

Työhyvinvoinnin johtaminen muutoksessa -menetelmiä ja työkaluja esihenkilöille

LAB-ammattikorkeakoulu

Tulevaisuuden johtaja sosiaali- ja terveysalalla YAMK

7.4.2024

Kaisu Romppanen ja Sanna Saarinen

Tiivistelmä

Tekijä(t) Romppanen, Kaisu Saarinen, Sanna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika 7.4.2024
	Sivumäärä 49	
Työn nimi Työhyvinvoinnin johtaminen muutoksessa -menetelmiä ja työkaluja esihenkilöille		
Tutkinto Tulevaisuuden johtaja sosiaali- ja terveysalalla YAMK		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio LAB ammattikorkeakoulu		
<p>Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää esihenkilöiden työhyvinvoinnin johtamista muutostilanteessa. Tukemalla yritysten muutoskyvykkyyttä johtamisosaamista kehittämällä vaikutetaan työhyvinvoinnin paranemiseen. Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona LAB ammattikorkeakoululle ja kansalliselle hankkeelle nimeltään Yritysten vihreä siirtymä, muutoskyvykkyys ja digitalisaatio. Opinnäytetyön keskeiset käsitteet olivat työhyvinvointi työntekijän ja esihenkilön näkökulmista muutoksessa sekä simulaatiopedagogiikka kehittämisen keinona.</p> <p>Esihenkilöille koottiin tietopaketti ja tietoperäiset työkalut. Ne esitettiin työpajassa, jossa hyödynnettiin simulaatiomenetelmää. Simulaatiossa käsiteltiin case-tyyppinen muutostilanne yrityksessä. Osallistujat toimivat työssään esihenkilöasemassa. Työpajassa kerättiin teemahaastattelulla esihenkilöiden kokemuksia työyhteisöjen työhyvinvoinnin johtamisesta muutoksessa nykytilanteessa. Työpajan keskustelut tallennettiin ja aineisto litteroitiin huolellisesti ja tarkasti tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi. Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä, jossa käytettiin laadullisia menetelmiä ja aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä.</p> <p>Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että muutosten hallinta ja onnistuminen organisaatiossa edellyttävät monipuolisia valmiuksia ja resursseja esihenkilöiltä ja työyhteisöiltä. Avoimuus, tuki, kommunikaatio ja työyhteisön hyvinvoinnin edistäminen ovat keskeisiä tekijöitä muutoksen onnistumisessa. Tulokset osoittavat, että hybridityön johtaminen ja hyvinvoinnin tukeminen ovat monimutkaisia haasteita organisaatioille. Esihenkilöille koottiin konkreettiset ja selkeät tietoperäiset työkalut työhyvinvoinnin tukemiseen muutostilanteissa.</p> <p>Tutkimuksen perusteella saatiin käsitys esihenkilöiden kokemuksista työhyvinvoinnin ylläpitäjänä muutostilanteissa sekä työhyvinvoinnin tukemisen haasteista. Tuloksia voidaan hyödyntää esihenkilötyön kehittämisessä muutostilanteissa. Tutkimuksessa saatiin käsitys siitä millaista tukea organisaatiot tarvitsevat työhyvinvoinnin parantamiseksi muutostilanteissa. Lisäksi saatiin kokemus simulaation hyödyntämisestä kehittämisen keinona.</p>		
Asiasanat Työhyvinvointi, muutoksen johtaminen, simulaatio		

Abstract

Author(s) Romppanen, Kaisu Saarinen, Sanna	Type of Publication Thesis Number of Pages 49	Published 7.4.2024
Title of Publication Managing Workplace Wellbeing in Change – Methods and tools for managers		
Name of Degree Master's Degree Programme in Social and Health Care, Leader of the future in Social and Health Care		
Name, title and organization of the client LAB University of Applied Sciences		
<p>The purpose of the thesis was to develop manager's well-being at work skills in a context of change. By supporting companies' ability to change by developing management skills, we influence the improvement of well-being at work. The thesis was done as an assignment for LAB University of Applied Sciences and a national project called Green transition of companies, resilience and digitization. The main concepts of the thesis were well-being at work from the perspective of the employee and manager in the context of change, and simulation pedagogy as a means of development.</p> <p>An information package and information-based tools were put together for managers. They were presented in a workshop where the simulation method was used. The simulation dealt with a case-type change situation in the company. The participants work as managers in their work. In the workshop, thematic interviews were used to collect the experiences of managers about managing the well-being at work in a change. The discussions of the workshop were recorded, and the material was transcribed carefully and accurately to ensure the reliability of the research. The thesis was implemented as a research-based development study, where qualitative methods were used, and the material was analyzed with content analysis.</p> <p>Based on the results of the research, it can be stated that managing change and being successful in an organization requires versatile capabilities and resources from managers and work communities. Transparency, support, communication and promoting the well-being of the work community are key factors in the success of the change. The results show that managing hybrid work and supporting well-being are complex challenges for organizations. Concrete and clear information-based tools were put together for managers to support well-being at work in the context of change.</p> <p>Based on the study, an understanding of the experiences of managers as maintainers of well-being at work in the context of change and the challenges of supporting well-being at work was obtained. The results can be used in the development of a manager's work in organizational change. The research provided an understanding of what kind of support organizations need to improve well-being at work in change. In addition, experience was gained in using simulation as a means of development.</p>		
Keywords well-being at work, change management, simulation		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Kehittämistyön lähtökohdat.....	3
2.1	Nykytilan ja tarpeen kuvaus.....	3
2.2	Yhteistyökumppani.....	3
2.3	Tavoite, tarkoitus ja kehittämistehtävät.....	4
3	Työhyvinvointi.....	5
3.1	Työhyvinvoinnin määritelmä.....	5
3.2	Henkilöstön työhyvinvointi muutostilanteessa.....	6
3.3	Esihenkilön työhyvinvointi muutostilanteessa.....	7
3.4	Työhyvinvoinnin tukeminen muutostilanteessa.....	8
3.5	Työhyvinvoinnin johtaminen muutostilanteessa.....	9
4	Simulaatiopedagogiikka.....	13
4.1	Simulaatio hyödyllisenä menetelmänä.....	13
4.2	Simulaatio toteutuksen kulku.....	13
5	Menetelmälliset lähtökohdat.....	16
6	Tutkimuksellisen kehittämistyön toteutus.....	21
6.1	Aikataulu ja kulku.....	21
6.2	Kehittämistyön aineiston keruu.....	21
6.3	Aineiston analysointi.....	24
7	Tulokset.....	28
7.1	Keskeisiä havaintoja tuloksista.....	28
7.2	Muutokset ja niihin reagointi.....	29
7.3	Työntekijöiden kohtaaminen.....	30
7.4	Työntekijöiden tukeminen.....	30
7.5	Tuki omalta esihenkilöltä.....	31
7.6	Muutoksessa onnistuminen.....	32
7.7	Simulaation merkitys.....	32
7.8	Työkalut muutoksen johtamiseen esihenkilöille.....	33
8	Tietopaketti ja työkalut esihenkilöille.....	34
9	Johtopäätökset ja pohdinta.....	38
9.1	Johtopäätökset.....	38
9.2	Opinnäytetyön eettisyys.....	40
9.3	Opinnäytetyön luotettavuuden kriteerit.....	41
9.4	Opinnäytetyön prosessin ja oman oppimisen arviointi.....	43

9.5	Jatkotutkimus ja kehittämisen ehdotukset.....	45
Lähteet	46

1 Johdanto

Suomessa on tarvetta muutokselle johtamisessa, sillä vain joka viides työntekijä on tyytyväinen nykyiseen johtamistapaan, ja neljäsosa kokee kuormitusta heikon johtamisen vuoksi. Johtaminen nähdään yhteistyönä, jossa sekä työntekijät että johtajat osallistuvat ja toteuttavat johtajuutta yhdessä. Tulevaisuuden johtamisen on vahvistettava työntekijöiden hyvinvointia, turvallisuuden tunnetta, viestintää ja palautekulttuuria. Jatkuva muutos asettaa haasteita sekä johtajille että työntekijöille, ja siksi resilienssin vahvistaminen on tärkeää. Johtajien on oltava halukkaita kehittymään ja pysymään mukana muutoksissa. Työntekijöiden jaksamisesta ja hyvinvoinnista huolehtiminen on keskeistä johtamisessa. Hyvä työilmapiiri edistää luottamusta työyhteisössä ja kannustaa työntekijöitä ilmaisemaan itseään, tuomaan esiin kehitysideoita ja antamaan palautetta. Luottamuksella voidaan lisätä arvostusta työtä kohtaan ja vahvistaa työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota. (Huomisen johtajuus 2023, 3, 10, 11, 13 ja 15.)

Keskeinen muutos liittyy tulevaisuuden työelämän monimuotoisuuteen, joka kattaa eri-ikäiset sukupolvet, erilaiset kulttuuritaustat ja työkyvyltään erilaiset työntekijät. Tämä monimuotoisuus muokkaa työkulttuuria ja asettaa haasteita esihenkilöille, jotka joutuvat mukautumaan erilaisiin odotuksiin ja tarpeisiin. Hyvän esihenkilötyön edellytyksenä on kyky johtaa monimuotoista työyhteisöä, edistää avointa viestintää kaikkien työntekijöiden välillä ja tarjota tukea eri tavoin työntekijöille heidän sukupolvestaan riippumatta. Tämä on merkittävä haaste työhyvinvoinnin ylläpidolle, mutta samalla se tarjoaa myös mahdollisuuksia luoda entistä monimuotoisempia ja inklusiivisempia työyhteisöjä, jotka voivat edistää työntekijöiden hyvinvointia ja tuottavuutta. (Manka & Manka 2023, 13–14, 16.)

Opinnäytetyön aiheena on työhyvinvoinnin johtaminen muutoksessa, ja se toteutetaan toimeksiantona LAB ammattikorkeakoululle osana kansallista hanketta nimeltään Yritysten vihreä siirtymä, muutосkyvykkyys ja digitalisaatio, joka saa rahoitusta Euroopan Unionin sosiaalirahastosta. Hanke on valtakunnallinen ja siihen osallistuu kaksikymmentäkaksi ammattikorkeakoulua ympäri Suomea. LAB ammattikorkeakoulun tavoitteena hankkeessa on tukea yritysten, erityisesti pienten ja keskisuurten yritysten, muutосkyvykkyyttä ja sitä kautta parantaa työhyvinvointia ja johtamista. Tarkoituksena on parantaa yrittäjien ja esihenkilötehtävissä toimivien johtamisosaamista muutostilanteissa. Lisäksi hankkeessa pyritään tukemaan julkisten organisaatioiden, koulujen ja korkeakoulujen työhyvinvointia. Opinnäytetyö on osa laajempaa tutkimushanketta, jonka tavoitteena on edistää työhyvinvoinnin johtamista muutostilanteissa ja tukea yrityksiä ja organisaatioita muuttuvassa toimintaympäristössä. (Yritysten vihreä siirtymä, muutосkyvykkyys ja digitalisaatio 2022.)

Opinnäytetyön aihe työhyvinvoinnin johtamisen kehittäminen muutoksessa on erittäin ajankohtainen, erityisesti viime vuosien pandemian aiheuttamien sulku- ja karanteenimääräysten seurauksena. Nämä muutokset ovat merkinneet merkittäviä muutoksia työn tekemisen tapoihin monissa organisaatioissa, ja monet työpaikat ovat siirtyneet etä- ja hybridityön malleihin. Tämä on edellyttänyt johtajilta uudenlaista osaamista ja kykyä sopeutua nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Yhteiskunnan ja globaalin kehityksen kiihtyminen asettaa myös organisaatioille ja yrityksille paineita pysyä muutoksen mukana ja sopeutua jatkuvasti muuttuviin olosuhteisiin. Johtamisen näkökulmasta tämä tarkoittaa organisaatioilta kykyä tukea työntekijöitä ja työyhteisöjä ylläpitämällä heidän työhyvinvointiaan. Hyvin johdetut muutokset voivat edistää organisaation resilienssiä ja kykyä sopeutua nopeasti muuttuviin tilanteisiin. (Dufva & Rekola 2023. 28, 29, 35.)

Tämä opinnäytetyö pyrkii tarjoamaan konkreettisia ratkaisuja ja käytännön työkaluja johtajille työhyvinvoinnin ylläpitämiseen muutostilanteissa. Se tukee organisaatioita ja yrityksiä selviytymään haastavista ajanjaksoista ja varmistamaan, että niiden työntekijät voivat hyvin ja suoriutuvat parhaalla mahdollisella tavalla muuttuvassa toimintaympäristössä.

Opinnäytetyön tavoitteena on parantaa yritysten työhyvinvoinnin johtamista muutostilanteissa. Tämä pyritään saavuttamaan tuottamalla yrityksille ja heidän esihenkilöilleen tietoperusteisia työkaluja sekä kokoamalla tietopaketti työhyvinvoinnin johtamisesta muutoksessa. Lisäksi tarkoituksena on luoda kokemuksellista ja yhteisöllistä oppimista sekä dialogeja simulaatioharjoitteella. Simulaatioharjoitus toteutetaan työpajan yhteydessä, jonka alussa käydään teoriaosuus, johon on koottu teemojen mukainen tietopaketti. Simulaatio perustuu yhteisölliseen oppimiseen sekä dialogiin perustuviin menetelmiin. Simulaation avulla osallistujat voivat herätellä ajatuksia ja oivalluksia aiheeseen liittyen. Työpajan tarkoituksena on vahvistaa työhyvinvoinnin muutostilanteiden johtamisosaamisen tietoutta ja antaa erilaisia näkemyksiä osallistujille.

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, jossa hyödynnetään kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Aineistonanalyysissä käytetään sisällönanalyysiä. Tutkimusaineisto kerätään teemahaastattelun avulla työpajaan osallistuvilta esihenkilöiltä. Yhteiset keskustelut tallennetaan ja litteroidaan, jonka jälkeen aineisto luokitellaan, tehdään päätelmiä ja tulkin-toja ja verrataan niitä tutkittuun tietoon. Tarkoitus on tuoda esiin erilaisia näkökulmia, kokemuksia ja havainnoida työhyvinvoinnin johtamista muutostilanteissa ja antaa käytännön työkaluja esihenkilöille näiden tilanteiden hallintaan. Tutkimuksessa saatua tietoa on mahdollista hyödyntää esihenkilötyön kehittämisessä työhyvinvoinnin lisäämiseksi muutoksessa.

2 Kehittämistyön lähtökohdat

2.1 Nykytilan ja tarpeen kuvaus

Muutos on organisaatioissa jatkuvaa. Muutos vaikuttaa organisaation, työyhteisön, työntekijän ja esihenkilön työhyvinvointiin. Muutoksen haittoja työntekijöihin ja organisaatioon voidaan ehkäistä johtamalla työhyvinvointia muutoksessa hyvin. Vuorovaikutus, tuki ja luottamus esihenkilön, johdon ja työntekijöiden välillä vaikuttavat asiaan. Muutoksen ennakointi ja vaikutusten arviointi työntekijöihin nähden vaikuttaa siinä onnistumiseen. Muutoksessa onnistumiseksi tulee työntekijät osallistaa muutokseen ja pyrkiä hallitsemaan muutos suunnitteleamalla ja aikatauluttamalla. Työhyvinvointi koostuu työntekijän yksilöllisten ominaisuuksien mukaisesti henkilökohtaisesta hyvinvoinnista, voimavaroista, työmotivaatiosta ja työpaikan varmuudesta. Työhyvinvoinnilla lisätään työn tuottavuutta, vähennetään sairauslomia ja työntekijöiden vaihtuvuutta. Hyvinvoiva esihenkilö johtaa muutosta hyvin tuloksin. Esihenkilö tarvitsee tukea omalta esihenkilöltään ja johdolta. Työntekijän työhyvinvointiin muutoksessa vaikuttaa se, miten ymmärtää muutoksen ja suhtautuu siihen. Hyvä muutosjohtaminen edistää työntekijöiden työhyvinvointia muutoksessa. (Kallankari 2019, osa 10.)

Maaliskuussa 2023 Yrityksen vihreä siirtymä, muutосkyvykkyys ja digitalisaatio hanke (2022) etsi opinnäytetyön tekijöitä työhyvinvoinnin johtamisen osateemaan, tarkoituksena kerätä tutkittua ja ajantasaista tietoa työhyvinvoinnin johtamisesta muutostilanteissa. He tarjosivat mahdollisuutta tehdä opinnäytetyötä yhteistyössä heidän kanssaan tämän tarpeen täyttämiseksi. Opinnäytetyön tekijät tarttuivat tähän tilaisuuteen. Opinnäytetyön tekijöiden toivottiin tekevän hankkeen työpajaan tutkittuun tietoon perustuva teoriaosuus. Työpajaan osallistujat olisivat eri yritysten esihenkilöitä. Lisäksi hanke toivoi, että esitysten materiaalin avulla olisi mahdollista keskustella osallistujien kanssa työhyvinvoinnin kokemuksista muutoksessa esihenkilön näkökulmasta. Aihetta voidaan syventää kokemuksellisen oppimisen, sekä dialogisen menetelmän keinoin. Simulaatiota tullaan käyttämään osallistujille keinona harjoitella työelämän muutostilannetta. Työpaja tilaisuus olisi mahdollista talentaa, nauhoittaa ja materiaalia voidaan käyttää opinnäytetyöhön.

2.2 Yhteistyökumppani

Hanke Yritysten vihreä siirtymä, muutосkyvykkyys ja digitalisaatio (2022) syntyi tarpeesta vastata maailmanlaajuisen koronavirustaudin kriisiin, joka muutti Suomen yritysten ja organisaatioiden toimintaedellytyksiä. Hakkeen osatoteuttajina toimivat valtakunnallisesti 22 ammattikorkeakoulua, Etelä-Suomessa yhdeksän ammattikorkeakoulua, joista LAB-ammattikorkeakoulu on yksi toimija.

Toimintaympäristön muutokset haastavat yrityksiä ja organisaatioita toimintatapojen tarkasteluun ja uusien muutostilanteisiin soveltuvien toimintamallien tekemiseen. Hankkeen tarkoituksena on edistää yritysten ja henkilöstön yhteistyötä uusina toimintamalleina, tuotteina tai palveluina. Hanke tarjoaa apua ja tukea yritysten muutoskyvykkyyden parantamiseksi ja lisäämiseksi vihreässä siirtymässä ja uuden teknologian hyödyntämisessä tuottamalla oppimateriaalia, kursseja, tapahtumia, mikrokursseja ja projekteja. Muutoskyvykkyyden johtamisosaamista parannetaan työhyvinvointia tukemalla, työssä jaksamista parantamalla, turvallisuuden tunnetta kasvattamalla ja kannustavalla työilmapiirillä. Hanke päättyy 30.11.2023. (Yritysten vihreä siirtymä, muutoskyvykyys ja digitalisaatio 2022; LAB 2023.)

Tutkimushanke koostuu seitsemästä eri työpaketista. Opinnäytetyö keskittyy yhteen näistä työpaketista, jonka on tarkoitus tukea yritysten henkilöstön innovaatio- ja muutoskyvykkyttä, sekä työhyvinvoinnin johtamisosaamista. Yrityksille tarjotaan työpajoja, joissa käytetään erilaisia kokemukseen ja yhteisöllisyyteen sekä dialogiin perustuvia menetelmiä. (Yritysten vihreä siirtymä, muutoskyvykyys ja digitalisaatio 2022; LAB 2023.) Työpajan ja simulaatiototeutuksen suunnitteluun osallistuu opinnäytetyön tekijöiden lisäksi kaksi hanke-työntekijää LAB-ammattikorkeakoulusta. Työpajojen suunnittelutilanteet toteutetaan Microsoft Teams sovelluksen välityksellä.

2.3 Tavoite, tarkoitus ja kehittämistehtävät

Opinnäytetyön tavoitteena on parantaa yritysten työhyvinvoinnin johtamista muutostilanteissa. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa yrityksille ja heidän esihenkilöilleen tietoperusteisia työkaluja sekä luoda tietopaketti työhyvinvoinnin johtamisesta muutoksessa. Lisäksi luodaan kokemuksellista ja yhteisöllistä oppimista sekä dialogeja simulaatioharjoitteella, joka herättää esihenkilöissä ajatuksia ja oivalluksia aiheeseen liittyen. Työpajan tarkoituksena on antaa tietoa, näkemyksiä ja herätellä työhyvinvoinnin johtamisen muutoksen teemoihin. Simulaatioharjoite tehdään työpajan yhteydessä.

Tässä työssä kehitetään työhyvinvointia muutoksessa johtamisen näkökulmasta. Opinnäytetyön kehittämistehtävinä ovat tuottaa esihenkilötehtävissä toimiville tietopaketti eli työkalut työhyvinvoinnin johtamisen tueksi muutostilanteisiin ja simulaation keinoin reflektoida työhyvinvoinnin johtamista muutostilanteissa.

3 Työhyvinvointi

3.1 Työhyvinvoinnin määritelmä

Työhyvinvoinnin edistäminen Suomen hyvinvointivaltiossa on merkittävä asia kaikkien kannalta (Manka & Manka 2023, 68). Mitä paremmin organisaatioiden työntekijät voivat sitä parempi on Suomen kilpailukyky ja työvoiman riittävyys (Forma 2023, 256–257). Hyvinvoiva henkilöstö työskentelee tehokkaasti, oppii uutta, tuottaa uusia ratkaisuja ja on innovatiivinen (Viitala 2020; Forma 2023, 257; Manka & Manka 2023, 275). Työhyvinvointi muodostuu monista eri tekijöistä, jotka vaikuttavat yksilön fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen toimintakykyyn ja terveyteen. Tärkeitä osatekijöitä ovat positiivinen asenne työhön, kyky sopeutua muutoksiin, terveelliset elämäntavat, hyvät työyhteisötaidot ja kyky tukea muita työyhteisössä. Lisäksi yksilön työhyvinvointiin vaikuttavat arvot, asenteet ja motivaatio sekä mahdollisuudet tasapainottaa työ- ja muu elämä. Työhyvinvointiin vaikuttavat myös työn hallinta ja mahdollisuus vaikuttaa omiin työtehtäviin ja -tahtiin. Työn tulisi tarjota sopivasti haasteita mutta ei olla liian kuormittavaa. Osaamista on päivitettävä jatkuvasti työelämän aikana, ja työntekijällä on myös vastuu omasta jaksamisestaan ja työyhteisön toimivuudesta. (Työterveyslaitos; Manka & Manka 2023, 10, 69.)

Työhyvinvoinnin vahvistaminen on olennainen osa työelämän kehittämistä, sillä se takaa työn mielekkyyden ja edistää positiivista työkokemusta, jota kutsutaan työn imuksi. Työn imu on voimakas motivaation ja sitoutumisen lähde työhön, ja se saa työntekijät toimimaan intohimoisesti ja katsomaan myönteisesti työpaikkaansa. Tutkimukset ovat osoittaneet, että työn imuun sitoutuneet työntekijät ovat usein terveempiä ja tuottavampia kuin ne, joilla työn imu on vähäistä. Työpaikan ilmapiiri on merkittävä tekijä työhyvinvoinnissa ja työn imun kokemisessa. Positiivinen ja kannustava ilmapiiri rohkaisee työntekijöitä, edistää tiedon jakamista ja vaikuttaa suoraan työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen ja yhteistyön sujuvuuteen sekä työtulokseen. Näin ollen työhyvinvoinnin vahvistaminen ja positiivisen ilmapiirin luominen ovat keskeisiä tekijöitä sekä työntekijöiden hyvinvoinnin että organisaation menestyksen kannalta. (Viitala 2020; Manka & Manka 2023, 54, 275.)

Työhyvinvointiin vaikuttaa johtaminen, työyhteisö ja työolot. Vastuu ja velvollisuus työhyvinvoinnista on johtajilla ja esihenkilöillä. Työhyvinvointia tulee kehittää jatkuvasti ja työ järjestää niin, että se edistää työhyvinvointia. (Manka & Manka 2023, 276–275; Työterveyslaitos.) Organisaation työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat organisaation strategia, muutoksen johtamisen taidot, organisaatiokulttuuri ja työhyvinvointi strategian menestystekijänä. Siihen vaikuttaa miten organisaatio asettaa työhyvinvoinnin tavoitteet, suunnittelee toimenpiteet niiden saavuttamiseksi ja käyttää tunnuslukuja, joilla vaikuttavuutta arvioidaan.

Työhyvinvointi muodostuu johtamisesta, työyhteisön ilmapiiristä, työn ominaisuuksista ja työn hallinnasta sekä työntekijän terveydessä ja fyysisestä kunnosta. Työn hallintaan sisältyy vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön ja mahdollisuus oppia sekä vaikuttaa työn tavoitteisiin ja pelisääntöihin. Jokainen työntekijä muodostaa oman käsityksensä työyhteisön hyvinvoinnista omien asenteidensa sekä psyykkisen ja fyysisen hyvinvoinnin kautta. (Manka & Manka 2023, 108–111.) Tutkimuksen mukaan työhyvinvointia lisääviä tekijöitä ovat oman työn vaikuttamismahdollisuudet, palauteen saaminen, hyvät sosiaaliset suhteet ja sopiva määrä haasteita (Vänskä 2022, 155).

3.2 Henkilöstön työhyvinvointi muutostilanteessa

Työelämä, työnteon muodot ja tavat, itse työn sisältö ja työvoima ovat muutoksessa. Yksilön hyvinvoinnin lisäksi se, millaista työelämä on ja miten töissä voidaan, vaikuttaa myös organisaation tuottavuuteen ja kilpailukykyyn, sekä myös yhteiskunnan sosiaaliseen kestävyys-teen. Työn on oltava vetovoimaista ja turvallista ja sen odotetaan edistävän terveyttä, sekä työ- ja toimintakykyä. Työntekijöiden hyvinvointia edistää hyvä ja terveellinen työympäristö, joka myös tukee kestäväää kehitystä. Suomalaisen työelämän vahvuuksia, joiden varaan on hyvä rakentaa työhyvinvointia ovat yhteistyö ja luottamus, työntekijöiden korkea osaaminen ja heidän osaamisensa hyödyntäminen täysipainoisesti työpaikoilla. (Sauni 2018, 9.)

Henkilöstön työhyvinvointia voidaan tehokkaasti tukea muutostilanteissa ottamalla huomioon ennakoivasti osaamistarpeet ja analysoimalla muutoksen vaikutuksia työhyvinvoinnin näkökulmasta. (Kolari 2010, 184; Pirinen 2014, 16; Forma 2023, 254.) Muutostilanteessa esihenkilön on tärkeää tiedottaa, luoda kokonaiskuvaa, kuunnella, antaa tilaa tunteille, ymmärtää, luoda turvallisuuden tunnetta ja huolehtia työhyvinvoinnista sekä motivoida työntekijöitä. (Pirinen 2014, 45, 54, 55). Lisäksi henkilökuntaa voidaan tukea muutostilanteissa käyttämällä varhaisen tuen mallia, kehittämällä sairauspoissaolokäytäntöjä, luomalla tehokas työhön paluun malli sekä järjestämällä työterveysneuvotteluja. Nämä käytännöt tarjoavat työntekijöille tarvittavaa tukea ja resursseja selviytyäkseen muutoksista työympäristönsään ja edistääkseen omaa työhyvinvointiaan. (Forma 2023, 254.)

Henkilöstön epävarmuuden tunnetta voidaan merkittävästi vähentää tiedottamalla muutoksesta ennakkoon sekä selittämällä muutoksen syitä ja tavoitteita avoimesti ja selkeästi. On tärkeää kertoa henkilöstölle, miten muutos vaikuttaa heidän työtehtäviinsä ja mitä positiivisia mahdollisuuksia muutos voi tuoda mukanaan. Lisäksi henkilöstö tulee ottaa mukaan muutoksen suunnitteluun ja päätöksentekoon, jotta he voivat hyödyntää omaa työkokemustaan ja tuntea olevansa osallisina muutoksen toteuttamisessa. (Kolari 2010, 184, 186; Pirinen 2014, 16–18.) Jokaisen työntekijän tulisi saada mahdollisuus keskustella muutoksesta esihenkilön kanssa ja käsitellä sitä yksilöllisen tarpeen mukaisesti ja ajallisesti. Esihenkilön

vastuulla on kuunnella työntekijöitä ja tarvittaessa järjestää heille tarvittavaa tukea ja ohjausta keskustelun jälkeen. Organisaation ylimmän johdon tehtävänä on tiedottaa muutoksesta kaikille henkilöstön jäsenille samanaikaisesti ja varmistaa, että tiedotus on selkeää, yhtenäistä ja ajoissa tapahtuvaa. (Pirinen 2014, 16–18.)

Henkilöstön työhyvinvoinnin merkitys muutostilanteessa näyttäytyy monin tavoin sekä työntekijän että organisaation näkökulmasta. Työntekijän kannalta hyvinvoiva työympäristö edistää parempaa suoriutumista työstä, parantaa jaksamista ja mahdollistaa omien vahvuuksien hyödyntämisen. Lisäksi hyvinvoivassa työyhteisössä yhteistyökyky paranee, työmotivaatio säilyy korkealla ja työhön sitoutuminen lisääntyy. Työhyvinvoinnin kautta työntekijät voivat kokea työn imua ja oman työn arvostuksen lisääntyvän. Organisaation näkökulmasta hyvinvoiva työntekijä ja työyhteisö tuovat selkeitä hyötyjä. He suoriutuvat työstään paremmin, mikä näkyy tuottavuuden ja tuloksen paranemisena. Lisäksi hyvinvoiva työyhteisö edistää organisaation uudistumiskykyä ja vastaa asiakastyytyväisyyden kasvavaan tarpeeseen. Yhteenvedona voidaan todeta, että panostaminen henkilöstön työhyvinvointiin muutostilanteissa on kannattavaa sekä yksilön että organisaation menestyksen ja kestävyiden kannalta. (Pirinen 2014, 178, 179.)

Työhyvinvointia voidaan johtaa ja ohjata tehokkaasti käyttämällä työhyvinvointisuunnitelmaa. Suunnitelmaan sisältyy työhyvinvoinnin kartoitus, arviointi ja mittaaminen erilaisten menetelmien avulla. Kartoituksessa ja arvioinnissa hyödynnetään usein erilaisia kyselyitä, jotka mahdollistavat työntekijöiden näkemysten ja kokemusten keräämisen. Näiden kyselyiden avulla saadaan tärkeää tietoa työhyvinvoinnin nykytilasta ja mahdollisista kehityskohteista. Työhyvinvoinnin mittaamiseen voidaan myös käyttää muita menetelmiä, kuten kehityskeskusteluja, joissa työntekijät ja esihenkilöt voivat keskustella avoimesti työhyvinvointiin liittyvistä asioista. Lisäksi työpaikoilla voidaan suorittaa riskien ja vaarojen arviointia, joka auttaa tunnistamaan mahdollisia uhkia työntekijöiden hyvinvoinnille. Kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin varmistamiseksi on tärkeää käyttää monipuolisia ja kattavia menetelmiä, jotka tarjoavat syvällistä ymmärrystä työympäristön vahvuuksista ja kehityskohteista. Tämä mahdollistaa tehokkaan työhyvinvoinnin johtamisen ja parantamisen organisaatiossa. (Manka & Manka 2023, 10, 78.)

3.3 Esihenkilön työhyvinvointi muutostilanteessa

Esihenkilön hyvinvointi, tunnetaidot muutostilanteessa heijastuvat laajasti työympäristöön, tiimiin, työyhteisöön ja organisaation eri tahoihin. Sillä on suuri vaikutus päätösten laatuun ja työilmapiiriin. (Seppänen 2021, 278–279; Forma 2023, 245–250). Tiimien ja työyhteisön tuki, hyvä ilmapiiri ja luottamus ovat merkityksellisiä esihenkilön työhyvinvoinnille muutostilanteissa (Forma 2023, 245–250). Vaikka esihenkilöllä on omia tunteitaan ja paineitaan,

hänen on tärkeää osata hallita niitä ja tarvittaessa rajata työntekoaan, jotta ei pala loppuun muutostilanteessa. Vertaistuki muiden esihenkilöiden kesken, refleктоiva keskustelu ja mentorointi voivat tarjota arvokasta tukea jaksamiseen. Esihenkilön on ensisijaisesti johdettava omaa työhyvinvointiaan ja toimittava esimerkkinä muille työntekijöille. Esihenkilön on myös löydettävä itselleen sopivia keinoja työstä palautumiseen ja hyvinvoinnin ylläpitämiseen myös vapaa-ajalla. Työkyvyn heikentyessä on tärkeää, että esihenkilö osaa hakea apua tarvittaessa työterveyshuollosta ja muilta ammattilaisilta. (Pirinen 2014, 34, 153–157; Forma 2023, 245–250.)

Esihenkilö voi saada tukea omaan työhyvinvointiin muutostilanteessa erilaisista vertaistuen muodoista kuten työpajat, mentorointi, keskustelu- ja koulutustilaisuuksista (Pirinen 2014, 34, 153–157). Esihenkilön on tärkeä saada tukea muutokseen omalta esihenkilöltään ja organisaation muilta tahoilta. Hyvinvoiva esihenkilö pystyy tukemaan työntekijöitä parhaiten muutoksessa. (Kallankari 2019, osa 10.) Tutkimuksen mukaan esihenkilöt kokevat oman työhyvinvoinnin huonontuvan organisaatiomuutoksen aikana. Siihen vaikuttaa heikko viestintä, työmäärä sekä oman esihenkilön ja johdon tuen puute. Kollegoiden antama vertaistuki koettiin tärkeänä jaksamisen kannalta. Liikunta ja rentoutuminen koettiin tärkeiksi palautumisen keinoiksi. (Kattelus 2023, 52–55.)

Esihenkilön rooli muutostilanteessa on moninainen ja vaativa. Muutos tuo esiin erilaisia kuormitustekijöitä verrattuna normaaliin arkipäivään, ja joskus johdon tarjoama tuki voi olla vähäistä. Esihenkilön on kuitenkin sitouduttava työhönsä ja pyrittävä tukemaan, kannustamaan ja innostamaan työntekijöitä muutostilanteissa. Positiivisuuden ja energian luominen ympärilleen on esihenkilön tehtävä muutostilanteessa, ja onnistuessaan muutos voi antaa myös esihenkilölle onnistumisen tunteen. (Pirinen 2014, 34, 153–157.)

3.4 Työhyvinvoinnin tukeminen muutostilanteessa

Esihenkilön tulee kohdata työntekijät tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti jotta työntekijät kokevat luottamusta ja arvostusta muutostilanteessa esihenkilön johtamistaitoihin (Kolari 2010, 182, 184; Pirinen 2014, 20, 30; Seppänen 2021, 279). Esihenkilön tulisi huomioida työntekijöiden erilaiset vahvuudet, joita voidaan hyödyntää muutoksen eri vaiheissa työtehtävien ja roolien muuttuessa. Nopeasti uudet asiat oppivat ja positiivisesti asiaan suhtautuvat voivat auttaa ja ohjata toisia uudessa tilanteessa. Esihenkilön läsnäolo ja kuuntelu lisäävät alaisten turvallisuuden tunnetta ja motivaatiota muutoksessa. Esihenkilön tulee luoda yhteinen onnistumisen kokemus, myönteinen ilmapiiri työyhteisössä, mikä auttaa työhön sitoutumisessa. Avoimessa ja luottamuksellisessa vuorovaikutuksen ilmapiirissä työntekijät pystyvät kertomaan muutokseen liittyvistä tunteistaan ja jakamaan niitä esihenkilön ja muiden työntekijöiden kanssa. Muutos aiheuttaa usein epävarmuutta työntekijöissä.

Esihenkilön empatia ja ymmärrys auttavat muutoksen hyväksymisessä ja vähentää epävarmuutta. Esihenkilön tulee pitää yllä työyhteisön yhteistä keskustelukulttuuria, kannustaa ja vakuuttaa työntekijät muutoksessa onnistumisessa sekä auttaa luomaan tulevaisuuden kuvaa. (Pirinen 2014, 20, 30–31, 174; Seppänen 2021, 278–279.) Muutostilanteissa korostuu esimiehen ja alaisen välinen avoin, vuorovaikutuksellinen viestintä ja tunnetaidot. Esimies voi auttaa alaisia muutostilanteen herättämien negatiivisten tunnetilantilojen käsittelyssä. Väitöstutkimuksen mukaan muutostilanteiden herättämät erilaiset tunteet ovat oikeutettuja ja niitä tulee käsitellä. Se vähentää ahdistusta ja luo turvallisuuden tunnetta. (Laurila 2017, 200.)

Henkilökunnan työhyvinvointia voidaan tukea muutostilanteissa seuraavilla käytännöillä työhyvinvointikyselyillä, itsearvioinneilla, kehityskeskusteluilla, sairauspoissaolokäytännöillä, turvallisuushavainnoilla, työterveyspalveluilla, onnistumisista kertomalla, selkeillä tehtäväkuvilla ja vastuualueilla sekä työvuoro- ja lomasuunnittelun vaikutusmahdollisuuksilla. (Manka & Manka 2023, 135–139). Työhyvinvointia voidaan tukea työkyvyn prosesseilla ja käytännöillä esimerkiksi työhön paluu mallilla, työterveysneuvotteluilla ja työkyvyn ohjausryhmän sekä varhaisen välittämisen mallin avulla (Forma 2023, 254). Muutostilanteissa esihenkilön tulee huomioida herkästi työuupumuksen merkit työntekijöissä, ohjata tarvittaessa työterveyshuoltoon ja käyttää varhaisen välittämisen mallia (Pirinen 2014, 159–161.) Esihenkilö tukee työntekijöiden työhyvinvointia muutostilanteessa antamalla tietoa muutoksen syistä ja tavoitteista, järjestää aikaa työntekijöiden yksilölliselle kohtaamiselle, kuuntelee ja vastaa kysymyksiin, keskustelee muutoksen hyödyistä ja haitoista, mahdollisuuksista ja riskeistä sekä luo toivoa ja uskoa tulevaisuuteen. (Pirinen 2014, 217, 221; Manka & Manka 2023, 10–12.)

3.5 Työhyvinvoinnin johtaminen muutostilanteessa

Hyvällä johtamisella tuetaan työntekijöiden työhyvinvointia muutostilanteessa. Se vahvistaa työyhteisöä ja parantaa tuloksellisuutta. (Kallankari 2019, osa 10). Henkilöstöä tulee tiedottaa muutoksesta ajoissa, ja tiedon välittämisessä keskeistä on kertoa selkeästi, mitä muutetaan, mikä on muutoksen tarkoitus ja mitä se tarkoittaa tulevaisuutta ajatellen. Tukea tarvitaan sekä yleisellä että yksilöllisellä tasolla, ja henkilöstön kuuleminen on tärkeää. On olennaista saada henkilökunta sitoutumaan muutokseen, ja tätä varten organisaation johdon ja esihenkilöiden tulee myös näyttää esimerkkiä ja sitoutua muutokseen. Muutoksen toteuttamista varten nimetään ydinjoukko, jonka kanssa suunnitellaan muutoksen toteutus, asetetaan tavoitteet, määritellään aikataulu ja seurataan muutoksen etenemistä. Muutosviestinnän tulee tavoittaa kaikki organisaation työntekijät eri viestintäkanavien avulla, ja sen tulisi olla ymmärrettävää ja konkreettista. Henkilöstön tulee saada selkeää tietoa siitä, miten

muutos vaikuttaa heidän työtehtäviinsä, oman yksikkönsä tasolla ja yksilötasolla. Muutosta käsitellään positiivisten ja helposti saavutettavien asioiden kautta erityisesti muutoksen alkuvaiheessa, jotta motivaatio säilyy. On tärkeää vakiinnuttaa muutos osaksi organisaation toimintaa pysyväksi toimintatavaksi, jotta muutoksen vaikutukset saadaan juurtumaan organisaation kulttuuriin ja käytäntöihin. (Lehtonen ym 2023, 262–268.)

Muutostilanteessa esihenkilön johtamistaidot ovat keskeisessä roolissa. Hyvä esihenkilö toimii ihmisten johtajana, osoittaen kykyä motivoida ja ohjata tiimiä kohti yhteisiä tavoitteita. Esihenkilön tiimityötaidoissa korostuvat yhteistyökyky ja kyky luoda positiivinen ja avoin ilmapiiri, joka rohkaisee jäseniä osallistumaan ja tuomaan esiin omia näkemyksiään. Työntekijöiden palvelemisessa hyvä esihenkilö osoittaa huolenpitoa ja empaattisuutta alaisiaan kohtaan. Hän kuuntelee työntekijöiden tarpeita ja pyrkii tarjoamaan heille tukea ja ohjausta tarvittaessa. Lisäksi esihenkilöllä tulee olla vahvaa alan asiantuntemusta, jotta hän pystyy tarjoamaan työntekijöilleen tarvittavaa ohjausta ja neuvontaa työtehtävissä. Sitoutuminen vastuun kantamiseen on olennainen osa hyvää esihenkilötyötä. Hän ottaa vastuuta omista teoistaan ja päätöksistään, ja toimii esimerkkinä muulle tiimille vastuullisesta toimintatavasta. Eettinen johtajuus on myös tärkeää, ja hyvä esihenkilö toimii rehellisesti, oikeudenmukaisesti ja moraalisesti kaikissa tilanteissa. Henkilöstön mukaan ottaminen muutokseen ja uudistuksiin on avainasemassa, ja hyvä esihenkilö sitouttaa ja kannustaa henkilöstöä osallistumaan muutokseen. Hän luo avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin, jossa työntekijöiden mielipiteet otetaan vakavasti ja heitä rohkaistaan aktiiviseen osallistumiseen muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Tämä vahvistaa työyhteisön yhteenkuuluvuutta ja luo pohjan onnistuneelle muutoksen läpiviennille. (Heimonen 2019, 262–263.)

Työhyvinvoinnista huolehtiminen muutoksen keskellä on ensiarvoisen tärkeää organisaation menestyksen ja työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta. Työhyvinvoinnin kehittämiseen tarvitaan jatkuvaa tietoa ja ymmärrystä, jotka tukevat tehokasta johtamista ja päätöksentekoa. Työhyvinvoinnin näkökulma tulisi olla integroituna kaikkeen organisaation toimintaan ja päätöksentekoon, riippumatta siitä, missä portaassa organisaatorakenteessa toimitaan. Tämä vaatii monipuolisen tiedon hyödyntämistä, joka luo vankan perustan päätöksenteolle ja toiminnan kehittämiselle. On tärkeää seurata jo toteutuneita toimenpiteitä ja niiden vaikutuksia työhyvinvointiin, mutta vielä tärkeämpää on hyödyntää ennakoivia analyysejä ja ennustemalleja tulevaisuuden haasteiden ja mahdollisuuksien tunnistamiseksi. Näin organisaatio voi varautua muutokseen proaktiivisesti ja tehdä tarvittavia muutoksia työhyvinvoinnin edistämiseksi ennen kuin ongelmat kärjistyvät. (Kauppi & Mäkelä 2022.) Tutkimuksen mukaan organisaation johdon aito välittäminen työntekijöistään sekä työhyvinvoinnin kehittäminen muutostilanteissa on erityisen tärkeää organisaation menestyksen vuoksi (Vänskä 2022, 156).

Hyvä henkilöstöjohtaminen on olennainen tekijä yritysten menestyksessä ja kilpailukyvyssä. Organisaation voimavarat ovat sen ihmisissä, ja kyky houkutella, sitouttaa ja hyödyntää osaavia työntekijöitä on ratkaisevaa menestyksen kannalta. Menestyksekkään henkilöstöjohtamisen avulla yritys pystyy houkuttelemaan parhaita osaajia, jotka haluavat työskennellä juuri siinä organisaatiossa. Hyvä henkilöstöjohtaminen perustuu liiketoimintalähtöiseen henkilöstöstrategiaan sekä tehokkaisiin henkilöstökäytäntöihin, jotka takaavat sujuvan ja tuloksellisen toiminnan myös jatkuvissa muutostilanteissa. Hyvin johdettu ja hyvinvoiva henkilöstö on sitoutunutta, suoriutuu tehtävistään erinomaisesti ja tuo yritykselle menestystä. Henkilöstöjohtaminen on avainasemassa myös muutostilanteissa, ja johtajilta vaaditaan kykyä vahvistaa koko henkilöstön valmiuksia sekä tukea heitä innovatiiviseen käyttäytymiseen muuttuvissa tilanteissa. Hyvä henkilöstöjohtaminen voi siten toimia keskeisenä kilpailuedun lähteenä ja mahdollistaa yritykselle menestyksekkään suoriutumisen muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. (Viitala 2020.)

”Näin on tehty aiemminkin” ei ole enää pätevä fraasi johtamisessa, sillä nykypäivänä johtajilta vaaditaan yhteisöllisyyden tekemistä ja työyhteisön luovuuden inspiroimista. On tärkeää päästää irti vanhoista käytänteistä ja ehdottomuudesta sekä etsiä uusia tapoja toimia. Johtajan tulisi pyrkiä luomaan Me-henkeä työyhteisössä. Muutokset työelämässä ja uusien sukupolvien tullessa työmarkkinoille edellyttävät johtamisen kohdentamista ihmisiin, yhteisöihin ja heidän toimintatapoihinsa sekä työntekijöinä että kuluttajina. Vuorovaikutuksen muodot ovat muuttuneet ja jatkavat muuttumistaan. Uusien sukupolvien johtamisessa korostuvat vapaus, toiminnan mielekkyys, innovaatio ja luottamus. Vapaus nähdään mahdollisuuksien hyödyntämisenä, innovaatioon annetaan tilaa vanhojen vahtimiskäytänteiden sijaan ja luottamuksen rakentamisessa korostuvat kasvokkaiset kohtaamiset, arvostuksen tunne ja kannustus. Myös työntekijöiden luottamus omaan työhön ja kykyihin sekä tunne siitä, että he ovat arvostettuja yritykselle, ovat nykyään entistä tärkeämpiä johtamisen näkökulmasta. (Soudunsaari 2017.)

Filosofi Berlinin pluralismiin liittyvä näkemys korostaa sitä, että yhteen kysymykseen voi olla useampia vastauksia. Tämä näkökulma sisältää ajatuksen siitä, että päämäärän saavuttamiseen voidaan käyttää erilaisia polkuja ja lähestymistapoja. Pluralismi avaa mahdollisuuden oivaltamiseen, että yhteen tavoitteeseen voidaan päästä monien eri reittien kautta. Se rohkaisee tunnistamaan, että on useita tapoja tehdä asiat oikein ja että yksittäinen oikea tapa ei ole ainoa mahdollinen. (Kuosmanen 2014.)

Simulaatiomenetelmä on yksi tapa, jolla voidaan kehittää työyhteisötaitoja ja johtamista. Simulaatiolla voidaan kehittää erityisesti työelämän metataitoja eli vuorovaikutusta, läsnäoloa ja päätöksentekoa. Sillä voidaan lisäksi ehkäistä vääriä oletuksia, esimerkiksi sitä,

että työntekijät ymmärtävät asiat samalla tavoin. Työyhteisön resilienssi vahvistuu, kun osallistujajoukon kanssa voidaan käsitellä ongelmatilannetta eri näkökulmista. Simulaatio-työpajoissa voidaan käsitellä työelämän ongelmatilanteita, saada palautetta, oppia ja kehittyä. (Niemi 2018, 102–108.)

4 Simulaatiopedagogiikka

4.1 Simulaatio hyödyllisenä menetelmänä

2000-luvun digitaalinen kehitys on tuonut mukanaan monipuolisia ja realistisia opetusmalleja, joita voidaan hyödyntää laajasti eri oppimistilanteissa. Virtuaaliset simulaatiot tarjoavat mahdollisuuden oppia käytännön taitoja ja ratkaista tosielämän ongelmia interaktiivisessa ympäristössä. Simulaatiot ovat todellisuutta jäljitteleviä, ja ne voivat vaihdella abstraktin ja konkreettisen välillä (Blomgren 2015).

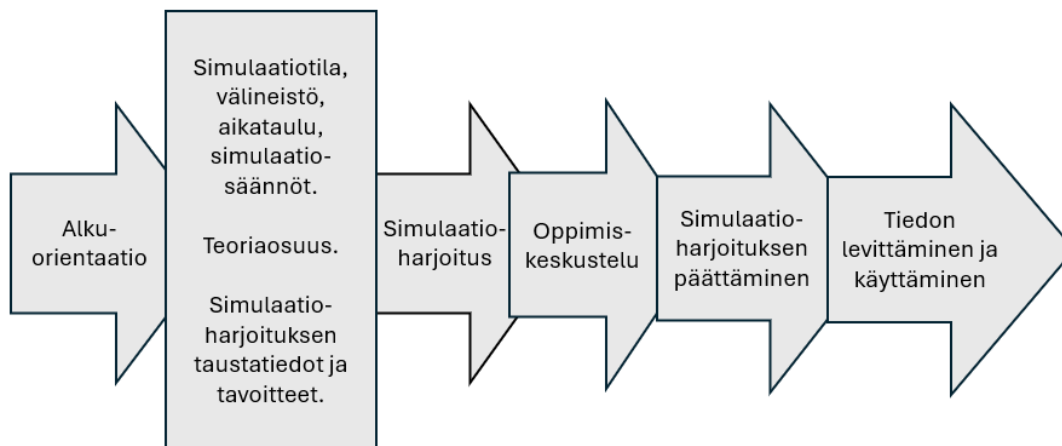
Simulaation käyttö työelämän kehittämisessä on lisääntynyt viime vuosina. Simulaatio on vuorovaikutteinen oppimismenetelmä, jossa harjoitellaan työssä tarvittavaa osaamista kuten tiimityötä. Sen avulla voidaan kehittää myös ammatillista itsetuntemusta ja voidaan huomata mitä tunteita erilaiset tilanteet herättävät. Simulaation avulla voidaan kehittää erilaisia toimintamalleja ja prosesseja (Teräs ym. 2013, 66–78).

Simulaatiopedagogiikka viittaa lähestymistapaan, jossa oppimista tapahtuu todentuntuisessa ympäristössä, jossa harjoitellaan aitoja työelämäntaitoja turvallisesti. Onnistunut simulaatio mahdollistaa oikean suorituksen parantamisen ja pyrkii herättämään tunteita, mikä tehostaa oppimista. Ennen simulaatioharjoitusta on tärkeää käydä läpi tilanne ja asetetut tavoitteet. Simulaatiomallit voivat vaihdella yksinkertaisista roolileikeistä huolellisesti käsiteltäviin potilastapauksiin eli caseihin. Tärkeää on varmistaa, että harjoitus palvelee kaikkia osallistujia. Simulaatioharjoituksen lopuksi on tärkeää antaa kattavaa ja rakentavaa palautetta, joka sisältää myös rehellisiä havaintoja suorituksesta. Tällainen aktiivinen ja osallistava oppiminen tarjoaa arvokkaita kokemuksia ja mahdollistaa oppimisen syventymisen. (Silvennoinen & Juujärvi 2018. 48–49.)

4.2 Simulaatio toteutuksen kulku

Simulaatiokoulutus jaetaan yleensä kolmeen osaan, jotka edistävät osallistujien oppimista ja kokonaisvaltaista ymmärrystä käsiteltävästä aiheesta. Ensimmäisessä vaiheessa osallistujat saavat teoreettista taustatietoa aiheesta, mikä auttaa heitä orientoitumaan simulaatioon. Tämä vaihe aktivoi osallistujien aikaisempaa osaamista ja tiedonkäsittelyä liittyen aiheeseen. Toinen vaihe koostuu simulaation käytännön toteuttamisesta. Osallistujat saavat ohjeet, roolit ja säännöt, joiden puitteissa he osallistuvat simulaatioon. Simulaatiot ovat skenaarioita, jotka kuvaavat simuloitavan tilanteen erityispiirteitä. Osallistujat soveltavat aiheeseen liittyviä tietoja ja taitojaan simuloituun tilanteeseen, mikä auttaa heitä harjoittelemaan ja syventämään ymmärrystään käsiteltävästä aiheesta. Kolmas vaihe koostuu palautekeskustelusta, jossa osallistujat ja ohjaajat reflektovat yhdessä oppimiskokemusta. Tässä

vaiheessa käydään läpi simulaation aikana opittuja asioita. (Silvennoinen & Juujärvi 2018. 48–49.) Kuvassa 1. on esitetty simulaation eri vaiheet.



Kuva 1. Simulaation eteneminen (Mukailtu Dieckmann ym. 2012)

Simulaatio-oppiminen riippuu mukana olevien ihmisten vuorovaikutuksen avoimuudesta ja toiminnallisuudesta sekä vallitsevasta ilmapiiristä. Fasilitaattori on simulaation katalysaattori, joka luo positiivisen ilmapiirin, lisää osallistujien itseluottamusta, luo toimivan ja turvallisen ympäristön, pitää huolta aikataulusta ja selventää simulaatioon osallistujien roolit. Oppimiskeskustelussa fasilitaattori esittää kysymyksiä, jotka kannustavat pohtimaan asiaa eri näkökulmista. (Dieckmann ym. 2012.) Fasilitaattorin johtaman ja hyvin suunnitellun tapaamisen edellytys on se, että pysytään aikataulussa. Fasilitoija myös takaa, että jokaisella osallistujalla on mahdollisuus jakamattomaan huomioon. Tekniikan toimivuus kannattaa ehdottomasti tarkistuttaa ennen kokousta. (Nummi 2018, luku 12).

Simulaatio-oppiminen tarkoittaa sitä, että työssä tarvittavia taitoja harjoitellaan ja kehitetään ohjatussa tilanteissa, joka jäljittelee todellisuutta. Simulaatio on uusi keino ja menetelmiä tukea oppimista työssä ja vahvistaa organisaatioiden kykyä uudistua. Simulaation avulla oppimiseen tarvitaan taitoa kohdata epäonnistumisia, rohkeutta kokeilla uutta sekä yhdessä oppimista. Oppiakseen uutta tarvitaan taitoja selviytyä epävarmuudesta ja odottamattomista tilanteista. Simulaatio on keino kehittää työelämää, työyhteisöjä ja oppimista yhdessä. Innovatiivisuutta ja luovuutta tarvitaan joka päivä kehittämään organisaatioita jokaisessa tasossa ja sen ulkopuolella. Simulaatioilla voi harjoitella niin teknisiä kuin ei-teknisiä taitoja, kuten vuorovaikutusta, johtamista ja päätöksentekoa. Simulaatiot mahdollistavat toiminnan havainnollistamisen, ryhmässä oppimisen, riskialttiiden tai kalliiden toimenpiteiden harjoittelun ja testaamisen sekä toimintakyvyn arvioinnin. Simulaatio-oppimista on hyödynnetty laajasti sosiaali- ja terveystieteiden pk-yrityksissä osaamisen kehittämisessä. Alan yritykset ovat

havainneet simulaatioiden tarjoavan monipuolisia mahdollisuuksia osaamisen vahvistamiseen ja kehittämiseen. (Niemi 2020, 71–73.)

5 Menetelmälliset lähtökohdat

Tutkimuksellinen kehittäminen

Opinnäytetyö toteutetaan tutkimuksellisena kehittämisenä, jossa hyödynnetään laadullisia menetelmiä. Laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä tarkastellaan ihmisten kokemuksia valitusta asiasta. Kvalitatiivinen tutkimustapa on monipuolinen ja joustava lähestymistapa, joka tarjoaa syvällistä ymmärrystä ihmisten kokemuksesta, näkemyksistä ja merkityksistä. Tämä tutkimusmenetelmä ei pyri mittaamaan ilmiötä numeerisesti, vaan sen tarkoituksena on kuvata ja ymmärtää ilmiötä niiden omasta kontekstista käsin. Laadullista tutkimusta voidaan soveltaa monenlaisiin aiheisiin ja se tarjoaa mahdollisuuden tutkia monimutkaisia ilmiöitä, joita ei välttämättä voida kvantitatiivisesti mitata. Keskeinen piirre laadullisessa tutkimuksessa on kiinnostus yksilöiden tai yhteisöjen käsityksiin, kokemuksiin ja niihin liittyviin merkityksiin. Tämä voi sisältää tutkimuksen kohteen näkemykset, tunteet, arvot ja uskomukset, myös subjektiiviset tekijät. Laadullinen tutkimus pyrkii paneutumaan syvälle ilmiöihin ja tarjoamaan yksityiskohtaista tietoa, joka auttaa tutkijaa hahmottamaan ilmiötä monipuolisesti. Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä voivat olla esimerkiksi haastattelut, havainnointi, osallistuva havainnointi ja focus group-keskustelut. Näiden menetelmien avulla tutkija pyrkii keräämään rikasta ja syvällistä tietoa tutkimuskohteen kontekstista ja osallistujien näkökulmista. (Vilka 2021,95,96.)

Tähän opinnäytetyöhön valittiin tutkimuksellinen kehittäminen laadullisella tutkimusmenetelmällä pyrkimyksenä ymmärtää esihenkilöiden kokemuksia, selityksiä ja näkemyksiä syvällisesti työhyvinvoinnin johtamisesta muutoksessa. Esihenkilöiden kokemuksia yhdistetään rajattuun tutkittuun tietoon, joka on kerätty tietopohjaksi. Tuloksia tulkittaessa ja analysoitaessa teorian tiedon on tarkoitus auttaa muodostamaan kokonaiskäsitys asiasta niin kuin laadullinen tutkimus edellyttää. Tässä työssä käytetään menetelmänä laadullista sisällönanalyysiä tutkimustiedon ja tutkijoille merkityksellisten tulosten nostamiseksi esiin. Analyysissä keskitytään vastaamaan tutkimuskysymyksiin saadun tutkimusaineiston perusteella. Tutkimustieto kerätään simulaatiotyöpajatilaisuudessa esihenkilöiltä teemahaastattelulla ja kysymyksillä ennalta suunniteltujen tutkittuun tietoon perustuvien työhyvinvoinnin johtamisen muutoksessa teemojen avulla.

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa keskitytään yleensä ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa kiinnostutaan tutkittavien henkilöiden kokemuksista, ajatuksista, tunteista ja merkityksistä, joita he antavat tutkimuksen kohteena olevalle ilmiölle. Tavoitteena on siis saada syvällistä ymmärrystä siitä, miten ihmiset itse kokevat ja tulkitsevat tutkittavan asian. (Puusa & Juuti 2020, luku 2.) Opinnäytetyössä pyritään ymmärtämään esihenkilöiden

näkökulmaa työhyvinvoinnin johtamisesta muutoksessa, heidän kokemuksiinsa ja ajatuksiinsa tälle ilmiölle sekä saamaan syvällistä ymmärrystä asiaan.

Laadullisen tutkimusmenetelmän keskeinen tavoite on toimia emansipatorisesti, eli pyrkiä vapauttamaan tutkimukseen osallistuvat henkilöt vain tiedon lähteenä olemisen roolista. Sen sijaan heidän odotetaan saavan tutkimuksesta myös oppia ja syventää ymmärrystään käsiteltävästä aiheesta. Tämä tarkoittaa, että tutkimuksen tulisi vaikuttaa myönteisesti osallistujien ajatteluun ja toimintatapoihin myös tutkimuksen päättymisen jälkeen, edistäen siten heidän omaa henkilökohtaista ja ammatillista kehitystään. (Vilka 2021, 100.) Simulaatiotyöpajaan osallistuvilta henkilöiltä kysytään työpajan lopuksi millainen kokemus ja merkitys työpajasta saadulla tiedolla heille on. Lisäksi heille annetaan tutkittuun tietoon perustuva tietopaketti, mikä sisältää työkaluja, joiden avulla omaa henkilökohtaista ja ammatillista kehittymistä voidaan edistää työhyvinvoinnin johtamisesta muutostilanteessa.

Laadullinen tutkimus keskittyy ihmisten yksilöllisten kokemusten ja näkemysten tarkasteluun, mikä luo omat haasteensa tutkimukselle. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan esittää esimerkinomaisia tietoja tai tehdä tyypittelyjä, jotka toimivat ihannemalleina ja esimerkkeinä ilmiön esiintymisestä esimerkiksi organisaatiossa. Laadullisen tutkimuksen perusolemus korostaa, että todellisuus ja siitä johdettava tieto ovat subjektiivisia. Tämä on yksi keskeisistä piirteistä laadullisessa tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään lähestymään tutkimuskohdetta sen luonnollisissa olosuhteissa. Tutkimus keskittyy yksittäisiin tapauksiin, ja olennainen osa tutkimusta on osallistujien näkökulmat sekä tutkijan vuorovaikutus yksittäisten havaintojen kanssa. Tämän takia etäisyys tutkijan, aineiston ja tutkimuskohteen välillä on yleensä pieni laadullisessa tutkimuksessa. Tutkimuksessa painotetaan tutkittavien kokemuksia, ja sen tehtävänä on tarjota teoreettisesti perusteltu tulkinta tutkittavasta ilmiöstä. Laadullinen tutkimusote soveltuu erityisesti ilmiöiden tutkimiseen, joiden perustana ovat ihmisten mielentilat, vuorovaikutus ja kielellinen jäsentely. (Puusa & Juuti 2020, luku 2.4.) Menetelmää kutsutaan usein myös ymmärtäväksi tutkimukseksi. Laadullinen lähestymistapa edellyttää tutkijalta kykyä eläytyä tutkimuskohteiden ajatusmalleihin, yleiseen ilmapiiriin, yksilöiden tunteisiin ja motiiveihin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 33–34.) Tässä opinnäytetyössä pyritään tarkastelemaan teorian, empirian ja käytännön välistä yhteyttä.

Kokonaisuuden muodostamiseksi laadullinen tutkimus tarvitsee teoretietoa, joka auttaa tulosten tulkinnassa ja analysoinnissa. Käsitteiden ja viitekehysten käyttö on tärkeää, ja niiden välisten merkitysten ymmärtäminen auttaa luomaan selkeän ja johdonmukaisen tutkimuskokonaisuuden. Laadullisessa tutkimuksessa sisällönanalyysin haasteena voi olla tulosten rajaaminen, sillä ne saattavat tarjota useita erilaisia vaihtoehtoja tutkittavaksi.

Tutkimuksen tekijän on tärkeää rajata tutkittava asia itselleen merkityksellisiin ja tutkimukselle olennaisiin tuloksiin. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä käytetään teoreettista viitekehystä, joka valitaan vastaamaan tutkimuksen teemoja ja tarkoitusta. Analyysi tehdään tutkimusaineiston perusteella, eikä se ole riippuvainen ennalta määritellystä teoriasta. Aineistona voidaan käyttää esimerkiksi kyselyitä ja haastatteluja, ja analyysissa pyritään tunnistamaan ja jäsentämään aineiston käsitteitä ja teemoja. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 30–35, 75.) Opinnäytetyön tuloksissa tuodaan esiin tutkimukselle olennaiset asiat, jotta tulos olisi tarkoituksenmukainen. Teemahaastattelulla saadusta aineistosta tunnistetaan ja jäsennetään käsitteitä ja teemoja.

Laadullinen tutkimus on tutkimustyyppiltään empiiristä. Empiirisessä lähdeaineistossa tiedonantajien, eli lähdeaineistoa tuottavien henkilöiden tunnistettavuus häivytetään. Empiirisessä tutkimuksessa on tutkijan etiikan näkökulmasta katsoen aina pidettävä huolta siitä, ettei yksittäistä henkilöä tunnisteta. Laadullisen tutkimuksen peruskulmakivi on havaintojen teoriapitoisuus. Tällä tarkoitetaan, sitä millaisia välineitä tutkimuksessa käytetään tai merkityksiä tutkivalle ilmiölle annetaan. Nämä tekijät vaikuttavat tutkimuksen tuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Opinnäytetyön tekijät huolehtivat, ettei aineiston tuottamiseen osallistuvia henkilöitä tunnisteta.

Laadullisessa tutkimuksessa tietoa voidaan kerätä monin eri tavoin, ja kaikki ihmisten luoma aineisto antaa arvokasta tietoa heidän kokemuksistaan ja näkemyksistään. Yksi yleisimmistä tavoista kerätä tutkimusaineistoa on tallentaa ihmisten puheita haastattelujen avulla. Erilaiset haastattelumenetelmät ovat järjestelmällisiä ja tarkoituksellisia tapoja kerätä tietoa, ja niitä valitaan tutkimuksen tarpeiden mukaan. Laadullisen tutkimuksen haastattelumenetelmiä voivat olla esimerkiksi teemahaastattelu tai avoin haastattelu. Jokaisella näistä menetelmistä on omat vahvuutensa ja soveltamisalueensa, ja niitä käytetään tutkimuksen kohteen ja tavoitteiden mukaisesti. Teemahaastattelu on yleinen tutkimushaastattelun muoto, jota käytetään usein työelämän tutkimusperusteisissa kehittämishankkeissa. Tällaisissa hankkeissa pyritään luomaan yhteistä ymmärrystä käsitteistä ja toimintatavoista sekä edistämään keskustelua. Ryhmähaastattelu on yksi tapa kerätä tutkimusaineistoa, jossa useampi henkilö kutsutaan haastatteluun heidän asiantuntemuksensa perusteella. Tavoitteena on, että ryhmän jäsenillä on vaikutusta tarkasteltavaan asiaan ja kyky saada aikaan muutoksia. Ennen ryhmähaastattelun aloittamista on varmistettava, että kaikki osallistujat antavat suostumuksensa tilanteen tallentamiseen. Ryhmähaastattelun rinnalla voidaan hyödyntää erilaisia menetelmiä, kuten työpajoja, oppimiskahviloita tai aivoriihiä, aineiston keräämiseksi. Tavoitteena on oppia yhdessä ja hyödyntää ryhmän monipuolista osaamista. (Vilkkä 2021, 99–101.) Opinnäytetyön tiedon keruu tehdään teemahaastatteluna työpajassa

osallistujien asiantuntemusta hyödyntäen. Työpajassa hyödynnetään yhdessä oppimista. Osallistujilta kysytään suostumus tilanteen nauhoittamiseen.

Kun aineistonkeruumenetelmänä käytetään teemahaastattelua, haastattelijan roolina on varmistaa, että keskustelu pysyy annetuissa teemoissa ja että kaikki osallistajat pääsevät osallistumaan keskusteluun tasapuolisesti. Toisin sanoen haastattelijä ohjaa keskustelua kohti ennalta määriteltyjä aiheita ja pyrkii takaamaan kaikkien osallistujien osallistumisen ja kuulluksi tulemisen. Ryhmähaastattelun tavoitteena puolestaan on keskustelun edistäminen ja aktiivisen osallistumisen mahdollistaminen. Tässä haastattelutyypissä pyritään luomaan tila, jossa ryhmän jäsenet voivat jakaa ajatuksiaan ja näkökulmiaan avoimesti. Haastattelijan keskeinen tehtävä on tukea kaikkia osallistujia ja varmistaa, että keskustelu etenee ryhmän omista pohdintoista käsin eikä kukaan yksilö dominoi keskustelua tai ohjaa sitä liikaa omiin tavoitteisiinsa. (Vilka 2021 100, 132, 135.) Opinnäytetyön tekijät varmistavat keskustelun pysyvän teemojen mukaisena koko työpajan ajan. He ohjaavat keskustelua niin että kaikkien osallistujien kokemuksia kuullaan tasapuolisesti.

Aineiston analyysi

Kvalitatiivinen aineiston analysointi voidaan hahmottaa kolmivaiheisena prosessina. Ensimmäisessä vaiheessa aineisto kuvataan, jonka avulla pyritään hahmottamaan henkilöiden, tapahtumien ja kohteiden ominaisuuksia. Tämä vaihe auttaa tutkijaa saamaan yleiskuvan aineistosta ja sen sisällöstä. Toisessa vaiheessa aineisto luokitellaan, mikä on olennainen osa analyysia. Luokittelu luo perustan aineiston myöhemmälle tulkinnalle, yksinkertaistamiselle ja tiivistämiselle. Tässä vaiheessa pyritään ryhmittelemään aineisto erilaisiin luokkiin tai kategorioihin, jotka heijastavat aineiston sisältöä ja mahdollistavat sen järjestämisen ja ymmärtämisen. Kolmannessa vaiheessa aineisto yhdistellään, eli pyritään löytämään luokkien välisiä säännönmukaisuuksia tai samankaltaisuuksia. Tämä vaihe auttaa tutkijaa syventämään ymmärrystään aineistosta ja tunnistamaan mahdollisia teemoja tai keskeisiä näkökulmia, jotka nousevat esiin luokittelun perusteella. Yhdistelyvaiheessa pyritään hahmottamaan laajempia kuvioita ja merkityksiä aineistossa. (Hirsjärvi & Hurme 2018, luku 7.)

Aineiston analyysi suoritetaan induktiivisesti eli aineistolähtöisesti. Aineisto käsitellään litteroimalla se kirjalliseen tekstimuotoon nauhoitetusta materiaalista. Litterointi voidaan toteuttaa myös osittain tutkimuksen teemojen perusteella, jolloin keskitytään tiettyihin aihealueisiin, jotka halutaan tutkia. Tekstimuotoon muuttaminen auttaa aineiston läpikäymisessä ja analysoinnissa. Litteroinnin tarkoituksena on vastata haastateltavien suulliseen ilmaisuun ja tallentaa se kirjallisessa muodossa ilman merkittäviä muutoksia tai lisäyksiä. Litteroinnissa pyritään välittämään tutkittavien antamia merkityksiä ja säilyttämään heidän alkuperäinen sanamuotonsa. Tarkkuudella ja huolellisuudella litteroinnissa varmistetaan tutkimuksen

luotettavuus ja luottamuksellisuus, sillä litteroinnissa käytetään suoraan haastateltavien omia sanoja ja ilmaisuja. (Vilka 2021, 110,111.)

Laadullisen eli induktiivisen sisällönanalyysin prosessiin kuuluu kolme eri osaa: redusointi, klusterointi ja abstrahointi. Redusointi tarkoittaa alkuperäisen aineiston ja tulosten pelkistämistä, jossa karsitaan pois tutkimukselle epäoleellinen tieto. Tehokas pelkistäminen edellyttää tärkeiden käsitteiden ja ilmaisujen tunnistamista ja korostamista aineistosta. Klusterointi puolestaan viittaa aineiston ryhmittelyyn ja abstrahointi taas teoreettisten käsitteiden luomiseen aineistosta. Näiden kolmen osan avulla tutkija pystyy jäsentämään ja ymmärtämään aineiston sisältöä ja merkitystä laajemmassa kontekstissa. Klusterointi aineiston analyysissä tarkoittaa sen ryhmittelyä tai jaottelua erilaisiin luokkiin tai ryhmiin. Tämä prosessi edellyttää tarkkaa aineiston läpikäyntiä ja tulosten vertailua keskenään. Klusteroinnissa pyritään tunnistamaan samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia käsitteiden välillä. Tehokkain klusterointi tapahtuu, kun aineisto jaetaan eri luokkiin, ja tämä jaottelu voi sisältää alaluokkia, yläluokkia ja pääluokan luokittelua. Luokittelun avulla pyritään tuomaan esiin selkeät ilmaisut ja käsitteet aineistosta. Klusteroinnin avulla aineisto tiivistyy ja ryhmittely luo perustan tutkittavalle ilmiölle. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–124.)

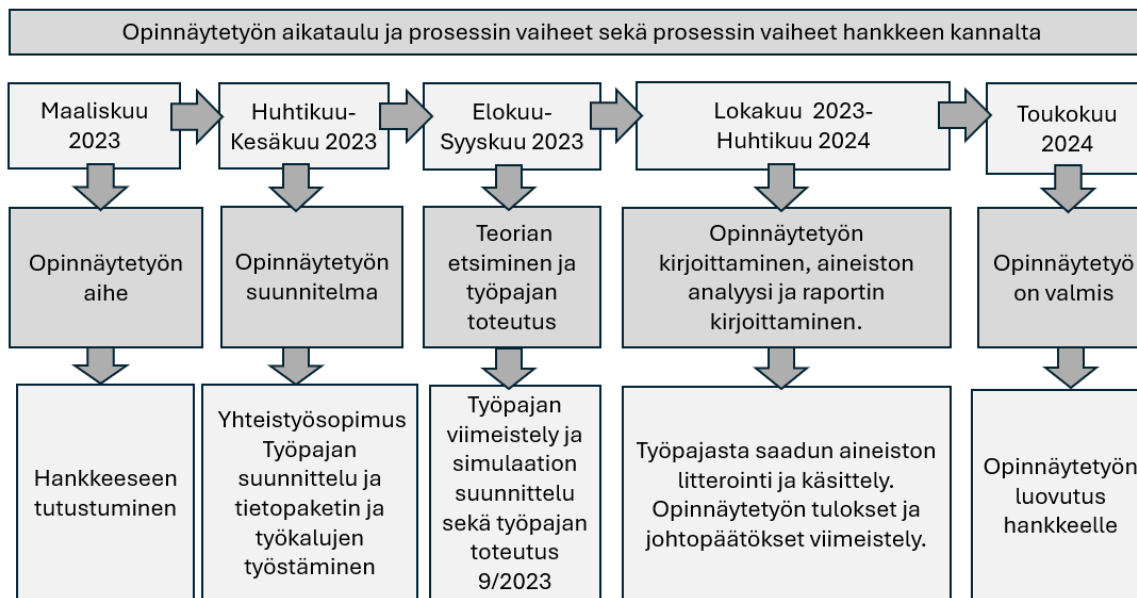
Sisällönanalyysissä keskitytään siihen, mistä asioista ja teemoista aineisto kertoo eli mistä haastateltavat puhuvat. Analyysin aluksi valitaan asiat, joita halutaan tutkia. Seuraavaksi käydään aineisto läpi systemaattisesti, useamman kerran ja etsitään sekä merkitään tutkimuksen kannalta kiinnostavat asiat. Löydetyt ja merkityt kohteet erotellaan muusta aineistosta ja kootaan yhteen eli litteroidaan. Seuraavaksi sisältö tyypitellään, teemoitellaan ja luokittelun avulla aineistoa pilkotaan vielä selkeimpiin asiakokonaisuuksiin. Prosessin lopuksi tehdään aineiston yhteenveto ja johtopäätökset. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 383–388; Vuori 2023.)

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi on menetelmä tutkimusaineiston kuvaamiseen sanallisesti. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä pyritään kuvaamaan tutkittavien merkityks maailmaa. Kun puhumme aineistolähtöisestä sisällönanalyysistä, se viittaa siihen, että tieto tulee ilmi ihmisen käyttämien sanojen, lauseiden tai lauseiden joukkojen kautta muodostuvassa merkityksellisessä kokonaisuudessa. Tässä analyysissä keskitytään siis siihen, miten ihmiset ilmaisevat ajatuksiaan ja mielipiteitään sanallisesti, ja miten nämä ilmaisut voivat paljastaa tietoa tutkittavasta asiasta. Päämääränä on ymmärtää ja kehittää tutkittavien toimintaa ja ajattelutapoja hyödyntämällä tutkimuksessa muodostuneita käsitteitä, luokituksia ja malleja. (Vilka 2021,100, 132,135.)

6 Tutkimuksellisen kehittämistyön toteutus

6.1 Aikataulu ja kulku

Opinnäytetyön aikataulu ja prosessin vaiheet sekä prosessin vaiheet hankkeen kannalta on esitetty kuvassa 2.



Kuva 2. Opinnäytetyön aikataulu ja kulku

6.2 Kehittämistyön aineiston keruu

Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä työpajassa käytettiin teemahaastattelua, jonka avulla osallistujat saattoivat ilmaista näkemyksiään ja kokemuksiaan vapaasti. Teemahaastattelu tarjosi osallistujille tilaisuuden avoimeen ja spontaaniin keskusteluun tutkittavasta ilmiöstä. Tämä mahdollisti ajatusten ja kokemusten vapaan jakamisen, samalla kun tutkija ohjasi keskustelua tarpeen mukaan tutkimusaiheen kannalta merkitykselliseen suuntaan. Teemahaastattelu osoittautui tehokkaaksi tiedonkeruumenetelmäksi, sillä se tuki osallistujien aktiivista osallistumista ja ajatusten jakamista tutkimuksen aiheesta. Haastattelu tilanteen toteutus kasvotusten mahdollisti osallistujien välisen vuorovaikutuksen ja toi esiin myös nonverbaalista viestintää, kuten eleitä ja ilmeitä.

Työpajan tarkoituksena oli antaa tietoa, näkemyksiä ja herätellä työhyvinvoinnin johtamisen muutoksen teemoihin ja simulaation keinoin käsitellä työhyvinvoinnin johtamista

muutostilanteissa. Työpajaa varten opinnäytetyön tekijät olivat keränneet tutkittuun tietoon perustu- van tietopakettin eli teorian ja työkalut. Teoriaosuus oli muodostettu teemoittain ja esitellään tarkemmin opinnäytetyön kohdassa kahdeksan. Hankeen näkökulmasta työpajan tavoitteena oli luoda vuorovaikutteinen tilaisuus, jossa esihenkilöt voisivat käsitellä yhdessä mielipiteitä, kokemuksia ja kehitysajatuksia työpajan alussa esitetyn teorian avulla. Osallistujilta oli tarkoitus saada syvällistä tietoa esihenkilöiden työn nykytilanteesta ja sen roolista työhyvinvoinnin ylläpitäjänä. Käytännön kokemuksia ja näkemyksiä käytetään aineistona opinnäytetyössä.

Kutsut työpajaan osallistujille lähetettiin sähköpostitse hanketyöntekijöiden toimesta. Kutsuissa kerrottiin aihe, hankkeen tarkoitus ja työpajassa käytettävästä simulaatio menetelmästä. Neljä esihenkilöä ilmoittautui mukaan. Opinnäytetyön tekijät eivät osallistuneet kutsujen tekemiseen tai lähettämiseen.

Työpaja esihenkilöiden kanssa järjestettiin syyskuussa 2023 LAB ammattikorkeakoulun tiloissa Lahdessa. Työpajalle oli varattu aikaa yhteensä neljä tuntia. Siihen osallistui neljä esihenkilöä Etelä-Suomesta eri organisaatioista. Työpajaan osallistuvilta henkilöiltä pyydettiin lupa haastattelun nauhoittamiseen ja sen tiedon käyttämiseen opinnäytetyössä. Ennen nauhoituksen aloittamista selvennettiin osallistujille, että kaikki tallennettu materiaali poistetaan asianmukaisesti heti sen käytön jälkeen.

Työpajan alussa opinnäytetyön tekijät esittelivät päivän ohjelman ja kertoivat työpajan etenemisestä teemoittain. Työpaja oli jaettu kahteen osaan. Teoriaosuuden esittämiseksi ja teemahaastattelulle oli varattu yhteensä kaksi tuntia aikaa ja simulaatio-osuudelle oli varattu toiset kaksi tuntia. LAB-ammattikorkeakoulun hanketyöntekijät toimivat fasilitaattoreina työpajassa. He aikatauluttivat työpajan ja varmistivat tekniikan toimivuuden ennen työpajan alkamista. Työpajan aikana molemmat opinnäytetyön tekijöistä toimivat vuorotellen keskustelun vetäjinä. Toinen huolehti sillä aikaa nauhoituslaitteiden toimivuudesta.

Työpajan alussa osallistujat esittäytyivät. Jokainen sai kertoa nimensä, työskentelyalueensa Etelä-Suomessa ja hieman omasta työkuvastaan. Opinnäytetyön työpajaan osallistuvat esihenkilöt olivat toimineet esihenkilöinä, joten työhyvinvoinnin teemat muutoksissa olivat heille ennestään tuttuja. Heillä oli työssään muodostunut vahva käsitys ja ymmärrys muutoksista sekä työhyvinvoinnista ja sen tukemisesta esihenkilönä omien työkokemustensa kautta.

Osallistujat toimivat erilaisissa organisaatioissa ja yrityksissä eri toimialoilla esihenkilöinä ja heidän alaistensa määrä vaihteli merkittävästi. Jotkut heistä olivat kerryttäneet vuosien varrella runsaasti kokemusta esihenkilötehtävistä, kun taas toiset olivat vasta aloittaneet työnsä esihenkilönä ja olivat kokemukseltaan nuorempia alalla. Kaikkia yhdisti kuitenkin muutokset

työpaikoilla ja siihen liittyvät kokemukset esihenkilön roolissa. Osallistujien erilainen kokemustautta toi tutkimukseen erilaisia näkökulmia ja rikastutti sen kokonaiskuvaa.

Osallistujat saivat ilmaista omia kokemuksiaan ja näkemyksiään työn muutoksista ja uudistuksista. Keskusteltiin muutoksen vaikutuksista työympäristöön ja työtehtäviin. Pohdittiin yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen merkitystä esihenkilön ja työyhteisön välillä. Osallistujien kanssa keskusteltiin siitä, miten nämä tekijät ilmenevät käytännössä ja miten ne vaikuttavat työyhteisön toimintaan ja ilmapiiriin. Työhyvinvoinnin tukeminen esihenkilön roolissa oli keskeinen aihe, ja osallistujat jakoivat omia kokemuksiaan siitä, miten he olivat tukeneet työntekijöiden hyvinvointia ja motivaatiota.

Työpajassa keskusteltiin erilaisista työkaluista ja käytänteistä, joita esihenkilöt voivat hyödyntää työyhteisön tukemisessa ja muutostilanteiden hallinnassa. Näitä olivat esimerkiksi kommunikaatiovälineet, koulutusohjelmat ja työpajat. Työpajan lopuksi käsiteltiin onnistumisen avaimia muutostilanteissa ja simulaatiokokemusten hyödyntämisestä tulevaisuudessa. Osallistujat jakoivat ajatuksiaan siitä, miten simulaatiokokemuksista saatua oppia voitaisiin hyödyntää tehokkaammin tulevissa muutostilanteissa ja miten niitä voitaisiin integroida osaksi organisaation kehittämistoimintaa.

Työpajan aikana nauhoitettiin yhteensä noin kolmen tunnin verran aineistoa. Keskustelun sisältö liittyi työhyvinvoinnin ylläpitämiseen muutostilanteissa esihenkilön näkökulmasta. Osallistujat vaihtoivat ajatuksia ja kokemuksiaan aiheeseen liittyen sekä pohtivat konkreettisia työkaluja ja strategioita, joilla voidaan tukea työntekijöiden hyvinvointia muutostilanteissa. Keskusteluissa käytiin läpi esimerkkejä hyvistä käytännöistä ja pohdittiin niiden soveltamista erilaisissa tilanteissa. Lisäksi tarkasteltiin esihenkilöiden roolia ja vastuita työhyvinvoinnin edistämässä muutostilanteissa, sekä mahdollisia haasteita ja ratkaisuja näiden kohtaamisessa.

Keskustelu ja teemahaastattelu olivat vuorovaikutteisia ja pyrkivät edistämään yhteistä ymmärrystä aiheesta ja käytännön työkalujen kehittämistä. Työpajassa käsitellyt aiheet synnyttivät luontevaa ja kokemukseen perustuvaa keskustelua. Jokaisella osallistujalla oli tilaisuus tuoda esiin omia näkemyksiään ja he saivat rauhassa harkita omien kokemusten esiin tuomista käsiteltävistä teemoista. Tämä moniäänisyys rikastutti keskustelua ja teki siitä arvokkaan kaikille osallistujille.

Työpaja onnistui hyvin. Osallistujat kertoivat avoimesti kokemuksiaan teemojen mukaisesti esitettyihin kysymyksiin. Simulaatio harjoitusta varten osallistujille annettiin erilaiset roolit. Simuloitava tilanne oli esihenkilön koolle kutsuma palaveri, jossa käsiteltiin tulevaa yritysmuutosta. Osallistujat eläytyivät hyvin rooleihinsa. Simulaation jälkeen käytiin purkukeskustelu. Osallistujat kertoivat, millaisen roolin takana olivat olleet. Tämän jälkeen käytiin läpi

simulaation eteneminen kohta kohdalta pysähtyen ajatuksia herättäviin tilanteisiin ja kään-
teisiin. 10 minuutin simulaatiosta tuli syvällinen keskustelu.

*Osallistujat toivat laajasti esiin käytännön kokemustaan ja näkemystään peilaten niitä sekä simulaatiocaseen että teoriaosuuden oppaaseen. Keskustelusta jalostui osallis-
tujen näkemys ideaalista muutosprosessissa, jossa painottuvat aito henkilöstön osal-
lisuus, suunnittelu, viestintä ja arviointi.*

Teksti on suora lainaus työpajassa mukana olleen asiantuntijan palautteesta.

6.3 Aineiston analysointi

Opinnäytetyön aineiston analysoinnissa hyödynnettiin erilaisia analyysimenetelmiä, kuten litterointia, luokittelua, redusointia ja klusterointia. Valittuna analyysimenetelmänä toimi induktiivinen sisällönanalyysi, koska Induktiivinen analyysi perustuu yksittäisten havaintojen tai ilmiöiden yleisten päätelmien tekemiseen päättelylogiikan periaatteiden avulla, ja se keskittyy aineiston ominaisuuksiin ja sisältöön. Aineiston analyysi tehtiin induktiivisesti eli aineistovetoisesti. Aineisto käsiteltiin litteroimalla se nauhoitetusta materiaalista kirjalliseen tekstimuotoon.

Litterointi voidaan tehdä tutkimuksen teemojen mukaan asioista, joita halutaan tutkia. Aineiston tekstimuotoon muuttaminen auttaa materiaalin läpikäymistä. (Vilka 2021a, 137–138.) Aineiston litteroinnissa keskityttiin keräämään tieto, joka vastaa opinnäytetyön kehittämistehtäviä. Luokittelun avulla aineisto pilkottiin pienempiin osiin ja asiakokonaisuuksiin.

Aineiston litteroinnilla nauhoitetut äänitiedostot muutettiin kirjoitetuksi tekstiksi. Materiaali työpajasta purettiin pian työpajan järjestämisen jälkeen, tällä varmistettiin luotettava kirjaa-
minen ja haastatteluaineiston laadun ja luotettavuuden varmistaminen. Analyysi toteutettiin käyttäen teema-analyysiä, jossa keskeiset teemat olivat tiedossa ja niiden avulla pyrittiin ymmärtämään osanottajien kokemuksia, näkemyksiä ja ajatuksia. Ensimmäisessä vaiheessa nauhoitettuja äänitiedostoja jouduttiin kuuntelemaan useita kertoja, ja teemat jakautuivat nauhoituksen eri vaiheisiin hieman epätasaisesti. Kaikki opinnäytetyön aineistoksi tarpeellinen nauhoitettu puhe kirjoitettiin tarkasti sanasta sanaan Word-pohjaan. Kirjoitettua materiaalia kertyi 23 sivua.

Toisessa analyysin vaiheessa aineisto luokiteltiin teemoihin, joka loi perustan aineiston tulkinnalle ja tiivistämiselle. Teemoittelu auttoi aineiston ymmärtämisessä ja järjestämisessä. Viimeisessä eli kolmannessa analyysin vaiheessa tutkimuksen tulokset koottiin yhteen käyttäen suoria lainauksia osallistujien tuotoksista. Syvällisempi aineiston tulkinta edellytti kykyä ymmärtää ja tulkita osanottajien kokemuksia ja näkemyksiä aineistossa esiintyvien

teemojen kautta. Tämä prosessi mahdollisti syvällisen käsityksen aineistosta ja sen merkityksistä, mikä puolestaan auttoi tekemään päätelmiä ja johtopäätöksiä tutkimuksen aiheesta.

Tässä opinnäytetyössä aiheistoa redusoitiin käyttämällä erilaisia menetelmiä, kuten aineiston kirjoittamista, saman sisältöisten asioiden yliviivaamista ja tekstien leikkaamista. Epäoleellinen tieto rajattiin pois. Tärkeät käsitteet ja ilmaisut teemoihin liittyen tunnistettiin. Samanlaisten vastausten yliviivaaminen auttoi luomaan perustaa aineiston klusteroinnille. Tämä tarkoitti sitä, että samankaltaiset tai toistuvat aiheet ja näkökulmat tunnistettiin ja ryhmiteltiin yhteen, mikä helpotti aineiston hallintaa ja analysointia.

Kun tutkimusaineisto oli saatu redusoitua ja keskeiset teemat tunnistettua, seuraava vaihe oli järjestää ja analysoida näitä teemoja syvällisemmin. Tutkimusaineisto oli teemoiteltu tietopakettien sisällön teemojen mukaisesti. Tavoitteena oli ymmärtää jokaisen osallistujan ajatukset, kokemukset ja näkemykset käsiteltävästä aiheesta. Tämä vaati tarkkaa paneutumista aineistoon ja sen sisältöön siten, että tutkija pyrki hahmottamaan osanottajien ilmaisemat ajatukset ja kokemukset mahdollisimman tarkasti ja oikein. Analyysissä kiinnitettiin erityistä huomiota osanottajien käyttämiin sanoihin, ilmaisuun ja kontekstiin, jotta voitiin varmistua siitä, että niiden tulkinta oli mahdollisimman uskollinen alkuperäiselle viestille. Esihenkilöiden kokemukset on tuotu esiin taulukossa. Teemoittelun keinoin on pyritty tuomaan esiin osanottajien näkökulmat ja kokemukset. Taulukossa 3 on esitetty esihenkilöiden kokemukset ja teemat.

Aineiston analyysi Esihenkilöiden kokemukset teemoittain	
KOKEMUKSET	TEEMAT
Organisaatiomuutokset -jatkuva sopeutumista ja ratkaisujen etsintää Lainsäädännöstä tuleva muutos on helpompi perustella työntekijöille. Muutos voi olla suunta kohti parempaa. Muutos aiheuttaa epävarmuutta tulevaisuudesta Pelkoa työtehtävien kasaantumisesta työntekijöille ja esihenkilöille Työyhteisössä väsymistä -jatkuva työntekijöiden vaihtuminen ja perehdyttäminen Mitä muutos tarkoittaa henkilökohtaisella tasolla Yksilölliset työntekijän ominaisuudet vaikuttavat muutoksen käsittelyyn, millaisena näkee tulevaisuuden. Työntekijän työuran vaiheen vaikutus muutokseen vasta aloittanut / eläköityvä / työn imua kokeva	Muutokset ja niihin reagointi

<p>Työntekijän resilienssin ja ammatillisen itsetunnon vaikutus muutokseen.</p> <p>Työntekijä, jolla on vahva itsetunto ja uskoo omiin kykyihin, selviää muutoksista paremmin.</p> <p>Työyhteisöissä hyvin perusteltu ja ennakoitu muutos otetaan positiivisemmin vastaan.</p>	
<p>Mahdollistetaan alaisille tilanteita, jolloin he tulivat kuuluksi.</p> <p>Kuunnellaan mitä työntekijät sanovat, koettiin haastavaksi.</p> <p>Mahdollisuus varata aika esihenkilön kanssa keskusteluun, kaikki eivät varaa aikoja, toiset taas usein.</p> <p>Kysytään kuulumisia päivittäin.</p> <p>Pieni tiimi, vähän alaisia, on helpompi kohdata päivittäin.</p> <p>Esihenkilöllä voi olla kalenteriin varattu aikaa alaisten kohtaamiselle.</p> <p>Työntekijöiden persoonallisuuserot, erilainen tarve kohtaamiselle</p>	Työntekijöiden kohtaaminen
<p>Hybridityö</p> <ul style="list-style-type: none"> -tukea vaikeampi antaa yksilölle ja työyhteisölle -mielenterveyshaasteiden kasvaminen -dialogisuus ja yhteinen ajattelu koettiin tärkeäksi -tuella on suuri vaikutus työhyvinvointiin. -lähityöhön toimistolle ei haluta palata. <p>Voisiko etätyön määrää rajoittaa.</p> <p>Alaisten määrä vaikuttaa miten esihenkilö ehtii tukea antamaan.</p> <p>Nuori ja uusi työntekijä tarvitsee enemmän tukea.</p> <p>Esihenkilön on pysyttävä ajan tasalla työntekijöidensä tuen tarpeesta.</p> <p>Hyvä, avoin keskusteluyhteys pidettävä alaisten kanssa.</p> <p>Esihenkilöllä kokemus riittämättömyyden tunteesta, kun on suuri alaismäärä.</p>	Työntekijöiden tukeminen
<p>Ylemmän johdon luoma turvallisuuden ilmapiiri muutostilanteissa tärkeä esihenkilöille.</p> <p>Esihenkilön motivaatio ja sitoutuminen vaikuttaa muutostilanteessa</p> <p>Oman esihenkilön avoin viestintä muutoksesta ja kyky ottaa vastaan tukea</p> <p>Oman esihenkilön tuki ja luottamus sekä johdonmukaisuus vaikuttaa työssä viihtymiseen</p>	Tuki omalta esihenkilöltä
<p>Muutoksen mahdollisuudet tiedostetaan</p> <p>Tilannekuvan luominen ja usko tulevaisuuteen</p> <p>Työntekijöiden osallistaminen ja tiedottaminen sekä tilannekuvan luominen</p> <p>Keskijohdon sitoutumattomuus muutokseen, lopputulos ei ole onnistunut</p>	Muutoksessa onnistuminen

<p>Henkilökunnalta tullut muutosidea on helpompi toteuttaa henkilökunnan sitoutuessa siihen.</p> <p>Työntekijä käsittelee muutoksen yksilöllisesti omien kokemusten ja taustojen mukaisesti</p> <p>Esihenkilön rehellisyys, avoimuus ja osaaminen vaikuttavat</p> <p>Tarvitaan selkeä visio</p> <p>Työntekijöiden sitouttaminen ja mahdollisuus vaikuttaa muutokseen</p>	
<p>Hyödyllinen, hedelmällinen, leikkimielinen</p> <p>Yksilöllisten taitojen löytäminen</p> <p>Roolien jakaminen simulaatiossa, voisiko mahdollistaa huomaamaan omat käytösmallit.</p> <p>Kehittämisen keinona, uusien ratkaisujen löytämiseksi.</p> <p>Kriisi- ja muutostilanteiden ennakointiin ja harjoitteluun.</p> <p>Hybridisimulaation mahdollisuus tulevaisuudessa</p>	<p>Simulaation merkitys</p>

Taulukossa 3. on esitetty esihenkilöiden kokemukset teemoittain.

7 Tulokset

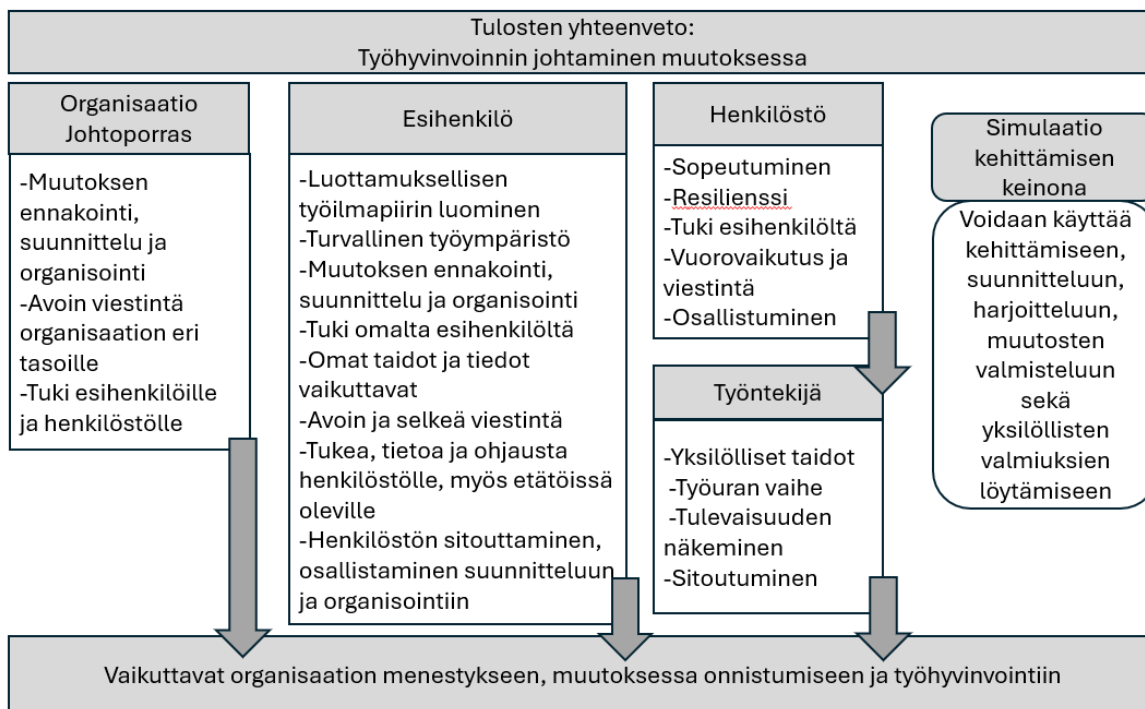
7.1 Keskeisiä havaintoja tuloksista

Yksi keskeisimmistä havainnoista oli, että muutokset työpaikalla nähdään väistämättöminä ja merkittävänä osana organisaatioiden toimintaa. Erityisesti organisaatiomuutokset koettiin suurimpana muutostekijänä, johon työntekijöiden on jatkuvasti sopeuduttava. Tämä korostaa tarvetta avoimuudelle ja selkeälle viestinnälle muutostilanteissa. Toiseksi esihenkilön roolissa korostui työntekijöiden kohtaaminen ja tukeminen.

Esihenkilöt tarvitsevat työkaluja henkilöstön tukemiseen, varsinkin virtuaalisia työyhteisöjä johtaessa. Avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin ylläpitäminen sekä aktiivinen tuki alaisille olivat avainasemassa muutostilanteiden onnistuneessa läpiviennissä. Erityisesti hybridityön yleistymisen asetti uusia haasteita työyhteisön tukemiselle etätyössä. Kolmanneksi muutoksen onnistuminen edellytti selkeää visiota ja avointa viestintää työyhteisössä.

Esihenkilöiden oli luotava turvallinen toimintaympäristö ja sitoutettava henkilöstö muutoksen tavoitteisiin. Lisäksi henkilöstön osallistuminen muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen koettiin tärkeäksi. Neljänneksi simulaation käyttö ja hyödyntäminen nähtiin hedelmällisenä ja leikkimielisenä välineenä muutosten valmistelussa ja kriisitilanteiden ennakoinnissa. Simulaation avulla voidaan herättää ihmisten omia valmiuksia ja testata erilaisia skenaarioita turvallisesti.

Yhteenvetona voidaan todeta, että esihenkilönä toimiminen muutostilanteissa vaatii monipuolisia taitoja ja kykyä sopeutua muuttuviin tilanteisiin. Avoimuus, luottamus ja aktiivinen tuki alaisille ovat keskeisiä tekijöitä työyhteisön hyvinvoinnin ja muutoksen onnistumisen kannalta. Lisäksi muutosten tiedostaminen ja niihin valmistautuminen ovat olennaisia osia organisaation menestyksen varmistamisessa. On tärkeää, että esihenkilöt ovat valmiita ja kykeneviä johtamaan tiimejään muutostilanteissa ja tarjoamaan heille tarvittavaa tukea ja ohjausta. Esihenkilö tarvitsee tukea omalta esihenkilöltään ja johdolta muutoksessa onnistumiseksi. Kuvassa 4. on esitetty yhteenveto keskeisistä tuloksista.



Kuva 4. Tulosten yhteenveto

7.2 Muutokset ja niihin reagointi

Keskusteltaessa työpaikalla tapahtuneista muutoksista, useammalla osallistujalla oli kokemuksia yt-neuvotteluista. Lisäksi keskusteluissa mainittiin muita muutoksia, kuten organisaatiomuutokset, esihenkilövaihdokset ja eläköityminen, jotka aiheuttivat muutoksia työtehtävissä. Eräs osallistuja korosti merkittävänä muutoksina toimintaympäristön voimakkaita muutoksia, lainsäädännön tuomia rajoituksia, talouden vaihteluita ja työmarkkinatilannetta. Erityisesti organisaatiomuutokset nähtiin suurimpana ja korostuneimpana muutostekijänä, mikä edellytti jatkuvaa sopeutumista ja ratkaisujen etsimistä.

mut yhtäläillä kyl niinku muutos voi olla myös kohti parempaa ja näin että, ehkä sekin vois olla positiivinen näkökulma, että ei se aina todellakaan ole huono asia, et niinkin on koettu ja olen kokenut näin

Keskusteltaessa siitä miten työyhteisöt olivat kokeneet muutostilanteet, yhteisesti oltiin samaa mieltä siitä, että varsinkin yt-neuvotteluihin liittyen työyhteisöissä oli epävarmuutta ja epätoivoa oman tulevaisuuden suhteen. Työtehtävien kasaantuminen pelotti. Työntekijöiden jatkuva vaihtuminen, rekrytointi koettiin muutoksena, joka aiheutti työyhteisöissä painetta ja tähän liitettiin myös perehdytys, joka koettiin näin ollen jatkuvana rasitteena työyhteisöissä.

Varmaan luonnollisesti tulee sellasta muutosvastarintaa ja sit rupee niinku kaikenlaiset spekulatiot jylläämään, että et mitä tää nyt tarkoittaa ja mitä tää nyt tarkoittaa nimenomaan mun henkilökohtaisella tasolla, että mitä tää tarkoittaa mulle

Muutosta käsiteltiin myös subjektiivisena kokemuksena, johon moni asia vaikuttaa. Yksittäisen työntekijän tausta miellettiin vaikuttavan siihen, miten pystyy muutoksen käsittelemään ja miten näkee tulevaisuuden. Keskustelussa tuotiin myös esille työntekijän sijoittuminen omalla työurallaan; verrattiin työntekijää viimeisellä työuravuodellaan kohtaamassa suurta muutosta uran alkuvaiheessa olevaan työntekijään, joka koki vielä työnimua. Jälkimmäisen ajateltiin olevan vastaanottavampi uudelle. Samalla tuotiin esiin myös ajatus resilienssin vaikutuksista. Yhden osallistujan havainto oli, että resilienssi on vahvasti kytköksissä siihen, millainen ammatillinen itsetunto asiantuntijalla on. Hän uskoi vahvan itsetunnon ja omiin kykyihinsä uskovan henkilön pärjäävän paremmin muutoksissa kuin henkilön, jonka ammatillinen itsetunto oli matala.

Osallistajat olivat samaa mieltä siitä, että muutosten perustelut ja avoimuus ennen tulevaa muutosta vaikuttaisivat työyhteisöihin positiivisesti. Yksi osallistuja koki tärkeänä mahdollistaa alaisille tilanteita, jolloin he tulivat kuulluksi ja välitettiin tunne, että heidän mielipiteillään on väliä. Myös lainsäädännöstä tulevat muutokset koettiin helpommin perusteltaviksi työyhteisöille

7.3 Työntekijöiden kohtaaminen

Osallistajat kokivat jokainen kohtaavansa alaisiaan. Yhden osallistujan mielestä kuulumisia tuli kyselyä työpaikalla, mutta joskus tuntui, että haastavampaa oli kuunnella mitä työntekijä vastasi. Isommassa organisaatiossa tarjottiin mahdollisuuksia varata aikoja esihenkilölle, tästä oli kokemus, että toiset alaiset varasivat useita aikoja vuodessa, mutta kaikki eivät käyttäneet tätä mahdollisuutta ollenkaan.

Pienen tiimin esihenkilö koki vähäisen alais määrän mahdollistavan paremmin päivittäisiä työntekijöiden kohtaamisia. Käytössä oli myös esihenkilön kalenterointi, joka ohjasi koska työntekijöitä mennään tapaamaan. Keskustelussa nousi esiin myös persoonakysymykset. Yhden osallistujan tapoihin kuului kysyä kuulumisia ja tarjota työntekijöille tilanteita näihin.

7.4 Työntekijöiden tukeminen

Hybridityön koettiin vaikuttavan työyhteisöjen yhteishenkeen vuorovaikutusten vähäisyyden vuoksi. Yhteinen dialogisuus ja yhteinen ajattelu koettiin arvokkaana. Esihenkilöinä tuen antaminen työntekijöille koettiin vaikeana ja haasteellisena. Yksi esihenkilöistä kertoi hybridityöhön siirtymisen jälkeen, että käytössä oli oikeita lukuja siitä, miten työntekijöiden mielen

haasteet ovat kasvaneet aiempaan verrattuna. Useamman osallistujan mukaan työpaikoilla oli käyty esihenkilöiden keskuudessa keskustelua, voidaanko etätyötä rajoittaa. Osallistujilla oli kokemuksia siitä, ettei työntekijöitä saanut enää palaamaan lähityöhön. Tämä huolestutti osallistujia, koska työyhteisöjen tukeminen esimiehenä etätyössä koettiin vaikeana. Työyhteisön tukemisella koettiin olevan suuri kytkös henkilöstön työhyvinvointiin, niin yksilöinä kuin yhteisönä.

On se niin paljon vaikeampaa. Se on aika raadollista, mut jos mietitään mikä on tiimin tulos, niin se kytkeytyy ihan puhtaasti hyvinvointiin

Työyhteisön tukemisen nähtiin olevan olennaisesti yhteydessä henkilöstön työhyvinvointiin niin yksilöinä kuin yhteisönä. Eri organisaatioiden koot ja luonteet määrittivät, kuinka monta alaista esihenkilöllä voi olla, ja keskusteltiin esihenkilön roolista ja vastuusta. Kahden osallistujan mielestä kymmenen työntekijän ohjaaminen oli sopiva määrä, jotta sekä työntekijöiden että työyhteisön hyvinvoinnista voitiin huolehtia kunnolla. Eräs osallistuja korosti erityisesti uuden tai nuoren työntekijän tarvitsevan erityistä tukea.

Työntekijöiden tuen tarpeen laiminlyönti nähtiin suurena epäonnistumisena esihenkilötyössä, ja siitä käytiin laajaa keskustelua. Korostettiin, että esihenkilön on pysyttävä ajan tasalla työntekijöiden muuttuvista tuen tarpeista.

Ei voida olettaa, ettei alainen tarvitse tukea, ja esihenkilön on oltava herkkä alaistensa tarpeille ja tarkkailla heidän suorituskykyään ja hyvinvointiaan aktiivisesti. Avoimen keskustelun ylläpitäminen auttaa esihenkilöä ymmärtämään alaistensa tarpeet ja tarjoamaan tarvittavaa tukea.

mun mielestä toi tukeminen on semmoista, et aina kokee riittämättömyyden tunnetta, ei varmaan ikinä ole semmoinen fiilis, ainakaan meidän organisaatiossa, kun on kohtuu isot tiimit ja näin ni, tullut semmoinen fiilis et on tukenut riittävästi, et aina tulee semmoinen fiilis et aina olis voinut enempi tukea

7.5 Tuki omalta esihenkilöltä

Eräs osallistuja oli sitä mieltä, että organisaation ylimmän johdon on luotava vahva turvallisuuden ilmapiiri niille, jotka toimivat esihenkilöinä. Toinen osallistuja näki, että muutostilanteissa kaikki esihenkilöt ovat samassa tilanteessa riippumatta heidän asemastaan. Hän korosti, että tärkeintä on oma motivaatio ja sitoutuminen muutokseen.

Kolmas osallistuja painotti avoimuuden ja viestinnän merkitystä omalta esihenkilöltä sekä korosti tuen vastaanottamisen tärkeyttä. Hänen mielestään ei ole tarpeen käydä jokaista

muutosta läpi oman esihenkilön kanssa, ja tukea voi löytää myös muualta kuin omista esihenkilöistä.

Niin jostain muistan joskus muunnoin lukeneeni, että syy työpaikan vaihtoon on huono esimies. Et se niin on tosi, et jos ei saa tukea, ei ole luottamusta, ei johdonmukaisuutta niin tota kyllä sitä sit varmaan rupee miettimään et onko tää sit mun paikka enää

7.6 Muutoksessa onnistuminen

Keskusteltaessa muutoksen onnistumisesta korostui, että muutoksen mahdollisuudet on alusta asti selvästi tiedostettava ja sille on suhtauduttava avoimesti. Onnistuminen edellyttää tilannekuvan luomista ja uskoa tulevaisuuteen, jotta voidaan nähdä, missä ollaan nyt ja mihin ollaan menossa. Osallistajat painottivat, että työntekijöiden työhyvinvoinnista huolehtimisessa on onnistuttu, kun esihenkilö on muistanut osallistua, tiedottaa ja luoda tilannekuvaa.

Keskijohdon välinpitämättömyyttä muutostilanteissa pidettiin haitallisena ja tällöin muutoksen läpiviennin hyvillä tuloksilla lähes mahdottomana. Eräs osallistuja toi esiin, että henkilökunnalta tullut muutosidea on helpommin edistettävissä, koska työntekijät sitoutuvat siihen innostuneesti. Esihenkilön tehtävänä nähtiin hahmottaa kokonaiskuva visiosta.

Yksi osallistujista näki asian niin, että vaikka esihenkilö esittäisi muutoksen, miten tahansa, jokainen työyhteisössä käsittelee asian kuitenkin omalla tavallaan, ja ihmisten taustat ja tulkinnat voivat olla hyvin moninaisia. Hän korosti, että jos esihenkilö on itse varma ja huolehtinut asioista riittävällä tasolla, sen pitäisi riittää. Rehellisyys ja avoimuus muutoksen läpiviennissä voivat auttaa voittamaan työntekijät puolelleen.

Muutoksessa onnistumiseen koettiin tärkeäksi kirkas ja selkeä visio, joka sitouttaa työntekijät paremmin ja luo uskottavan ja turvallisen toimintaympäristön. Eräs osallistuja kertoi pyrkivänsä tarjoamaan työntekijöille mahdollisuuksia osallistua muutosten suunnitteluun aina kun mahdollista. Hän painotti lisäksi, että työntekijöillä tulee olla mahdollisuus vaikuttaa oikeasti muutokseen, eikä esihenkilönä saa luoda pelkkiä toiveita.

7.7 Simulaation merkitys

Simulaation käyttö ja hyödyntäminen koettiin yhteisesti hedelmällisenä ja leikkimielisenä välineenä työpajassa. Osallistajat olivat yhtä mieltä siitä, että sen avulla voidaan herättää ihmisten, työntekijöiden omia valmiuksia. Osallistajat pohtivat myös yhdessä, voisiko sen avulla oppia pois jostain omasta käytösmallista, kun sitä tarkastellaan jostain muusta roolista käsin, ikään kuin ulkopuolelta.

Yksi osallistujista harkitsi simulaation hyödyntämistä kehittämispäivillä. Hänen mielestään simulaation avulla voitaisiin turvallisesti testata uusia näkökulmia, muutostilanteita ja ennakoita erilaisia kriisitilanteita sekä kehittää niihin ratkaisuja. Tulevaisuudessa nähtiin myös mahdollisuutena kehittää hybridisimulaatiomalli.

7.8 Työkalut muutoksen johtamiseen esihenkilöille

Työpajaan osallistuneet esihenkilöt olivat yhtä mieltä siitä, että työpajaan tehdyt tietoperäiset työkalut, tietopaketti on erittäin hyödyllinen heille itselleen. Työkaluja voisi hyödyntää oppimateriaalina muille esihenkilöille. Tuleville esihenkilöille tai juuri esihenkilötyön aloittaneille materiaalia voisi käyttää perehdytyksessä työhyvinvoinnin huomioimiseksi muutostilanteissa.

Työkalut saivat kiitosta myös siitä, että sen voi tallentaa sähköiselle alustalle, mikä mahdollistaa sen helpon ja nopean saatavuuden tarvittaessa. Esihenkilöt korostivat, että on tärkeää, että työkaluihin voi palata aina tarvittaessa. Uudelleen materiaaliin palaamisen mahdollisuus auttaa palauttamaan mieliin aiemmin opittuja asioita ja varmistamaan niiden oikean soveltamisen käytännössä.

8 Tietopaketti ja työkalut esihenkilöille

Tietopaketti ja työkalut esihenkilöille työhyvinvoinnin tukemiseksi muutoksessa laadittiin viimeisimmän tutkimustiedon pohjalta. Ne tehtiin esitettäväksi työpajaa varten. Lisäksi työkaluja voi hyödyntää esihenkilötyössä muutostilanteiden kehittämisessä, hallinnassa ja työyhteisön työhyvinvoinnin tukemisessa muutostilanteissa. Työkalut muotoiltiin siten, että ne voitiin jakaa työpajan jälkeen esihenkilöille sähköisessä muodossa.

Työpajan tietopaketti Powerpoint esitys tehtiin selkeään ja visuaalisesti houkuttelevaan ulkoasuun, jotta se olisi helposti luettava ja ymmärrettävä. Rakenne suunniteltiin siten, että alussa käsitellään teoretietoä muutoksesta ja yleisistä tutkimustuloksista työhyvinvoinnista sekä työhyvinvoinnin johtamisesta. Teoriaosuuden jälkeen esiteltiin konkreettiset työkalut ja käytännön vinkkejä henkilöstön hyvinvoinnin ylläpitämiseksi muutostilanteissa. Taulukossa 5 on esitelty tietopaketin sisältö.

<p>Kohti hyvinvoivaa työyhteisöä -johtamisen työkalut muutoksessa</p> <p>Sisältö:</p>
1. Muutos ja uudistuminen
2. Hyvinvoiva työntekijä
3. Työhyvinvoinnin huomiointi muutoksessa
4. Työhyvinvoinnin johtaminen muutoksessa
5. Esihenkilön tukeminen
6. Työkalut muutoksessa onnistumiseen

Taulukossa 5. on tietopaketin sisältö.

Seuraavissa kappaleissa kerromme tietopaketin sisällöstä tarkemmin. Muutos ja uudistuminen eli ensimmäisessä luvussa käsiteltiin muutoksen tarpeellisuutta ja siihen liittyviä näkökohtia. Tarkastelun kohteena olivat asiat ja strategiat, joiden avulla muutoksessa voi onnistua. Analyysissa tuodaan esille muutoksen perustelut ja syyt, ja samalla käsitellään mahdollisia keinoja, joilla muutoksen toteuttaminen voisi tapahtua tehokkaasti ja tuloksellisesti. Tärkeä osa tarkastelua on myös muutoksen vaikutusten arviointi sekä se, miten muutoksen

hyödyt voitaisiin saavuttaa parhaiten. Tavoitteena on selvittää, miten organisaatio tai yksilöt voivat sopeutua muutokseen ja mahdollistaa sen onnistunut toteutuminen.

Hyvinvoiva työntekijä eli toisessa luvussa käsiteltiin aihetta siitä, mitä hyvinvoiva työntekijä tarkoittaa ja millaisia edellytyksiä siihen liittyy. Lisäksi käsiteltiin työympäristön ja työolosuhteiden merkitystä työntekijän hyvinvoinnille sekä sitä, miten esimiehet ja organisaatiot voivat edistää työntekijöiden hyvinvointia. Luvussa painotettiin myös työntekijöiden osallisuuden ja vaikutusmahdollisuuksien merkitystä heidän hyvinvoinnilleen. Tavoitteena oli selvittää, mitä hyvinvointi työpaikalla käytännössä tarkoittaa ja mitä toimenpiteitä voidaan toteuttaa sen edistämiseksi.

Työhyvinvoinnin huomiointi muutoksessa eli kolmannessa luvussa käsiteltiin työhyvinvoinnin huomioimista muutostilanteissa. Viitalan (2020) mukaan työn on oltava lähtökohtaisesti vetovoimaista ja turvallista, ja sen odotetaan edistävän terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä. Näiden seikkojen ylläpitämiseksi tarvitaan tietoa, joka tukee työhyvinvoinnin johtamista myös muutostilanteissa. Työhyvinvoinnin ja sen edistämisen näkökulman tulisi olla läsnä kaikessa organisaation toiminnassa ja päätöksenteossa jokaisella organisaation tasolla. Yksilön hyvinvoinnin lisäksi se, miten töissä yleisesti voidaan, vaikuttaa organisaation tuottavuuteen ja kilpailukykyyn sekä yhteiskunnalliseen sosiaaliseen kestävyYTEEN. Työhyvinvoinnin edistäminen muutostilanteissa on siten olennainen osa organisaation menestystä ja kestävää kehitystä. (Viitala 2020.)

Työhyvinvoinnin johtaminen muutoksessa eli neljännessä luvussa käsiteltiin työhyvinvoinnin johtamista, joka käsitti muutosten ja uusien sukupolvien tuomat haasteet ja kontekstit johtamiselle. Viikmanin (2016) mukaan nykypäivänä johtamiselta odotetaan yhä enemmän yhteisöllisyyden tukemista, luovuuden edistämistä ja yhteishengen vahvistamista. Esihenkilöiden on laskeuduttava norsunluutorneistaan ja oltava läsnä työntekijöidensä keskuudessa. Työhyvinvointia edistävä johtaminen vaatii vanhojen käytänteiden hylkäämistä ja joustavuutta. Vuorovaikutuksen tukeminen on erityisen tärkeää nykyaikaisessa työympäristössä ja etätyössä. Tämä voi sisältää kuulumisten kysymistä, avoimia keskusteluja, läsnäoloa ja avoimuutta sekä luottamuksen rakentamista. Hyvän vuorovaikutuksen kulttuuri edistää yhteisöllisyyttä ja lisää työntekijöiden hyvinvointia. Kokonaisuutena, työhyvinvoinnin johtaminen on muuttunut entistä modernimmaksi ja vaatii esihenkilöiltä kykyä tukea yhteisöllisyyttä, luovuutta ja avointa vuorovaikutusta työyhteisössä. Tämä edistää työntekijöiden hyvinvointia ja sitoutuneisuutta organisaatioon. (Viikman 2016.)

Esihenkilön tukeminen eli viidennessä luvussa käsiteltiin työnantajan velvollisuuksia esihenkilöitä kohtaan. Työturvallisuuskeskuksen (2022) mukaa, työnantajan ensisijainen vastuu on varmistaa, että esihenkilöillä on tarvittavat edellytykset tehtäviensä hoitamiseen.

Tämä sisältää asianmukaisten resurssien ja valtuuksien tarjoamisen eri tilanteiden hallintaan. Lisäksi työnantajan on tarjottava selkeät toimintaohjeet ja riittävät valtuudet esihenkilölle, jotta tämä pystyy suoriutumaan tehtävistään asianmukaisesti. On tärkeää, että esihenkilön alaisten määrä on kohtuullinen, jotta hän pystyy noudattamaan työterveyslain mukaisia velvollisuuksiaan tarkkailuun ja huolehtimiseen. Liiallinen työkuorma tai alaisten määrä voi johtaa siihen, ettei esihenkilö kykene asianmukaisesti huolehtimaan alaisistaan, havaitsemaan mahdollisia epäkohtia ja puuttumaan niihin ajoissa. Tämä voi puolestaan johtaa esihenkilön uupumiseen ja vaikuttaa negatiivisesti työyhteisön toimintaan ja työhyvinvointiin. Yhteenvetona, työnantajan velvollisuutena on tarjota esihenkilöille riittävät resurssit ja valtuudet tehtäviensä hoitamiseen sekä varmistaa, että työkuorma ja alaisten määrä ovat kohtuullisia. Tämä on tärkeää esihenkilöiden työhyvinvoinnin ja organisaation toiminnan kannalta. (Työturvallisuuskeskus 2022.)

Viimeisessä osassa esiteltiin työkalut muutoksessa onnistumiseen esihenkilölle, joista esimerkkejä on esitelty taulukossa 6.

	Työkalut esihenkilölle muutoksessa onnistumiseen
Luo	-selkeä suunnitelma muutoksen toteutukseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. -visio, joka on selkeä ja innostava. -vuorovaikutuksellinen, avoin ilmapiiri, kuuntele, vastaa kysymyksiin, ole läsnä. - anna henkilöstölle mahdollisuus vaikuttaa ja onnistua.
Tiedota	-huolehtien, että kaikki työntekijät saavat tiedon muutoksesta ja sen tarkoituksesta. -muutoksen vaikutuksista jo varhaisessa vaiheessa.
Osallista	-työntekijät muutoksen suunnitteluun ja muutostarpeiden ideoimiseen. -työntekijät päätöksentekoon mahdollisuuksien mukaan.
Huolehdi	-työntekijöiden riittävästä tuesta ja resursseista muutoksen aikana. -hyvästä henkilöstöjohtamisesta muutoksen aikana. -itsestäsi niin johdat henkilöstöä paremmin. -työyhteisön ja työntekijän tukemisesta, perehdyttämisestä, kehityskeskusteluista -saatavilla ja tavoitettavissa olosta.
Arvioi	-säännöllisesti muutoksen edistymistä ja tarvittaessa tee muutoksia suunnitelmaan. -henkilöstön kuormitustila ja ota havainnot puheeksi henkilöstön kanssa. -henkilökunnan onnistumista, tuo ongelmat heti esiin, muista kysyä haasteista ja ongelmista.
Hanki	-tarvittavat resurssit ja työkalut muutoksen toteuttamiseksi.

	-tarvittaessa apua muutoskuormituksen hallintaan työterveydenhuollosta ja työsuojelusta
Vaadi	-omalta esimieheltäsi tukea muutoksen ja työhyvinvoinnin johtamisessa -tukea ja tietoa organisaatiolta muutoksessa ja hyödynnä organisaatiossa olevaa asiantuntemusta haasteita kohdatessasi

Taulukko 6. Työkalut esihenkilölle muutoksessa onnistumiseen (Mukaillen Työturvallisuuskeskus 2022; Kallankari 2019)

9 Johtopäätökset ja pohdinta

9.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli parantaa työhyvinvoinnin johtamista muutostilanteissa tuottamalla esihenkilöille tietoperusteisia työkaluja, tietopaketti. Tavoite saavutettiin. Tarkoituksena oli luoda simulaation avulla kokemuksellista ja yhteisöllistä oppimista sekä dialogi. Tarkoitus saavutettiin. Lisäksi vahvistettiin esihenkilöiden tietoutta työhyvinvoinnin muutostilanteiden johtamisosaamista.

Esihenkilöt kokivat organisaation ulkopuolella tapahtuvilla muutoksilla olevan vaikutusta työhyvinvointiin. Koettiin, että esihenkilöllä on oltava selkeä näkemys muutoksen tavoitteista, jotta siinä onnistutaan. Tutkimusten mukaan muutokset toimintaympäristössä vaikuttavat monin tavoin organisaation toimintaan. Niillä on vaikutusta johtamiseen ja henkilöstöjohtamisella on vaikutusta henkilökunnan kokemuksiin muutostilanteessa. Henkilökunnan kanssa tulee löytää yhteinen päämäärä ja ymmärrys muutostilanteessa. (Kolari 2024, 174, 183.) Tutkimuksen mukaan työntekijöiden joustavuutta työympäristön muutoksiin voidaan parantaa kehittämällä koulutusohjelmia, joilla parannetaan resilienssiä (Widianto ym 2021, 1–15).

Esihenkilönä toimimisen muutostilanteissa koettiin vaativan monipuolisia taitoja ja kykyä sopeutua muuttuviin tilanteisiin. Avoimuus, luottamus ja aktiivinen tuki alaisille koettiin keskeisinä tekijöinä työyhteisön hyvinvoinnin ja muutoksen onnistumisen kannalta. Lisäksi muutosten tiedostaminen ja niihin valmistautuminen koettiin olennaisina asioina organisaation menestyksen varmistamiseksi. Muutoksen johtajalla on oltava hyvät taidot hallita asioita ja ihmisiä. Lisäksi johtajan on oltava luotettava, tavoitteellinen, hallittava avoin viestintä ja kyky antaa palautetta. Muutoksen johtamisen edellytys on toimiva vuorovaikutus ja avoin jatkuva viestintä. Muutoksen onnistumisen edellytyksenä on työntekijöiden osallistaminen muutokseen. Vastavuoroisella viestinnällä saadaan tietoa työntekijöiden tuen tarpeesta, odotuksista ja ideoista muutoksen aikana. Muutoksiin tulee valmistautua ennalta ja arvioida sen laatu sekä miten se vaikuttaa työntekijöihin. (Kallankari 2019, osa 1, 2 ja 10.)

Työyhteisön tukemisen nähtiin olevan olennaisesti yhteydessä henkilöstön työhyvinvointiin niin yksilöinä kuin yhteisönä. Väitöskirjan mukaan organisaation johdon aito välittäminen työntekijöistä ja työhyvinvoinnin kehittäminen ja tukeminen muutostilanteessa on tärkeää. Organisaation muutostilanteessa on huomioitava henkilöstön työtyytyväisyys sitouttamalla ja motivoimalla heitä muutokseen. Myös muutoksen etenemisen johdonmukaisuus ja tavoitteista kiinni pitäminen nähdään erityisen tärkeinä organisaation menestyksen vuoksi. (Vänskä 2022, 136, 156.) Laurilan (2017, 200) väitöstutkimuksen mukaan,

muutostilanteissa työntekijöiden tunneperäisten tarpeiden kuuntelu, purkaminen ja käsittely luovat turvallisuuden tunnetta työyhteisössä, vähentää ahdistuksen tunnetta sekä oikeuttavat yksilöiden erilaisten tunteiden läpikäymiseen.

Esihenkilöiden kokemusten mukaan muutostilanteessa korostuvat esihenkilön viestinnän taidot. Koettiin, että viestintä henkilökunnalle tulee olla avointa ja selkeää. Esihenkilön tulee osata kohdata ja tukea henkilökuntaa muutostilanteessa. Esihenkilön tulee tuntea työntekijöidensä kyvykkyydet ja tarjota heille työtehtäviä muutoksessa sen mukaisesti. Koettiin tärkeänä esihenkilön osallistavan henkilökunnan muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen eli sitouttaa henkilökunta muutokseen mukaan. Lehtonen (2023, 262–268) on todennut, henkilökunnan sitoutuvan paremmin muutokseen, kun organisaation johto ja esihenkilöt sitoutuvat esimerkiksi näyttäen muutokseen. Lisäksi henkilökunnan kuulemisella on merkittävä osuus muutokseen sitoutumisessa. Kolarin (2010, 174–175, 184, 186) väitöstutkimuksen mukaan muutostilanteessa johtajan viestinnän tulee sisältää oleellinen tieto muutoksesta, joka on kerrottu niin että kuulija ymmärtää mitä sillä tarkoitetaan. Johtajan vuorovaikutuksessa tarvittavia taitoja ovat ihmisen kohtaamisen-, kuuntelun- ja läsnäolon kyky. Johtajan tehtäviä muutoksessa on innostaa, motivoida ja tukea sekä tarjota osaamista vastaavia haasteita työntekijöille. Laurilan (2017, 200) väitöstutkimuksen mukaan, kaksisuuntainen, avoin ja vuorovaikutuksellinen viestintä eli osallistava muutosjohtaminen, jolla sitoutetaan alaiset muutokseen lisää motivaatiota, työn mielekkyyttä ja vähentää muutosvastarintaa. Tutkimuksen mukaan viestinnän muutostilanteessa tulee olla toimivaa organisaation johtotasolta esihenkilöille ja työntekijöille, kaikilla organisaation tasoilla. Viestinnän tulee olla suunnitelmallista, dialogista ja erilaisin menetelmin toteutettua, jotta se tavoittaa kaikki työntekijät. Myös esihenkilön kanssa kahdenkeskiseen keskusteluun tulee olla mahdollisuus. Henkilökunnalle annettu tuki vaikuttaa työhyvinvointiin ja sitoutumiseen muutostilanteessa. (Mölsä ym. 2023, 227, 231.) Opinnäytetyön esihenkilöiden kokemukset ovat samanlaisia kuin tutkimuksissa on todettu.

Simulaatio koettiin osallistujien mielestä hyödyllisenä, hedelmällisenä ja leikkimielisenä välineenä johtamisen kehittämisessä, muutosten valmistelussa ja kriisitilanteiden ennakoinnissa. Pihlaisen (2022, 56, 66) väitöstutkimuksen mukaan, simulaation avulla voidaan lisätä oppimismahdollisuuksia esimerkiksi johtamisosaamisen kehittämisessä. Myös johtajiksi kasvavien sukupolvien kanssa, jotka ovat kasvaneet pelien keskellä, simulaatiota voidaan helpommin hyödyntää osaamisen kehittämisessä erilaisissa tilanteissa, koska se on heille luontevampaa.

Esihenkilöiden kokemusten mukaan he tarvitsevat työkaluja työhyvinvoinnin johtamiseen muutoksessa. Muutoksessa onnistuminen edellyttää esihenkilöltä ja organisaatiolta

selkeää visiota ja viestintää työyhteisössä. Esihenkilöiden valmiuksia työhyvinvointiosaamisen johtamiseen tulee kehittää ja työhyvinvoinnin johtamiseen tulee olla aikaa. (Manka & Manka 2023, 276.) Widianto ym. (2021, 1–15) tutkimuksen mukaan keskijohdon muutososaamista tulee kehittää viestinnän parantamiseksi eri henkilöstötasojen kanssa. Ja toiseen keskijohdolle tarvitaan koulutusta vision ja tehtävien yhdistämiseksi organisaatiossa. Muutosta ei tule kokea ongelmana. Muutosten kohtaamiseen tarvitaan uusia ajattelu- ja työtapoja. Muutoksista selviämiseen tarvitaan erityisesti resilienssiä. (Manka & Manka 2023, 275.)

Esihenkilöiden kokemusten mukaan nyt ja tulevaisuudessa tarvitaan lisää työkaluja myös etätöiden tekijöiden tukemiseen. Työterveyslaitoksen (2024) mukaan, hybridityö on muuttanut esihenkilöiden työtä. Etätöntyöntekijöiden työhyvinvoinnista on vaikea pysyä selvillä. Etätöissä työnteon tarpeet ja odotukset ovat erilaisia. Esihenkilön on luotava kuitenkin vuorovaikutukselle hyvät edellytykset ja mahdollistettava myös kasvokkain kohtaamisia. (Työterveyslaitos 2024.)

Opinnäytetyön tuloksena saatua tietoa voidaan hyödyntää esihenkilötyön kehittämisessä henkilöstön ja esihenkilöiden työhyvinvoinnin lisäämiseksi muutoksessa. Opinnäytetyöllä tuotettiin esihenkilötehtävissä toimiville tietopaketti eli työkalut, joita voidaan hyödyntää johtamisen tukena muutostilanteissa. Opinnäytetyön työpajassa reflektointiin työhyvinvoinnin johtamista muutostilanteissa. Opinnäytetyön tulokset ja työpajassa esihenkilöiden kuvaamat kokemukset vastaavat hyvin pitkälle tutkittua tietoa.

9.2 Opinnäytetyön eettisyys

Eettisyys opinnäytetyössä on toimintatapoja, joita tutkijan on noudatettava tuottaakseen laadukasta tietoa ja kohdellakseen tutkimukseen osallistuvia henkilöitä oikein. Tutkimuksen kaikissa vaiheissa on huomioitava eettisyys esimerkiksi aineistojen arkistoinnissa, tutkimustulosten julkaisussa ja tutkittavien kohtaamisessa. Tutkimukseen osallistuvien henkilöiden ihmisarvo, yksityisyys, tasa-arvoinen kohtelu, itsemääräämisoikeus ja muut oikeudet on huomioitava. Kaikki tieto, joita on saatu tutkimukseen osallistuvilta, on arvokasta tietoa. Tutkimuksen tuloksia väärin ei saa vaikuttaa se mitä mieltä tutkijat ovat aiheesta. Tutkijan olisi pyrittävä tuottamaan uutta hyödyllistä tietoa, merkityksellistä asiasta tietylle ihmisryhmälle. Tutkimuksessa pyritään rehellisyyteen, huolellisuuteen ja tarkkuuteen tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Tehdyissä ratkaisussa pyritään avoimuuteen, perustelemaan ja arvioimaan niiden merkitystä lopputulokseen. Tutkija tuo esiin vaikeat ratkaisut ja virheet sekä hyvät ja huonot puolet niissä. Oma työtä kohtaan on hyvä olla kriittinen. (Vuori.)

On tärkeää, että tutkittavalle ei synny tunnetta osallistumisen pakollisuudesta, vaan osallistuminen perustuu täysin hänen omiin valintoihinsa. Tutkimukseen osallistuvalla henkilöllä on oikeus osallistua vapaaehtoisesti, ja hänellä on myös oikeus kieltäytyä osallistumasta. Osallistujalle tulee tarjota riittävästi tietoa tutkimuksen sisällöstä ja käytännön toteutuksesta, jotta hän voi tehdä perustellun päätöksen osallistumisestaan. Tämä varmistaa tutkimuseettisten periaatteiden noudattamisen ja tutkittavien oikeuksien kunnioittamisen. (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2019, 10.)

Opinnäytetyön aiheen esittely hankkeen työntekijän toimesta herätti heti kiinnostusta opinnäytetyön tekijöissä. Aiheen ajantasaisuus, mielekkyys ja tiedon löydettävyyden on tehnyt työn tekemisestä kiinnostavaa. Tutkimusluvut on haettu ohjeistuksen mukaisesti. Ne lisäävät työn eettisyyttä ja luotettavuutta. Tutkijoilla ei ollut vahvaa osaamista simulaatiosta ennen työpajaa. Hanketyöntekijän osaaminen oli suureksi hyödyksi simulaatio-osuuden suunnittelussa ja toteutuksessa. Työpajan teoriaosuus suunniteltiin yhdessä hanketyöntekijöiden kanssa Microsoft Teamsin avulla järjestetyissä palavereissa, joissa aihetta tarkennettiin ja PowerPoint diaesitystä työstettiin selkeäksi ja mielekkääksi sekä dialogiseksi kokonaisuudeksi yhteisymmärryksessä.

Tutkimukseen osallistuminen oli täysin vapaaehtoista. Osallistujat saivat kutsut työpajaan sähköpostin välityksellä, jonka hankkeen työntekijät heille lähettivät. Opinnäytetyön tekijät eivät osallistuneet kutsujen lähettämiseen. Kutsussa kerrottiin työpajan aihe ja sisältö. Työpajan aluksi aihe ja sisältö teemoinen kerrottiin uudelleen. Työpajan alussa osallistujille kerrottiin hankkeesta, työpajan sisällöstä, avattiin teemat, joita käsiteltäisiin sekä kerrottiin simulaatiosta. Osallistujat täyttivät suostumuslomakkeen hankkeeseen liittyen työpajan alussa. Opinnäytetyöhön kerättävän tiedon, nauhoitetun materiaalin anonymiteetin säilymisestä kerrottiin osallistujille. Osallistujia kohdeltiin kunnioittavasti. Heille annettiin vuorotellen puheenvuorot. Opinnäytetyössä kerättiin esihenkilöiden kokemuksia työhyvinvoinnin johtamisesta muutostilanteissa. Kerätty tieto on merkityksellistä uutta tietoa esihenkilötyön kehittämisessä ja innovoinnissa työhyvinvoinnin lisäämiseksi muutostilanteissa.

9.3 Opinnäytetyön luotettavuuden kriteerit

Tutkimuksessa tulee huomioida hyvän tieteellisen käytännön toimintatapoja, kuten rehellisyys, yleinen tarkkuus ja huolellisuus tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa, esittämisessä ja tulosten arvioimisessa. Tutkimuksen avoimuus ja vastuullisuus on ensisijaista tutkimustuloksia julkaistessa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023. Vilkkä 2021, 199.)

Haastattelun laatu paranee, kun haastattelu litteroidaan mahdollisimman pian. Haastatteluaineiston luotettavuus riippuu myös sen laadusta. Jos vain osa haastateltavista on

haastateltu, tallenteiden kuuluvuus on huono, litterointi ei ole tasalaatuista tai luokittelu on sattumanvaraista, haastatteluaineistoa ei voida pitää luotettavana. Siksi on tärkeää, että haastatteluaineisto käsitellään huolellisesti ja tasalaatuisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2018, luku 8.)

Tutkimuksen läpinäkyvyyttä lisätään tuomalla esiin avoimesti kaikki tutkimustulokset ja muut vaikuttavat tekijät esimerkiksi tutkijoiden omat arvot tutkittavaa asiaa kohtaan. Lisäksi työssä tuodaan esiin puolueettomuus eli tutkijoiden rooli tutkittavaan yhteisöön nähden. (Vilkkä 2021, 196–198, 201)

Yhteistyösopimus tehtiin hankkeenprojektipäällikön kanssa, tämä lisää luotettavuutta. Tutkimukseen osallistuvilta henkilöiltä ei kerätty henkilötietoja. Osallistujia tiedotettiin etukäteen opinnäytetyöhön kerättävästä materiaalista. Opinnäytetyö tehtiin hankkeen toimeksiantona ja työssä noudatettiin hankeorganisaation säädöksiä ja lupia.

Opinnäytetyön luotettavuutta lisää tekijöiden rooli osallistujiin nähden. Opinnäytetyön tekijät eivät ole osallistuneet työpajaan osallistuvien esihenkilöiden kutsujen tekemiseen tai niiden lähettämiseen sähköpostitse. Osallistuminen työpajaan on ollut kaikille vapaaehtoista.

Työpajan nauhoitus tehtiin kolmella eri laitteella ja koko työpajan keskustelu nauhoitettiin, jotta kaikki puhuttu materiaali saatiin varmasti talteen ja nauhoituksen kuuluvuus olisi varmistettu. Opinnäytetyön tekijät ohjasivat työpajan keskusteltua sovittujen teemojen mukaisesti niin että jokainen osallistuja pääsi kertomaan kokemuksistaan tasapuolisesti. Opinnäytetyön tekijät litteroivat nauhoitetun materiaali työpajasta heti työpajan jälkeen. Tällä varmistettiin luotettava kirjaaminen ja haastatteluaineiston laatu ja luotettavuus.

Aineistoa analysoidessa tutkijat rajasivat tuloksia käsitteiden ja teemojen mukaisesti. Luotettavuutta lisää tutkimuskysymysten mukainen tulosten esiin nostaminen. Aineiston sisällönanalyysi on tehty tutkimusaineiston perusteella, joka on kerätty teemahaastattelun avulla työpajassa. Työn luotettavuutta lisää huolellinen ja tarkka aineiston litterointi. Sen jälkeen aineisto on käsitelty sisällönanalyysin mukaisesti redusointia, klusterointia ja abstrahointia käyttäen. Ne lisäävät aineiston sisällön ymmärrystä ja jäsentelyä.

Tutkimustuloksia on täydennetty suorilla lainauksilla osallistujien kokemuksista. Se auttaa konkretisoimaan osallistujien kokemuksia aiheesta. Osallistujista puhuttaessa käytetään termejä "osallistuja" ja "esihenkilö" viittaamaan niihin osallistuneisiin esihenkilöihin. Tämä käytäntö tuo esiin eri osallistujien näkökulmat ja säilyttää samalla osallistujien anonymiteetin. Suorilla lainauksilla lisätään tutkimustulosten luotettavuutta, elävyyttä ja ne auttavat lukijaa paremmin ymmärtämään haastateltavien kokemusten moninaisuutta.

Tietopaketin laatimisessa ja työn teoriaosuudessa on käytetty luotettavaa ajantasaista tietoa laajasti, joka on peräisin tuoreesta lähdeaineistosta kuten erilaisista selvityksistä, kirjallisuudesta, väitöskirjoista ja tutkimusartikkeleista.

Tutkimuksien ja artikkeleiden käyttäminen lisäävät opinnäytetyön luotettavuutta. Työssä on kuvattu ja perusteltu mistä, mitä ja miten valintoihin ja ratkaisuihin on päädytty ja arvioitu tarkoituksenmukaisuutta tavoitteiden mukaan. Aineistokatkelmilla tuodaan esiin, miten johonkin tiettyyn päätelmään on päädytty. Työn luotettavuutta lisää tuloksien arviointi suhteessa teoriaan.

Opinnäytetyö luovutettiin sovitusti hankekumppanille, ja luotu materiaali luovutettiin kaikkien osallistujien käyttöön. Organisaatiot voivat hyödyntää tätä luotua materiaalia. Opinnäytetyön tuloksista luodut työkalut esihenkilöiden käyttöön ovat jatkossakin organisaatioiden ja esihenkilöiden käytössä, ja he voivat jatkaa sen kehittämistä ja päivittämistä. Tämän opinnäytetyön osana tehdyt työkalut ovat siis luotettavia ja ajan tasaisesta tiedosta koostettuja. Niitä voidaan edelleen hyödyntää organisaatiossa esihenkilöiden toimesta. Työkaluja ei kuitenkaan ole vielä testattu käytännössä, joten sen vaikutusta esihenkilöiden hyödyntämiseen ei vielä tiedetä. Opinnäytetyön luotettavuutta lisää sen julkaiseminen Theseuksessa.

9.4 Opinnäytetyön prosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyön aihe herätti meissä alusta alkaen kiinnostusta ja tarjosi merkityksellisyyttä. Aikataulun hallinta tuotti varsinkin alussa paljon haasteita, koska prosessia lähdettiin työstämään hyvin nopealla aikataululla ja tässä vaiheessa opintomme olivat vasta alkaneet. Aluksi suunniteltu työpajan toteutus siirtyi toukokuulta 2023 syyskuun vähäisen osallistujamäärän vuoksi. Työpajan suunnittelua tehtiin Teamsissa hanketyöntekijöiden kanssa useita kertoja keväällä ja syksyllä 2023. Opinnäytetyön suunnitelma tehtiin aluksi huhtikuussa mutta työpajan siirtyessä se muokattiin lopulliseen muotoonsa elokuussa. Samoin toimittiin työpajan tietopaketin ja työkalujen kanssa.

Opinnäytetyön toisena kehittämistehtävänä oli simulaation keinoin reflektoida työhyvinvoinnin johtamista muutostilanteessa. Esihenkilöiden kokemukset kerättiin työpajan teoriaosuu-teen liittyvän dialogisen keskustelun aikana teemahaastattelun avulla. Kehittämistehtävä olisikin voinut olla esimerkiksi esihenkilöiden kokemukset työhyvinvoinnin johtamisesta reflektiivisen keskustelun keinoin ja esihenkilöiden kokemus simulaation käytöstä työhyvinvoinnin kehittämisessä muutostilanteessa. Näitä kokemuksia opinnäytetyössä käsitelimme mutta kehittämistehtäviä nimettäessä opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa emme vielä asiasta olleet tietoisia.

Opinnäytetyön prosessi on lisännyt merkittävästi tietämystämme ja ymmärrystämme työhyvinvoinnista, muutoksen johtamisesta ja esihenkilön roolista muutoksessa. Olemme oppineet hakemaan tietoa eri lähteistä erilaisilla hakusanoilla ja käyttämään erilaisia hakusovelluksia. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet ovat tulleet tutuiksi. Aineiston litterointi ja sisällön analyysi olivat työläitä ja vaativat aineiston tarkkaa ja huolellista läpikäyntiä. Työn viimeistely luotettavuuden ja eettisyyden sekä koko kokonaisuuden yhteensovittaminen selkeäksi kokonaisuudeksi ovat olleet opettavaisia ja tärkeitä vaiheita prosessissa.

Prosessin merkittävimpana asioina olemme kokeneet aineiston keräämisen teemahaastatteluna työpajassa. Osallistujat olivat avoimia ja kertoivat kokemuksistaan runsassanaisesti. Simulaation käsikirjoittaminen ja siihen osallistuminen olivat opettavaisia kokemuksia. Kaikesta jännittämisestä ja kokemuksen puutteesta huolimatta matkamme on ollut äärimmäisen kehittävä ja antoisa. Käytimme työpajaan ajallisesti koko suunnitellun ajan ja dialoginen keskustelu osallistujien kesken oli runsasta, mielenkiintoista ja aiheeseen liittyvää. Jäimmekin pohtimaan millaista olisi ollut toisen samankaltaisen työpajan ohjaaminen. Olimme ylättyneitä siitä, kuinka paljon saimme tietoa kerätyksi yhden työpajan aikana. Esihenkilöiden kokemukset työhyvinvoinnin johtamisesta muutostilanteessa kerättiin työpajan kahden ensimmäisen tunnin aikana teemahaastattelulla ennen simulaatiotilannetta, ei sen jälkeen niin kuin opinnäytetyön tekijät ajattelivat tapahtuvan opinnäytetyön suunnitelmaa tehdessä.

Opinnäytetyö on ollut kiinnostava prosessi, jonka olemme tehneet oman työn ja perhearjen lisäksi vapaa-ajallamme. Yhteistyö opinnäytetyön tekijöiden kesken on sujunut hyvin huomioiden välillä äkillisesti muuttuvat elämäntilanteet. Suunniteltu aikataulu on toteutunut ja opinnäytetyötä on työstetty suunnitellusti ja määrätietoisesti alusta loppuun saakka ohjeiden mukaisesti.

Yhteistyö toimeksiantajan kanssa on ollut sujuvaa ja avointa, mikä on edistänyt tutkimuksen onnistumista. Haluamme kiittää toimeksiantajaa, hanketyöntekijöitä kiitettävästä aktiivisuudesta opinnäytetyön edistämisessä. Heidän osallistumisensa ja panoksensa ovat olleet tärkeitä apuja erityisesti työpajan ja simulaation suunnittelussa ja auttaneet meitä saavuttamaan työn tavoitteet. Opinnäytetyön tekeminen hankkeelle on ollut mielestämme hyvä ja mielenkiintoinen kokonaisuus.

Tulokset on esitetty selkeästi ja ne antavat kattavan kuvan osallistujien kokemuksista ja näkemyksistä aiheesta. Suorien lainauksien avulla pystyttiin välittämään osallistujien omat sanat ja ilmaisut täsmällisesti. Tulosten pohjalta tutkija pystyi pohtimaan myös mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita tai syventymään tarkemmin tiettyihin näkökulmiin, jotka nousivat esiin analyysin aikana. Tällainen pohdinta tarjosi arvokasta tietoa tulevien tutkimusten suunnittelua varten ja auttoi laajentamaan ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä.

9.5 Jatkotutkimus ja kehittämisen ehdotukset

Opinnäytetyössä saatua tietoa voidaan hyödyntää esihenkilötyön kehittämisessä työhyvinvoinnin lisäämiseksi muutostilanteissa. Aihetta voidaan katsoa monista erilaisista näkökulmista ja lähestymistavoista. Olisi mielenkiintoista tutkia esihenkilöiden oman työhyvinvoinnin yhteyttä työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin muutostilanteissa. Sekä miten esihenkilöt kokevat oman työhyvinvoinnin muuttuvan muutostilanteessa ja miten sitä voisi tukea.

Tutkimalla organisaation nykyisiä käytäntöjä ja työhyvinvointistrategioita voidaan kehittää kohdennettumpia ja tehokkaampia toimenpiteitä muutostilanteissa. Lisäksi erityiset koulutusohjelmat ja valmennukset esihenkilöille voivat parantaa heidän valmiuksiaan ja taitojaan muutostilanteissa. Vertaisverkostot tarjoavat myös arvokasta tukea ja kokemusperäistä tietoa esihenkilöille, ja teknologisten ratkaisujen hyödyntäminen voi tarjota uusia tapoja tukea työhyvinvointia. Lisäksi syvälinen ymmärrys muutosjohtamisen parhaista käytännöistä voisi tarjota arvokasta tietoa siitä, miten muutoksia voidaan hallita siten, että ne tukevat työntekijöiden hyvinvointia muutostilanteissa. Näiden kehittämisehdotusten avulla voidaan edistää työhyvinvointia, muutostilanteiden johtamista, esihenkilöiden roolia ja tarpeita sekä suunnitella koulutus- ja kehittämistoimintaa.

Työhyvinvoinnin parantamiseksi muutostilanteissa organisaatioissa voidaan tehdä paljon asioita. Työhyvinvointia muutoksessa on johdettava ja sen on lähdettävä organisaation strategiasta. Sen kehittäminen vaatii joustavuutta ja muutoskykyisyyttä sekä ajattelu- ja toimintatapojen muuttamista.

Lähteet

- Arene. 2020 Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto. Arene ry. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Viitattu 26.4.2023. Saatavissa <https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?t=1578480382>
- Blomgren, K. 2015. Simulaatiot – melkein leikkiä, melkein totta. Duodecim. Viitattu 25.4.2023. Saatavissa <https://www.duodecimlehti.fi/duo12860>
- Dieckmann, P. Molin Friis, Lippert, A. S. Østergaard, D. 2012. Goals, Success Factors, and Barriers for Simulation-Based Learning: A Qualitative Interview Study in Health Care. Vertaisarvioitu Artikkel. Sage Journals 2012-10, Vol.43 (5), p.627-647. Viitattu 16.3.2024. Saatavissa <https://doi-org.ezproxy.saimia.fi/10.1177/1046878112439649>
- Dufva, M. & Rekola, S. 2023. Megatrendit 2023. Ymmärrystä yllätysten aikaan. Sitran selvityksiä 224. Viitattu 8.1.2024. Saatavissa https://www.sitra.fi/app/uploads/2023/01/sitra_megatrendit-2023_ymmarrysta-yllatysten-aikaan.pdf
- Forma, P. 2023. Johtajan työkykykirja. Alma Talent Oy: Helsinki.
- Heimonen, P. 2019. Järjestöt, muutos ja johtajuus. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen toiminnan ja johtajuuden rakentaminen yhteiskunnallisten muutosten keskellä. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Viitattu 24.1.2024. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-1223-7>
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus
- Huomisen johtajuus. 2023. Starttipaketti. Suomen Nuorkauppakamarien ja TYÖ2030-hanke. Viitattu 30.4.2023. Saatavissa *PowerPoint-esitys https://nuorkauppakamariit.fi/app/uploads/2023/03/Huomisen-johtajuus_starttipaketti.pdf
- Kallankari, S. 2019. Muutoksen johtaminen arjessa. Opas sosiaali- ja terveydenhuoltoon. E-kirja. Duodecim.
- Kallinen, T & Kinnunen, T. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 13.2.2024. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimusetiikka-ihmistieteissa/>

Kattelus, S. 2023. Esihenkilön työhyvinvointi organisaatiomuutoksen aikana. Pro Gradu. Vaasan yliopisto. Viitattu 4.3.2023. Saatavissa <http://www.urn.fi/URN:NBN:fi-fe2023050240399>

Kauppi, M. & Mäkelä, L. 2022. Työhyvinvointia pitää johtaa tiedon avulla – kiireestä ja muutoksista huolimatta. Työterveyslaitos. Viitattu 25.1.2024. Saatavissa <https://www.ttl.fi/ajan-kohtaista/blogi/tyohyvinvointia-pitaa-johtaa-tiedon-avulla-kiireesta-ja-muutoksista-huolimatta>

Kolari, P. 2010. Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Tampere. Viitattu 23.2.2024. Saatavissa <https://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8039-3>

Kuosmanen, J. 2014. Berlin, Isaiiah. Ensyklopedia Logos. Viitattu 26.4.2023. Saatavissa <https://filosofia.fi/fi/ensyklopedia/berlin-isaiah#Ajattelu%20ja%20teokset>

LAB ammattikorkeakoulu. 2022. Opinnäytetyön ohje. 17.8.2022. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Viitattu 11.1.2024. Saatavissa https://elab.lab.fi/sites/default/files/category-page/2022-08/LAB_opinn%C3%A4ytety%C3%B6_ohje_YAMK_170822.pdf

LAB. 2023. Yritysten vihreä siirtymä, muutoskyvykkyys ja digitalisaatio. Hanke. Viitattu 19.3.2024. Saatavissa <https://lab.fi/fi/projekti/yritysten-vihrea-siirtyma-muutoskyvykkyys-ja-digitalisaatio-react-etela-suomi>

Laurila, M. 2017. Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan. Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Viitattu 16.3.2024. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-772-9>

Lehtonen, O-P., Kinnunen, J., Kinnunen, M. ja Saarni, S. 2023. Johtaminen hyvinvointialueella. Alma Talent Oy

Manka, M-L. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. 3.uudistettu painos. Alma Talent: Helsinki.

Mölsä, E. Salmirinne, T. Herttalampi, M. Feldt, T. 2023. Muutosvoimavarojen yhteydet henkilöstön työhyvinvointiin sekä työpaikan ja alanvaihtoaikaisiin terveysalan organisaation muutosprosessissa. Artikkel. Työelämän tutkimus. Vol 21 Nro 2 (2023). Viitattu 17.3.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.37455/tt.120953>

Niemi, S. 2018. Simulaatioilla hauskeempaa oppimista ja nopeita kokeiluja työelämän kehittämiseksi. Työyhteisösimulaatio yritysten kasvun ja kehittämisen välineenä. Artikkel. julkaisussa Kotonen, U. 2018. Smart Business Annual Review 2018. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisusarja, osa 49. Viitattu 3.3.2024. Saatavissa <https://www.researchgate.net/profile/Brett->

[Fifield/publication/332589585_Smart_Business_Annual_Review_2018_Baltic_Sea_Food_From_Field_to_Table/links/5cbf1909a6fdcc1d49a930b4/Smart-Business-Annual-Review-2018-Baltic-Sea-Food-From-Field-to-Table.pdf#page=102](https://www.fifield.com/publication/332589585_Smart_Business_Annual_Review_2018_Baltic_Sea_Food_From_Field_to_Table/links/5cbf1909a6fdcc1d49a930b4/Smart-Business-Annual-Review-2018-Baltic-Sea-Food-From-Field-to-Table.pdf#page=102)

Niemi, S. 2020. Asiantuntija organisaatioiden uudistumiskyvyn kehittäminen simulaatioilla. Ammattikasvatuksen aikakauskirja, 22(2), 70–87. Viitattu 10.3.2024 Saatavissa <https://journal.fi/akakk/article/view/95964>

Nummi, P. 2018. Fasilitoivan johtamisen käsikirja. E-kirja. Alma Talent: Helsinki

Pihlainen, V. 2022. Asiantuntijoiden käsityksiä johtamisosaamisen nykytilasta ja tulevaisuuden suunnista sairaaloissa 2030-luvulla. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto. Kuopio. Viitattu 4.2.2024. Saatavissa https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/22263/urn_isbn_978-952-61-3378-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Talentum: Helsinki

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-Kirja. Gaudeamus.

Sauni, R. 2018. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2030. Turvallisia ja terveellisiä työoloja sekä työkykyä kaikille. Sosiaali- ja terveysministeriö. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2019:3. Viitattu 24.1.2024. Saatavissa https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161450/STM_3_2019_Tyoympariston%20linjaukset.pdf

Seppänen, M. 2021. Tunnetaidot voimavarana. Opas sosiaali- ja terveysalalle. Ps-kustannus: Jyväskylä.

Silvennoinen, P. & Juujärvi, S. 2018. Simulaatiot integratiivisen pedagogiikan välineenä motivoivan haastattelun oppimisessa. Ammattikasvatuksen aikakauskirja. Viitattu 25.1.2024. Saatavissa <https://journal.fi/akakk/article/view/84717/43726>

Soudunsaari, A. 2017. Uuden Z-sukupolven johtaminen ja organisaatiokulttuuri nuorena kasvuyrityksessä. Viitattu 26.1.2024. Saatavissa <https://www.linkedin.com/pulse/uuden-z-sukupolven-johtaminen-ja-nuorena-aki-soudunsaari>

Teräs, M., Lahtela, M., Poikela, P. 2013. Avattaren avulla ammattilaiseksi? Simulaatiovälitteinen oppiminen terveysalalla. Vertaisarvioitu Artikkel. Ammattikasvatuksen aikakauskirja, 15(3). Viitattu 5.3.2024. Saatavissa <https://journal.fi/akakk/article/view/113941>

Toikko & Rantanen, 2009, luku 4. Viitattu 5.3.2024. Saatavissa https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko_Rantanen_Tutkimuksellinen_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Viitattu 26.4.2024. Saatavissa <https://www.ellibslibrary.com/book/9789520400118>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). Viitattu 25.1.2024. Saatavissa <https://tenk.fi/fi/ohjeet-ja-aineistot/ihmistieteiden-eettisen-ennako-arvioinnin-ohje>

Työterveyslaitos. Työhyvinvointi ja työkyky. Työterveyslaitos. Viitattu 24.1.2024. Saatavissa <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>

Työterveyslaitos.2024 Hyvä hybridityö on yhdistelmä vapautta ja vastuuta yhteisöllisyydestä. Artikkel. Verkko-lehti Työpiste. 16.1.2024. Viitattu 5.3.2024. Saatavissa <https://www.ttl.fi/tyopiste/hyva-hybridityo-on-yhdistelma-vapautta-ja-vastuuta-yhteisollisyydesta>

Viitala, R. 2020. Henkilöstöjohtaminen, keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Viitattu 4.1.2024. Saatavissa <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513781071>

Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Vuori, J. Laadullinen sisältöanalyysi. Teoksessa Vuori, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 13.2.2024. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallanalyysi/>

Vänskä, M. 2022. Työhyvinvointi ja sen kehittäminen julkisessa organisaatiossa. Johtamisen ja talouden tiedekunta. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Viitattu 3.2.2024. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-018-4>

Widianto, S., Lestari, Y.D., Adna, B.E., Sukoco, B.M. ja Nasih, M. 2021. Dynaamiset johtamisvalmiudet, organisaation muutoskyky ja organisaation suorituskyky: julkisen palvelun organisaation muutosaseteen hillitsevä vaikutus. Journal of Organizational Efficiency: Ihmiset ja suorituskyky, Vol. 8 Nro 1. Tutkimusartikkeli. Viitattu 4.3.2024. Saatavissa <https://doi-org.ezproxy.saimia.fi/10.1108/JOEPP-02-2020-0028>

Yritysten vihreä siirtymä, muutoskyvykyys ja digitalisaatio. 2022. Hankesuunnitelma.