotoksille, ohjaa toimintaa, mutta ei puutu keskusteluun tai työskentelyyn. Järjestäjän tulee kuitenkin ennalta tunnistaa pulmakohdat, kuten puheenvuorojen epätasainen jakautuminen, ideoiden suosiminen, syrjiminen tai liiallinen rajautuminen. (Vilkka 2021, 90.)

Työpajan tavoitteena voi olla muun muassa uusien ideoiden luominen, tiedon kokoaminen tai ymmärryksen lisääminen tutkimuksen kohderyhmästä (Vilkka 2021, 90). Työpajatoiminnassa on pitkälti kysymys ongelmälähtöisestä oppimisesta, jonka lähtökohtana toimivat ongelmat kumpuavat työelämän reaali maailmasta. Ongelmälähtöisessä oppimisessä ohjataan jäsenten ongelmanratkaisua yhdistämällä teoreettista sekä käytännöllistä tietoa ryhmässä jaettuun tietoon. Tuloksena syntyy kokemuksellista tietoa, joka on luonteeltaan pysyvämpää kuin muistamiseen perustuva tieto. Työyhteisön hiljaista tietoa on mahdollista yrittää avata ja hyödyntää ainoastaan yhteisissä oppimisen prosesseissa. (Poikela 2003, 1–3.)

5.6 Skenaariotyöskentely

Skenaario- termi (lat. scena) liittyy teatteriin ja elokuvaan ja sillä tarkoitetaan ohjaajan toiminnallista käsikirjoitusta. 1970- luvun öljykriisistä johtuvan epävarman ja nopeasti muuttuvan tulevaisuuden näkymän vuoksi yritysjohtajat alkoivat hyödyntämään skenaarioita strategisen suunnittelun työkaluna. Työelämässä suunnittelua avustavasta skenaarioanalyysistä on siirrytty monipuolisempaan skenaariotyöskentelyyn eli ajattelutapaan, joka sisältää

erilaisia strategista johtamistyötä tukevia elementtejä. Nykyään skenaariotyöskentelyä hyödynnetään laajasti liike-elämässä sekä julkisella sektorilla. (Vuorinen & Huikkola 2023, 132.)

Vuorinen ja Huikkola (2023) määrittelevät skenaarion tulevaisuuden käsikirjoitukseksi tai tulevaisuudessa mahdollisesti esiintyvien tapahtumaketjujen kuvaukseksi. Ritakallion ja Vuoren (2018) mukaan skenaarioiden luomisen avulla on mahdollista tunnistaa oman strategian kannalta kriittiset oletukset, joiden avulla on mahdollisuus ymmärtää millä tavoin valittu strategia voi epäonnistua. Skenaariotyökaluilla pyritään tarkastelemaan vaihtoehtoisia tulevaisuuksia, joiden tavoitteena on auttaa organisaatiota strategisissa valinnoissa ja päätöksenteossa. Skenaariotyöskentely ei anna vastausta kysymykseen mitä tulevaisuudessa tulee tapahtumaan, mutta sen avulla voidaan lisätä ymmärrystä siitä, kuinka organisaation tulisi toimia, mikäli tietty tulevaisuus tapahtuu. Skenaariotyöskentelyn avulla on mahdollista tunnistaa strategisista vaihtoehdoista sen, jolla on parhaat onnistumisen edellytykset. Skenaariotyöskentely tulee nähdä jatkuvana prosessina, jonka avulla strategista suuntaa päivitetään muuttuvan maailman mukana. Tämä mahdollistaa organisaation jatkuvan parantamisen kulttuurin. (Ritakallio & Vuori 2018, 20–25; Vuorinen & Huikkola 2023, 132–133.)

Skenaariotyöskentelyssä on kaksi lähestymistapaa: tutkivat skenaariot (eksploratiivinen) sekä tavoitteelliset skenaariot (normatiivinen). Tutkivat skenaariot tunnistavat uusia uhkia ja mahdollisuuksia organisaation toimintaympäristössä tarkastelemalla menneisyyden ja nykyhetken trendejä. Tavoitteellisten skenaarioiden tarkoituksena on tuottaa kuvaus niistä tapahtumista, jotka mahdollistavat siirtymisen alkuperäisestä tilanteesta tulevaisuuden tilanteeseen esimerkiksi tulevaisuusmuistelun avulla. (Vuorinen & Huikkola 2023, 134.)

5.7 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Toimintatutkimuksessa voidaan soveltaa sekä määrällisiä että laadullisia tiedonhankintamuotoja rinnakkain. Erilaisia lähestymistapoja yhdistää ajatus toiminnan ja tutkimuksen läheisyydestä sekä pyrkimys työelämän käytäntöjen kehittämiseen. Toimintatutkimuksessa korostuu tavoite vaikuttaa tutkimuskohteeseen ja kehittää sen toimintaa. (Heikkinen & Kaukko 2023, 35–37.)

Ensihoitajille toteutetussa kyselyssä käytettiin laadullisen tutkimuksen aineistonkeruun menetelmänä avointa kyselytutkimusta. Kanasen (2017) mukaan toimintatutkimuksen aineistoja voidaan kerätä havainnoiden, haastatteluin tai dokumenttipohjaisesti. Kyselyn avulla tuotettu aineisto on tutkimuksen primääriaineistoa, joka kohdistetaan tutkittavaan ilmiöön.

(Kananen 2017, 42–23.) Tässä opinnäytetyössä kyselyllä selvitettiin, kuinka kenttäjohtajien liikkeenluovutukseen liittyvä muutoksen valmistelutyö on vaikuttanut ensihoitajien työhön.

Organisaation johdolle ja lähiesihenkilöille toteutettiin ensin työpaja, jonka tarkoituksena oli arvioida muutoksen valmistelun onnistumista. Työpajan tavoitteena oli koota tietoa muutoksen kohteena olevien ja sitä valmistelevien henkilöiden osalta sekä lisätä ymmärrystä onnistuneen muutosprosessin toteuttamisen tueksi. (Vilkkä 2021, 90.)

Kuukauden kuluttua ensimmäisestä työpajasta samalle joukolle toteutettiin skenaariotyöpaja tulevaisuusmuistelun avulla. Työpajassa luotiin kahden ryhmän toimesta tulevaisuusskenaariot, joita tarkastelemalla oli tarkoitus auttaa organisaatiota löytämään tulevaisuuden suunta strategisissa valinnoissa ja päätöksenteossa. Skenaariotyöskentelyn avulla on mahdollista tunnistaa strategisista vaihtoehdoista sen, jolla on parhaat onnistumisen edellytykset. (Ritakallio & Vuori 2018, 20–25; Vuorinen & Huikkola 2023, 132–133.)

6 Tutkimuksellisen kehittämistyön toteutus

6.1 Kehittämistyön aikataulu ja kulku

Muutostiimi määritteli ensimmäiseksi tavoitteet sekä muutosvision. Tärkeäksi nostetut arvot ohjaavat muutoksen kehitystä. Taustalla tapahtuva liikkeenluovutuksen juridinen työ on vaikuttanut muutoksen aikatauluun. Toimeksiantaja suoritti toimintaorganisaation nykytilan analysoinnin, sekä lähellä sijaitsevien ensihoitopalvelua tuottavien organisaatioiden johtamisrakenteiden auditoinnin analysoinnin. Tämän työn pohjalta ensihoidon vastuualueen johto teki vaihtoehtoisia organisaation toimintamalleja, joiden analyysin perusteella valikoituu yksi toimintamalli toteutukseen. Opinnäytetyön kirjoittaja, esitteli muutosjohtamisen prosessiin valikoidun Kotterin muutosjohtamisen mallin, sekä osallistui prosessin alussa osana muutostiimiä ainoastaan muutoksen tavoitteiden sekä muutosvision määrittelemiseen, muusta toiminnasta kirjoittaja jäävättiin työnkuvansa vuoksi. Varsinainen kehittämistyön osuus muutosprosessissa alkaa, kun uusi toimintamalli esitellään vastuualue johdon toimesta. Organisaation uudistamisen ensivaiheita esitetään kuvassa 4. (Itä- Uudenmaan pelastuslaitos, 2025.)



Kuva 4. Organisaation uudistamisen ensivaiheet. (Vehviläinen, 2025)

Ojasalo ym. (2015, 24) kuvaavat tutkimuksellisen kehittämistyön prosessia kuusi osaisena jatkumona. Prosessia on kuvattu tarkemmin opinnäytetyön luvussa 5.2. Kuvassa 5 esitetään organisaation uudistamiseen tähtäävän kehittämistyön aikataulua. Tutkimuksellinen

kehittämisen ensimmäinen ja toinen vaihe on osa opinnäytetyön suunnitelmaa. Kolmas vaihe eli kehittämistehtävän määrittäminen ja kehittämiskohteen rajaaminen tapahtuvat ja tarkentuvat kehittämistyön edetessä. Tietoperustan laatiminen, lähestymistavan ja menetelmien suunnittelu sekä hankkeen toteuttaminen ja julkaisemisen tarkempi aikataulu suunnitellaan liikkeenluovutus päätöksen varmistumisen jälkeen. Toiminnalliset osuudet tulevat liittymään organisaation toiminnan kehittämiseen, perehdytykseen, sekä arviointiin toimintatutkimuksen menetelmiä hyödyntäen. Toimintatutkimusta on kuvattu tarkemmin kappaleessa 5.3. Liikkeenluovutuksen on määrä tapahtua vuoden 2026 alussa, jonka jälkeen arvioidaan kehittämisprosessia sekä lopputuloksia.



Kuva 5. Kehittämistyön aikataulu. (Vehviläinen, 2025)

6.2 Kehittämistyön aineiston keruu

Opinnäytetyön aineistoa kerättiin kolmea menetelmää käyttäen. Kohdeorganisaation ensihoitajille suunnatulla taustakyselyllä kartoitettiin kokemuksia muutoksen valmistelusta. Lisäksi järjestettiin kaksi työpajaa, joihin osallistui ensihoitopäällikkö, ensihoitomestari, sekä ensihoitoesimiehet.

Ensihoitajille suunnattu taustakysely toteutettiin marraskuussa 2025 Webropol- kyselylomakkeen avulla. Saatekirje ja kyselyn nettilinkki lähetettiin pelastuslaitoksella työskenteleville ensihoitajille (64) sähköpostitse. Kyselyyn vastaaminen tapahtui anonyymisti työaikana. Saatekirjeessä tiedotettiin kyselyn vastaamisen perustuvan vapaaehtoisuuteen. Kyselyn avulla haluttiin selvittää millä tavoin muutoksen valmistelu on vaikuttanut ensihoitajien työhön ja arjen sujuvuuteen. Koska kyselyn toteuttamisvaiheen aikana muutostarpeen

käynnistänyt mahdollisesti toteutuva liikkeenluovutus ei ollut toteutunut, päädyttiin muutoksen valmistelua kuvamaan kyselyssä termillä ensihoidon kenttäjohtajien siirtovalmistelut. Näin kyselyn termistö vastasi tiedottamisessa käytettyä termistöä. Kysely sisälsi neljä avointa kysymystä:

- Millä tavalla ensihoidon kenttäjohtajien siirtovalmistelut pelastuslaitoksen palvelukseen on näkynyt työssäsi ja (työ)arjen sujuvuudessa?
- Onko ensihoidon kenttäjohtajien siirtovalmisteluilla ollut mielestäsi vaikutusta työilmapiiriimme tai sinun työhyvinvointiisi?
- Miten ensihoidon kenttäjohtajien mahdollinen siirtyminen pelastuslaitoksen palvelukseen tulee mielestäsi näkymään ensihoitopalvelun toiminnassa?
- Millaisia asioita tulisi mielestäsi kehittää vastaavanlaisissa valmisteluissa ensihoitajan näkökulmasta?

Kyselyyn oli mahdollista vastata kuukauden ajan. Ensihoitajien työn hälytysluonteisuuden vuoksi kysely oli mahdollista keskeyttää ja jatkaa vastaamista myöhemmin tilanteen mukaan. Sähköpostilla lähetetyn saatekirjeen lisäksi kyselystä tiedotettiin henkilöstön sisäisessä viikkojulkaisussa sekä aamupalavereissa.

6.3 Muutoksen valmistelun arviointi -työpaja

Ensimmäinen työpaja järjestettiin osana ensihoidon esihenkilöiden kehittämispäivää marraskuussa 2025. Työpajaan osallistui pelastuslaitoksen ensihoitopäällikkö, ensihoitomestari sekä kolme ensihoitoesimiestä. Opinnäytetyön kirjoittaja toimi työpajan vetäjänä. Työpajatoiminta tapahtui työaikana, joten siihen osallistuminen ei ollut vapaaehtoista. Tutkimuksen saatekirjeessä jokaiselle osallistujalle tiedotettiin työpajaan liittyvään tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuudesta.

Työpaja alkoi työpajan vetäjän lyhyellä kertauksella muutosprosessin vaiheista ja nykytilasta. Työpajan toteutumisen aikaan muutosprosessi ei ollut edennyt valmisteluvaiheesta, liikkeenluovutuksen ollessa kesken. Työpajan tarkoituksena oli arvioida muutoksen valmistelun onnistumista pelastuslaitoksen johdon ja esihenkilöiden näkökulmasta sekä hakea oppia tulevaisuutta varten.

Ensimmäisessä vaiheessa osallistuja pohtivat itsekseen muutoksen valmistelun onnistumisia ja haasteita. Yksilöreflektion tuotokset pyydettiin kirjaamaan post-it lapuille ja asettamaan post-it laput kolmelle valkotaululle, parhaiten sopivan otsikon alle. Valkotaulut oli otsikoitu seuraavasti: Mikä muutoksen valmistelussa on sujunut hyvin? Mikä muutoksen valmistelussa on ollut haastavaa? Mitä asioita muutoksen valmistelussa toivoisit jatkossa huomioitavan? Yksilöreflektion tuotokset siirrettiin työpajan vetäjän toimesta paperisilta

valkotauluilta sähköiselle valkotaululle (Microsoft whiteboard) työpajan sujumuuden varmistamiseksi. Seuraavassa vaiheessa osallistujat muodostivat kaksi ryhmää. Pienryhmätyöskentelyn aikana osallistujat tarkastelivat yksilöreflektion tuloksia. Heidän tehtävänänsä oli ryhmänä valita 2–3 keskeisintä onnistumista ja haastetta opiksi tulevaisuuteen. Kolmannessa vaiheessa osallistujat vastasivat yksilöinä valmiiksi luotuun Webropol-kyselyyn, jonka tarkoituksena oli arvioida onnistumista muutosprosessin eri osa-alueissa. Äänestyksen tulokset heijastettiin valkotaululle ja tuloksista keskusteltiin yhdessä. Keskustelun tarkoituksena oli löytää yhteinen ymmärrys onnistumisista ja kehittämistarpeista muutosprosessissa. Viimeisessä vaiheessa osallistujat jaettiin kahteen ryhmään ja heidän tehtävänänsä oli ideoida ja esitellä kolme konkreettista ehdotusta, onnistuneen muutosprosessin valmisteluun. Työpajan lopuksi ehdotuksista pidettiin suljettu äänestys. Äänestyksessä kolme eniten ääniä saanutta ehdotusta kirjattiin opiksi tulevaisuuteen. Työpajassa tuotettiin lista onnistumisista ja haasteista. Arviointi muutoksen valmistelun eri osa-alueista sekä kolme tärkeintä kehitysehdotusta tulevia muutoksia varten.

6.4 Skenaariotyöpaja

Toinen työpaja järjestettiin osana ensihoidon esihenkilöiden kehittämispäivää joulukuussa 2025. Työpajaan osallistui pelastuslaitoksen ensihoitopäällikkö, ensihoitomestari sekä kolme ensihoitoesimiestä. Opinnäytetyön kirjoittaja toimi työpajan vetäjänä. Työpajatoiminta tapahtui työaikana, joten siihen osallistuminen ei ollut vapaaehtoista. Tutkimuksen saatekirjeessä jokaiselle osallistujalle tiedotettiin työpajaan liittyvään tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuudesta.

Skenaariotyöpajassa lähtökohtana oli tavoitteelliset skenaariot, eli käytettiin normatiivista lähestymistapaa. Tarkoituksena oli rakentaa tavoitteellinen skenaario tulevaisuudesta nykyhetkeen. Skenaariotyöpajassa käytettiin tulevaisuusmuistelu-menetelmää, jonka tarkoituksena on kuvitella onnistunut tulevaisuus, muistella tulevaisuudesta katsottuna, miten sinne päädyttiin ja tunnistaa opit sekä konkreettiset toimenpiteet nykyhetkeen (Vuorinen & Huikkola 2023,134). Koska opinnäytetyö on osa kohdeorganisaation kehittämistyötä, yhdessä työantajan kanssa laadittiin tulevaisuudelle raamit, joiden oli tarkoitus ohjata työpajaa tuottamaan tietynkaltaisen tulevaisuuden kuvittelua, jotta työpajan opit olisivat käytettävissä vielä kesken olevan liikkeenluovutuksen mahdollisesti toteutuessa. Aluksi osallistujat jaettiin kahteen ryhmään. Heitä ohjattiin kuvittelemaan tulevaisuus kolmen vuoden päähän tapahtumahetkestä. Tässä kuvittelussa tulevaisuudessa liikkeenluovutus on tapahtunut vuoden 2026 alussa, muutos on ollut onnistunut. Organisaatio voi hyvin, ihmiset viihtyvät ja potilaat ovat tyytyväisiä organisaation tuottamaan palveluun. Ensimmäisessä vaiheessa pienryhmät saivat tehtäväksi hahmotella organisaation johtamisjärjestelmän, urapolkuja,

tapoja asiantuntijuuden kehittämiseen, keinoja korvaavan työn mahdollistamiseksi sekä keinoja vision mukaisten tavoitteiden jalkauttamiseksi organisaation eri tasoille. Tulevaisuuskuvan hahmottamisen tueksi ryhmille jaettiin kysymyksiä: Mitä arjessa näkyy, mikä kertoo onnistumisesta? Mitä henkilöstö sanoo ja kokee onnistuneessa tulevaisuudessa? Mitä potilaat kertovat? Miten johto ja esihenkilöt kuvaavat onnistunutta muutosta. Työpajan ensimmäiseen vaiheeseen suunniteltu aika ei ollut riittävä, joka aiheutti kiireen tuntua pienryhmissä, eikä kaikkia tuotoksia saatu määräajassa kirjattua. Molemmat pienryhmät onnistuivat hahmottelemaan onnistunutta tulevaisuutta ajatuksen tasolla. Työpajan seuraava vaihe oli muistojen tie. Osallistujat jatkoivat toimintaa kahdessa ryhmässä. Ryhmät saivat ohjeeksi pysyä edellisessä vaiheessa kuvitellussa tulevaisuudessa ja kirjata post- it lapuille tapahtumia, päätöksiä ja tekoja, jotka veivät muutoksessa eteenpäin. Seuraavaksi post- it laput sijoitettiin muistojen tie- valkotaululle (Kuva 6).



Kuva 6. Muistojen tie. (Vehviläinen, 2025)

Työpajan seuraavassa vaiheessa valkotaululla olevat teot, toimet ja päätökset arvioitiin resurssilähtöisesti. Ovatko ideat toteutettavissa nykyisin resurssein, mahdollisesti toteutettavissa tai ei realistisia.

Työpajan seuraavassa vaiheessa osallistujat ohjattiin palaamaan nykyhetkeen ja pohtimaan yhdessä keskustellen mitä asioita onnistuneen tulevaisuuden toteuttamiseksi voimme aloittaa jo tänään? Mitkä onnistumisen edellytykset on mahdollista rakentaa etukäteen? Keskustelun päätteeksi ryhmät ohjattiin kirjoittamaan kahdesta kolmeen tärkeintä oppia, jotka siirrettiin äänestykseen Microsoft Forms- alustaa hyödyntäen. Osallistujat

äänestivät suljetulla äänestyksellä opeista kolme mielestään tärkeintä, jotka kirjattiin tuloksen mukaan tärkeysjärjestyksessä ylös onnistuneen tulevaisuuden avain tekijöiksi.

7 Aineiston analyysi ja tulokset

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön aineisto muodostui ensihoitajille suunnatun laadullisen taustakyselyn avoimista vastauksista sekä kahdesta työpajasta, joihin osallistui ensihoitopalvelun organisaation johto ja esihenkilöt. Kyselyn aineisto analysoitiin teemoittamalla. Työpajojen aineisto muodostui osallistujien tuottamista yksilö- ja ryhmä reflektoinneista sekä äänestyksen perusteella yhdessä päätetyistä toimintaehdotuksista, kuinka tulevaisuudessa muutosta tulisi kohdeorganisaatiossa johtaa ja toteuttaa.

7.1 Taustakysely ensihoitajille

Avoimina kysymyksinä toteutettuun taustakyselyyn vastasi yhteensä 12 ensihoitajaa. Vastajista 11 vastasi jokaiseen neljästä kysymyksestä, näin ollen aineistoa kertyi yhteensä 47 avointa vastausta. Opinnäytetyön kirjoittaja analysoi aineiston teemoittamalla. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan teemoittelussa on kyse laadullisen aineiston pilkkomisesta ja ryhmittelystä erilaisten aihepiirien mukaan. Ensimmäiseksi vastauksista etsittiin samankaltaisuuksia ja merkittiin alkuperäiset ilmaukset, jotka olivat tutkimuksen kannalta olennaisia (Tuomi & Sarajärvi 2018, 4.1.). Joidenkin kysymysten vastauksissa toistui lähes tai täysin samankaltainen vastaus, jolloin nämä yhdistettiin yhdeksi samankaltaisuudeksi. Esimerkiksi kysyttäessä, millä tavalla ensihoidon kenttäjohtajien siirtovalmistelut pelastuslaitoksen palvelukseen on näkynyt työssäsi ja työarjen sujuvuudessa, samankaltaisia vastauksia niputettiin yhden ilmauksen ” Ei ole vaikuttanut mitenkään (n=10)” alle. Samankaltaistuksista tehtiin pelkistykset, joita kertyi yhteensä 40.

Pelkistykset jaettiin alustaviin ryhmiin samankaltaisen sisällön mukaisesti. Esimerkiksi vastauksissa *ensihoitoesihenkilöiden ja kenttäjohtajien välillä saattaa tulla konflikteja työnjaoissa, sekä saattaa olla tarve selvittää ensihoitoesimiehen ja kenttäjohtajan työnkuvia ja vastuita* siirrettiin samaan alustavaan ryhmään, jonka jälkeen alettiin etsiä varsinaisia teemoja, eli tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä. Esimerkkitapauksessa lopulliseksi teemaksi muodostui *muutoksen mahdolliset vaikutukset organisaation johtamisjärjestelmään ja esihenkilövastuisiin*. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 4.1.) Aineiston analyysi ja teemoittelu on kuvattu taulukossa (Liite 1). Muutoksen valmistelun arviointia koskevia varsinaisia teemoja kertyi yhteensä seitsemän:

- Ei ole vaikuttanut työarkeen tai sujuvuuteen
- Epävarmuuden ja epätietoisuuden negatiiviset vaikutukset työilmapiiriin
- Tiedottamisen vaikutukset työyhteisössä
- Muutoksen mahdolliset vaikutukset organisaation johtamisjärjestelmään ja esihenkilövastuisiin

- Muutoksen mahdolliset vaikutukset ensihoitopalvelun toimintaan
- Osallisuuden kokemuksen merkitys muutoksessa
- Liikkeenluovutukseen liittyvien juridisten epäselvyyksien vaikutukset muutosmyönteisyyteen

7.2 Muutoksen valmistelun arviointi työpaja

Työpajan ensimmäisessä vaiheessa osallistujat arvioivat muutoksen valmistelun onnistumisia sekä haasteita yksilöinä. Taulukossa 1 vasemmalla on kuvattu yksilöreflektion tulokset. Taulukossa oikealla on kuvattu pienryhmäkeskustelun tuloksena keskeiset onnistumiset ja haasteet muutoksen valmistelussa.

<p>Mikä muutoksen valmistelussa on sujunut hyvin?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aktiivinen tiedottaminen • Benchmarkkaus • Yhteinen näkemys liikkeenluovuttajan kanssa • Mahdollisimman avoin keskustelu (tilanteen sallimissa rajoissa) • Osallistaminen • Mielipiteiden huomioiminen • Vaihtoehtojen laaja kartoittaminen 	<p>Pienryhmäkeskustelun tuloksena keskeiset onnistumiset:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pyrkimys avoimesta ja aktiivisesta tiedottamisesta • Vaihtoehtojen laaja kartoittaminen • Osallisten mielipiteiden huomioiminen • Yhteinen tahtotila ja näkemys liikkeenluovuttavan organisaation johdon ja – vastaanottavan johdon kanssa
<p>Mikä muutoksen valmistelussa on ollut haastavaa?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Juridiset epäselvyydet • Epäselvyys muutoksen toteutuksesta ja toteutumisen aikataulusta • Epäselvyydet: mistä saa viestiä, koska ja kenelle (liikkeenluovutus) • Muutoksena kohteena olevia ei ole voitu osallistaa kaikissa heitä koskevilla asioissa • Muutoksen kohteena olevien tunne, että on tarve perustella omaa työtä ja olemassaoloa omalle esihenkilölle 	<p>Pienryhmäkeskustelun perusteella keskeiset haasteet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Juridiset epäselvyydet • Epäselvyys muutoksen toteutuksesta ja toteutumisen aikataulusta • Ensihoitoesimiesten rooli muutoksessa sekä epäselvät tulevaisuuden näkymät • Voimakas epävarmuuden tunne • Erinäisistä syistä johtuva osallistamisen puutteellisuus

<p>Mitä asioita muutoksen valmistelussa toivoisit jatkossa huomioitavan?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perustelut muutoksen tarpeellisuudesta, tarkoitus, tavoitteet ja tahtotila tulee viestiä selkeästi • Juridiset kysymykset tulisi ennakoida paremmin valmistelutyössä • Muutoksen kohteena olevien osallisuuden parantaminen • Mahdollistettava liikkeenluovuttajan ja vastaanottavan organisaation yhteinen muutostyö prosessin alusta alkaen • Laadukkaan esihenkilötyön jatkuvuuden varmistaminen 	
---	--

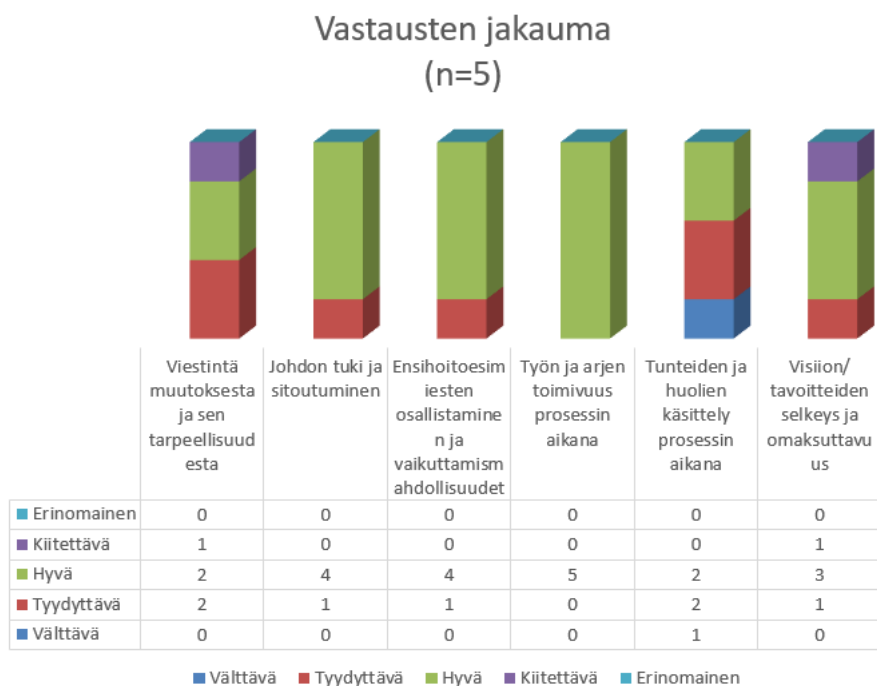
Taulukko 1. Muutoksen valmistelun arviointi (Vehviläinen, 2026)

Valmistelutyössä onnistumisiksi arvioitiin johdon pyrkimykset avoimeen tiedottamiseen, muutoksen kohteena olevien mielipiteiden huomioiminen, vaihtoehtojen monipuolinen kar-toittaminen, sekä luovutuksen osapuolten yhteinen näkemys organisaatioiden johdossa. Juridisista epäselvyyksistä johtuva prosessin epäselvyys ja tulevaisuuden epävarmuustekijät sekä epäselvyys osallistamisen mahdollistamisesta arvioitiin haasteiksi muutoksenvalmistelutyössä.

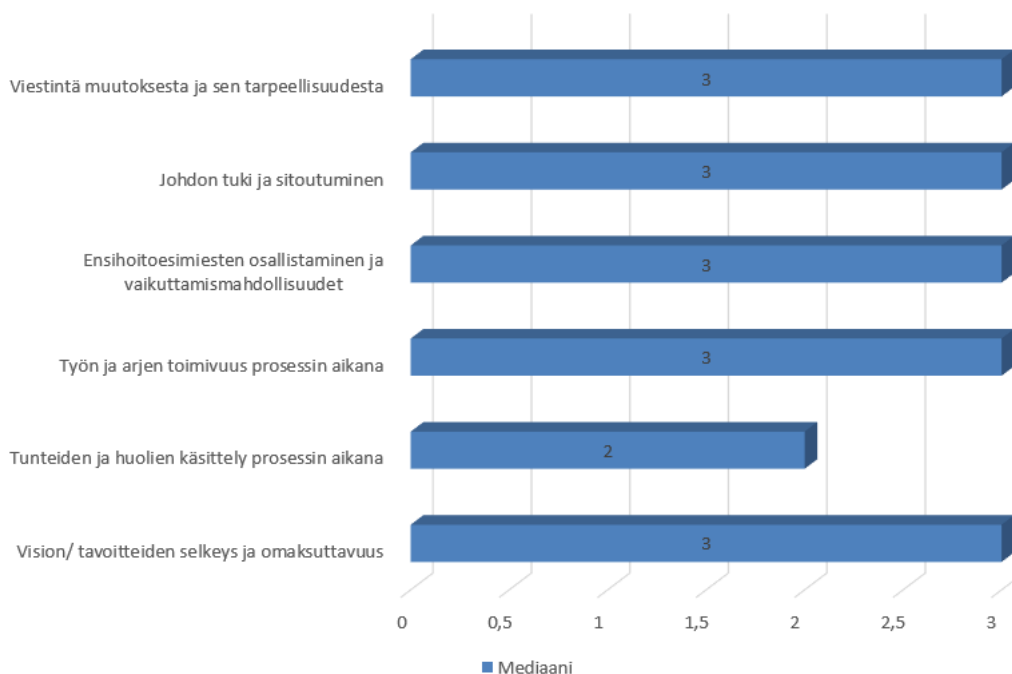
Työpajan toisessa vaiheessa osallistajat (n=5) arvioivat muutostiimin onnistumista muutosprosessin eri osa-alueilla vastaamalla Webropol-kyselyn avulla. Arvioitavat teemat oli valikoitu Kotterin muutosjohtamisen mallista. Teemat käsittelivät muutosprosessissa jo toetuneita vaiheita. Teemoja arvioitiin viisiportaisella asteikolla: 1= välttävä, 2= tyydyttävä, 3= hyvä, 4= kiitettävä, 5= erinomainen. Arvioitavat teemat olivat:

- Viestintä muutoksesta ja sen tarpeellisuudesta
- Johdon tuki ja sitoutuminen
- Ensihoitoesimiesten osallistaminen ja vaikuttamismahdollisuudet
- Työn ja arjen toimivuus prosessin aikana
- Tunteiden ja huolien käsittely prosessin aikana
- Vision/ tavoitteiden selkeys ja omaksuttavuus

Arvioinnin tuloksena muutostiimi oli onnistunut hyvin viidessä osa-alueessa kuudesta, viiden arviointituloksen mediaanin ollessa 3. Ainoastaan tunteiden ja huolien käsittely prosessin aikana arvioitiin olleen tyydyttävällä tasolla mediaanin ollessa 2. Arvosanoja arvioinnissa annettiin välttävästä (arvosana 1) kiitettävään (arvosana 4). Muutostiimin onnistumisen arvioinnin vastausten jakaumaa on kuvattu kuvassa 7 ja kokonaistuloksia kuvassa 8.



Kuva 7. Arviointi muutosprosessin eri osa-alueista. Vastausten jakauma. (Vehviläinen, 2026)



Kuva 8. Arviointi muutosprosessin eri osa-alueista. Kokonaistulos, mediaani. (Vehviläinen, 2026)

Äänestystuloksista keskustelun päätteeksi, työpajan viimeisessä vaiheessa, pienryhmät ideoivat konkreettisia ehdotuksia, kuinka muutoksen valmistelussa voidaan onnistua tulevaisuudessa paremmin. Toiminta ehdotukset esiteltiin ja lopuksi osallistujat äänestivät mielestään kolmea tärkeintä ehdotusta tulevaisuuden muutostyöhön. Äänestyksessä jokainen osallistuja antoi kolme ääntä mielestään tärkeimmälle ehdotukselle, kaksi ääntä toiseksi tärkeimmällä ja yhden ääneen kolmanneksi tärkeimmälle ehdotukselle. Toimintaehdotuksia oli yhteensä viisi, jotka kirjattiin äänestystuloksen mukaisesti tärkeysjärjestykseen seuraavasti:

- 1. Esiselvitysvaiheessa tunnistettava mahdolliset muutosta estävät karikat nykyistä paremmin
- 2. Selkeä yhteinen tavoite ja aikataulu muutostyöhön osallistuville henkilöille
- 3. Muutostarpeen selkeämpi kuvaaminen ja perustelu vaikutuksen kohteena olevalle henkilöstölle
- 4. Arvio muutoksen tarpeellisuudesta
- 5. Viestintä suunnitelma

7.3 Tulevaisuustyöpaja

Työpajan ensimmäisessä vaiheessa osallistujat jakaantuivat kahteen pienryhmään. Ryhmät saivat tehtäväkseen kuvitella onnistuneen tulevaisuuden kolmen vuoden päähän työskentely hetkestä. Ryhmille annettiin ohjeeksi sisällyttää kuviteltuun tulevaisuuteen toteutunut kenttäjohtajien liikkeenluovutus, hyvinvoiva työorganisaatio sekä palvelun laatuun tyytyväiset potilaat.

Ryhmä A suunnitteli organisaation sisäisiä urapolkuja sijoittamalla organisaatiokaavioon vuorokohtaisen varahenkilön, joka toimisi tarvittaessa ensihoitoesimiehen- tai ensihoidon kenttäjohtajan sijaisena. Tässä organisaatiomallissa toinen ensihoitomestari vastaisi ensihoidon kenttäjohtajien toiminnasta, toisen ensihoitomestarin vastatessa ensihoitoesimiesten sekä ensihoitajien toiminnasta.

Uusiksi tavoiksi organisaation asiantuntijuuden kehittämiseksi nostettiin kouluttautuminen, itsensä kehittäminen, innovointi ja aktiivinen osallistuminen eri projekteihin sekä ensihoitajien aktiivinen perehdyttäminen hoitotason ensihoitajiksi. Korvaavan työn mahdollistamisen keinoiksi nostettiin henkilökohtaiset vastualueet, henkilökohtaiset mielenkiinnon kohteet, työterveyshuollon merkitys sekä korvaavan työn mahdollisuuksien kartoittaminen hyvinvointialueen muilta toimialoilta. Vision mukaisten tavoitteiden jalkauttamisen keinoiksi

nostettiin koko organisaation osallistaminen, riittävä aika muutoksen toteuttamiselle sekä taloudellisen tilanteen korjaantuminen. Tulevaisuuden organisaatioissa ensihoitajat eivät koe liiallista työkuormittavuutta. Ensihoitajat voivat hyvin ja saavat riittävästi tukea esihenkilöiltä sekä johdolta. Hyvinvoivat ensihoitajat tuottavat laadukasta ensihoitopalvelua, joka näkyy potilastyytyväisyydessä. Organisaation johto ja esihenkilöt ovat tyytyväisiä urapolkujen kehittämiseen sekä organisaation varautumiskykyyn.

Ryhmä B:n organisaatiokaaviossa oli huomioitu ensihoidon painopisteyksikkö, sekä ensihoidon vastuulääkärin vastuu ensihoidon palveluntuotannon organisaatioissa. Heidän tulevaisuutensa johtamisjärjestelmässä korostuivat selkeät vastuut sekä työnkuvat. Yhteistyön parantaminen niin paikallisesti hyvinvointialueen, kun valtakunnallisesti eri ensihoidon toimijoiden kanssa nousi tärkeäksi keinoksi urapolkujen kehittämisessä. Mentorointi organisaation eri tasoilla nostettiin keinoksi asiantuntijuuden vahvistamisessa. Korvaavan työn mahdollistamiseksi nostettiin hyvinvointialuetasoisia arjentoimintoja puolin ja toisin tukevat ratkaisut eri toimialoilla.

Ryhmät hahmottelivat ja kuvasivat tulevaisuuden organisaation johtamisjärjestelmän organisaatiokaavion muodossa. Molempien ryhmien organisaatiokaavioissa oli nähtävissä samalaisia rakenteita. Toiminnan kokonaisuudesta vastaava ensihoitopäällikkö, jonka alaisena kaksi ensihoitomestaria. Ensihoitomestareiden alapuolella operatiivinen esihenkilötaso, sisältäen ensihoidon kenttäjohtajan toiminnan sekä ensihoitajien lähiesihenkilötoiminnan. Molemmissa organisaatiokaavioissa ensihoitajien työvuoroja oli neljä. Molemmat ryhmät korostivat sidosryhmäyhteistyön kehittämisen merkitystä urapolkujen sekä korvaavan työn mahdollistamiseksi.

Työpajan seuraavassa vaiheessa ryhmät kokosivat muistojen tielle tapahtumat, päätökset ja teot, jotka olivat johtaneet kuviteltuun onnistuneeseen tulevaisuuteen, ne ovat esitetty taulukossa 2. Seuraavaksi työpajassa arvioitiin, kuinka realistisesti tapahtumat olisivat toteutettavissa nykyhetken resurssein. Arvioinnin tulokset on esitelty taulukossa 3.

Mitä tapahtui alussa?	Mitä ratkaisuja ja tekoja tehtiin?	Miten päädyttiin onnistuneeseen muutokseen?
Ei palkattu konsulttia Kulttuurin tietoinen muutos enemmän valmius- ja varautumisorganisaation suuntaan Liikkeenluovutus toteutui, juridiset asiat ratkaistiin Meidän työmme tärkeys ymmärrettiin	Muutostyötä tehtiin läpinäkyvästi Muutoksen johtaminen ja toteuttaminen tehtiin yhdessä Seurattiin säännöllisesti muutostyön etenemistä Jokaiselle löytyi soveltuva ja haasteellinen työnkuva	Kaikkien näkökulma huomioidiin Muutosprosessi on ollut alusta saakka selkeästi määriteltä Määrätietoinen johtaminen koko organisaation tasolla Pidettiin riittävän monta yhteistilaisuutta Päätökset perusteltiin hyvin

<p>Määriteltiin selkeät roolit ja vastuut sekä muutoksessa että arjessa</p> <p>Sovittiin yhteiset tavoitteet ja aikataulu muutokselle</p> <p>Taloudellinen tilanne parantui</p>	<p>Syntyi yksimielisyys johtamisjärjestelmästä</p> <p>Johtaminen oli määrätietoista, myös kipeissä päätöksissä</p> <p>Kulttuuripuheen keinoin lisättiin henkilöstön sitoutumista</p> <p>Löydettiin soveltuvat henkilöt toimimaan sekä ensihoitoesimiehen että kenttäjohtajan sijaisena</p>	<p>Tavoitteista on pidetty kiinni ylivuotuisesti</p> <p>Tunnistettiin resurssitarpeet ja talouden realismi</p> <p>Työnkuviin löytyi niihin parhaiten soveltuvat henkilöt</p>
---	--	--

Taulukko 2. Muistojen tie. Teot ja tapahtumat. (Vehviläinen, 2026)

	Mitä tapahtui alussa?	Mitä ratkaisuja ja tekoja tehtiin?	Miten päädyttiin onnistuneeseen muutokseen?
Toteutettavissa	<p>Ei palkattu konsulttia</p> <p>Määriteltiin selkeät roolit ja vastuut sekä muutoksessa että arjessa</p> <p>Sovittiin yhteiset tavoitteet ja aikataulu muutokselle</p>	<p>Muutostyötä tehtiin läpinäkyvästi</p> <p>Seurattiin säännöllisesti muutostyön etenemistä</p>	<p>Päätökset perusteltiin hyvin</p> <p>Tunnistettiin resurssitarpeet ja talouden realismi</p>
Mahdollisesti toteutettavissa	<p>Kulttuurin tietoinen muutos enemmän valmius- ja varautumisorganisaation suuntaan</p> <p>Liikkeenluovutus toteutui, juridiset asiat ratkaistiin</p> <p>Meidän työmme tärkeys ymmärrettiin</p> <p>Taloudellinen tilanne parantui</p>	<p>Muutoksen johtaminen ja toteuttaminen tehtiin yhdessä</p> <p>Jokaiselle löytyi soveltuva ja haasteellinen työnkuva</p> <p>Syntyi yksimielisyys johtamisjärjestelmästä</p> <p>Johtaminen oli määrätietoista, myös kipeissä päätöksissä</p> <p>Kulttuuripuheen keinoin lisättiin henkilöstön sitoutumista</p> <p>Löydettiin soveltuvat henkilöt</p>	<p>Pidettiin riittävän monta yhteistilaisuutta</p> <p>Kaikkien näkökulma huomioitiin</p> <p>Määrätietoinen johtaminen koko organisaation tasolla</p> <p>Muutosprosessi on ollut alusta saakka selkeästi määritelty</p> <p>Työnkuviin löytyi niihin parhaiten soveltuvat henkilöt</p>

		toimimaan sekä ensihoitoesimiehen että kenttäjohtajan sijaisena	
Ei realistinen			Tavoitteista on pidetty kiinni ylivuotuisesti

Taulukko 3. Muistojen tie. Realistinen arviointi onnistumisesta nykyresursseilla. (Vehviläinen, 2026)

Työpajan vetäjän työpajassa kirjaamat huomio: Hus- yhtymän organisaation toiminnalle osoittama vuotuinen rahoitus ja sen huono ennustettavuus haittaa tavoitteista kiinnipitämistä ylivuotuisesti.

Työpajan lopuksi ryhmät kirjasivat tärkeimmät opit työpajasta – mitä voimme tehdä jo nyt tulevaisuutta varten, jotka äänestyksen perusteella kirjattiin tärkeysjärjestykseen seuraavasti:

- 1. Yhteistyön tiivistäminen ensihoidon kenttäjohtajien ja vastuulääkärin kanssa- yhteiset tilaisuudet jo nyt
- 2. Luodaan kulttuurin muutoksen askelmerkit kohti valmiusorganisaatio ajattelua
- 3. Tavoitteiden ja aikataulun määrittäminen yhdessä
- 4. Korostetaan ensihoitopalvelun roolia osana yhteiskunnan kokonaisturvallisuutta

7.4 Yhteenveto tuloksista

Taustakyselyn tulosten perusteella muutoksen valmistelutyö ei ole vaikuttanut juurikaan ensihoitajien työarkeen, eikä näin ollen ensihoitopalvelun ydintoiminta ole vaarantunut. Ensihoitajat ovat kokeneet saaneensa tietoa muutoksen valmistelusta, mutta epätietoisuus muutoksen vaikutuksista sekä osattomuus valmistelutyössä on vaikuttanut negatiivisesti työskentelyilmapiiriin ja muutosmyönteisyyteen. Arviointityöpajassa keskeisemmäksi huomioksi nousi muutoksen vaikutuksien kohteena olevien osallistamisen korostunut merkitys, jo muutostyön valmisteluvaiheessa. Muutoksen yhteinen tavoite, päämäärä ja aikataulu on tärkeää laatia muutostyöhön osallistuvien ja sen vaikutuksen kohteena olevien kanssa yhdessä. Skenaariotyöpajassa keskeisemmäksi huomioksi nousi yhteistyön korostunut merkitys organisaation tulevaisuuden suunnan määrittämiseksi. Organisaatiokulttuurin askelmerkit, toiminnan tavoitteet sekä toteutuksen aikataulu tulisi määritellä yhdessä.

8 Pohdinta

8.1 Tulosten tarkastelu

Kehittämistyön tarkoituksena oli mahdollistaa hallittu ja tavoitteellinen muutosjohtamisen prosessi Kotterin (1996) kahdeksan osaisen muutosjohtamisen mallin mukaisesti (Kotter 1996, 35). Tämän uudistamisperustaisen kehittämistyön tuloksia tarkasteltaessa on huomioitava, että muutostyön käynnistänyt liikkeenluovutusprosessi on edelleen kesken. Tämän vuoksi tässä opinnäytetyössä toteutuneen muutosprosessin sijaan tarkastellaan muutostyön valmistelun vaiheita. Muutostyön valmistelun aikana muutostiimin muodosti tarkoituksella rajattu joukko. Koska liikkeenluovutus ei tapahtunut kehittämistyön suunnitellun aikataulun aikana, ei näin ollen työpajoihin osallistumista voitu mahdollistaa liikkeen luovuttajan palveluksessa edelleen työskenteleville ensihoitopalvelun kenttäjohtajille.

Muutoksen valmistelutyötä ryhdyttiin toteuttamaan Kotterin muutosjohtamisen mallin mukaisesti. Tarve muutokselle syntyi liikkeenluovutuksen esiselvityksen yhteydessä kohdeorganisaation ollessa luovutuksen vastaanottavana osapuolena. Tunne muutoksen tarpeellisuudesta selkiytyi esiselvitysvaiheessa tapahtuneen muutoksen vaikutusten arvioinnin yhteydessä. Kotter (1996) toteaa onnistuneen muutostyön vaativan monilta ihmisiltä suurta yhteistyötä, aloitteellisuutta ja uhrautumishalua. (Kotter 1996, 35). Liikkeenluovutukseen liittyvien epävarmuuksien vuoksi prosessin alkuvaiheessa muutostiimin kokoa kuitenkin päätettiin tarkoituksella rajata pienemmäksi, ajatuksena ensin selvittää liikkeenluovutuksen juridiset vaikutukset kohdeorganisaation toimintaan. Kehittämistyön muutostyön arviointityöpajassa ensimmäiseksi noussut konkreettinen toimintaehdotus muutostyön valmisteluun tulevaisuudessa oli tunnistaa jo esiselvitysvaiheessa mahdolliset muutosta estävät karikat nykyistä paremmin.

Arviointi työpajan toisena toimintaehdotuksena oli selkeä yhteinen tavoite ja aikataulu muutostyöhön osallistuville henkilöille. Osallisuudella autetaan useampia ihmisiä tulemaan vaikutusvaltaiseksi. Tämä on tärkeää yhteisön sitouttamiseksi muutokseen (Kotter 1996, 101). Toteutuneen toiminnan ja arviointipajan tulosten ristiriitaisuus on selitettävissä edelleen keskeneräisellä liikkeenluovutusprosessilla, joka on ennakkoinnista huolimatta aiheuttanut esteitä muutosprosessin käynnistymiselle. Tätä ajatusta tukee myös ensihoitajien vastauksissa esiin noussut teema liikkeenluovutukseen liittyvien juridisten epäselvyyksien vaikutukset muutosmyönteisyyteen. Epävarmuus liikkeenluovutuksen etenemisestä on johtanut siihen, ettei Kotterin (1996) muutosjohtamisen mallin ensimmäisiä vaiheita ei ole voitu käynnistää tarkoituksen mukaisesti.

Muutosvision ja strategian keinoin voidaan murtaa vastavoimat. Muutoksen suunnan selkiyttäminen on tärkeää, koska useimmiten ihmiset ovat eri mieltä suunnasta, hämmentyneitä tai miettivät onko merkittävä muutos todella tarpeen (Kotter 1996, 69). Molempien työpajojen keskeisiä huomiota toiminnan kehittämiseksi oli luoda selkeä yhteinen tavoite ja aikataulu muutostyöhön osallistuville henkilöille. Arviointityöpajan toimintaehdotuksena kirjattiin myös muutostarpeen selkeämpi kuvaaminen ja perustelu vaikutuksen kohteena olevalle henkilöstölle. Tulevaisuudessa muutostyötä suunniteltaessa on erityisen tärkeätä korottaa muutoksen vaikutuksen kohteena olevat, varmistaa kohdejoukon tai sen edustajan osallistuminen jo muutosvision ja -strategian kehittämistyöhön.

Uuden suunnan ymmärtäminen ja siihen sitoutuminen ei ole koskaan helppo tehtävä (Kotter 1996, 85). Muutoksen valmistelutyön aikana muutosvision tavoitteista kommunikoitiin muutostiimin ja esihenkilöiden välillä. Kaikissa muutoksissa tietoa ei aina voida jakaa täysin avoimesti ennen muutoksen suunnittelua (Viitala & Jylhä 2021, 282). Liikkeenluovutuksen epävarman toteutumisen vuoksi muutostyön valmistelu katsottiin tarpeelliseksi rajata organisaatiossa esihenkilötasolle. Johdon haasteena on toteuttaa muutokset henkilöstön hyvinvointia ja innostusta varjellen. Vaikka kaaos joskus synnyttääkin innovatiivisuutta ja luovuutta, tilanteen epäselvyys heikentää toiminnan laatua. Ensihoitopalvelun kriittisen ydintoiminnan säilyttämiseksi muutostyön valmistelu katsottiin järkeväksi rajata organisaation esihenkilötasolle. Ensihoitajia tiedotettiin avoimesti liikkeenluovutuksen etenemisen vaiheista. Ensihoitajien vastauksissa muutostyön valmistelu ei ole vaikuttanut työarkeen ja sujuvuuteen. Tuloksen perusteella voidaan todeta muutosviestinnän olleen ensihoitajien suuntaan osittain onnistunutta. Toisaalta teemojen perusteella ensihoitajilla on ollut epävarmuutta muutoksen mahdollisista vaikutuksista organisaation esihenkilövastuisiin, johtamisjärjestelmään sekä ensihoitopalvelun toimintaan. Vaikka epävarmuustekijät eivät ole tulosten perusteella vaikuttaneet ensihoitopalvelun toimintaan, on muutoksesta viestimistä kehitettävä tulevaisuudessa. Muutostyön kolmen ensimmäisen vaiheen onnistuminen vaikuttaa suoraan muutoksesta ja visiosta viestimisen onnistumiseen (Kotter 1996, 87). Liikkeenluovutukseen liittyvät epävarmuustekijät ovat vaikeuttaneet muutosprosessin ensivaiheiden toteutusta, joka on osaltaan saattanut vaikuttaa viestinnässä onnistumiseen. Viestintäsuunnitelma kirjattiin toimintaehdotukseksi myös arviointityöpajassa.

Tämän kehittämistyön toisena tarkoituksena oli tuottaa teoria- sekä käytännöntietoa muutostiimille, onnistuneen muutoksen varmistamiseksi. Tämän opinnäytetyön teoreettista tietoperustaa on hyödynnetty muutostyön suunnittelussa ja valmistelussa kohdeorganisaatiossa. Lisäksi kehittämistyön tuloksena organisaatio on saanut kokemuksellista tietoa liikkeenluovutuksesta prosessina ja kuinka siihen jatkossa tulisi varautua. Tämä kehittämistyö on vahvistanut sitä tosiasiaa, että jatkossakaan emme voi olla etukäteen valmistautumatta.

Skenaariotyöpajassa keskeisemmäksi huomioksi nousi yhteistyön korostunut merkitys organisaation tulevaisuuden suunnan määrittämiseksi. Organisaatiokulttuurin askelmerkit, toiminnan tavoitteet sekä toteutuksen aikataulu tulisi määritellä yhdessä. Työpajan yhteydessä osapuolille lähetettiin kutsu yhteiseen tapaamiseen. Kehittämistyön merkittävänä tuloksena organisaatio käynnisti uudelleen pelastuslaitoksen ensihoidon esihenkilöiden ja Hus ensihoidon kenttäjohtopalvelun yhteispalaverit tammikuussa 2026.

Viitalan ja Jylhän (2021) mukaan organisaation kehittämistyö sisältää useasti erilaisia toiminnallisia vaiheita, joissa hanketta viedään eteenpäin esimerkiksi työpajatyöskentelyn, kokouksien tai koulutustilaisuuksien muodossa. (Viitala & Jylhä 2021, 288–289.) Tässä kehittämistyössä toimintatutkimuksen keinoin, kyselyn ja työpajojen avulla pyrittiin muutokselle saamaan mahdollisimman laaja tuki organisaation henkilöstöltä, joka on keskeistä organisaation kehittämisen onnistumisen kannalta. (Viitala & Jylhä 2021, 288–289.)

Organisaation kehittäminen on tavoitteellista ja tarkoituksellista toimintaa organisaation tehokkuuden parantamiseksi. Luukan (2024) mukaan perinteisesti on olemassa kahden tyyppisiä organisaatioita joko vaativia (englanniksi high performance) tai välittäviä (englanniksi high care). Organisaation muutosvisiossa määriteltiin uusi organisaatio, joka on taloudellisesti, tehokkaasti ja uskottavasti toimiva, ja sen toiminnassa korostuu laadukas esimiestyö, laadukas asiantuntijuus. Organisaation tulee olla kiinnostava työpaikka, jossa korostuu yhdessä tekeminen. (Itä- Uudenmaan pelastuslaitos 2025.) Tulevaisuuskyvykkäässä organisaatiossa vaativa ja välittävä toiminta optimoidaan suhteessa organisaation tilaan, toimintaympäristöön sekä määritettyihin tavoitteisiin. (Luukka 2024,76–77.) Vision mukaisten tavoitteiden omaksuttavuus sai ensimmäisessä työpajassa arvosanan hyvä. Skenaariotyöpajassa vision mukaiset tavoitteet olivat pohjana työpajan suunnittelutyössä. Tämän kehittämistyön tavoitteena oli kehittää Itä- Uudenmaan pelastuslaitoksen ensihoidon organisaation johtamisjärjestelmää ja parantaa sitä kautta organisaation prosesseja ja työhyvinvointia. Muutoksen valmistelutyössä varsinaisia muutoksia ei syntynyt, mutta muutostyötä tehtiin tavoitellen kehittämistyön tavoitetta.

Opinnäytetyön on tarkoitus vastata kehittämiskysymykseen, millainen organisaation systemaattinen muutosprosessi tukee parhaiten organisaatiossa tapahtuvaa muutosta, jotta se on arvojen ja strategisten tavoitteiden mukainen?

Muutosjohtamisella tarkoitetaan systemaattista toimintaa, jolla pyritään tavoiteltuun muutokseen (Viitala & Jylhä 2021, 280). Tämän kehittämistyön aikana muutostyön valmistelussa edettiin Kotterin (1996) muutosjohtamisenprosessin kolmen ensimmäisen vaiheen osalta. Tuloksien perusteella jokaisessa vaiheessa on kehitettävää, jotta tulevaisuudessa muutoksen johtamisessa voidaan onnistua paremmin. Systemaattisen toiminta

muutostilanteessa estää aiempien virheiden toistamisen, sillä muutos on aina oppimisprosessi. (Kotter 1996, 3–4; Viitala & Jylhä 2021, 280.) Systemaattinen muutosprosessi toimii tarkastuslistana ja muutosmatkan karttana, kohti haluttuja tavoitteita. Tunnetun mallin avulla, muutos on mahdollista viedä haluttuihin päämääriin ryhdikkäästi, vaarantamatta organisaation ydintoimintaa. Systemaattiseen ja tavoitteelliseen muutosjohtamiseen tarvitaan tiedottamista, asioiden selittämistä sekä osallistavaa toimintaa, vähentämään muutosvastarintaa. Onnistuneessa muutoksessa uudet toimintatavat vakiintuvat organisaatiossa uudeksi toimintakulttuuriksi. Useimmiten tähän tarvitaan paljon aikaa ja asioiden vahvistamista johtamisen eri keinoin. Positiiviset kokemukset uudesta toiminnasta, lisäävät kokemusta siitä, että uusi toimintamalli tai ratkaisu kannattaa säilyttää (Viitala & Jylhä 2021, 286).

Appelbaum ym. (2012) mukaan Kotterin malli on intuitiivinen sekä suhteellisen helppo hyväksyä, koska se perustuu Kotterin tosielämän kokemuksiin ja esitetään hyvin esimerkein, vaikka mallin löydökset eivät olekaan tieteellisesti testattuja. Tutkimuksessa he toteavat, että johtajien riippuvuus näyttöön perustuvasta käytännöstä on rajallista, heidän suosiossaan käytännön näkökulmasta kirjoitettua kirjallisuutta, koska se on paljon helpompi ymmärtää ja toteuttaa kuin tieteellistä empiiristä kirjallisuutta. Appelbaum ym. 2012 tekevät samankaltaisen johtopäätöksen, kuin Sittrop ja Crosthwaite (2021). He toteavat Kotterin kahdeksan askelta olevan erinomainen lähtökohta johtajille, jotka toteuttavat muutoksia organisaatioissa, ja mallin soveltaminen todennäköisesti parantaa menestymisen mahdollisuuksia. Appelbaum ym. (2021) lisäävät, että mallia ei tulisi pitää menestymisen takaajana. Heidän mukaansa olisi hyödyllistä ottaa huomioon kontekstuaaliset muuttajat ja mukauttaa mallia sen mukaisesti sekä yhdistää Kotterin suunniteltu viitekehys joihinkin muihin johtaviin muutosmalleihin ja teorioihin muutosjohtamisen kirjallisuudessa ja löytää paras yhdistelmä organisaation ja toteutettavan muutoksen välillä. Sittrop ja Crosthwaite (2021) lisäävät, että mallin käyttöä voidaan tehostaa huomioimalla muutoksen johtamiseen liittyvät keskeiset osaamiset ja välttämällä yleisiä sudenkuoppia, mikä parantaa muutoksen onnistumisen todennäköisyyttä. Lisäksi he toteavat Kotterin mallin toimivan myös riskienhallinnan välineenä, jonka voidaan tunnistaa ja hallita muutokseen liittyviä riskejä. Tutkimuksessaan Appelbaum ym. (2012) toteavat kirjan *The Heart of Change* (Kotter & Cohen, 2002), mukaisesti että ihmisten kohtaamat ydinkysymykset kahdeksan askeleen toteuttamisen aikana johtuvat harvoin strategiasta, rakenteesta tai järjestelmistä vaan ne koskevat pikemminkin ihmisten käyttäytymisen muuttamista, joka on edelleen havaittavissa alkuperäisen mallin esittämisen jälkeen. (Appelbaum ym. 2012, 776–777; Sittrop & Crosthwaite 2021, 18.)

Tämän kehittämistyön tulosten perusteella voidaan päätellä tarve systemaattiselle muutosjohtamisen prosessille muutoksen saattamiseksi hallitusti tavoitteeseen. Kehittämistyön

tuloksien ja tutkitun tiedon perusteella voidaan Kotterin muutosjohtamisen mallia suositella kohdeorganisaatiolle käytettäväksi muutoksen johtamisen malliksi, laajemmissa muutoksissa, huomioiden mallin soveltuvuuden muutoksen asiayhteyteen. Pienemmissä muutoksissa suositellaan hyödyntämään Kotterin mallia soveltuvin osin muutoksen tarkoitukseen ja tavoitteisiin nähden. Kuvassa 9 esitellään Kotterin kahdeksan vaiheen muutosjohtamisen mallia mukaileva systemaattinen muutosprosessi kohdeorganisaatiolle. Prosessimallissa on huomioitu tämän kehittämistyön tulokset ja toimintaehdotukset, vastauksena opinnäytetyön kehittämiskysymykseen.

Vaikka tässä kehittämistyössä muutosta ei ollut mahdollista kokonaisuudessa toteuttaa Kotterin kahdeksan portaan mallia noudattaen, voidaan tuloksista löytää onnistumisia ensimmäisten kolmen portaan kohdalta, joihin muutoksen valmistelutyössä oli kiinnitetty huomiota. Tulosten perusteella kolmen ensimmäisen portaan kohdalla toiminnasta löytyi myös kehitettävää, mihin on kohdennettava voimia entisestään muutostyötä suunniteltaessa. Tämä kehittämistyö on ollut myös mahdollista tulevaa muutosta valmistavaa työtä, jota on tehty rakenteisesti valmistellen etukäteen. Tämä kehittämistyö on jo itsessään ollut valmistelemaa muutosjohtamista, tarjoamalla ajatuksia siitä, mihin meidän tulee kiinnittää juuri meidän organisaatiossamme huomiota, mikäli organisaatiomuutos tulevaisuudessa tapahtuu.



Kuva 9. Organisaation systemaattinen muutosprosessi. (Vehviläinen, 2026)

8.2 Eettisyys ja luotettavuus

Ojasalo ym. (2015) mukaan työelämälähtöisessä kehittämisessä tulee huomioida tieteen tekemisen lisäksi organisaation eettiset säännöt. Kehittämistyön tavoitteissa tulee huomioida eettisyys, arvomaailma sekä oikeudentunto. Rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus ohjaavat työn tekemistä. Lisäksi on huomioitava seurausten käytännön hyödyllisyys. Kehittämistyö on inhimillistä toimintaa, jolloin hankkeeseen osallistuvien yksilöllisyyden huomioiminen ja heidän rajoituksensa vaikuttavat myös hankkeen toteutumiseen. Kehittämistyötä tehdessä oletetaan henkilökunnan osallistuvan organisaation kehittämistoimintaan, kun taas tieteellisessä tutkimuksessa osallistuvien vapaaehtoisuus varmistetaan suostumuksella. Tämän organisaation muutosprosessin toiminnallisissa osioissa arviointi- ja skenaariotyöpajassa työnantaja velvoittaa läsnäoloa tutkimuksen kohteilta. Tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus varmistetaan tiedottamalla toiminnallisiin osuuksiin osallistuvia mahdollisuudesta kieltää vastausten julkaisu tutkimuksessa. Jotta toiminnallisia osuuksia voidaan hyödyntää organisaatiomuutoksen kehittymisessä, tutkimuksesta kieltäytyvien vastaukset eritellään värikoodein, jolloin niitä voidaan kuitenkin hyödyntää organisaation kehittämisessä.

Tässä opinnäytetyössä korostetaan puolueettomuutta, jäävämällä opinnäytetyön kirjoittaja muutosprosessin vaiheista, joiden kehittämisestä vastaa ainoastaan organisaation johto. Tieteellisen tutkimuksen normit koskevat myös työelämälähtöisiä kehittämistöitä tutkimusetiikassa. Tieteellisen tutkimuksen normit on huomioitava työelämälähtöisen kehittämistyön tutkimusetiikassa. Tutkijan tulee varmistua tutkimuksen ja kehittämisen kohteena olevien ihmisten ymmärryksestä tutkimusta kohtaan. Toiminnan kohde sekä tavoitteet tulee viestiä ymmärrettävästi. Kehittämisen kohteena olevien tulee ymmärtää roolinsa kehittämistoiminnassa. Vastaajien anonymiteetin varmistamisella mahdollistetaan rehelliset ja totuudenmukaiset vastaukset. (Ojasalo ym. 2015, 48–49, 59.) Tässä tutkimuksessa vastaukset kerätään anonymisti. Toiminnallisissa osuuksissa vastaukset kerätään yhteen, ja ne esitetään ryhmälle, vastaajan anonymiteettia vaarantamatta. Jokaiselle kohderyhmässä tehdään ymmärrettäväksi oma osansa tutkimuksessa tai kehittämisessä tiedottamalla tutkimuksesta saatekirjeellä. Tutkimuskohteen tilannesidonnaisuus haastaa toimintatutkimuksessa aikaisempien tutkimustulosten hyödyntämisen. Toimintatutkimuksessa tavoitteet ja menetelmät tulisi määritellä yksiselitteisesti ja tarkasti. Korhosen (2007) mukaan toimintatutkimus liikkuu sillä rajapinnalla, missä mahdollisesti etäännyttään tieteellisestä tiedosta tai itse toiminnasta (Korhonen 2007, 233). Opinnäytetyön kirjoittajana on tärkeää pystyä erittelemään organisaation muutosprosessi tutkimuksellisen kehittämistyön prosessista.

Opinnäytetyön kirjoittaja on läpi prosessin eritellyt nämä kaksi prosessia palaamalla tietoisesti tutkimuksen tavoitteeseen ja tarkoitukseen arvioidessa edellistä vaihetta ja siirryttäessä seuraavaan vaiheeseen. Luotettavuuden varmistamiseksi opinnäytetyön kirjoittaja on suunnitellut ja toteuttanut opinnäytetyön vaiheita peilaamalla tekemistä ja tavoitteita opinnäytetyötä ohjaavaan kehittämiskysymykseen. Tässä tutkimuksessa alkuperäinen aihe, tavoitteet sekä menetelmät ovat täsmentyneet prosessin edetessä ajankohtaisemmaksi, jotka ovat täsmentää kehittämisen uutta suuntaa. (Ojasalo ym. 2015, 48–49, 59.)

Opinnäytetyötä varten kirjoittaja haki tutkimuslupaa muutoksen kohteena olevalta organisaatiolta, Itä-Uudenmaan hyvinvointialueelta. Tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus, sekä osallistujan tietoinen suostumus tutkimukseen varmistettiin saatekirjeellä. Edellä kuvatut asiat ovat osallistujien saatavilla myös toiminnallisissa osuuksissa. Osallistujien vastaukset kerätään ja raportoidaan anonymisti. Tutkimusta varten kerättyä tietoa käsitellessä noudatetaan voimassa olevaa tietosuojalainsäädäntöä, sekä tutkimuksen kohteena olevien organisaatioiden tietosuojaohjeita. Opinnäytetyön kirjoittaja sitoutuu noudattamaan voimassa olevia ohjeistuksia salassapitoon, luottamuksellisuuteen sekä vaitiolovelvollisuuteen liittyen. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 3.)

8.3 Hyödynnettävyys ja jatkokehittämisideat

Tämän opinnäytetyön lopputuotoksena kohdeorganisaatiolla on paremmat vahvuudet ja kyvykyys hyödyntää systemaattista muutosjohtamisen mallia muutosprosessissa. Tämä opinnäytetyö tarjoaa kootusti teoriatietoa sekä organisaation sisäistä hiljaista tietoa kohdeorganisaation käyttöön organisaatiomuutoksen tueksi. Kehittämistyön seurauksena kohdeorganisaatio on suunnitellut, toteuttanut ja arvioinut toimintaansa systemaattisen muutosprosessin mukaisesti. Opinnäytetyön avulla kohdeorganisaation on mahdollista tarkastella, millainen organisaation systemaattinen muutosprosessi tukee parhaiten organisaatiossa tapahtuvaa muutosta, jotta se on arvojen ja strategisten tavoitteiden mukainen. Opinnäytetyön kirjoittaja suosittelee kohdeorganisaatiota käyttämään Kotterin muutosjohtamisen mallia, organisaation vaikuttavissa muutoksissa, koska mallista on käytännön kokemusta ja sen toimivuutta organisaatiossa on arvioitu tässä tutkimuksessa. Mallin käyttöön ottamisesta ja tutkimuksen hyödynnettävyydestä jatkossa, päättää organisaation johto. Opinnäytetyön tuotos on hyödynnettävissä laajemmin organisaatioissa, joilla ei ole aiempaa kokemusta systemaattisesti johdetusta muutosprosessista, tarjoamalla onnistumisen avaimia prosessin vaiheisiin.

Tämä tutkimus ei ota kantaa Kotterin muutosjohtamisen mallin paremmasta soveltuvuudesta verrattuna muihin tunnettuihin ja tieteellisesti testattuihin muutosjohtamisen malleihin. Tämä olisi tärkeä jatkotutkimusaihe.

Jatkossa kohdeorganisaation tulisi koota tutkimuksen tulokset ja pyrkiä hyödyntämään niitä tulevissa organisaatiomuutoksissa systemaattisen muutosprosessin onnistumiseksi. Organisaation tulisi arvioida ja hyödyntää erialaisia toiminnallisia menetelmiä yhdessä tekemisen ja vaikutuksen kohteena olevien osallisuuden varmistamiseksi, matkalla kohti onnistunutta organisaatiomuutosta. Kuvassa 9 esiteltyä organisaation systemaattista muutosprosessia tulee edelleen arvioida ja kehittää palvelemaan paremmin ja monipuolisemmin organisaation toimintaa tulevaisuuden muutoksissa.

Lähteet

- Appelbaum, S., H., Habashy, S., Malo, J.,L., Shafiq, H. 2012. Back to the Future: Revisiting Kotter's 1996 Change Model. The Journal of management development 31.8 (2012): 764–782. Web. Viitattu 12.2.2026. Saatavissa <https://www-emerald-com.ezproxy.saimia.fi/jmd/article-pdf/31/8/764/1631229/02621711211253231.pdf>
- Anttila, O. ym. 2021. Työsuhdeasioiden käsikirja. I-II. 7., uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Engblom, M. 2012. Työsuhteen ehdot: määräytyminen, tulkinta ja muuttaminen. 2. uud p. Helsinki: Talentum Media.
- Ensihoito. 2021. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Heikkinen, H., L., T. & Kaukko, M. 2023. Toimintatutkimus. Käytännön opas. Tampere: Vastapaino
- Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. 1. painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy
- Itä- Uudenmaan hyvinvointialue. 2023. Talousarvio 2023 ja taloussuunnitelma 2023–2025. Viitattu 15.05.2025. Saatavissa: <https://ita-uusimaa.fi/wp-content/uploads/2023/08/%C2%A7-12-Taloussuunnitelma-2023-2025.pdf>
- Itä- Uudenmaan hyvinvointialue. 2024a. Tiedote henkilöstölle esiselvityksestä koskien Husin Itä- Uudenmaan ensihoidon toiminta-alueen kenttäjohtotoiminnan järjestelyitä. Viitattu 15.05.2025. Saatavissa rajoitetusti: Itä- Uudenmaan hyvinvointialueen intranet
- Itä- Uudenmaan pelastuslaitos. 2021. Ensihoidon tehtäväalueen työnjako ja vastuualueet. Viitattu 15.05.2025. Saatavissa rajoitetusti.
- Itä- Uudenmaan pelastuslaitos. 2024. Ensihoito. Viitattu 15.05.2025. Saatavissa <https://pelastustoimi.fi/ita-uusimaa/palvelut/ensihoito>
- Itä- Uudenmaan pelastuslaitos. 2025. Muutosjohtaminen ensihoidossa. Kotterin mallin hyödyntäminen. Viitattu 16.05.2025. Saatavissa rajoitetusti.
- Kananen, J. 2017. Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona. Opas opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittajalle. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 232.
- Korhonen, S. ja Niemelä, J.S. 2005. A Conceptual Analysis of Capabilities: Identifying and Classifying Sources of Competitive Advantage in the Wood Industry. LTA 1/05: 11–47. Viitattu 12.05.2025. Saatavissa https://lta.lib.aalto.fi/2005/1/lta_2005_01_a1.pdf

- Korhonen, V.A. 2007. Tietoa Toimintatutkimuksesta Tutkivalla Otteella. *Aikuiskasvatus* 27.3 (2007): 231–233. Web. Viitattu 06.05.2025. Saatavissa <https://libkey.io/libraries/2417/articles/520361286/full-text-file>
- Kotter, J. 1995. Leading Change: why transformation efforts fail. *Harvard management review*. (2), 59-67 (march/april 1995). Viitattu 01.05.2025. Saatavissa <https://research-ebsco-com.ezproxy.saimia.fi/c/mecfjj/viewer/pdf/ucs63vcnc5>
- Kotter, J. 1996. *Leading Change*. Harvard business school press. Boston, Massachusetts.
- Kotter, J. & Holger, R. 2014. *Jäävuoremme sulaa. Muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa*. 5. painos. Helsinki: Talentum Media OY
- Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnassa ja hyvinvointialueella. 449/ 2007
- Lehto, A.T. & Engblom, M. 2022. *Uusi yhteistoimintalaki: vuoropuhelua ja muutosneuvotteluja työpaikalla*. Helsinki: Alma Talent,
- Luukka, P. 2024. *Tulevaisuuskyvykäs organisaatio*. Helsinki: Alma Talent
- Neuvostondirektiivi 98/59/EY
- Oiva, A. 2007. Strategiakeskeinen kyvykkyyden johtaminen ja organisaation strateginen valmius. Kahden johtamismallin testaus. *Acta Univrsitatis Ouluensis. C Technica* 273. Oulun yliopisto. Viitattu 12.06.2025. Saatavissa <https://oulurepo oulu.fi/bitstream/handle/10024/34716/isbn978-951-42-8444-1.pdf?sequence=1>
- Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2015. *Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. 3.–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- Poikela, S. 2003. Ongelmaperustaisesta Pedagogiikasta. *Aikuiskasvatus* 23.3 (2003): 219–221. Web. Viitattu 07.05.2025. Saatavissa <https://libkey.io/libraries/2417/articles/520361562/full-text-file>
- Ritakallio, T. & Vuori, T. 2018. *Elävä strategia: kyky nähdä, taito tarttua tilaisuuteen*. Helsinki: Alma Talent.
- Sittrop, D. & Crosthwaite, C. 2021, Minimising Risk—The Application of Kotter’s Change Management Model on Customer Relationship Management Systems: A Case Study, *Journal of Risk and Financial Management*, vol. 14, no. 10, pp. 496. Viitattu 12.02.2026. Saatavissa <https://www.proquest.com/docview/2584427368/fulltextPDF?RAO=true&accountid=20235>

[0&parentSessionId=WJbS21UyXw8P7vELZNplvRltz9mW0aIbJ%2B1HkRtK9cM%3D&pg-origsite=primo_ra&sourcetype=Scholarly%20Journals](https://parentSessionId=WJbS21UyXw8P7vELZNplvRltz9mW0aIbJ%2B1HkRtK9cM%3D&pg-origsite=primo_ra&sourcetype=Scholarly%20Journals)

Sosiaali- ja terveysministeriön asetus ensihoitopalvelusta 585/2017

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2019. Laatu ja potilasturvallisuus ensihoidossa ja päivystyksessä – suunnittelusta toteutukseen ja arviointiin. Viitattu 25.04.2025. Saatavissa https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161737/STM_2019_23_Laatu-_ja_potilasturvallisuus_ensihoidossa_ja_paivystyksessa.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Terveystieteiden laaki 1326/2010

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. Viitattu 22.02.2026. Saatavissa [Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa](#)

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018 Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työsopimuslaki 55/2001

Työterveyslaitos. 2020. Hyvinvointia työstä 2030- luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Viitattu 30.05.2025. Saatavissa <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%c3%b6st%c3%a4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Valtiovarainministeriö. 2025a. Hyvinvointialueiden talousarvio- ja suunnitelma. Viitattu 14.05.2025. Saatavissa <https://vm.fi/talousarvio-ja-suunnitelma>

Valtiovarainministeriö. 2025b. Julkinen talous. Viitattu 14.05.2025. Saatavissa <https://vm.fi/julkinen-talous>

Viitala, R. & Jylhä, E. 2021. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.

Vilkka, H. 2025. Tutki ja kehitä. 6., uudistettu painos. Jyväskylä: Santalahti- kustannus.

Vuorinen, T. & Huikkola, T. 2023. Strategiakirja: 25 työkalua. Helsinki: Alma Talent.

Yhteistoimintalaki 1333/2021

Liite 1. Teemoittelu

Pelkistykset	Teemat
<p>Aihe ei ole haitannut työn sujuvuutta Ei ole ollut suoraa vaikutusta työilmapiiriin tai työhyvinvointiin Ei ole vaikuttanut mitenkään Ei ole vaikuttanut työarjen sujuvuuteen Käytännössä asia ei näy henkilöstölle Omasta näkökulmasta ei juurikaan vaikutusta Tuskin kovinkaan suuresti vaikuttaa</p>	<p>Ei ole vaikuttanut työarkeen tai sujuvuuteen</p>
<p>Asia luo jonkin verran epätietoisuutta Epätietoisuus lisää epävarmuuden tunnetta Epätietoisuus mahdollisesti vaikuttaa yleisellä tasolla negatiivisesti työilmapiiriin Epävarmuuden kokemusta siitä, kuinka organisaatiomuutos tapahtuu Epävarmuus tuo mukanaan jonkin verran huonoa vaikutusta työilmapiiriin</p>	<p>Epävarmuuden ja epätietoisuuden negatiiviset vaikutukset työilmapiiriin</p>
<p>Asiasta mainittu infotilaisuuksien yhteydessä Asiasta tiedotettava selkeästi ja läpinäkyvästi Avata prosessia näkyvämmäksi Avointa informaatiota muutoksesta Epävarmuutena kollegoiden puheiden muodossa Huhupuheina ja epätietoisuutena Keskusteluita ollut vaikutuksista esimiesrooleihin Rivityöntekijöitä pidetty pimennossa muutostuotelmista. En ole tietoinen mitä muutos sisältää, mitä on suunniteltu ja mitä tapahtunut Tauko- tai kahvihuonekeskusteluja käyty Toivoisin enemmän tilannetietoisuutta Toivoisin riittävää tiedotusta, jotta ensihoitajatkin tietäisivät muutoksen tapahtumista ja – ajankohdista.</p>	<p>Tiedottamisen vaikutukset työyhteisössä</p>
<p>Arjen sujuvuuden kannalta kaikkien tulee löytää oma paikkansa</p>	<p>Muutoksen mahdolliset vaikutukset organisaation johtamisjärjestelmään ja esihenkilövästuihin</p>

<p>Ensihoidon kenttäjohtajien vaikutukset tulevat näkymään henkilöstöjohtamisessa ja vastuualueissa</p> <p>Ensihoitoesihenkilöiden ja kenttäjohtajien välillä saattaa tulla konflikteja työjaossa</p> <p>Miten ensihoidon kenttäjohtajien työnkuva tulee vaikuttamaan ensihoitoesihenkilöiden nykyisiin työnkuviin ja vastuisiin</p> <p>Saattaa olla tarve selventää ensihoitoesimiehen ja kenttäjohtajan työnkuvia ja vastuita</p> <p>Työnjako säilyy ennallaan</p> <p>Vaikutukset henkilöstöjohtamisen näkökulmasta</p>	
<p>En usko muutoksen vaikuttavan mitenkään ensihoitopalvelun toimintaan. Käytännön asiat ja työn tekeminen jatkuvat samanlaisena</p> <p>Ensihoitopalvelun ja kenttäjohto-toiminnan siirtyminen samalle palveluntuottajalle, saattaa suoraviivaistaa toimintaa</p> <p>Muutoksella ei todennäköisiä vaikutuksia nykyisiin toimintatapoihin tai – malleihin.</p> <p>Ruohonjuuritason henkilöiden työtehtäviin muutos ei varmastikaan vaikuta</p> <p>Yhteinen työnantaja lisäisi toiminnan yhtenäisyyttä, yhteisten ohjeiden ja koulutusten avulla</p>	<p>Muutoksen mahdolliset vaikutukset ensihoitopalvelun toimintaan</p>
<p>Etenkin niiden työntekijöiden kuuleminen, joiden työhön muutoksen odotetaan vaikuttavan</p> <p>Mahdollisuus osallistua ja kehittää itseään</p> <p>Työntekijöiden mielipiteiden kuuleminen</p>	<p>Osallisuuden kokemuksen merkitys muutoksessa</p>
<p>Valmistelut tulee toteuttaa harkitusti ja hallitusti, jotta muutoksen vaikutukset käytännön toimintaan olisivat mahdollisimman vähäiset</p> <p>Valmistelu kestänyt aivan liian kauan</p>	<p>Liikkeenluovutukseen liittyvien juridisten epäselvyyksien vaikutukset muutosmyönteisyyteen</p>

Liite 2. Saatekirje, taustakysely.

Hyvä vastaanottaja,

Opiskelen sosiaali- ja terveysalan modernin johtamisen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa LAB- ammattikorkeakoulussa ja teen opinnäytetyötä aiheena muutoksen johtaminen ensihoitopalvelussa. Opinnäytetyö tehdään kehittämistehtävänä Itä- Uudenmaan pelastuslaitoksen ensihoidon vastuualueen toimeksiantona.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tukea hallittua ja tavoitteellista muutosjohtamisen prosessia, hyödyntämällä Kotterin kahdeksanosaista muutosjohtamisen mallia. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Itä- Uudenmaan pelastuslaitoksen ensihoidon organisaation johtamisjärjestelmää ja parantaa sitä kautta organisaation prosesseja ja työhyvinvointia sekä syventää ymmärrystä siitä, miten malli soveltuu ensihoitopalvelun organisaation muutostilanteisiin ja millaisia haasteita sekä mahdollisuuksia sen käyttöönotto tarjoaa.

Aineistoa kerätään ensihoitajille suunnatulla taustakyselyllä sekä esihenkilöille ja johdolle suunnatuissa skenaariotyöpajoissa.

Ensihoitajille suunnattu taustakysely toteutetaan 1.11.-30.11.2025 välisenä aikana. Aineistoa kerätään Webropol- kyselynä, avointen kysymysten keinoin. Kysely on anonymi. Kyselyn tavoitteena on selvittää ensihoitajien näkemyksiä ja kokemuksia koskien ensihoidon kenttäjohtajien siirtovalmisteluja pelastuslaitoksen palvelukseen. Kyselyyn vastaaminen vie 5–10 minuuttia.

Kerättyä aineistoa käsitellään luottamuksellisesti, anonymisti sekä tietoturvallisesti. Yksittäisiä vastaajia tai organisaation edustajia ei voida tunnistaa tutkimuksen raportissa. Aineistoa käytetään ainoastaan tähän opinnäytetyöhön, eikä sitä luovuteta ulkopuolisille. Osallistuminen kyselyyn on vapaaehtoista ja osallistujat voivat halutessaan keskeyttää osallistumisen milloin tahansa. Tutkimuksen tuloksia hyödynnetään organisaation kehittämisessä sekä opinnäytetyön raportissa, joka on julkinen ja julkaistaan Theseus- tietokannassa valmistumisen jälkeen.

Osallistumalla tutkimukseen saadaan merkityksellistä tietoa siitä, millainen organisaation systemaattinen muutosprosessi tukee parhaiten organisaatiossa tapahtuvaa muutosta, jotta sen on arvojen ja strategisten tavoitteiden mukainen. Muutostilanteeseen liittyvien asenteiden, tunteiden ja ajatusten kartoittaminen mahdollistaa organisaation toiminnan kehittämisen. Tuloksia voidaan hyödyntää organisaation kehittämistoimien suunnittelussa, joilla on suora vaikutus työntekijöiden arkeen. Tutkimuksessa arvostetaan kaikkia mielipiteitä ja erilaiset kokemukset sekä ajatukset ovat toivottuja.

Kiitos osallistumisestasi ja arvokkaasta panoksestasi opinnäytetyöhöni!

Minuun voi olla matalalla kynnyksellä yhteydessä.

Ystävällisin yhteistyöterveisin

Jussi Vehviläinen

LAB- ammattikorkeakoulu, Modernijohtajuus (ensihoitaja YAMK)

jussi.vehvilainen@student.lab.fi

Liite 3, Saatekirje, toiminnalliset työpajat.

Hyvä vastaanottaja,

Opiskelen sosiaali- ja terveysalan modernin johtamisen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa LAB- ammattikorkeakoulussa ja teen opinnäytetyötä aiheena muutoksen johtaminen ensihoitopalvelussa. Opinnäytetyö tehdään kehittämistehtävänä Itä- Uudenmaan pelastuslaitoksen ensihoidon tehtäväalueen toimeksiantona.

Opinnäytetyön tarkoituksena on mahdollistaa hallittu ja tavoitteellinen muutosjohtamisen prosessi Kotterin kahdeksan osaisen muutosjohtamisen mallin mukaisesti. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Itä- Uudenmaan pelastuslaitoksen ensihoidon organisaation johtamisjärjestelmää ja parantaa sitä kautta organisaation prosesseja ja työhyvinvointia sekä syventää ymmärrystä siitä, miten malli soveltuu ensihoitopalvelun organisaation muutostilanteisiin ja millaisia haasteita sekä mahdollisuuksia sen käyttöönotto tarjoaa.

Aineistoa kerätään Itä- Uudenmaan pelastuslaitoksen ensihoidon vastuualueen ensihoitajilta, esihenkilöiltä ja johdolta. Aineistoa kerätään ensihoitajille suunnatulla taustakyselyllä sekä esihenkilöille ja johdolle suunnatuissa skenaariotyöpajoissa.

Esihenkilöille ja johdolle suunnatut työpajat toteutetaan 6.11. ja 2.12.2025 ensihoidon kehittämispäivien yhteydessä. Työpajojen tarkoituksena on tukea organisaation kehittämistyötä arvioimalla muutosprosessin valmistelun onnistumista sekä tuottamalla näkemyksiä organisaation toivotusta tulevaisuudesta. Ensimmäisessä työpajassa tarkastellaan ja arvioidaan muutosprosessin valmistelun onnistumista eri näkökulmista. Toisessa työpajassa hyödynnetään tulevaisuusmuistelun menetelmää, jonka avulla osallistujat pohtivat organisaation tulevaisuutta ja toivottuja kehityssuuntia ikään kuin muutos olisi jo toteutunut. Tutkimus aineiston lisäksi työpajojen tavoitteena on tuottaa organisaatiolle hyödyllistä kehittämistietoa ja yhteistä oppimista. Yhden työpajan kesto on noin 2–2,5 tuntia.

Kerättyä aineistoa käsitellään luottamuksellisesti, anonymisti sekä tietoturvasyistä. Yksittäisiä vastaajia tai organisaation edustajia ei voida tunnistaa tutkimuksen raportissa. Aineistoa käytetään ainoastaan tähän opinnäytetyöhön, eikä sitä luovuteta ulkopuolisille. Osallistuminen kyselyyn tai työpajaan on vapaaehtoista ja osallistujat voivat halutessaan keskeyttää osallistumisen milloin tahansa. Tutkimuksen tuloksia hyödynnetään organisaation kehittämisessä sekä opinnäytetyön raportissa, joka on julkinen ja julkaistaan Theseus- tietokannassa valmistumisen jälkeen.

Osallistumalla tutkimukseen saadaan merkityksellistä tietoa siitä, millainen organisaation systemaattinen muutosprosessi tukee parhaiten organisaatiossa tapahtuvaa muutosta, jotta sen on arvojen ja strategisten tavoitteiden mukainen. Muutostilanteeseen liittyvien asenteiden, tunteiden ja ajatusten kartoittaminen mahdollistaa organisaation toiminnan kehittämisen. Tuloksia voidaan hyödyntää organisaation kehittämistoimien suunnittelussa, joilla on suora vaikutus työntekijöiden arkeen. Tutkimuksessa arvostetaan kaikkia mielipiteitä ja erilaiset kokemukset sekä ajatukset ovat toivottuja.

Kiitos osallistumisestasi ja arvokkaasta panoksestasi opinnäytetyöhöni!

Minuun voi olla matalalla kynnyksellä yhteydessä.

Ystävällisin yhteistyöterveisin

Jussi Vehviläinen

LAB- ammattikorkeakoulu, Modernijohtajuus (ensihoitaja YAMK)

jussi.vehvilainen@student.lab.fi