



Pilz Mirka

Esihenkilöiden kokemukset muutosjohtamisen valmiuksista

Haastattelututkimus laboratorion esihenkilöille

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Bioanalyttikko YAMK

Hyvinvointijohtamisen tutkinto-ohjelma kehittyvissä sosiaali- ja terveyspalveluissa

Opinnäytetyö

27.4.2025

Tiivistelmä

Tekijä:	Mirka Pilz
Otsikko:	Esihenkilöiden kokemukset muutosjohtamisen valmiuksista -Haastattelututkimus laboratorion esihenkilöille
Sivumäärä:	52 sivua + 6 liitettä
Aika:	27.4.2025
Tutkinto:	Bioanalyttikko YAMK
Tutkinto-ohjelma:	Hyvinvointijohtamisen tutkinto-ohjelma kehittyvissä sosiaali- ja terveystaloudissa
Ohjaaja:	Lehtori Liisa Nuutinen

Sosiaali- ja terveydenhuolto on ollut viime vuosina lukuisten muutosten keskellä mm. pandemian ja sote-uudistuksen takia. Laboratorioympäristössä muutoksia aiheuttavat lisäksi tutkimusten, laitteistojen ja tietojärjestelmien kehittyminen. Opinnäytetyön toimeksiantaja oli hyvinvointialueiden omistama julkisia laboratoriopalveluja tuottava laboratorio.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa muutosjohtamisen nykytilaa ja kehittämistarpeita laboratorion esihenkilöiden kokemana. Tavoitteena oli lisätä ymmärrystä esihenkilöiden muutosjohtamisen osaamisesta sekä tuottaa toimeksiantajalle tutkittua tietoa muutosjohtamisesta esihenkilöiden koulutusta ja perehdytystä varten.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista haastattelututkimusta ja lähestymistapana fenomenologista otetta. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Haastattelut toteutettiin yksilö- ja parihaastatteluina Microsoft Teams -työkalun avulla. Opinnäytetyössä haastateltiin viisi esihenkilöä organisaation eri toimipisteistä. Aineisto analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä.

Tutkimuskysymyksillä haettiin vastauksia siihen, millaisia valmiuksia esihenkilöillä on muutosten läpiviemiseen ja millaisia kehittämistarpeita tunnistetaan. Tärkeimmiksi muutosvalmiuden elementeiksi tässä opinnäytetyössä tunnistettiin viestintään liittyvät teemat, esihenkilöiden henkilökohtaisiin kokemuksiin liittyvät ilmiöt, muutosprosessiin vaikuttavat tekijät sekä muutosjohtamisen tuki.

Johtopäätöksenä voidaan todeta onnistuneen viestinnän sekä avoimen ja kuuntelevan keskusteluilmapiiirin merkitys, esihenkilöiden tarve osallistua muutosten suunnitteluun entistä paremmin ja työntekijöiden osallistaminen, vertaistuen ja organisaatiolta saatavan tuen merkitys sekä muutosjohtamisen koulutuksen tärkeys esihenkilöiden koulutus- ja perehdytysohjelmassa.

Avainsanat: muutosjohtaminen, esihenkilö, valmiudet

Tämän opinnäytetyön alkuperä on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

Abstract

Author: Mirka Pilz
Title: Managers' Experiences of Change Management Capabilities -Interview Study for Laboratory Supervisors
Number of Pages: 52 pages + 6 appendices
Date: 27 April 2025

Degree: Professional Master's degree (Biomedical Laboratory Science)
Degree Programme: Master's Degree Programme in Welfare Management in Developing Social and Health Services
Instructor: Liisa Nuutinen, Senior Lecturer

The purpose of this study was to explore the current state of change management and development needs as experienced by laboratory's supervisors. The aim of this study was to increase the understanding of the change management competencies of the supervisors and to provide the client with investigated information on change management for training and orientation of laboratory supervisors. The client for this study was a clinical laboratory providing public laboratory services owned by welfare regions in Finland.

This study was conducted using a qualitative phenomenological approach. Thematic interviews were used as the data collection method. Thematic interviews were carried out as individual and pair interviews using the Microsoft Teams tool. In this study, five laboratory supervisors were interviewed from different units of the organisation. The data was analysed using inductive content analysis.

The results showed that the most important elements of change capacity identified in this study were communication-related issues, phenomena related to personal experiences of the supervisors, factors influencing the change process and support for change management.

In conclusion, the organisation should firstly improve communication and transparency of organisational culture and secondly increase the involvement and empowerment of both laboratory supervisors and employees in change. In addition, peer and management support should be improved and finally, include training in change management in the induction programme for laboratory supervisors.

Keywords: change management, laboratory supervisor, capabilities

The originality of this thesis has been checked using Turnitin Originality Check service.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Teoreettinen viitekehys	2
2.1	Muutosjohtaminen	3
2.1.1	Muutosjohtamisen strategiat ja menetelmät	4
2.1.2	Viestintä muutoksessa	5
2.2	Esihenkilö muutosjohtajana	6
2.2.1	Ammatillisen kapasiteetin kehittäminen	6
2.2.2	Muutoksen mahdollistavan kulttuurin luominen	7
2.2.3	Muutokseen osallistuminen ja sitoutuminen	8
2.3	Valmiudet muutokseen	9
2.4	Kliininen laboratorio	11
3	Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset	12
4	Tutkimuksen toteutus	12
4.1	Tutkimusmenetelmä	12
4.2	Kohderyhmä	13
4.3	Aineiston keruu	14
4.4	Aineiston analysointi	16
5	Tulokset	21
5.1	Viestintäilmapiiri	22
5.1.1	Viestinnän ajoitus ja sisältö	22
5.1.2	Avoimuus ja keskustelu	24
5.1.3	Hyvä viestintä	25
5.1.4	Viestinnän tavat	26
5.2	Esihenkilö muutosjohtajana	27
5.2.1	Sitoutuminen muutokseen	27
5.2.2	Tunteet ja jaksaminen	28
5.2.3	Muutokseen vaikuttaminen	30
5.2.4	Muutosjohtamisen kehittäminen	30
5.3	Muutosprosessi	31
5.3.1	Menetelmät ja työkalut	31
5.3.2	Vastuunjako	32
5.3.3	Muutokseen tarvittava aika	33
5.3.4	Ympäristö ja kulttuuri muutoksessa	33

5.4	Muutosjohtamisen tuki	34
5.4.1	Esihenkilön tuki	34
5.4.2	Vertaistuki	34
5.4.3	Organisaation tuki	35
6	Pohdinta	36
6.1	Tulosten tarkastelu	36
6.2	Eettisyys	40
6.3	Luotettavuus	43
6.4	Johtopäätökset	46
6.5	Jatkotutkimusaiheet	48
	Lähteet	49
	Liitteet	
	Liite 1. Saatekirje	
	Liite 2. Tutkittavan informointilomake	
	Liite 3. Suostumuslomake	
	Liite 4. Haastattelurunko	
	Liite 5. Tutkimukset teemahaastattelun runkoon	
	Liite 6. Aineistohallintasuunnitelma	

1 Johdanto

Sosiaali- ja terveydenhuollossa (sote) muutokset ovat pysyvä olotila, koska sote-palvelut eivät koskaan tule valmiiksi (Lehtonen & Saarni & Kinnunen & Kinnunen 2023: 230). Uudistumistarvetta luovat tieteen ja tutkimuksen eteneminen, lakien ja yhteiskunnan muutokset, ikärakenteen muutokset, kuntien taloushaasteet ja digitalisaatio (Kallankari 2019: Johdanto). Jo vuosikymmeniä alan organisaatioihin ja niiden toimintaympäristöihin on kohdistunut muutoksia. Useilla hallituksilla on ollut pyrkimys sote-uudistukseen. Näin ollen voi sanoa, että myös johtaminen on ollut muutoksissa johtamista. Lainsäädäntö- ja sote-uudistuksissa johtamisessa tulisi korostaa toimiyksikötason johtamista. Riittäviä sosiaali- ja terveyspalveluja ei voida turvata ilman lainsäädännön muutosten siirtämistä käytännön toimintaan ja sen johtamiseen. (Rautiainen & Taskinen & Rissanen 2020: 41.)

Johtamisessa täytyy osata käyttää nykyaikaisia ja tehokkaita menetelmiä sekä joustavia ja mukautuvia toimintatapoja, koska nykypäivän toimintaympäristössä ei voi toteuttaa onnistunutta muutosta menetelmillä, jotka ovat toimineet edellisinä vuosikymmeninä (Le-Dao ym. 2020: 149; Tanwani 2016: 87–88). Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että etenkin pandemian jälkeen muutosten tarve on suurempi kuin koskaan. Terveydenhuollon esihenkilöt, jotka ovat perehtyneet ketteriin menetelmiin, LEAN-periaatteisiin ja käyttävät tietopohjaisia teknologioita, ovat taitavia käyttämään myös viestintätekniikoita, erinomaisia johtamiskäytäntöjä ja etätyöskentelyä tiimissä edistääkseen joustavuutta ja taloudellista menestystä uudessa normaalissa ympäristössä. (Selsor 2020: 162.)

Johtamiskirjallisuudessa on käsitelty kattavasti muutosaloitteiden onnistuneeseen toteuttamiseen liittyviä tekijöitä, mutta niitä on tutkittu melko vähän strategisia muutoksia läpikäyvissä terveydenhuollon organisaatioissa (Kash & Spaulding & Johnson & Gamm 2014: 65). Henkilöstön muutosvalmiutta on tutkittu melko vähän ja tutkimukset ovat keskittyneet muutosasenteisiin yleisesti. Muutosjohtajuuden tutkimusta on tehty viime vuosina erityisesti alaisten näkökulmasta, joten jatkossa olisi tärkeä selvittää esihenkilöiden roolia ja valmiuksia muutoksessa. (Kantola & Lehto & Ekman 2021: 25, 34.) Muutosjohtamisen kansallinen tutkimustieto on tärkeää, koska erot eri maiden terveyspalvelujärjestelmien välillä rajoittavat kansainvälisen tutkimustiedon siirrettävyyttä. Suo-

malaisen soten pitkään jatkuneista muutosprosesseista huolimatta alan muutosjohtamiseen kohdistuva kansallinen tutkimustieto on vähäistä. (Olkkonen & Petäjä & Terkamo-Moisio 2024: 338.)

Opinnäytetyön toimeksiantaja on hyvinvointialueiden omistama laboratorio, jonka tehtävänä on tuottaa alueensa julkisen terveydenhuollon laboratoriopalvelut. Organisaation toiminta keskittyy useisiin toimipisteisiin sairaala- ja lähilaboratorioissa sekä näytteenottopisteissä. Näytteet tutkitaan pääsääntöisesti omissa eri erikoisalojen laboratorioissa.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa muutosjohtamisen nykytilaa ja kehittämistarpeita laboratorion esihenkilöiden kokemana. Opinnäytetyönä tehtävän tutkimuksen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä esihenkilöiden muutosjohtamisen osaamisesta sekä tuottaa toimeksiantajalle tutkittua tietoa muutosjohtamisesta esihenkilöiden koulutusta ja perehdytystä varten. Tutkimuksessa tehdään kartoitusta laajempaan kokonaisuuteen, jossa muutosjohtamisosaamisen koulutusta ja valmennusta kehitetään organisaatiossa.

2 Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön viitekehystä ja haastattelurungon muodostamista varten tehtiin tiedonhaku aiheeseen liittyvistä aikaisemmista tutkimuksista useista tietokannoista (Cinahl, Pubmed, ProQuest, MetCat Finna ja Medic) sekä perehdyttiin muutosjohtajuuteen liittyvään kirjallisuuteen ja teoriaan. Tähän tutkimusaiheeseen oli haastavaa löytää sopivia tutkimuksia, jotka olisivat riittävän uusia, ja suomalaisista tutkimuksista vähintään väitöskirjatasoisia. Terveystieteiden muutosjohtamista ja organisaatiomuutoksia on kuvattu useissa tutkimuksissa, mutta eri näkökulmista.

Hakusanoina tiedonhaussa käytettiin muutosjohtaminen, muutosvalmius, muutoskyvykyys, onnistunut muutos, transformation, leadership, capacity, capability, culture, change management, managing change, leading change, success factors, successful change, readiness for change, health care. Viitekehysten muodostamisessa käytetyt tutkimukset sijoittuvat muutostilanteisiin erilaisissa terveydenhuollon ympäristöissä, koska laboratorioihin sijoittuvia aiheeseen liittyviä tutkimuksia ei löytynyt. Tiedonhaussa hakusanoja ja -lausekkeita vaihdeltiin tietokannan ja hakutuloksen mukaan. Opinnäytetyön viitekehykseen sopivia tutkimuksia löytyi näitä hakusanoja käyttämällä, mutta myös muiden tutkimusten kautta, sekä muilta sivustoilta kuin edellä mainituista tietokannoista (esimerkiksi suomalainen Journal.fi). Selkeästi parhaiten aiheeseen sopivia

tutkimuksia löytyi ProQuest-tietokannasta. Tässä opinnäytetyössä käytetään johtajatermeistä yleisnimitystä esihenkilö, koska eri organisaatioiden ja maiden käytössä on laaja termistö kuvaamaan eri tasojen johtajia.

2.1 Muutosjohtaminen

Muutosjohtamisessa tulee keskittyä kulttuurin muutokseen, organisaation oppimiseen sekä muutosta ajaviin tekijöihin, ei niinkään muutosta estäviin tekijöihin. Muutoksen johtamisessa korostuu aktiivinen rooli organisaation muuttamisessa, koska organisaatiot ovat sosiaalisesti rakentuneita. Onnistunut muutos voidaan saavuttaa luomalla hyväksyntä muutoksen tarpeelle, osallistamalla sidosryhmät muutokseen, viestimällä tehokkaasti sekä saamalla muutokselle ylimmän johdon tuki. (Brown 2020: 96–99; Dumas & Beinecke 2018: 873.)

Erilaiset muutosjohtamisen mallit tarjoavat viitekehyksen muutokseen ottamalla huomioon keskeiset tekijät, joita tarvitaan muutoksen tapahtumiseksi ja ylläpitämiseksi. Malleja tulee käyttää enemmän joustavana, ohjaavana kehyksenä kuin määräävänä johtamisprosessina, jotta ne voivat täydentää ja tukea muutoksen toteutusmenetelmiä. Terveystuella pidetään monimutkaisena mukautuvana järjestelmänä, jossa hyödynnetään terveydenhuollon ammattilaisten luontaista kykyä sopeutua erilaisiin olosuhteisiin ja kehittää yhä parempia tapoja saavuttaa enemmän alhaalta ylöspäin suuntautuvaa muutosta erittäin hallittujen ylhäältä alaspäin suuntautuvien muutosten sijaan. (Harrison & Fischer & Walpola 2021: 103–104.) Muutosten johtamisen tulisi olla yhdistelmä ylhäältä alas ja alhaalta ylöspäin johtamista, jolloin työntekijöillä on mahdollisuus toimia vastuullisesti ja sitoutua muutokseen. Johtamisessa ollaan siirtymässä hierarkkisesta, johtajakeskeisestä johtamisesta avoimempaan ja osallistavampaan johtamiseen, jossa keskitytään luomaan kulttuureja ja tiimejä, jotka tukevat henkilöstön johtamista, muutoksen kohteena olevien työntekijöiden sitouttamista ja työn yhteensovittamista muutoksen kanssa. (Dumas & Beinecke 2018: 873.)

Muutos koetaan usein haastavana varsinkin, kun se on nopeatahtista ja jatkuvaa. Muutoksen toteutumista edistää ymmärrys muutoksen vaikutuksista potilaiden ja/tai henkilökunnan kokemuksiin tai terveydenhuollon ympäristöön, ja kun muutokseen osalliset saavat osallistua muutosta koskevaan päätöksentekoon, koska se lisää heidän sitoutumistaan muutokseen sekä muutoksen omaksumista. (Harrison ym. 2021: 104.) Muutosjohtamista voidaan havainnollistaa kuviossa 1. esitetyn prosessimaisen viitekehyksen avulla. Siinä tunnistetaan nykytilanteen ongelmat eli muutoksen tarve, etsitään to-

teutettavat ideat ja luodaan visio, sitoudutaan ja sitoutetaan muutokseen ja lopulta edetään käytännötason toteutukseen sekä tehdään arviointia ja otetaan palautetta vastaan. Todellisuudessa muutos on usein iteratiivisesti etenevä prosessi. (Dumas & Beinecke 2018: 873; Lehtonen ym. 2023: 233.)



Kuvio 1. Muutosjohtamisen prosessimainen viitekehys Dumas & Beinecke (2018) mukailten.

2.1.1 Muutosjohtamisen strategiat ja menetelmät

Strategia on prosessi, joka käynnistyy, kun muutostarve tunnistetaan ja päättyy organisaation sopeutuessa ja toimiessa muuttuneessa ympäristössä. Strategia on siis muutoksen työkalu, jolla yhtenäistetään organisaation päämäärät, politiikat tai toimintaprosessit (Lehtonen ym. 2023: 233; Tanner 2024: 12). Muutosjohtamiseen on kehitetty lukuisia menetelmiä ja strategioita. Muutosjohtamisen menetelmät voivat antaa viitekehysten ja työkaluja muutoksen toteuttamiseen, mutta yksi malli ei sovi kaikille, koska jokainen muutos ja tiimi on erilainen. (Brown 2020: 84–91; Le-Dao ym. 2020: 149; Sellsor 2020: 127; Tanwani 2016: 87–88; Wanser & Luckel 2021: 26–27.)

Muutos on prosessi, jota toteutetaan strategian pohjalta. Strategian ja strategiatyön perustalla on tulevaisuuden tahtotila, arvot ja visiot. Visio kuvaa organisaation pitkäaikaisia kehittämissuunnitelmia ja sen tehtävänä on saada ihmiset toteuttamaan yhdessä haluttua tavoitetta. (Dumas & Beinecke 2018: 873; Laaksonen & Ollila 2017: 107.) Esihenkilöt edistävät onnistuneen strategisen muutoksen toteutumista luomalla vision muutoksesta ja auttamalla työntekijöitä ymmärtämään muutosta. Johtajuus on saatava mukaan strategisen muutoksen toteuttamisen onnistumiseksi, koska esihenkilöt asettavat asiat tärkeysjärjestykseen ja vaikuttavat muutoksen leviämiseen organisaation kaikille tasoille. Kun muutosta toteuttava esihenkilö on visionäärinen, joustava ja oivaltava, on avaimet onnistuneeseen muutokseen olemassa (Brown 2020: 84–91; Tanwani 2016: 98–99.)

2.1.2 Viestintä muutoksessa

Viestintä on johtamiskompetenssi, joka edistää muutosten onnistumista sekä auttaa ylläpitämään niitä (Selsor 2020: 149). Säännöllinen ja asianmukainen viestintä koetaan olennaiseksi tekijäksi onnistuneessa muutoksessa (Brown 2020: 80–84; Kantola ym. 2021: 33; Selsor 2020: 131–133, 149; Tanwani 2016: 88; Wanser & Luckel 2021: 26–27). Viestintää kuvaillaan kaksisuuntaiseksi prosessiksi, jolla jaetaan tietoa työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä organisaatiossa. Viestinnän tulisi olla toistuvaa, täsmällistä ja tarkoituksenmukaista. Viestintään voidaan käyttää esim. sähköposteja, seurantakoukkuja tai erilaisia visuaalisia viestintävälineitä kuten values board tai pdca. (Brown 2020: 80–84.) Muutos koetaan huonosti organisoiduksi ja hallitsemattomaksi, jos muutostoimenpiteisiin ei resursoida riittävästi aikaa ja uudistuksen etenemisestä ei ole riittävästi tietoa (Kantola ym. 2021: 33).

Muutosviestinnän tärkeimpiä tavoitteita tiedon välittämisen lisäksi on olla luomassa yhteenkuulumisen tunnetta sekä vahvistaa esihenkilön ja henkilöstön välistä luottamusta. Esihenkilöiden tulisi toteuttaa avointa, säännöllistä ja oikea-aikaista viestintää muutoksessa. Kun esihenkilöt antavat mahdollisuuden myös epämuodolliselle vuorovaikutukselle pelkän tiedon levittämisen lisäksi, on sen todettu vahvistavan henkilöstön sitoutumista muutokseen. Keskeiseksi muutoksen johtamista estäväksi tekijäksi on tunnistettu tiedon puute, jota avoimella keskustelukulttuurilla voidaan välttää. (Olkkonen ym. 2024: 346.) Organisaatiossa avoimuuden puute huonontaa työmotivaatiota ja -ilmapiiriä. Heikko kommunikaatioympäristö vähentää työntekijöiden luottamusta niin organisaatioon kuin esihenkilöihin. Muutoksessa esihenkilöllä on keskeinen rooli olla työntekijöiden tukena ja osallistajana sekä toimia ylemmältä johdolta tulevien viestien välittäjänä ja tulkitsijana. Johtotasojen välinen viestintä ja vuorovaikutus sekä esihenkilöiden keskinäinen luottamus on tärkeää, jotta lähi- ja keskijohto saa riittävästi tietoa siitä, mitä muutoksessa tapahtuu ja miksi. Eri tasojen esihenkilöt ovat henkilöstöä siinä missä työntekijätkin, ja myös he tarvitsevat tukea omilta esihenkilöiltään ja organisaatiolta. (Zitting & Hietapakka & Laulainen & Niiranen & Sinervo 2020: 181.)

Kun muutoksesta viestitään ajantasaisesti, antaa se työntekijöille mahdollisuuden käsitellä ja toteuttaa muutosta, sekä kertoa omista mielipiteistä ja ideoista muutokseen liittyen. Esihenkilö nähdään rehellisenä ja luotettavana, kun hän viestii muutoksesta avoimesti ja läpinäkyvästi, sekä pystyy kuvailemaan selkeästi muutoksen kulun alusta loppuun. Mikäli luottamusta ei saavuteta, vaikuttaa se muutoksen etenemiseen negatiivisesti. (Tanwani 2016: 89; Zitting ym. 2020: 180.)

2.2 Esihenkilö muutosjohtajana

Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että erilaiset johtamistyyli, strategiat ja arvot ovat tärkeitä tekijöitä muutoksen johtamisessa. Salmela & Eriksson & Fagerström (2011) muodostivat tutkimuksensa pohjalta kolmiulotteisen muutosjohtamisen mallin, jota voidaan käyttää yleisenä mallina ohjattaessa muutosta terveydenhuollossa tai muissa ympäristöissä. Malli ottaa huomioon esihenkilöiden yksilöllisen etiikan ja kulttuurilliset ominaisuudet, hyvään potilashoittoon keskittymisen sekä muutoksen vaikutukset käytäntöön. Terveydenhuollon esihenkilöt kokevat tehtävänsä ja roolinsa strategisessa muutoksessa jakautuvan suhteiden johtamiseen, prosessien johtamiseen ja kulttuurin johtamiseen. (Salmela ym. 2011: 423.) Esihenkilöiden johtamiskulttuuri heijastaa sitä kulttuuria, jossa he työskentelevät ja jota he luovat muutosprosessin aikana. Esihenkilöt tarvitsevat erilaisia rooleja ja johtamistyyliä, koska heidän tehtävänä on ohjata, motivoida ja tukea henkilöstöä sekä kommunikoida henkilöstön kanssa muutoksessa ja heidän tulee pystyä jatkuvasti mukautumaan muuttuviin olosuhteisiin, tilanteisiin ja tarpeisiin. Esihenkilöt tarvitsevat oppimista, jotta toimintaa ja ajatusmalleja voidaan muuttaa sekä ohjausta ja tietoa ylemmältä johdolta, jotta he tietävät, mitä heiltä odotetaan. (Salmela ym. 2011: 4430–431; Zitting ym. 2020: 181.)

Morrison & Jensen (2022) tunnistivat tutkimuksensa rakenneanalyysissä kolme terveydenhuollon muutosjohtamisen teemaa; tarve tukirakenteille, selkeälle visiolle sekä esihenkilön ajattelutapa muutosprosessissa. Esihenkilöt tarvitsevat näkyvän ja sitoutuneen johdon tuen sekä mahdollisuuden vertaistuen saamiseen ja hyödyntämiseen. Pidemmän aikavälin suunnitelmia tehdäkseen ja muutoksen eteenpäin viemiseen esihenkilöt tarvitsevat selkeän vision ja tarkoituksen muutosprosessille. Olennainen osa esihenkilöiden ajattelutapaa on ammatillisen tason ylläpitäminen ja arvot henkilöstöjohtamiseen. (Morrison & Jensen 2022: 3391–3393; Olkkonen ym. 2024: 341, 345–346.)

2.2.1 Ammatillisen kapasiteetin kehittäminen

Terveydenhuollon ammattilaisten ja esihenkilöiden kapasiteettia ja kykyä tulisi varmistaa kaikilla terveydenhuoltojärjestelmän tasoilla. Esihenkilöiden on tärkeää osallistua täydennyskoulutuksiin ja huolehtia ammatillisesta kehittämisestään. Riittävällä muutosjohtamisen koulutuksella on mahdollista saavuttaa myös muutoksen mahdollistava kulttuuri. (Le-Dao ym. 2020: 143, 148–149; Selsor 2020: 129, 131; Tanwani 2016: 89–90.) Johtamiskoulutuksen lisäksi muutosta johtava esihenkilö tarvitsee myös ammatillista kehittymistä ja koulutusta nykypäivän terveydenhuoltoteknologiasta, jotta terveydenhuoltoa voidaan kehittää tehokkaasti (Selsor 2020: 131).

Muutokseen käytettäviä resursseja, tai niiden puutetta, pidetään olennaisena tekijänä siihen, onnistuuko muutos. Kaikilla tasoilla haasteeksi koetaan työntekijöiden ja esihenkilöiden kapasiteetin ja muutostenhallintakyvyn puutetta. Muutosjohtamista pidetään tärkeänä esihenkilön pätevyytensä ja se tulisi sisällyttää koulutukseen. Muutostyö liitetään usein työtaakaksi, jota ei priorisoida ja johon ei saada erityisesti aikaa tai koulutusta. Kliinikot tunnistavat, että muutokseen sitoutumisen puute voi johtua henkilön huolesta omiin kykyihinsä. Esihenkilöt pitävät työntekijöiden motivoimista, muutostarpeesta tiedottamisesta sekä saavutettujen parannusten ylläpitämistä vaikeana. (Kantola ym. 2021: 29–32; Le-Dao ym. 2020: 146–148.)

Terveydenhuolto on jatkuvien muutosten keskellä, joten esihenkilöiden on jatkuvasti hankittava uutta tietoa pystyäkseen vastaamaan nykypäivän terveydenhuollon haasteisiin. Ammatillisen kehityksen lisäksi on muistettava henkilökohtaisen kehityksen tarpeellisuus, koska muutostilanteet voivat olla haastavia esimerkiksi konfliktien, hankalien persoonallisuuksien ja erilaisten poikkeamien käsittelyn vuoksi. Henkilöstöjohtamisen taidot ovat välttämättömiä muutosten aikaansaamiseksi, joten ammatillinen koulutus ja pehmeiden arvojen omaksuminen ovat keskeisessä osassa. (Selsor 2020: 129–133; Tanwani 2016: 89–90, 99–100.)

2.2.2 Muutoksen mahdollistavan kulttuurin luominen

Organisaatiokulttuuri kuvastaa sitä, miten organisaation jäsenet toimivat ja ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Se on yhtenäisiä uskomuksia, arvoja, normeja ja käyttäytymismalleja, jotka vaikuttavat organisaation jäsenten ajatteluun ja käyttäytymiseen pitkällä aikavälillä. Organisaatiokulttuurissa voidaan tunnistaa eri tasoja, joilla muutokseen voidaan vaikuttaa, mikäli halutaan muuttaa käyttäytymismalleja tai toimintatapoja. Muutoksia vastustava kulttuuri on vahva ja juurtunut. Uutta strategiaa ja kulttuuria voidaan kehittää, kun tunnistetaan nykykulttuurin vahvuudet, joiden päälle muutosta voi rakentaa sekä puutteet, jotka estävät muutosta. Esihenkilön on kyettävä näkemään organisaatiokulttuurin muutostarpeet, koska mitä paremmin hän on perillä organisaation syvärakenteista ja kulttuurin vaikutuksista, sitä paremmin hän voi johtaa ja muuttaa organisaatiotaan. (Laaksonen & Ollila 2017: 111–112; Tanner 2024: 182–183.) Organisaatiokulttuurin tulisi olla avoin; hallintaa olisi löysättävä, sallittava häiriöt, erimielisyydet ja työntekijöiden kokeilut, jotta ongelmiin voidaan löytää luovia ratkaisuja (Dumas & Beinecke 2018: 873).

Muutosta johtaessa tulee ymmärtää organisaation perusongelmat ja muutosvalmius (Brown 2020: 78–80; Wanser & Luckel 2021: 26). Organisaatiossa täytyy kehittää ja ylläpitää muutosta tukevaa ja mahdollistavaa kulttuuria (Brown 2020: 85–88; Kantola ym. 2021: 33; Le-Dao ym. 2020: 150; Wanser & Luckel 2021: 26–27). Työntekijöiden ja myös esihenkilöiden tukeminen muutoksessa on tärkeää, jotta myös organisaatiokulttuurin muutos mahdollistuu (Kantola ym. 2021: 33; Le-Dao ym. 2020: 149; Wanser & Luckel 2021: 27). Terveysthuollon ammattilaisten pitäisi olla valmiita hyväksymään muutos kaikilta johtamistasoilta ja asettaa organisaatiokulttuuri prioriteetiksi. Wanserin & Luckelin tutkimus (2021) osoitti, että terveydenhuollon esihenkilöillä on ymmärrys muutoksenhallinnan periaatteista, mutta heillä ei ole kykyä vaikuttaa kulttuurimuutokseen (Wanser & Luckel 2021: 26).

Muutosvastarinta eli muutoskielteisyys kuvaa muutosta vastustavien henkilöiden suhtautumista muutokseen ja se kertoo yleensä turvattomuudesta ja pelosta tulevaisuutta kohtaan. Muutosvastarinta on muutoksen hallintaa ja muutoksessa olisi tärkeämpää hallita sitä vastustamisen sijaan. Muutosjohtamista voikin kutsua muutosten hallinnan johtamiseksi. (Laaksonen & Ollila 2017: 121.) Terveysthuollon ammattilaiset tiedostavat, että muutokseen liittyy yleensä myös muutosvastarintaa. Esihenkilöiden tulisi pyrkiä ymmärtämään sen taustalla olevia syitä eikä taistella sitä vastaan. Tutkimuksessa todettiin, että alemman ja keskijohdon organisaatiomuutokset kokevat enemmän muutosvastarintaa kuin ylemmän johdon muutosaloitteet. (Wanser & Luckel 2021: 26–27.) Tutkimuksessa muutosvastarinta nousi esiin puhuttaessa muutosjohtamisen menetelmistä ja usein se yhdistettiin muutosväsymykseen (Le-Dao ym. 2020: 146).

2.2.3 Muutokseen osallistuminen ja sitoutuminen

Osallisuus eli henkilöstön mahdollisuus vaikuttaa asioihin lisää myönteisyyttä ja luottamusta muutokseen. Esihenkilö voi mahdollistaa onnistunutta muutosta luomalla hyvää ilmapiiriä, jakamalla työntekijöille selkeitä vastuualueita, johtamalla työntekijöitä huomioivasti sekä kehittämiseen myönteisesti ja mahdollistavasti suhtautumalla. Muutoksen hallinta on koko työyhteisön kehittämistä, kulttuurimuutosta ja organisaation oppimista. Organisaation onnistuneeseen muutokseen päästään parhaimmillaan esihenkilön ja henkilöstön yhteistyönä, jossa hyödynnetään tehokkaita viestintämenetelmiä, ymmärretään osallisuuden merkitys, osataan käyttää uudenlaisia osallistavia menetelmiä, ja johon saadaan tuki myös ylimmältä johdolta. (Dumas & Beinecke 2018: 873–874; Laaksonen & Ollila 2017: 118–120.) Onnistuneessa muutoksessa esihenkilö tunnistaa oman roolinsa muutoksen mahdollistajana ja fasilitaattorina. Kun esihenkilö saa

olla mukana kehitystyössä ja päätöksenteossa, lisää se muutosvalmiutta ja tunnetta muutoksesta selvitymiseen. (Kantola ym. 2020: 33; Olkkonen ym. 2024: 345.)

Työntekijät tulee osallistaa ja sitouttaa muutosprosessiin (Brown 2020: 88–91; Kantola ym. 2021: 33; Le-Dao ym. 2020: 149; Tanwani 2016: 88–89; Wanser & Luckel 2021: 26–27). Työntekijöille täytyy määritellä selkeästi työtavoitteet, roolit ja odotukset. Esihenkilöiden täytyy toimia avoimesti ja läpinäkyvästi, jotta työntekijät pitävät johtamista luotettavana ja rehellisenä. (Selsor 2020: 129–130; Tanwani 2016: 89.) Työntekijöiden sitoutumista muutokseen lisää kouluttaminen, mentorointi ja valmentaminen. Organisaation tuki työntekijöille on välttämätön strategisen muutoksen onnistuneelle toteuttamiselle terveydenhuollon organisaatioissa. (Brown 2020: 88–91; Selsor 2020: 147; Wanser & Luckel 2021: 26–27.) Työntekijätiimien jäsenille tulee tarjota mahdollisuuksia olla innovatiivisia ja osallistua ongelmanratkaisuun (Selsor 2020: 130; Wanser & Luckel 2021: 26–27). Työntekijöiden lisäksi myös eri tasoilla olevien esihenkilöiden tulee sitoutua muutoksen käynnistämiseen ja toteuttamiseen (Brown 2020: 85–88; Le-Dao ym. 2020: 149; Selsor 2020: 130).

2.3 Valmiudet muutokseen

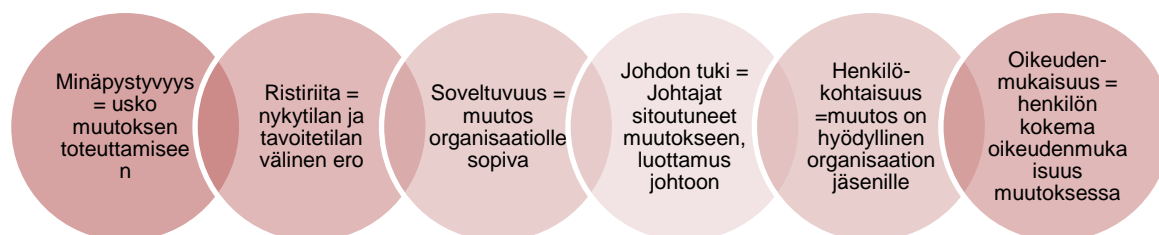
Muutosvalmius voidaan määritellä kokonaisvaltaiseksi asenteeksi, johon vaikuttavat samanaikaisesti muutoksen sisältö, prosessi, konteksti ja muutokseen osallistuvat henkilöt. Valmius heijastaa kollektiivisesti sitä, missä määrin yksilö kognitiivisesti ja emotionaalisesti pystyy hyväksymään ja omaksumaan suunnitelman muuttaakseen tarkoituksellisesti nykyistä olotilaa. (Holt & Armenakis & Feild & Harris 2007: 235.) Muutosvalmius on yksilön asenteita, uskomuksia, kokemuksia ja ymmärrystä muutoksesta (Kantola ym. 2021: 33).

Muutosvalmius on moniulotteinen käsite, jolla voi olla sekä positiivisia ja negatiivisia merkityksiä, joilla molemmilla on ratkaiseva rooli muutosprosessissa ja sen tuloksessa. Henkilö voi esimerkiksi suhtautua myönteisesti muutokseen, mutta ei ole siihen valmis ja joku toinen voi olla kykenevä muutokseen, mutta ei ole halukas siihen. Muita tunteita voi olla innostus, välinpitämättömyys tai hyväksyminen. Muutosvalmiudella on siis myös emotionaalinen puolensa. (Foley 2023: 42–44.) Kantolan ym. (2021) mukaan esihenkilöiden kerronnassa oli vain vähän tunnepuhetta tai tunteiden tiedostamista. Lisäksi pääpainossa olivat negatiiviset tunteet, kuten ahdistus ja epävarmuus. Muutosvalmiuden yhteydessä tulisi ottaa paremmin huomioon tunteiden rooli kognitiivisuuden lisäksi, koska tunteet luovat asenteita ja käsityksiä yksilön ja organisaation kyvystä selvitä muutoksesta. (Kantola ym. 2021: 33–34.)

Muutosvalmiutta voidaan soveltaa yksilön, ryhmän ja organisaation tasolla. Yksilön muutosvalmius muodostuu ulkoisten paineiden, sisäisten edellytysten ja persoonallisten piirteiden vaikutuksesta ja jakautuu affektiiviseen eli tunnepohjaiseen ja kognitiiviseen eli ajatteluun ja tiedonkäsittelyyn perustuvaan valmiuteen. Muutosvalmius näkyy muutosta tukevinä käyttäytymismalleina, työn suorittamisena sekä asenteina työhön. Työryhmän ja organisaation muutosvalmius muodostuvat sosiaalisten vuorovaikutusprosessien seurauksena yksilöiden jakamista tuntemuksista ja vaikutuksista. (Foley 2013: 44–45; Rafferty & Jimmieson & Armenakis 2013: 113, 116.)

Muutoksenhallintaprosessien tehokas käyttö, kuten viestintä, osallistuminen ja johtaminen, vahvistavat yksilön positiivisia uskomuksia muutoksesta ja positiiviseen vaikutukseen muutoksessa. Työryhmässä, jossa on positiivinen muutosilmapiiri, on raportoitu enemmän tunnepohjaisia reaktioita ja positiivisempaa muutosvalmiutta ja ryhmässä, joissa on negatiivinen tunnepohjainen sävy, muutosvalmius heikkenee. (Rafferty ym. 2013: 125–126.) Sisällöllisesti kattava ja henkilöstön tarpeisiin vastaava viestintä lisää muutosvalmiutta. Viestinnän on oltava säännöllistä ja johdonmukaista jo ennen muutosta, koska väärään aikaan tapahtuva viestintä koetaan kommunikoinnin puutteena ja alentaa muutosvalmiutta. (Foley 2023: 149.)

Eri tutkimuksissa muutosvalmiuden elementtejä on kuvattu hieman eri termeillä, mutta niissä on löydetty samoja teemoja. Muutosvalmius on moniulotteinen kokonaisuus, johon vaikuttavat työntekijöiden minäpystyvyys eli uskomukset siitä, että he pystyvät toteuttamaan muutoksen, prosessiymmärrys eli ymmärrys nykytilan ja tavoitetilan välisestä erosta (ristiriita) sekä ymmärrys siitä, että ehdotettu muutos on organisaatiolle sopiva (soveltuvuus), johdon tuki eli johtajat ovat sitoutuneet muutoksen toteuttamiseen, ja henkilökohtainen kokemus eli, ehdotettu muutos on hyödyllinen organisaation jäsenille (Holt ym. 2007: 232; Kantola ym. 2021: 33). Austin, Chreim & Grudniewicz (2020) lisäävät edellä mainittuihin teemoihin vielä oikeudenmukaisuuden eli henkilön kokeman oikeudenmukaisuuden muutoksen toteuttamisessa ja lopputuloksessa (Austin ym. 2020: 6).



Kuvio 2. Muutosvalmiuden kokonaisuus yhdistettynä Holt ym. (2007) ja Austin ym. (2020).

Muutosvalmiuden ymmärtäminen on hyödyllistä terveydenhuollon esihenkilöille ja sen ottaminen huomioon jo muutoksen suunnitteluvaiheessa on tärkeää. Muutoksen tarkoitus, tavoitteet ja perusteet tulee ymmärtää, jotta muutosvalmiutta voidaan parantaa.

Työntekijöiden ottaminen mukaan muutoksen suunnitteluun vahvistaa heidän ymmärrystään muutosprosessiin ja lisää oikeudenmukaisuuden tunnetta. Jatkuva oppiminen, epämuodolliset koulutukset ja muutosprosessiin liittyvä koulutus on olennaista itse muutokseen liittyvän muodollisen koulutuksen ohella, jotta yksilön luottamus omiin kykyihinsä muutoksen toteuttamisessa mahdollistuu. Ylimmän johdon tehtävä on tukea keskijohdon muutosvalmiutta ja tiedottaa muutoksesta siten, että keskijohdon on mahdollista jakaa ymmärrystä ja luottamusta työntekijöilleen. (Austin ym. 2020: 10–14.)

Muutosvalmiutta tarkasteltaessa tulee kiinnittää huomiota esihenkilöiden omaan jaksamiseen ja hyvinvointiin, sen sijaan, että huomio kiinnittyy ainoastaan työntekijöihin tai kollektiiviseen hyvinvointiin. Tärkeimmiksi esihenkilöiden muutosvalmiutta tukeviksi tekijöiksi on koettu riittävä resursointi, muutosjohtamisen tuki ja osallistava kulttuuri, jossa esihenkilöt saavat osallistua kehitystyöhön ja päätöksentekoon. (Kantola ym. 2021: 33–34.)

2.4 Kliininen laboratorio

Kliiniset laboratoriot ovat laboratorioita, jotka tuottavat kliinisiä laboratoriotutkimuksia. Laboratoriotutkimuksia tehdään perusterveydenhuollossa, erikoissairaanhoidossa, yksityisissä laboratorioissa sekä valtion laitoksissa. Erikoissairaanhoidossa laboratoriopalvelut on perinteisesti jaettu erikoisaloittain; kl. kemia, kl. mikrobiologia, kl. fysiologia ja isotooppilääketiede, kl. neurofysiologia, kl. genetiikka sekä patologia. (Hotakainen & Niemelä 2023; Kliiniset laboratoriot 2025.)

Ihmisiin kohdistuvaa laboratoriotoimintaa säädetään Suomessa lailla. Erikoissairaanhuollon ja perusterveydenhuollon toimintaa säätelee Terveystieteiden laaki (2010). Laboratoriotoimintaa on viime vuosina keskitetty voimakkaasti, koska nykyaikaiset terveydenhuollon laboratoriot hyödyntävät yhä enemmän automaatiota ja massatuotantoa, joka on johtanut yhä suurempiin julkisomisteisiin laboratorioyhtiöihin. Kliinisessä laboratoriotoiminnassa laadunohjaus on merkittävässä roolissa, ja sitä ohjaavat kansainväliset standardit ja vaatimukset kuten EN ISO 9001:2008 sekä erityisesti lääketieteellisille laboratorioille tarkoitettu EN ISO 15189:2022 (päivitetty 1.1.2024 alkaen. Kliiniset laboratoriot 2025). Monet laboratoriot ovat lisäksi hakeneet ulkoisen arvioijan osoittaman akkreditoinnin. Suomessa kliinisten laboratorioiden akkreditointia tekee FINAS, Finnish Accreditation Service. (Hotakainen & Niemelä 2023.)

3 Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa muutosjohtamisen nykytilaa ja kehittämistarpeita laboratorion esihenkilöiden kokemana. Tutkimuksen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä esihenkilöiden muutosjohtamisen osaamisesta sekä tuottaa toimeksiantajalle tutkittua tietoa muutosjohtamisesta esihenkilöiden koulutusta ja perehdytystä varten.

Tutkimuksessa haetaan vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Millaisia valmiuksia onnistunut muutoksen läpivieminen esihenkilöltä vaatii?
2. Millaisia kehittämistarpeita muutosjohtamisen valmiuksissa tunnistetaan?

4 Tutkimuksen toteutus

4.1 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyönä tehtävän tutkimuksen menetelmänä käytettiin laadullista tutkimusta ja lähestymistapa soveltaa fenomenologista otetta. Haastattelujen tarkoituksena oli saada tietoa esihenkilöiden kokemuksista muutosjohtamisesta. Haastateltavana oli useita organisaation esihenkilöitä, joten mielenkiinnon kohteena oli myös heidän yhteinen kokemuksensa muutosjohtamisesta. Fenomenologisessa ihmiskäsityksessä keskeisenä ovat kokemus, merkitys ja yhteisöllisyys. Fenomenologiassa tutkitaan ihmisten kokemuksia, joihin vaikuttavat niiden merkityksellisyys sekä yhteisö, jossa ihminen kasvaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018: 29.) Tutkittaessa useampia ihmisiä on olennaisessa osassa

myös kaikkien tutkittavien yhteinen kokemus. Kuten laadullisessa tutkimuksessa yleisesti, myös fenomenologiassa aineiston laatu on tärkeämpää kuin sen määrä. (Hakala 2024: 25–26.) Opinnäytetyön tarkoituksena ei ollut pyrkiä tilastolliseen yleistykseen aiheesta vaan kuvata valmiuksia kohdeorganisaation tasolla. Laadullisessa tutkimuksessa on tarkoitus esim. kuvata jotain ilmiötä, ymmärtää toimintaa tai antaa tulkinta jollekin ilmiölle (Tuomi & Sarajärvi 2018: 71).

4.2 Kohderyhmä

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää organisaation esihenkilöiden kokemuksia muutosjohtamisen valmiuksista, joten kohderyhmänä olivat organisaation kaikki esihenkilöt, jotka vastaavat työntekijätason henkilöstöjohtamisesta. Oli toivottavaa saada osallistujia koko organisaation alueelta, koska tarkoitus oli pyrkiä saamaan kattava näkemys aiheesta koko organisaation tasolla. Kohderyhmää muodostaessa tärkeäksi nousee se, että tutkimuksen kohteena olevat henkilöt tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on kokemusta siitä (Puusa 2020: 94; Tuomi & Sarajärvi 2018: 71).

Haastateltavien rekrytoiminen aloitettiin lähettämällä kohderyhmälle sähköpostitse saatekirje (liite 1), jossa kerrottiin opinnäytetyön tarkoitus, periaatteet ja eteneminen sekä tarve haastateltaville. Tämän jälkeen opinnäytetyö otettiin esille esihenkilöiden palaverissa ja vapaaehtoisia haastateltavia pyydettiin ilmoittamaan kiinnostuksensa opinnäytetyöhön osallistumisesta omalle esihenkilölleen. Seuraavaksi sovittiin ilmoittautuneiden kanssa sopivat haastatteluajat sähköpostitse ja samalla he saivat opinnäytetyön tiedotteen ja tietosuojaselosteen (liite 2) nähtäväksi sekä suostumuslomakkeen (liite 3) täytettäväksi. Allekirjoitetut suostumukset he toimittivat sähköisesti opinnäytetyöntekijälle ja ne tallennettiin Metropolian Z-verkkoasemalle. He saivat myös ajoitetun kutsun Microsoft Teams-kokoukseen ja haastattelurungon (liite 4) etukäteen tutustumista varten. Aikaa haastateltavaksi ilmoittautumiseen annettiin kohderyhmälle useita viikkoja ja prosessia lähdettiin viemään eteenpäin haastateltavien kanssa sitä mukaa kuin he ilmoittautuivat mukaan.

Halukkaita osallistujia näytti alkuun tulevan niukasti, joten opinnäytetyöstä sekä osallistumisen tärkeydestä kerrottiin kohderyhmälle vielä uudelleen sähköpostitse sekä seuraavassa esihenkilöiden palaverissa. Yhteydenotto haastateltavaan on samalla motivointia yhteistyöhön, joten haastattelijan on välitettävä haastateltavalle, että osallistuminen on tärkeää ja haastattelijalla on ollut tietty syy valita juuri kyseinen henkilö haasta-

teltavaksi (Hirsjärvi & Hurme 2022: 84). Haastateltaviksi ilmoittautui lopulta viisi esihenkilöä useammasta organisaation toimipisteestä. Kaikilla haastateltavilla oli taustalla sosiaali- ja terveysalan ammattitutkinto sekä lisäksi esihenkilötyöhön liittyviä yliopisto- tai YAMK-opintoja. Kaikilla haastateltavilla oli kokemusta rutiinityöntekemisestä. Esihenkilökokemusta haastateltavilla oli joistakin vuosista reiluun kymmeneen vuoteen.

4.3 Aineiston keruu

Aineistonkeruumenetelmänä opinnäytetyössä käytettiin teemahaastattelua. Haastattelut toteutettiin kahtena parihaastatteluna ja yhtenä yksilöhaastatteluna. Parit muodostettiin sen mukaisesti, miten aikataulut sopivat haastateltaville. Haastateltavien parittoman määrän vuoksi yksi haastattelu tehtiin yksilöhaastatteluna. Lisäksi jäätin vielä odottamaan, tulisiko ilmoittautumisia lisää, jolloin olisi saatu muodostettua lisää pareja. Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin haastattelua, koska haastateltavien määrä oli melko pieni ja haastattelut olivat mahdollisia toteuttaa saatavilla olevien tutkimusresurssien puitteissa. Haastattelun tarkoitus on informaation suunniteltu kerääminen luotettavasti tutkimusongelmaan liittyviltä alueilta (Hirsjärvi & Hurme 2022: 39; Puusa 2020: 94).

Haastattelumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, koska aiheesta haluttiin saada mahdollisimman syvällistä tietoa ja saatuja vastauksia voitiin tarvittaessa tarkentaa. Haastattelutilanne haluttiin pitää mahdollisimman vapaamuotoisena, joten haastattelua ei haluttu tehdä kovin strukturoidusti. Haastattelussa haluttiin antaa mahdollisuus myös yllättävien ilmiöiden esilletuloon. Teemahaastattelu sopii käytettäväksi fenomenologisella otteella tehtävään tutkimukseen, koska olennaisessa osassa ovat haastateltavien kokemukset sekä niille muodostuneet tulkinnat ja merkitykset. Fenomenologisessa lähestymistavassa kiinnostuksen kohteena eivät ole yksittäiset sanavalinnat, tauot tai äänenpainot vaan kokemuksensa ymmärrettäväksi tekevät sanalliset pohdinnat eli reflektointi. (Hakala 2024: 27; Huhtinen & Tuominen 2020: 277.)

Teemahaastattelulla saadaan syvällisempää tietoa, kuin kyselytutkimuksella ja tietoa voidaan täsmentää haastattelun aikana. Vaikka haastattelu on teemoitettu, voi haastattelun aikana tulla ilmi asioita, joita haastattelija ei ole ennakkoon osannut ajatella. Haastattelija on perehtynyt aiheen taustoihin ja muodostanut tietyt oletukset. Näiden oletusten seurauksena hän muodostaa haastattelurungon, teemat, aihealueesta. Haastattelu suunnataan tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin haastattelijan ennalta muodostamien teemojen alueilta. (Hirsjärvi & Hurme 2022: 45; Palonen & Kylmä 2022: 281; Puusa 2020: 100.) Teemahaastattelussa kysymysten

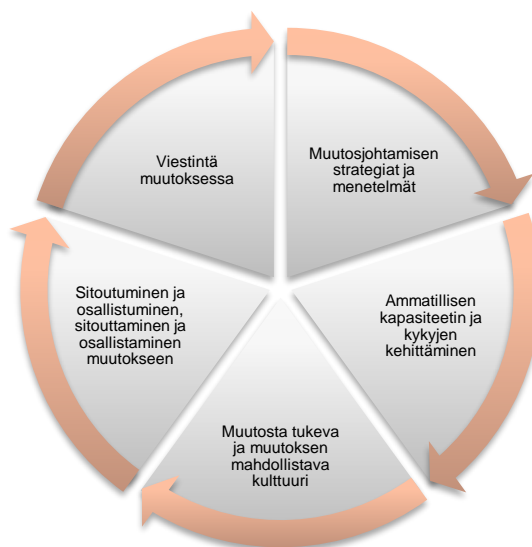
muotoilua voidaan täsmentää kesken haastattelun ja keskeisten asioiden järjestys voi vaihdella. Teemahaastattelua käyttämällä saadaan korostettua ihmisten asioille antamia tulkintoja ja merkityksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2022: 45; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017: 125–126.)

Esihenkilöt haastateltiin etähaastatteluina Microsoft Teams -työkalulla. Microsoft Teams -työkaluun päädyttiin, koska se oli jo organisaatiossa aktiivisessa käytössä ja uusien ohjelmistojen asentaminen koneille oli tiukentuneiden tietosuojakäytäntöjen mukaan hankalaa. Opinnäytetyön henkilöhaastattelut voi tehdä Microsoft Teams -työkalun avulla, mikäli ne eivät sisällä arkaluontoista tietoa kuten terveystietoja tai poliittisia mielipiteitä (Teams-haastattelu opinnäytetyössä 2024). Parihaastattelua käytettiin, koska haluttiin saada haastateltavien keskinäistä kokemusten jakoa ja sen myötä tietoa, mitä samankaltaisia tai eroavia kokemuksia heillä oli. Haastateltavat kuuluivat samaan ammattiryhmään, joten myös sen vuoksi parihaastattelu oli sopiva haastattelumenetelmä. Tämän suurempia ryhmiä ei muodostettu, koska haastateltavien määrä oli melko pieni ja haastattelujen sopimiselle oli aikataulullisia haasteita.

Haastateltavat saivat vapaasti kommentoida ja vastata kysymyksiin. Tarvittaessa kysyttiin, oliko haastateltavilla vielä sanottavaa tai lisättävää aiheisiin. Haastattelujen aikana varmistettiin, että kaikki haastateltavat pääsivät ääneen. Parihaastattelu on ryhmähaastattelun alalaji. Ryhmähaastattelua käytetään, jotta saadaan aikaan keskustelua haastateltavien kesken. Ryhmähaastattelu on menettely, jossa haastateltavana on useampi henkilö kerrallaan. Ryhmähaastattelu on melko vapaamuotoinen keskustelu, jossa osanottajat voivat kommentoida asioita spontaanisti. Ryhmähaastattelussa haastattelija puhuu haastateltaville yhtä aikaa, mutta voi suunnata kysymyksiä myös ryhmän yksittäisille jäsenille. Ryhmähaastattelu soveltuu tilanteisiin, joissa halutaan saada tietoa ryhmän kollektiivisista näkemyksistä asioihin. (Hirsjärvi & Hurme 2022: 59; Puusa 2020: 103–104.) Ryhmähaastattelu soveltuu hyvin tilanteisiin, joissa osallistujat kuuluvat samaan ammatilliseen ryhmään ja heillä on samankaltaisia kokemuksia, jolloin haastateltava voi muistaa kokemuksiaan jonkun toisen ryhmän jäsenen kertomuksen perusteella (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017: 124).

Haastateltavat saivat haastattelurungon ennakkoon nähtäväksi. Teemahaastattelun runko oli muodostettu teoriaohjautuvasti. Opinnäytetyön liitteessä 5 on taulukko, josta selviää valittujen teemojen lähdekirjallisuus. Kuviossa 4. esitetään haastattelun rungoksi valikoituneet viisi teemaa. Teemoiksi muodostuivat valitusta lähdekirjallisuudesta keskeisimpinä esille nousseet teemat. Haastattelurunko on teema-alueuuttelo, johon

haastattelukysymykset kohdistuvat ja joita haastattelutilanteessa tarkennetaan kysymyksillä (Hirsjärvi & Hurme 2022: 64; Puusa 2020: 100–101). Haastattelijalla oli itsellään haastattelurungosta versio, joka sisälsi tukikysymyksiä teemojen aihepiireistä. Teemat muodostivat yhtenäisen kokonaisuuden, jotka osin limittyivät toisiinsa, joten haastattelut eivät välttämättä edenneet haastattelurungon mukaisessa järjestyksessä. Haastatteluihin valmistauduttiin perehtymällä kirjallisuuteen tutkimus- ja teemahaastattelujen periaatteista sekä täydentämällä ja kertaamalla opinnäytetyön viitekehystä. Ensimmäisen haastattelun jälkeen haastattelurungon toimivuutta tarkasteltiin kriittisesti ja todettiin sen olevan soveltuva myös lopuille haastatteluille. Haastattelut kestivät noin tunnista puoleentoista tuntiin. Yhteensä tallennettua haastatteluaineistoa kertyi neljä tuntia. Haastattelujen alussa kerrattiin lyhyesti opinnäytetyön pääperiaatteet kuten menetelmät, aineistonkeruu, -käsittely ja -hävittäminen, haastattelujen luottamuksellisuus sekä osallistumisen vapaaehtoisuus. Haastattelut tallennettiin Microsoft Teams-verkkokokousohjelman tallennustoiminnolla. Tallenteet hävitettiin, kun haastattelut oli saatu litteroitua ja litteroinnit siirrettyä Metropolian Z-verkkoasemalle, joka soveltuu sensitiiviselle aineistolle ja varmuuskopioituu automaattisesti (Tiedostojen tallentaminen 2023).



Kuvio 3. Haastattelun teemat.

4.4 Aineiston analysointi

Haastatteluaineisto litteroitiin manuaalisesti. Litterointi tehtiin sanasta sanaan, mutta esim. taukoja, naurahduksia, äännähdyksiä tai äänenpajoja ei huomioitu. Kukin haastattelu litteroitiin muutamien päivien kuluessa haastattelutapahtumasta. Haastattelujen purkaminen aloitetaan mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen tai niiden välillä,

kun haastattelutilanteet ovat vielä hyvin muistissa. Aineisto voidaan kirjoittaa auki sanasta sanaan, tai tutkija voi päättää mitkä haastattelun osat tai piirteet tekstissä kuvataan. Litterointitarkkuuteen vaikuttavat tutkimuskysymykset sekä tutkimusote. (Elo & Kajula & Tohmola & Kääriäinen 2022: 219; Hirsjärvi & Hurme 2022: 148; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017: 163–164). Haastatteluista muodostui 84 sivua litteroitua aineistoa (Arial, 11pt, riviväli 1,5).

Tutkimuksen viitekehys ja haastattelurungon teemat muodostettiin aikaisempaan tutkimukseen perustuen, mutta tutkimusaineiston ei oletettu perustuvan mihinkään valmiiseen teoriaan. Tutkimuksessa kerätty aineisto analysoitiin induktiivisella eli aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysin avulla ilmiön merkityksiä, seurauksia ja sisältöjä voidaan kuvata laajasti mutta tiiviisti. Sisällönanalyysissä aineistosta muodostetaan yksinkertaistettuja käsiteluokituksia, käsitejärjestelmiä, malleja tai käsitekarttoja. (Elo ym. 2022: 219; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017: 166.) Perusajatus aineistolähtöisessä analyysissä on, että analyysiyksiköt eivät ole etukäteen sovittuja tai harkittuja, vaan tutkimusaineistosta muodostetaan teoreettinen kokonaisuus. Analyysiyksiköt johdetaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimuskysymysten perusteella. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017:167; Tuomi & Sarajärvi 2018: 79.)

Analyysiyksiköksi valittiin useita lauseita sisältävä ajatuskokonaisuus. Ennen analyysin aloittamista määritetään analyysiyksikkö, joka voi olla yksittäinen sana, lause tai useita lauseita sisältävä ajatuskokonaisuus (Elo ym. 2022: 219; Tuomi & Sarajärvi 2018: 89). Alkuperäisilmaisuiksi kerättiin ajatuskokonaisuuksia, jotka olivat pituudeltaan muutamasta sanasta muutamiin lauseisiin, ja jotka vastasivat jompaankumpaan tutkimuskysymykseen. Analyysivaiheen aluksi koottiin alkuperäisilmaisuja (N=207) taulukkoon ja tehtiin ilmaisuista pelkistykset. Samaan taulukkoon kerättiin kaikkien haastateltavien alkuperäisilmaisut ja tässä vaiheessa ne ryhmiteltiin haastattelun teemojen mukaisesti. Ensimmäisessä vaiheessa aineisto pelkistetään eli redusoidaan, jolloin aineistosta karstataan tutkimukselle epäoleellinen pois. Pelkistämisessä etsitään tutkimuskysymyksiä kuvaavia ilmaisuja, poistetaan ylimääräiset täytesanat ja muokataan ilmaisut kirjakieliksi. Haastateltavan antama sisältö ei saa muuttua ja pelkistyksen tulee sisältää vain yhden asiasisällön. (Elo ym. 2022: 220; Tuomi & Sarajärvi 2018: 90).

Taulukossa 1 on kuvattu esimerkkejä alkuperäisilmaisuista ja niistä tehdyistä pelkistyksistä. Tässä työssä esitetyistä alkuperäisilmaisuista on häivytetty selkeät murteiden piirteet haastateltavien anonymiteetin takaamiseksi ja joitakin täytesanoja on poistettu luettavuuden parantamiseksi. Sulkuihin on merkitty asiayhteyttä selventävä tai korvaava sana/sanat, mikäli asiayhteys ei suoraan selviä ilmaisusta tai siinä on käytetty

henkilön tai paikan nimeä. Kolmella pisteellä on merkitty, jos ilmaisun alusta, välistä tai lopusta on jätetty jotain pois, kuten tunnistettavia esimerkkejä tai epäolennaisuuksia. Analysointivaiheessa haastateltavat koodattiin V1-V5 tunnistein ja koodiavain säilytettiin muusta aineistosta erillään. Analysointivaiheen jälkeen, ja kun tulokset oli kirjoitettu auki, koodiavain hävitettiin ja koodit poistettiin opinnäytetyöstä. Haastateltavien anonyymiteetin suojaamiseksi opinnäytetyössä esitellään rajattu määrä alkuperäisilmauksia ja analyysissä käytetyt taulukot on esitetty esimerkin omaisesti.

Taulukko 1. Esimerkki alkuperäisilmauksista ja pelkistyksistä.

Haastattelun teema	Alkuperäisilmaisu	Pelkistys
Muutosjohtamisen strategiat ja menetelmät	Kyllä ne (muutokset) varmaan perustellaan, mutta se miten ne perusteet, miten se tulee aina niin yllätyksenä, että näin tapahtuu, että sitten tavallaan että onhan niinkun ollut nähtävissä näitä asioita ja minun mielestä se on meidän työtä. Niinkun omassa työssäkin, että me niinkun ennakoidaan sitä tilanetta, mutta sitten tietysti tämmöisiin yllätyksiin, että on siinäkin menty minun mielestä eteenpäin.	Muutoksia perustellaan, mutta muutoksen toteutus-tapa tulee monesti kuitenkin yllätyksenä. Esimerkin työtä helpottaisi, kun muutoksia pystyisi ennakkoimaan paremmin.
Ammatillisen kapasiteetin ja kykyjen kehittäminen	Että, tuota minulla on vahva usko siihen, että tämä menee maaliin ja saadaan hoidettua kunnialla, kunnialla läpi ja ne muutokset on tärkeitä ja välttämättömiä ja tuota niiden läpivieminen on niinkun keskeinen asia, mutta edelleen täällä tehdään sitä päivittäistä työtä ja se on ihan yhtä tärkeää.	Päivittäisen työn tekeminen on yhtä tärkeää kuin muutosten toteuttaminen ja usko muutosten onnistumiseen on vahva.
Muutosta tukeva ja muutoksen mahdollistava kulttuuri	Ja just mitä ehkä kuvaisin, niin tuo, että me tarvitaan niin monen alan osaajia ja se on semmoinen iso tiimi yleensä, mikä pystyy vasta tekemään sitä kehitystyötä monessakin asiassa, niin ehkä just kun ne	Muutoksissa usein tarvitaan monen alan osaajia isossa tiimissä, jotta kehitystyötä pystytään tekemään. Alalla on sisäänrakennettua, että toimintaa kehitetään jatkuvasti.

	on hitaita prosesseja...ol- laan periaatteessa hyvin semmoisia, se on meissä sisäänrakennettuna, että me kehitetään tätä toimin- taa jatkuvasti että.	
Sitoutuminen ja osallistu- minen muutokseen, sitout- taminen ja osallistaminen muutokseen	Että, jotta voi niinkun si- toutua ja niinkun pitää ym- märtää just siitä mistä (nimi) sanoi aikaisemmin siitä taloudesta, että pitää ymmärtää taloudesta ja yleensä siitä, miten tätä yhteiskuntaa nykyään poliittisesti johdetaan. Niin, niin näen sen myös sem- moisena hyvänä, jotta voi sitten ymmärtää, että miksi meillä tapahtuu nyt näitä asioita.	Esihenkilöä auttaa sitoutu- misessa ja muutosten taustojen ymmärtämi- sessä, kun hänellä on tie- toa taloudesta ja yhteis- kunnan poliittisesta johta- misesta.
Viestintä	Niin sitähan me kaivattai- siin niinkun viestinnän nä- kökulmasta, että meillä olisi yhtenäiset perusteet niinkun asioille... Silloin se olisi selkeää se meidänkin toiminta viestiä niinkun sa- malla tavalla niistä asi- oista, että jos me ei saada samanlaista tietoa kaikki, niin mehän viestitään ja tulkitaan asioita eri lailla.	Jos esihenkilöt eivät saa viestiä samalla tavalla, on riski, että he tulkitsevat ja edelleen viestivät asiat eri lailla.

Tämän jälkeen pelkistykset siirrettiin ja ryhmiteltiin eli klusteroitii aineistosta muodostuneiden ilmiöiden ja aihealueiden mukaisesti toiseen taulukkoon, johon nimettiin alaluokat (n=15), yläluokat (n=4) ja pääluokka (n=1). Pelkistyksiä luettiin läpi ja ryhmiteltiin useampaan kertaan. Alaluokkien ja yläluokkien nimiä muutettiin ja täsmennettiin edelleen, kunnes pelkistykset alkoivat muodostaa johdonmukaisia kokonaisuuksia. Seuraavassa vaiheessa pelkistetyt ilmaukset listataan allekkain ryhmittelyä varten. Aineistosta koodatuista alkuperäisilmauksista etsitään samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia. Ryhmittelyssä samaa ilmiötä kuvaavat ilmaukset yhdistetään omiksi ryhmikseen ja yhdistetään eri luokiksi, joista muodostuvat alaluokat. Ryhmittely toimii pohjana tutkimuksen perusrakenteelle sekä ilmiöiden alustaville kuvauksille. Luokittelua jatketaan yhdistä-

mällä alaluokkia, joista saadaan muodostettua yläluokkia ja edelleen yläluokkia yhdistämällä muodostetaan pääluokkia. Luokat nimetään ilmiötä kuvaavien aiheiden mukaisesti. (Elo ym. 2022: 220; Tuomi & Sarajärvi 2018: 90–91.) Taulukossa 2 on esitetty esimerkki pelkistettyjen ilmaisujen ryhmittelystä ja luokittelusta.

Taulukko 2. Esimerkki ryhmittelystä ja luokittelusta.

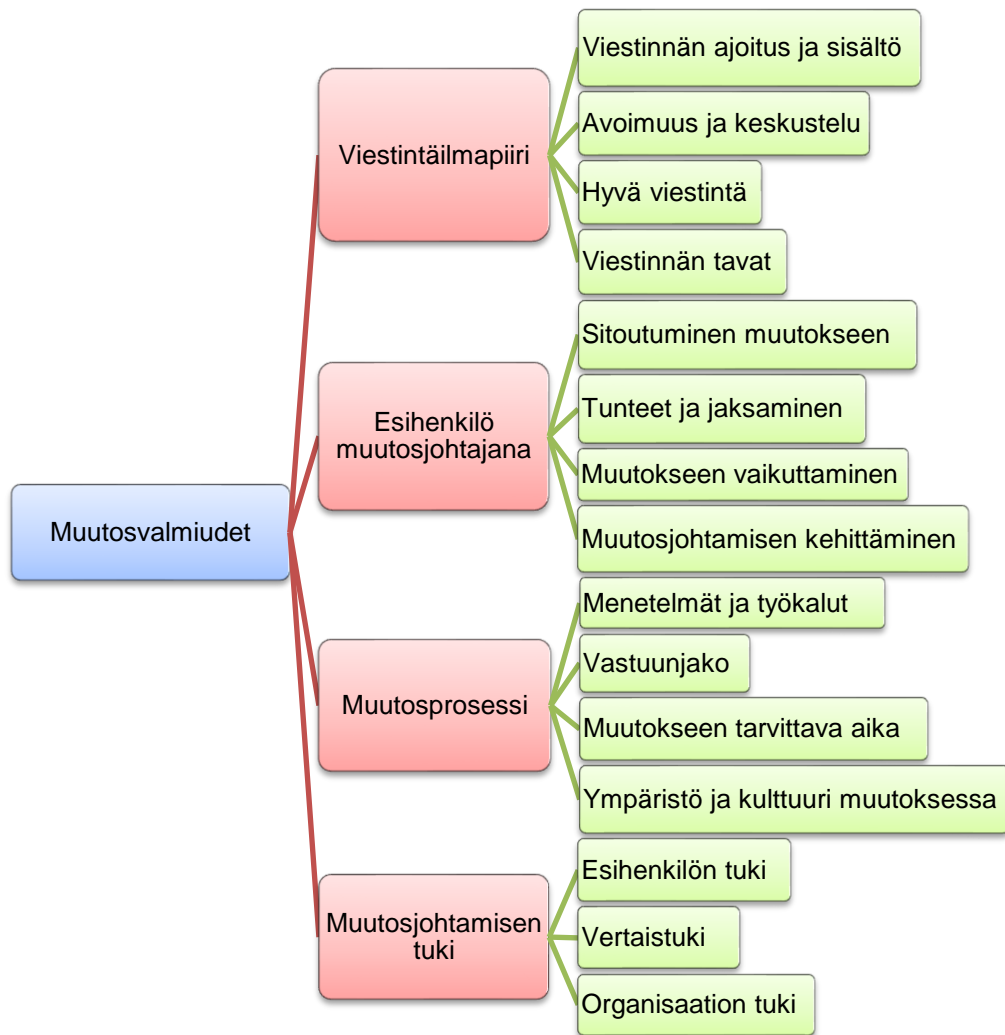
Pelkistys	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Jos esihenkilöt eivät saa viestiä samalla tavalla, on riski, että he tulkitsevat ja edelleen viestivät asiat eri lailla.	Viestinnän ajoitus ja sisältö	Viestintäilmapiiri	Muutosvalmiudet
Esihenkilöä auttaa sitoutumisessa ja muutosten taustojen ymmärtämisessä, kun hänellä on tietoa taloudesta ja yhteiskunnan poliittisesta johtamisesta.	Sitoutuminen muutokseen	Esihenkilö muutosjohtajana	Muutosvalmiudet
Muutoksissa usein tarvitaan monen alan osaajia isossa tiimissä, jotta kehitystyötä pystytään tekemään. Alalla on sisäänrakennettua, että toimintaa kehitetään jatkuvasti.	Ympäristö ja kulttuuri muutoksessa	Muutosprosessi	Muutosvalmiudet
Muutoksia perustellaan, mutta muutoksen toteutus tapa tulee monesti kuitenkin yllätyksenä. Esihenkilön työtä helpottaisi, kun muutoksia pystyisi ennakoimaan paremmin	Organisaation tuki	Muutosjohtamisen tuki	Muutosvalmiudet

5 Tulokset

Organisaatio on ollut monien muutosten keskellä viime aikoina, ja esihenkilöt ovat kohdanneet työssään isoja rakenteellisia muutoksia. Sotealan resurssipula ja niukkuus on heijastunut organisaatioon mm. töiden uudelleen organisointeina, analytiikan keskittämisenä ja supistamisina, tehtäväkuvien muutoksina, budjetin karsimisina sekä yt-neuvotteluina. Näiden lisäksi on ollut henkilöstömuutoksia sekä laboratorioalalle tyypillisiä muutoksia laitteistojen, tietojärjestelmien ja tutkimusten vaihtumisen ja kehittymisen myötä.

Teemahaastattelujen tulokset on esitetty aineistosta muodostettujen luokitusten mukaisesti. Teemahaastattelut muodostuivat viidestä muutosjohtamiseen liittyvästä teemasta. Aineistosta esille tulleista ilmiöistä muodostettiin uusia luokituksia. Analyysi tehtiin aineistolähtöisesti, joten luokitukset tehtiin analyysivaiheessa aineistosta nousseiden ilmiöiden perusteella. Aineistosta tunnistettiin ilmiöitä, joita on todettu myös aikaisemmissa muutosjohtamisen tutkimuksissa, ja joita on käsitelty myös tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa. Vertailua aikaisempiin tutkimuksiin tehtiin vasta, kun aineisto oli analysoitu ja siirryttiin tekemään pohdintaa opinnäytetyön tuloksista. Koska haastateltavien määrä oli melko pieni, tuloksissa ei ilmoiteta kuhunkin kysymykseen tai aiheeseen saatujen vastausten lukumääriä. Vastauksissa ei erottunut haastateltavien työkokemus tai koulutustausta olennaisesti.

Aineiston pääluokaksi muodostui muutosvalmiudet, koska ne ovat molemmissa tutkimuskysymyksissä kiinnostuksen kohteena. Tulokset on esitetty yhtenä kokonaisuutena, koska tutkimuskysymykset limittyvät toisiinsa niin, ettei niiden tarkasteleminen toisistaan erillään ole tarkoituksenmukaista. Pääluokan alle muodostettiin neljä yläluokkaa; viestintäilmapiiri, esihenkilö muutosjohtajana, muutosprosessi sekä muutosjohtamisen tuki. Pääluokka, yläluokat ja alaluokat on esitetty kuviossa 4. Viestintä ja avoimuus, sekä niiden tärkeys muutosvalmiuden mahdollistajina nousivat esille eri muodoissa kaikkien haastattelun teemojen yhteydessä. Se on myös kaikista aineistossa esiintyneistä ilmiöistä laajin, joten viestintäilmapiiri nousi yhdeksi yläluokaksi. Toiseksi yläluokaksi määritettiin esihenkilö muutosjohtajana. Se sisältää esihenkilöiden henkilökohtaisiin kokemuksiin liittyviä ilmiöitä, joten se kuvaa esihenkilöiden muutosvalmiutta syvimmillään. Kolmas yläluokka on muutosprosessi, joka sisältää muutoksiin liittyviä rakenteellisia ilmiöitä. Viimeisenä yläluokkana nähtiin muutosjohtamisen tuki, joka aineiston perusteella osoittautui erittäin tärkeäksi valmiuksiin vaikuttavaksi ilmiöksi. Tekstissä sisennettynä on lainauksina haastateltavien alkuperäisilmaisuja.



Kuvio 4. Pääluokka, yläluokat ja alaluokat.

5.1 Viestintäilmapiiri

5.1.1 Viestinnän ajoitus ja sisältö

Esihenkilöiden mukaan viestintä ei ole aina ollut oikea-aikaista muutoksissa. Viestintää on tärkeää suunnitella strategisesti niin, että se parhaiten palvelee toimintaa sekä toteuttaa oikea-aikaisesti ja oikeassa suhteessa. Viestinnässä on myös suunniteltava kuka tiedon jakaa, mihin tieto jaetaan ja missä järjestyksessä. Esihenkilöiden olisi tärkeää saada muutokseen liittyvä informaatio ennen työntekijöitä, jotta muutokseen pystytään valmistautumaan ja muutoksen toteuttamaan. Avoin toiminta on sellaista, jossa olennainen tieto saadaan riittävän ajoissa. Viestinnän oikea-aikaisuus on parantunut

viime aikoina organisaatiossa ja yleensä esihenkilöt saavat informaatiota tulevista muutoksista etukäteen esimerkiksi edellisellä viikolla tai edellisenä päivänä. Esihenkilöt kokevat kuitenkin, että mikäli olennainen tieto tulee liian myöhään, ei ole heidän velvollisuutensa perehtyä siihen omalla ajalla.

Onko meidän velvollisuus lukea illalla sitä sähköpostiviestiä tai tuleeko aamulla ensimmäiseksi katsottua se sähköposti, että eihän niinkun pitäisi meidänkään niinkun toimintaan aukottomasti kuulua, että me joudutaan välittömästi lukemaan kaikki viestit mitä meille tulee. Me ollaan lomalla, en minä lue sähköposteja. Niin eikä arkenakaan (iltaisin) pitäisi.

Esihenkilöt kokevat, että yleisesti ottaen heidän roolinsa muutoksessa on selkeä, mutta kaikkien muutosten ei pitäisi tulla heidän kauttaan. Esihenkilöt toteuttavat mielellään tiedottamisen, mikäli kyseessä on muutos tai ohjeistus, johon he ovat itse päässeet vaikuttamaan ja osallistumaan. Ylempää tulevien ohjeiden tiedottaminen tulisi ainakin keran tehdä organisaatiotasoisesti, jotta tiedon sisältö pysyisi samana. Esimerkiksi HR-tiimi voisi käydä laatimansa ohjeet läpi työntekijöille organisaatiotasoisissa tiedotustilaisuuksissa. Tiedotuksen olisi tultava siltä asiantuntijalta, joka kyseisestä muutoksesta vastaa, jolloin hänellä on paras mahdollinen tieto asian tiedottamiseen sekä mahdollisesti ilmenevien lisäkysymysten vastaamiseen.

Ja myös sitä mietitään, että isot rakenteelliset muutokset ja tämmöiset vaikka joku toiminnallisuuden muutos esimerkiksi hälytysrahakorvaus tai joku tämmöinen, niin sellainen informaatio pitäisi minun mielestä tulla riittävän ylhäältä ja perustelen sen sillä, että se tulisi silloin mahdollisimman monelle samansisältöisenä se informaatio siitä, että mikä muuttuu, miksi muuttuu ja niin edespäin. Sitten tällaiset asiat mitkä on niinkun, ei ole niin tulkinnanvaraisia tai ei ole siihen oikeastaan mahdollisuutta ja niinkun enemmän tämmöiset paikalliset pienemmät, niin sitten ihan ehdottomasti oman (esihenkilön) johdolla.

Esihenkilöiden mielestä ylemmästä johdosta tulevien viestien pitäisi tulla kaikille esihenkilöille samalla jakelulla, koska jos he eivät saa viestiä samalla tavalla on olemassa riski, että he tulkitsevat ja edelleen viestivät asiat eri lailla. Viestinnässä olisi myös selkeästi ilmaistava, kenen vastuulla tiedon jatkotiedottaminen on.

Niin sitten joskus itse vaan tai aika usein mietin itse, että no, tämä on tullut sille tälle ja tuolle vaikka kuinka monelle henkilölle. Kenen vastuu on tavallaan tiedottaa tämä, kun ehkä siihen on totuttu, että tosiaan että se on (esihenkilö), mutta jos se on toisaalta joku semmoinen johonkin specifiin asiaan, hyvin tämmöiseen erikoiseen, niin minä koen itse, että on vaikea tiedottaa semmoista asiaa, saatikka sitten vastailta vaikka siihen liittyviin kysymyksiin, jos se tiedotus jää niinkun sille (esihenkilölle).

5.1.2 Avoimuus ja keskustelu

Esihenkilöt kokevat epävarmuutta siitä, että he ovat tietoisia, että hallinto suunnittelee muutoksia ja uusia toimintamalleja, mutta eivät tiedä millaisiin käytännön toimenpiteisiin nämä muutokset johtavat omassa työyhteisössä. Tällainen toimintatapa ei tue esihenkilöiden työtä, ja he toivovat enemmän avoimuutta organisaatiolta tällaisissa tilanteissa. Aina tulevat muutokset eivät miellytä esihenkilöitä, mutta tilannetta helpottaa, kun johto perustelee asiat hyvin ja esihenkilöitä kuunnellaan. Tällöin esihenkilöiden on myös helpompi seistä ylempää johdosta tulevien muutosten takana ja edelleen viestiä arvostavasti näistä päätöksistä työntekijöille.

Etä on tärkeätä, että se muutoksen hyväksyvyyden kannalta se, että tuota puhuu niistä ja taustoittaa sitä muutosta sen jälkeenkin, kun se on tiedotettu siinä määrässä ja niissä rajoissa missä se on mahdollista. Etä pahinta mitä (esihenkilö) voisi tässä kohtaa tehdä, kun tulee se sellainen, että ne pahat ylemmät johdot ja sitten me täällä työssä, josta ei ole ylempällä johdolla mitään käsitystä. Niin on tärkeätä siinä kohtaa puhua, siitä, että tämä on juuri, että kyllä he ajattelee tätä (organisaatiota) kokonaisuutena, että me ollaan yksi porukka ja se sisäinen ristiriita on pahinta mitä tässä voisi tehdä ja olla.

Esihenkilöt tiedostavat, että muutokset on valmisteltava riittävän pitkälle ja pohjustettava hyvin, ennen kuin niistä tiedotetaan, joten esihenkilöillä on aina tiedossa muutoksia, joita ei voi vielä kertoa työntekijöille. Tämä huomioon otettuna viestinnän tulisi kuitenkin olla mahdollisimman avointa ja rehellistä.

Ja ainahan sitä avoimuutta voisi olla enemmän ja varmasti työntekijätkin sitä kaipaa, mutta toisaalta minusta on hyvä jotkut asiat valmistella riittävän pitkälle, että on sitten ne perusteet ennen kuin pelottelee. Jos on päädytty siihen, että se on pakko tehdä niin sitten se etukäteen se ihmisten stressaaminen on huono asia ja etenkin jos se ei sitten toteudukaan se koko juttu.

Kaikissa muutoksissa esihenkilöiden on annettava työntekijöille mahdollisuus keskustella muutoksesta, koska muutokset hyväksytään työyhteisössä paremmin, kun niistä keskustellaan avoimesti. Työntekijöitä kannustetaan keskustelemaan muutoksiin liittyvistä tunteista yhdessä sekä esihenkilöiden että kollegojen kanssa. Kaikissa muutoksissa esihenkilöiden on oltava läsnä ja kuunneltava työntekijöitä. Työntekijöiltä on tullut kiitosta siitä, että esihenkilö kuuntelee. Muutosten onnistumisessa esihenkilön työntekijöille antama tuki ja luonteva kontaktointi on tärkeää. Tietyissä pisteissä esihenkilön on kuitenkin osattava lähteä viemään muutosta eteenpäin.

Etä kyllä se näkyy ja minusta sen kuuluukin näkyä ja se pitää sallia se, että henkilöt käyvät läpi sitä tuota muutoksen aiheuttamaa tuskaa ja sillekin keskustelulle täytyy antaa tilaa ja aika ja paikka.

Esihenkilöiden mukaan viestintä on parantunut organisaatiossa henkilöstöhallinnon osalta, mutta tuotannollisen ohjauksen puolella tiedottamisessa olisi parantamisen varaa ja esihenkilöt kokevat, että keskustelupohja tutkimushenkilöstön kanssa puuttuu. Tämä koetaan ongelmallisena, koska esihenkilöiden ja tutkimushenkilöstön välinen yhteistyö olisi tärkeää muutoksissa, koska muutosten läpiviemiseen tarvitaan työntekijäresursseja, josta esihenkilöt vastaavat. Toisaalta esihenkilöiden ja tutkimushenkilöstön välisen yhteistyön koetaan viime aikoina myös parantuneen aiemmasta. Organisaatiotasoiset etäyhteydellä säännöllisesti järjestettävät tilaisuudet on koettu hyväksi viestinnän keinoksi. Etenkin tilanteissa, joissa on menossa useita muutoksia samanaikaisesti, on tärkeää keskustella eri toimijoiden ja asiantuntijoiden kesken ja muistaa, ettei ole yksin muutoksessa.

No onhan se esihenkilön rooli aika selkeä, mutta se, että mutta minkälainen tieto on muilla, vaikka tutkimushenkilöstöllä. Meillähän ei oo yhteistä keskustelupohjaa niin sanotusti asioiden ja muutoksien läpiviemiselle.

5.1.3 Hyvä viestintä

Esihenkilöt kokevat, että he pystyvät viestimään selkeämmin, kun he itse ovat saaneet asioihin valmistelua. Viestintää tulisi olla nykyistä enemmän ja sen tulisi olla säännöllisempää. Viestintätilanne ei lopu siihen, että esihenkilö on saanut asian viestittyä, vaan heidän on oltava läsnä tarkistamassa, että annettu tieto on ymmärretty oikein ja tarvittaessa korjattava sitä. Esihenkilöiden on sallittava itselleen erehtyväisyys ja virheet myös viestinnässä. Viestinnässä tulisi käyttää mahdollisimman vähän välikäsiä, jolloin viestin sisältö pysyisi mahdollisimman samana.

Sitten pitää olla myös mahdollisuus siihen, että kun sitä ollaan jotain kerrottu tai ollaan jotain jostain luettu niin sitten tavallaan olla myös niinkun huudeilla kuulemaan sitä, että miten henkilöstö on siihen reagoinut. Ja esimerkiksi se, että jos kuulostaa siltä, että se on tulkittu niinkun väärin. Että saataisiin se väärä ajatus ja niinkun katkeamaan mahdollisimman nopeasti.

Esihenkilöt kuvailevat hyvää viestintää seuraavilla käsitteillä: selkeää, ymmärrettävää, samansisältöistä, oikea-aikaista, riittävää, rehellistä, napakkaa, kuuntelevaa, inhimillistä, avointa, toistuvaa, ennalta määriteltyä, asianmukaista, valmisteltua, yksiselitteistä, tarkoituksenmukaista, vastuutettua, perusteltua, faktoihin perustuvaa ja oikeille henkilöille suunnattua.

Avointa. Sitten semmoista, että se olisi tavallaan toistuvaa siis sillä tavalla, että olisi joku tiedossa, että on semmoinen hetki, milloin voi esittää näitä asioita ja kysyä. Tai milloin tulee joku tieto jostain, onko se niinkun avointa, ennalta määriteltyä jotenkin. Tai ainakin semmoista että siitä olisi

ihmisillä tieto, että milloin vaikka joku tieto johonkin jostakin asiasta tulee. Tai asianmukaista myös ja sen pitäisi olla, ei saa myöskään olla semmoista hätiköityä, että tulisi jotain ristiriitaista tietoa. Että ehkä siinäkin heijastuu just se, että kenellä on se vastuu minkäkin asian tiedottamisesta, että ei tulisi semmoista ristiriitaista tai päällekkäistä tiedotusta. Ja toisaalta semmoista tarkoituksenmukaisuutta, kun sitä viestiäkin tulee niin hirveästi, että minä huomaan ainakin, että (esihenkilöt) on ainakin joka ikisessä viesti- sähköpostiviestiketjussa.

5.1.4 Viestinnän tavat

Esihenkilöt kuvailevat, että he ovat viestinnässä ylemmän johdon ja työntekijöiden välissä. He kokevat olevansa enemmänkin vaimentamassa viestiä kuin vahvistamassa sitä. Viestinnän koetaan kulkevan organisaatiossa joka suuntaan ja olevan vastavuoroista. Esihenkilöt kokevat pystyvänsä viestimään toimipisteidensä asioista myös ylemmälle johdolle päin, mutta kanavia tällaiseen viestimiseen voisi olla enemmänkin.

Muutosta tapahtuu ihan valtavasti ja se kaikki kohdistuu aika pitkälti siihen (esihenkilöön)... se on tavallaan niinkun tiimalasi ja se (esihenkilö) on siinä niinkun keskellä. Kaikki kaataa sen tiedon (ylhäältä) tänne ja me sitten jaetaan se (alas) tänne, et tavallaan menee sillä tavalla, että se on niinkun sellainen solmukohta, ja se on niinkun haastavaa, kun ne paineet tulee sieltä ylhäältä ja sitten sieltä henkilöstö kapinoi sieltä alhaalta.

Viestinnässä tarvitaan sekä kasvokkain tapahtuvaa, että virtuaalista viestintää. Viestinnän tapa on suhteutettava tilanteen mukaan. Tietyt asiat on viestittävä kasvotusten, mutta koska kyseessä on useassa toimipisteessä toimiva organisaatio, ja organisaatiossa työtä tehdään 24/7, suuri osa viestinnästä tapahtuu etäjohtamisen menetelmillä. Kasvokkain tapahtuva viestintä koetaan helpompana ja selkeämpänä, koska viestintä ei ole vain sanoja, vaan on muistettava myös nonverbaalisen viestinnän keinot. Viestinnän tyyli muodostuu omien aikaisempien kokemusten perusteella.

Ja aina ei ole mahdollista niinkun tämä 24/7, että se ei ole mahdollista. Minä en saa ikinä koko minun henkilöstöä samaan huoneeseen samaan aikaan.

Viestinnässä tärkeää olisi sopia selkeästi toimintatavoista, missä kanavassa mitäkin asiaa viestitään ja kuka viestinnästä milloinkin vastaa. Sama viesti ei saisi tulla liian monen kanavan kautta, koska tällöin tiedotulvan hallitseminen vaikeutuu. Tiedotus tulisi vastuuttaa sellaiselle henkilölle, joka osaa antaa ja pystyy antamaan tietoa kyseisestä asiasta. Organisaatiossa on käytössä useita nykyaikaisia viestintäkanavia, joista tärkeimpiä ovat Microsoft Teams, jota hyödynnetään monella tavalla (esim. tiedostot, keskustelut, kokoukset, infotilaisuudet) sekä intranet ja sähköposti. Microsoft Teamsia pi-

detään hyvänä kanavana tiedottamiselle, ja sen käyttö pitäisi saada päivittäiseksi rutiksi. Kriittiset viestit menevät kuitenkin edelleen parhaiten perille sähköpostitse. Nykyaikaisten menetelmien lisäksi hyväksi on todettu myös perinteiset paperilaput työpöydillä. Muutosviestintään kaivataan takaisin visuaalisia infotauluja, joissa ajankohtaiset muutokset ja tiedotteet olisi helposti saatavilla ilman erillisiä kirjautumisia.

No ainakin minä itse kaipaen ehdottomasti semmoista infotaulua... nyt me jostain syystä, tai tuli tällä tavalla, että sen pitäisi olla henkilökohtaisilla tunnuksilla auki se systeemi niin se ei enää onnistu, ennen meillä oli yleiset tunnukset. Tämmöisiä pieniä asioita.

Etäjohtamista sovelletaan muutosjohtamiseen organisaatiossa soveltuvin osin, johtuen organisaation jakautumisesta useisiin toimipisteisiin. Päivittäinen johtaminen onnistuu hyvin etäjohtamisen keinoin, mutta sen ohella tarvitaan aina myös lähijohtamista, koska on tilanteita, jotka voidaan käsitellä vain kasvokkain kuten työhön olennaisesti vaikuttavat muutokset tai kehityskeskustelut. Organisaatiossa tuotannon muutoksia toteutetaan moniammatillisissa tiimeissä, jotka kokoontuvat pääsääntöisesti etäyhteyksien välityksellä.

Mutta se on tärkeä tapa johtaa myös se etäjohtaminen ja siihenkin on omat välineensä, mutta se ei voi olla kenenkään työntekijän ainoa tapa olla kontaktissa esihenkilön kanssa, että kaikki henkilöt koen, että tarvitsevat myös niinkun lähijohtamista ja kasvokkain tapaamista.

5.2 Esihenkilö muutosjohtajana

5.2.1 Sitoutuminen muutokseen

Esihenkilöiden sitoutuminen muutokseen on keskeistä ja sitä edistävät kokoukset ja keskustelut organisaation eri tasoilla. Esihenkilöt pystyvät sitoutumaan muutokseen, kun heillä on riittävästi tietoa muutoksesta ja annetaan mahdollisuus yhteiselle keskustelulle. Kiire vähentää sitoutumista muutokseen. Muutokset, jotka ovat käytännöstä lähtöisin ja joita on saanut yhdessä pohtia ja päättää, menevät helpommin käytäntöön ja niihin sitoudutaan paremmin. Muutokseen sitoutumista ja myönteisyyttä tukee myös se, että laboratorioympäristössä jatkuvaan muutokseen on totuttu.

No joo on varmaan, että minusta tuntuu, että semmoiset mitkä tulee meidän tästä käytännöstä ja on niinkun täältä... (esihenkilöiden) päättämiä tai että viikkopalaverissa ollaan jotain yhdessä pureskeltu ja tehty päätös... Niin huomattavasti helpommin se toki menee käytäntöön ja siihen sitoudutaan.

Esihenkilöiden sitoutumista muutoksiin lisää ymmärrys muutosten tarpeellisuudesta sekä selkeä käsitys siitä, mihin muutoksen myötä ollaan menossa. Tämän takia esihenkilöillä on tärkeää olla tietoa taloudesta, lainsäädännöstä sekä poliittisen päätöksenteon rakenteista. Talouden avaaminen edelleen työntekijöille on keskeistä, koska se lisää ymmärrystä muutosten syistä sekä hyväksyttävyyttä tehtyihin ratkaisuihin.

Juuri tämä on hirmu tärkeää, että tuntee sen verran lainsäädäntöä ja sen verran poliittisia rakenteita, että tietää missä niitä päätöksiä tehdään ja mitkä on ne rakenteet siellä takana, että pitää tuntea ne päätöksentekoprosessit.

Työntekijät saadaan sitoutettua muutoksiin paremmin, kun myös heille antaa mahdollisuuden keskusteluun. Tähän pitäisikin priorisoida enemmän esihenkilön työaika, mutta sen rajallisuus haastaa. Muutoksissa merkittävänä pidetään sitä, mikä on työyhteisön jaksamisen tila; hyvinvoiva työyhteisö ottaa paremmin muutoksia vastaan ja varsinkin positiivisiin muutoksiin työntekijät lähtevät hyvin mukaan. Yleisesti ottaen työntekijät ovat muutosmyönteisiä, koska laboratoriossa jatkuvaan muutokseen on totuttu. Muutosvastarintaa pidetään osittain ikäpolvikysymyksenä. Myös useat päällekkäiset ja peräkkäiset muutokset koetaan hankalina, koska aikaa ja jaksamista ei riitä kaikkeen. Muutosten jalkauttaminen kärsii, kun niihin ei pystytä sitoutumaan niin hyvin kuin haluaisi.

Ja sitten taas siitä tullaan ehkä sitten taas, että meillä on niin vähän tai tämä työaika on niinkun haasteellinen, että enemmän pitäisi olla sitä aikaa keskustella henkilöstön kanssa ja tavallaan sitä priorisoida, että sillä minä uskon, että sillä pystyy sitouttamaan paremmin, kun on aikaa niistä puhua, että sitten sen pystyy sanomaan, että ja sitten niinkun uskalletaan puhua, että sitten taas just se että vaikka ne on ikäviä... se, että puhutaan niin se on työyhteisössä hyvä merkki, eikä se että silloin kun ollaan hiljaa niin asiat on tosi huonosti.

5.2.2 Tunteet ja jaksaminen

Muutokset aiheuttavat esihenkilöille, siinä missä työntekijöillekin, moninaisen tunneskaalan ja lisäksi tulee muistaa, että kaikkien muutosten ohella rutiini pyörii kaiken aikaa. Päivittäisen työn tekemistä pidetään yhtä tärkeänä kuin muutosten toteuttamista ja usko muutosten onnistumiseen on vahva. Epävarmuus muutoksessa koetaan kuormittavana. Työntekijöihin kohdistuvat merkittävät muutokset ovat vaikuttaneet esihenkilöiden yöuniin ja esihenkilöt miettivät muutoksiin liittyviä asioita myös vapaa-ajalla. Esihenkilöiden mukaan he pyrkivät suojaamaan omia tunteitaan, mutta aina se ei onnistu. Kotoa saatua tukea pidetään tärkeänä.

Ja tuota nyt on ollut semmoisia hetkiä tässä tänä syksynä, kun on lähtenyt viemään semmoisia isoja asioita, isoja muutoksia, jotka vaikuttaa tuota hyvinkin reilusti työntekijöiden jaksamiseen ja hyvinvointiin ja ihan itseasiassa elantoon, niin tuota on ollut joitakin joitakin öitä, että ei ole hirveästi nukuttanut.

Usko ja luottamus muutosten onnistumiseen tulevat esihenkilöiden omistautumisesta työlleen. Esihenkilöt kokevat, että he ovat itse vastuussa omasta jaksamisestaan ja kiinnostus työn tekemiseen auttaa siinä. Esihenkilöiden mukaan he tekevät työtä itselleen ja ottavat työstään vastuuta kuten yrittäjät. Esihenkilöt kokevat tekevänsä töitä myös työajan ulkopuolella, koska työ on pitkälti ajattelutyötä, joka ei lopu työajan päättyessä. Vaikka esihenkilöt kokevat työnsä välillä kuormittavaksi ja henkisesti raskaaksi, on usko muutosten onnistumiseen ja niiden tarkoituksenmukaisuuteen olemassa. Esihenkilöiden voimien ollessa vähissä on hyvä, että heillä on tila, missä voi välillä rauhoittua ja pysähtyä asioiden äärelle.

Että kyllähän se on se meidän jaksaminen tosi pitkälti niinkun meidän omissa käsissä. Jos ei olisi tavallaan itsellä semmoista paloa tehdä tätä työtä, niin ei tästä selviytyisi. Että jos ei itse haluaisi käyttää sitä aikaa, että minä aina ajattelen silleen, että kun se tapahtuu silleen tämä esihenkilötyö tuolla korvien välissä... mutta sitten nyt taas, kun se tapahtuu se ja sitten tulee tuolla automatkalla tai työmatkalla tai lenkkipolulla mieleen, että tällä tavallahan se kannattaisi se asia tehdä, että ei se tavallaan sammu siihen. Mutta kun meillä on se työaika, niin se pitäisi tapahtua sen 7 tunnin ja 39 minuutin sisällä se kaikki asiat. Mutta oikeastihan me tehdään töitä tosi tosi paljon enemmän, kuin sen mitä se leimaus näyttää.

Esihenkilöt kokevat olevansa ajatustensa kanssa melko yksin työyhteisössä ja heitä välillä ahdistaa asiat, joista ei voi vielä puhua. Kun muutos tulee julkiseksi, esihenkilöiden olokin helpottuu. Esihenkilöt kokevat mukavana, jos myös heidän kuulumisiaan välillä kysellään. Osa muutoksista vaatii erikoisosaamista, mikä välillä aiheuttaa avuttomuuden tunteita esihenkilöissä, kun muutoksissa ei voi edetä omassa aikataulussa. Ajanpuute vaikuttaa minäpystyvyyteen heikentävästi.

Että, jos ei ole jotain pakko, siis sillä tavalla liikaakaan ei pidä kertoa. Sitten tavallaan niinkun se, että pysyä niissä faktoissa ja tuota sanot, että asia on nyt näin ja tuota ja tästä eteenpäin me voidaan sitten ruveta miettimään näitä asioita yhdessä. Että eniten minua niinkun, en hirveästi tykkää käyttää sanaa ahdistaa, mutta viime viikolla niin melkein voisin sanoa, että ahdisti eniten se, että oli se, että oli asioita mistä ei voi vielä puhua.

Esihenkilöiden on annettava työntekijöille mahdollisuus tulla kuulluiksi ja uskaltaa kuunnella työntekijöitä myös negatiivisissa muutoksissa, vaikka se on esihenkilölle kuormittavaa ja negatiivisten asioiden viestintä on hankalaa.

Niin se, että on niinkun, läsnä vaikka se on välillä kuormittavaa olla tuolla niinkun kymmenien ihmisen ajatusten kuulijana, mutta se että henkilölle tulee sellainen olo, että on mahdollisuus tulla kuulluksi ja nähdäksi niin niin sekin riittää aika pitkälle. Mutta jos sitä ei ole, et se esihenkilö niinkun ei ole fyysisesti läsnä tai ei ole henkisesti läsnä ja saatavilla voi olla kyllä niinkun vaikeuttava tekijä.

5.2.3 Muutokseen vaikuttaminen

Esihenkilöt eivät juurikaan koe pystyvänsä vaikuttamaan tuleviin muutoksiin, mutta ovat avainasemassa, miten muutos hoidetaan ja miten muutos otetaan työyhteisössä vastaan. Esihenkilöille tulee tunne, että heillä ei ole asiat hallussa, jos muutos tulee ylhäältä alaspäin ja tunnereaktio voi olla negatiivinen sen takia. Esihenkilöt kokevat helpompana viedä läpi muutoksia, jotka ovat toimipistetasoisia, ja joihin on itse voinut vaikuttaa, kuin ylempää johdosta tulevia muutoksia.

Että kyllä (esihenkilö) voi niinkun hyvinkin pitkälti tai esihenkilöt ylipäätään vaikuttaa siihen, että miten se ensimmäinen negatiivinen ajatus, kun muutoksista puhutaan, niin saadaan perustellusti käännettyä jossain vaiheessa, että kyllä tästä selvittää ja miten tästä selvittää niin yhdessä. Että saataisiin se henkilöstö osallistettua siihen muutoksen tekemiseen, niin sitten se on niiden helpompi sietää.

Tähän saakka esihenkilöt eivät ole olleet kunnolla mukana strategian suunnittelussa, ja viime vuonna heidät otettiin mukaan sen tekemiseen melko myöhään. Muutosjohtamiskoulutuksen myötä jatkossa esihenkilöt pääsevät strategian tekemiseen mukaan jo aiemmassa vaiheessa, mitä pidetään hyvänä asiana. Esihenkilöt haluavat päästä enemmän vaikuttamaan päätöksentekoon muutosasioissa. Välillä esihenkilöiltä on kysytty mielipiteitä asioihin, mutta myöhemmin ei ole kunnolla käyty läpi, miten ne ovat vaikuttaneet muutoksen toteutuksessa.

Kyllähän meillä nimellisesti otettiin tavallaan siinä kohti vaikka, kun strategiaa tehtiin, niin otettiin. Mutta mikä se käytännössä se vaikutus oli, että kyllähän niinkun strategiakin annettiin meille (esihenkilöille) esimerkiksi niin aika silleen valmiina, että se on nyt tämmöinen, nyt rupeatte jalkauttamaan. Jotkut johdon kehittämispäivät niin tuota me (esihenkilöt) päästiin sinne mukaan... että se oli semmoinen hyvä asia, mikä minun mielestä tänä vuonna on tapahtunut kehitystä, mutta en silti niinkun voi sanoa, että ollaan maalissa, että paljon kehitettävää edelleenkin on.

5.2.4 Muutosjohtamisen kehittäminen

Muutosjohtamiseen on ollut organisaation ulkopuolista koulutusta, jonka pohjalta koulutusta on jatkettu sisäisesti kuukausittain harjoitteluryhmissä eri teemoin. Tämä koulutus

on koettu hyvänä ja tärkeänä, ja siitä on saanut työkaluja muutosten johtamiseen. Esihenkilöillä ei ole tavoitteellista koulutussuunnitelmaa ja koulutukseen osallistuminen on omaehtoista. Esihenkilöille kyllä tarjotaan koulutuksia ja niihin osallistumista suositellaan, mutta työaika rajoittaa osallistumisen mahdollisuutta. Koulutusta muutosjohtamiseen on nykyään aiempaa enemmän saatavilla ja sitä on kaivattu. Esihenkilöt kokevat, että myös lähiesihenkilöille olisi tärkeää tarjota koulutusta muutosjohtamiseen.

On nykyään, on semmoinen käsitys, että on aikaisempaa enemmän (muutosjohtamisen koulutusta), että minä olen käsittänyt, että sitä on kovasti kaivattu ja nyt sitä tosiaan alkoi viime vuonna jo olla ja jatkuu ensi vuonna. Ehkä sen voisin sanoa, että myös nämä lähiesihenkilöiksi kuuluvat, että heillekin olisi minusta tosi tärkeää tarjota.

Viime aikoina organisaatiossa on ollut lukuisia muutoksia, minkä takia esihenkilöt kokevat, että muutosjohtajuuteen on saanut riittävästi käytännön harjoitusta. He eivät kaipaa lisää koulutuksia tällä hetkellä.

Suoraan sanottuna en nyt jaksaisi enää mitään koulutusta tähän päälle.

5.3 Muutosprosessi

5.3.1 Menetelmät ja työkalut

Organisaation järjestelmä on nykyään aiempaa strukturoidumpi ja yhdenmukaisempi kaikilla alueilla, mikä vaikuttaa myös johdon avoimuuteen positiivisesti. Toimintaa tulisi johtaa enemmän koko organisaation tasolla kuin yksiköittäin ja muutoksissa olisi hyvä olla organisaatiotasoinen toimintamalli. Isoimmat muutokset on tehty keskitetysti ja suunnitelmallisesti, mutta osa pienemmistä muutoksista on suunniteltu hieman huonommin. Toisaalta organisaatiotasoisissakin muutoksissa koetaan olevan hyvät ja huonot puolensa. Isommat organisaatiotasoiset muutokset koetaan vaikeammaksi viedä käytäntöön, kuin pienemmät toimipistekohtaiset muutokset, jotka ovat yksikön omista tarpeista lähtöisin.

Niin ja siis yhtenäinen toimintamalli koko (organisaatiossa), että (paikka) ei tee eri lailla ja (paikka) eri lailla ja täällä ja täällä (paikka) alueella tehdään toisella tavalla.

Muutosjohtamiseen ei ole organisaatiossa tiettyä viitekehystä. Strategioista ja menetelmistä koetaan olevan hyötyä esihenkilöiden työssä. Muutosjohtamiskoulutuksessa kouluttaja esitteli joitain työkaluja, joita muutosjohtamisessa voi hyödyntää. Esimerkiksi pilotointia ja projektimallista jalkautusta on kokeiltu muutoksen toteuttamisen menetelminä. Projektimalli on koettu hyväksi menetelmäksi, mutta sitä toteuttavat työntekijät

tarvitsisivat enemmän tukea projektista vastuussa olevilta henkilöiltä. Pilotoinnissa hyvää on se, että muutosta testataan pienemmässä yhteydessä, eikä koko organisaatiota laiteta kerralla samaan epävarmuuden tilaan.

Semmoista on sovellettu, ehkä niinkun ei ole mitään semmoista viitekehystä varsinaisesti mikä, mitä täällä nyt olisi rummutettu, että tällaisista meillä käytetään tässä muutosjohtamisen tukena, ei ainakaan minulle ole tullut mieleen. Että, toki sitä keskustelua korostetaan, ja työntekijöiden kanssa keskustelua ja sitä heidän mukaan ottamista, mutta tuota. Joo, ei semmoista, toki niitä esiteltiin näissä koulutuksissa ja oli puhetta niinkun kouluttaja esitteli joitakin näitä siellä materiaalissa ja muuten, mutta ei siitä semmoista, ei meille ole semmoista, että tätä nyt sovellette sitten käytännössä.

5.3.2 Vastuunjako

Muutoksissa usein tarvitaan monen alan osajia isossa tiimissä, jotta kehitystyötä pystytään tekemään. Muutosjohtamisessa esihenkilöiden on tärkeä osata roolittaa tehtävät oikein työntekijöille ja luottaa heidän ammattitaitoonsa. Oman yksikön muutoksissa roolitus on helpompi toteuttaa, kuin isommissa muutoksissa. Etenkin pienemmissä muutoksissa osallistetaan paljon vastuuhoidajia ja työntekijöitä, ja se on tärkeää, jotta muutokset saadaan jalkautettua. Vastuun antaminen työntekijöille helpottaa muutoksen hyväksymistä. Toisaalta vastuun- ja roolien jakoon etenkin tuotannon puolella tapahtuvissa muutoksissa toivotaan enemmän selkeyttä ja niissä tulisi tehdä paremmin selväksi kussakin asiassa vastuussa oleva yhteyshenkilö sekä se, kuka muutoksen ohjauksesta vastaa. Etenkin analytiikan muutoksissa keskeisessä asemassa on esihenkilöiden ja tutkimushenkilöstön välinen yhteistyö. Myös esimerkiksi toiminnan keskittämissä tulisi selkeyttää, kuka tekee mitäkin päätöksiä.

Juurikin se, että antaa työntekijöille rooleja sen muutoksen läpiviemiseen, että (esihenkilön) on hirmu tärkeä osallistaa erityisesti vastuuhoidajia sen muutoksen läpivientiin. Se auttaa sen muutoksen hyväksynnässä kovasti ja muutenkin tavallaan sen työyhteisön osallistaminen on, niinkun tekee siitä muutoksesta konkreettista, että muutenhan se jää vaan sinne ylätasolle ja tavallaan se toimeenpano jää puutteelliseksi, jos sitä ei jalkauta sillä tavalla, että henkilöstö on mukana siinä muutoksen tekemisessä.

Mikäli työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa tulevaan muutokseen, tulisi se tehdä helpoksi ja riittävän ajoissa. Jos muutos on jo päätetty ja siihen ei voi enää vaikuttaa, tulisi sekin ilmoittaa selkeästi. Yhä vähemmän pitäisi tulla ylhäältä alas annettuja muutoksia. Työntekijöitä tulisi kuunnella ja sitouttaa enemmän muutoksiin. Muutoksissa kannattaisi enemmän hyödyntää laboratoriohoidajan (tuotannon) asiantuntemusta.

Ja sitten just se, että työntekijöillä on mahdollisuus tulla kuulluksi, työntekijöillä on yleensä tosi hyviä ideoita kun ne pääsee siitä alkushokista

eteenpäin niin siellä voi ollakin, että eihän tämä nyt niin niin ennakoimaton muutos ehkä ollutkaan, osattiinhan me tätä odottaa ja siellä ollaan saatettukin jo prosessoida jotain, ja sieltä tuleeikin hyviä ideoita mitä voidaan jalkauttaa ja se et kun työntekijällä on se tunne, että hän pystyy vaikuttamaan siihen omaan työhönsä niin näen sen kyllä semmoisena merkittävänä asiana joka vaikuttaa sitten positiivisesti myös siihen työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin.

5.3.3 Muutokseen tarvittava aika

Esihenkilöiden mukaan on muutoksia, joiden valmisteluun on varattu riittävästi aikaa, sekä äkillisiä muutoksia, jotka vaativat reflektiivistä toimimista. Muutoksiin pitäisi saada enemmän aikaa ja struktuuria. Muutoksesta riippuu, annetaanko niille riittävästi aikaa. Toisaalta, kun muutos on aloitettu, pitäisi se myös viedä sujuvasti loppuun saakka. Joskus toteutetaan useita muutoksia lyhyellä aikavälillä, jolloin kaikkiin muutoksiin ei pystytä resursoimaan riittävästi aikaa ja henkilökuntaa.

Riippuu taas hirveästi asiasta (annetaanko muutoksiin riittävästi aikaa). Sitten taas saattaa olla semmoinen asia, että se jää niinkun seisomaan... Että sitten tavallaan se muutos pitäisi myös viedä sitten loppuun asti ja se ja tuota ja sitten se, että ei mene liian pitkäkään aika siitä.

Etenkin vaikeammassa muutoksissa esihenkilöt kaipaavat enemmän aikaa työntekijöiden kohtaamiseen ja kuunteluun. Lisäksi muutoksissa aikaa tarvitaan perehdytyksien järjestämiseen, koska kolmivuorotyöntekijöiden perehdyttäminen vie paljon aikaa.

Kun se ei ole, että järjestetäänpä kaksi kertaa vaikka joku info, että me saataisiin kaikki vaikka osallistumaan siihen, niin ei todellakaan. Vaan se vaatii monta viikkoa, että me saadaan pyöriteltyä kaikki työntekijät johonkin tiettyyn, että se vaatii aikaa, ja että siinä pitää kuunnella tässä tilanteessa tietenkin lähiesihenkilöitä, että miten se on mahdollista.

5.3.4 Ympäristö ja kulttuuri muutoksessa

Organisaatiokulttuurin vaikutus muutoksessa on merkityksellinen ja siihen vaikuttaa se, miten omasta työstä puhutaan ja miten sitä arvostetaan. Esihenkilöt voivat vaikuttaa organisaatiokulttuurin muodostumiseen toteuttamalla hyvää keskustelukulttuuria läpi organisaatiotasojen. Esihenkilöillä on myös merkittävä rooli organisaatiokulttuurissa osoittamalla mikä on sallittua ja näyttämällä itse mallia.

Kaikki työyhteisön jäsenet vaikuttavat organisaatiokulttuuriin ihan keskeisesti ja sillä on hirveän iso merkitys, että miten sinä puhut työntekijöille, ja sinun oman jengin kanssa ja miten sinä puhut omista esihenkilöistäsi ja ylemmästä johdosta ja minkälaista keskustelukulttuuria sinä katsot niinkun hyvällä, ja mihin minkälaiseen keskustelukulttuuriin sinä katsot, että

Niinkun strategiassa (vertaismentorointi) on siellä kehittämiskohteena. Sitä edistetään ja sitä on niinkun tulossa, on rakentumassa malli siihen, mutta tällä hetkellä se on omaehtoista ja niinkun itseohjautuvaa ja tällaista tarpeen mukaan tapahtuvaa toimintaa, että soitetaan kaverille silloin kun tuntuu että tarvitsee kaverille soittaa.

5.4.3 Organisaation tuki

Esihenkilöt kaipaavat ylemmän johdon kanssa yhtenäisempää suunnittelua ja avointa keskustelua muutoksiin liittyen, että he tietäisivät jo aiemmassa vaiheessa, millaisia muutoksia on tulossa. Ylemmästä johdosta tulevien muutosten tulisi olla avoimia ja perusteltuja, jotta esihenkilöt pystyvät seisomaan muutosten takana ja viemään niitä käytäntöön. Muutoksia perustellaan, mutta muutoksen toteutustapa tulee monesti kuitenkin yllätyksenä esihenkilöille. Esihenkilöiden työtä helpottaisi, kun muutoksia pystyisi ennakkoimaan paremmin. Muutosten onnistumiseksi esihenkilöillä tulee olla selkeä käsitys siitä, mihin ja miksi muutoksen myötä ollaan menossa. Tällöin esihenkilöt pystyisivät esimerkiksi resursoimaan oman yksikkönsä toimintaa kohdennetummin. Esihenkilöt kokevat olevansa muutoksissa avainasemassa ja toivovat saavansa ansaitsemansa arvon työssään.

No ehkä semmoista yhtenäistä suunnittelua (kaipaisi vielä). Yhdenmuukaista avointa keskustelua, vaikka niihin liittyen niihin muutoksiin liittyen, että meillä olisi ylemmän johdon kanssa se mahdollisuus keskustella niinkun muutoksista vapaammalla tasolla... Ne tuodaan vähän asiana ja se on piste ja siinä.

Organisaatiosta puuttuu pidemmän tähtäimen suunnitelmat, sekä ohjaus siihen, jolloin esihenkilöiden on hankalampi ymmärtää muutoksia. Organisaation perustehtävän mukaisesti tulisi tehdä pidemmän tähtäimen suunnitelmia, jolloin päätöksenteko helpottuisi ja muutosten vieminen käytäntöön toimitusyksikötasoisesti onnistuisi paremmin. Ylemmältä johdosta tulevissa muutoksissa olisi tärkeää, että sieltä jalkauduttaisiin aktiivisesti. Ylemmältä johdolta toivotaan myös enemmän vierailuja eri toimipisteisiin sekä tutustumista niiden toimintaan ja kunkin alueen erityispiirteisiin. Esihenkilöt kaipaavat enemmän tukea ja osallistumista ylemmältä johdolta etenkin vaikeisiin ja isoihin muutoksiin.

Minä itse koen vaikeana semmoiset asiat, jos huomaa, että nyt ei ole ehkä tätä otettu huomioon ja sitten on joku muutos, mikä minun pitää viedä tuonne käytäntöön. Minusta ne on niinkun hankalia tilanteita itselleni. Ja sitten toisaalta semmoisissa hetkissä kaipaisi, että se ylempi johto, joka on sen päättänyt, niin myös aktiivisesti jotenkin jalkautuisi tai kävisi kertomassa ja myös sillä tavalla, että ihmiset pystyisi heille suoraan välittämään jotenkin niitä kommentteja.

6 Pohdinta

6.1 Tulosten tarkastelu

Niin terveydenhuolto- kuin laboratorioympäristössäkkin on totuttu jatkuvaan muutokseen etenkin viime aikoina pandemian ja sote-uudistuksen jälkeen. Muutosten johtamisessa entistä tärkeämmäksi ovat nousseet nykyaikaisten menetelmien ja joustavien toimintatapojen hyödyntäminen (Le-Dao ym. 2020; Tanwani 2016). Esihenkilöt käyttävät yhä enemmän ketteriä menetelmiä, tietopohjaisia teknologioita, tehokkaita viestintäteknikoita ja etätyöskentelyä tiimeissä mukautuakseen muuttuvaan ympäristöön (Selsor 2020). Tämän opinnäytetyön kohdeorganisaatiossa on viime aikoina toteutettu lukuisia muutoksia liittyen sekä sote-uudistukseen, että teknologian ja tutkimusten kehittymiseen. Muutosten apuna on ollut erilaisia nykyaikaisia menetelmiä, kuten etäyhteydet, moniammatillinen yhteistyö sekä projektityö. Tietoa muutosten hallintaan ja johtamiseen on saatu niin käytännön kautta kuin koulutusten myötä.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää muutosjohtamisen nykytilaa ja kehittämistarpeita laboratorion esihenkilöiden kokemana. Tutkimuskysymyksillä haettiin vastauksia siihen, millaisia valmiuksia esihenkilöillä on muutosten läpiviemiseen ja millaisia kehittämistarpeita tunnistetaan. Aineistosta löydettiin samoja muutosvalmiuden elementtejä kuin aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu (esim. Holt ym. 2007, Austin ym. 2020).

Tässä aineistossa merkittäväksi muutosvalmiuksiin vaikuttavaksi ilmiöksi tunnistettiin viestintään liittyvät teemat. Viestintä on tunnistettu muutosjohtamisen tutkimuksissa olennaiseksi teemaksi (esim. Brown 2020, Kantola ym. 2021, Selsor 2020, Tanwani 2016, Wanser & Luckel 2021), mutta nimenomaan muutosvalmiuksien näkökulmasta tarkasteltuna sitä ei ole nimetty omaksi ilmiökseen vaan on kuvattu osatekijänä esimerkiksi muutosprosessien yhteydessä (esim. Rafferty ym. 2013). Tässä työssä viestintä oli yhtenä haastattelun teemana, mutta sen merkitys tuli esille kaikissa muissakin teemoissa jostain näkökulmasta. Tämän takia viestintäilmapiiri nostettiin aineiston perusteella yhdeksi yläluokaksi. Johdon antama tuki koettiin tämän työn tuloksissa tärkeänä kuten aiemmissakin muutosvalmiuden tutkimuksissa (esim. Holt ym. 2007, Austin ym. 2020), mutta sitäkin merkittävämmäksi nousi kokemus vertaistuen tärkeydestä. Ylhäältä alas tulevia muutoksia tulisi nykypäivänä olla aiempaa vähemmän (Dumas & Beinecke 2018; Harrison ym. 2021), ja opinnäytetyön tuloksissa näkyy esihenkilöiden tarve osallistua yhä enemmän muutosten päätöksentekoon ja suunnitteluun.

Esihenkilöt kokevat viestinnän olevan tärkeä osa muutosvalmiutta. Lisäksi onnistunut, ajantasainen ja asianmukainen viestintä tukee muutokseen osallistumista ja muutoksen johtamista. Mikäli muutokseen liittyvää tietoa ei ole saatu riittävän ajoissa ja riittävin perustein, ei muutoksen toteuttamiseen ole voinut valmistautua ja muutoksen vieminen edelleen työntekijöille ja käytäntöön vaikeutuu. Muutosvalmiuksia selvittäneen tutkimuksen mukaan yksilön positiivisia uskomuksia muutoksesta vahvistavat tehokas ja oikea-aikainen viestintä. (Foley 2023: 149; Rafferty ym. 2013: 125).

Esihenkilöiden kokemuksen mukaan he tarvitsevat riittävästi perusteltua tietoa muutoksesta riittävän ajoissa, jotta he pystyvät valmistelemaan ja toteuttamaan muutoksen. He myös haluavat olla avoimia omassa johtamisessaan, mikä ei onnistu, jos heillä itsellään ei ole riittävästi tietoa muutokseen liittyen. Tanwanin (2016) mukaan avoimesti ja läpinäkyvästi viestivä esihenkilö koetaan rehellisenä ja luotettavana. Esihenkilön on tärkeää tukea ja osallistaa työntekijöitä muutoksessa sekä välittää ja tulkita ylemmän johdon viestejä. (Tanwani 2016: 89, 99–100.) Esihenkilöiden mukaan ylemmältä johdolta tulevat muutokset olisi hyvä tiedottaa ainakin kertaalleen organisaatitasoisesti, jotta tieto saavuttaisi mahdollisimman monet samansisältöisenä. Ylemmästä johdosta annettava muutosjohtamisen tuki on myös avoimuutta muutoksiin liittyen; riittävä, perusteltua ja oikea-aikaista tiedottamista sekä keskustelua ja kuuntelua, jotta esihenkilöillä on valmiudet toimia omassa työssään riittävän avoimesti ja he pystyvät välittämään informaation niin, että he saavat työntekijöiden luottamuksen. Ylimmän johdon on huolehdittava keski- ja lähijohdon muutosvalmiudesta ja annettava riittävästi tietoa ja tukea muutoksessa, jotta ymmärrystä ja luottamusta voidaan edelleen jakaa muulle henkilöstölle (Austin ym. 2020: 10–14; Zitting ym. 2020: 175).

Esihenkilöt korostivat monessa yhteydessä avoimen keskustelun ja kuuntelun merkitystä työntekijöiden kanssa. Työntekijöille on annettava mahdollisuus tulla kuulluksi ja nähdyksi, jotta heidät voidaan sitouttaa muutoksen toteuttamiseen. Esihenkilöiden on keskeistä huolehtia myös epämuodollisen vuorovaikutuksen mahdollisuuksista, jonka on todettu vahvistavan myös henkilöstön sitoutumista muutokseen (Oikkola ym. 2024: 346; Zitting ym. 2020: 180–181).

Terveydenhuoltoa pidetään monimutkaisena järjestelmänä, mutta siinä nähdään potentiaalia olla ketterä ympäristö muutoksille. Muutoksia mahdollistavan kulttuurin merkitys on tärkeä, jotta työntekijällä on halua edistää, johtaa ja omaksua muutosta. Työntekijöiden ja esihenkilöiden muutosvalmiuden ja kapasiteetin lisääminen kaikilla tasoilla on tärkeä perusta muutoksia mahdollistavan kulttuurin luomiselle. (Harrison ym. 2021: 104–105; Le-Dao ym. 2020: 148.) Esihenkilöiden mukaan laboratorio ympäristönä voi

olla hankala toteuttaa muutoksia, koska muutokset monesti ovat monimutkaisia ja vaativat monen eri ammattiryhmän ammattitaitoa. Lisäksi laboratoriossa on tiukat laatu järjestelmät ja ohjeistukset, jotka voivat hankaloittaa muutosten toteuttamista. He kuitenkin korostavat, että laboratorioympäristössä on totuttu jatkuvaan muutokseen ja siellä vallitsee pääsääntöisesti muutosmyönteinen ilmapiiri, joka tukee muutoksiin sitoutumista. Organisaatiokulttuureissa, joille on ominaista sopeutumiskyvyn ja kehityksen hyväksyminen, kollektiiviset uskomukset muutoksesta ja positiiviset tunnereaktiot muutokseen osoittavat myönteistä muutosvalmiutta (Kantola ym. 2021: 29–30; Rafferty ym. 2013: 125).

Organisaatiossa ei ole käytössä tiettyä viitekehystä, jolla muutoksia viedään eteenpäin, mikä on hyvä asia, koska muutokset ovat erilaisia ja vaativat erilaisia menetelmiä. Muutosjohtamisen koulutuksen myötä esihenkilöt ovat saaneet käyttöönsä työkaluja, joita voivat tarvittaessa hyödyntää muutoksia toteuttaessaan. Organisaatiossa on myös kehitetty erilaisia menetelmiä toteuttaa muutoksia kuten pilotointia ja projektimallia. Yksi toimintamalli ei sovi kaikkiin muutoksiin, vaan on osattava valita kuhunkin muutokseen soveltuvat menetelmät ja työkalut. Menetelmiä tulisi käyttää enemmänkin muutosta ohjaavina ja tukevinä kehyksinä kuin määräävinä johtamisprosesseina. (Brown 2020; Harrison ym. 2021; Le-Dao 2020.)

Esihenkilöt kokevat, että organisaatiosta puuttuu selkeä pidemmän tähtäimen suunnitelma, joten visiota olisi hyvä tarkentaa muutosten osalta. Visio sisältää organisaation pidemmän tähtäimen kehityssuunnitelmat ja sen avulla pyritään saamaan henkilöstö toimimaan yhdessä haluttua tavoitetta kohti (Dumas & Beinecke 2018: 873; Laaksonen & Ollila 2017: 107). Kun esihenkilöillä ei ole tietoa pitkän aikavälin suunnitelmista ja ohjaus niihin puuttuu, heidän on vaikeampi ymmärtää muutoksia. Esihenkilöistä olisi hyvä, jos heillä olisi tietoa mihin suuntaan organisaatiossa ollaan seuraavien vuosien kuluessa menossa, jotta he voisivat paremmin ennakoida muutoksia ja esimerkiksi kohdentaa yksikkönsä resursseja sen perusteella paremmin. Aiempien tutkimusten mukaan muutoksen visiosta on viestittävä organisaatiossa niin, että muutoksen merkityksellisyys eli sen tarve ja tavoitteet ymmärretään (Kantola ym. 2021: 33; Tanwani 2016: 98–99). Viedessään muutosta käytäntöön esihenkilöiden tulisi pystyä välittämään kyseisen muutoksen tarkoitus ja päämäärä edelleen työntekijöille, mikä ei onnistu, jos esihenkilöt eivät ole itsekään niistä perillä. Esihenkilöt edistävät strategisen muutoksen onnistumista luomalla vision, auttamalla työntekijöitä ymmärtämään muutosta sekä integroimalla muutosta operatiivisella tasolla (Brown 2020: 85–88; Selsor 2020: 131–132).

Esihenkilöt eivät aiemmin ole juurikaan osallistuneet organisaation strategian suunnitteluun, vaan heidät on otettu mukaan siihen melko myöhäisessä vaiheessa. Esihenkilöiden mukaan jatkossa heidät on tarkoitus ottaa jo aiemmin mukaan strategian tekemiseen, mitä pidetään hyvänä asiana, koska he haluavat olla enemmän mukana muutoksissa jo niiden suunnitteluvaiheessa. Aiemmissä tutkimuksissa on osoitettu, että päätöksenteossa mukana olleet tunsivat pystyvänsä vaikuttamaan heitä koskeviin ratkaisuihin ja he kokivat myös vahvempaa muutosvalmiutta (Austin ym. 2020: 10–14; Kantola ym. 2021: 33). Esihenkilöt saavat paremmat valmiudet muutosten toteuttamiselle, kun he ovat olleet mukana suunnittelemassa strategiaa. Kun esihenkilöiden asiantuntemusta hyödynnetään jo strategian valmistelussa, on se lähempänä käytäntöä ja myös helpompi jalkauttaa. Strategisen muutoksen toteuttaminen onnistuu esihenkilöiden hyvän ohjauksen avulla, ja kun esihenkilöillä on vahvat siteet toiminnan ja strategian välillä (Brown 2020: 85–88; Selsor 2020: 130).

Esihenkilöt kokevat, että kaikkiin muutoksiin ei saada riittävästi aikaa ja henkilöstöressursseja. Varsinkin jos toteutettavana on useita muutoksia yhtäaikaaisesti. Kiireen koetaan heikentävän sekä minäpystyvyyden tunnetta, että sitoutumista muutokseen. Esihenkilöiden mukaan he tarvitsevat enemmän johdon tukea ja jalkautumista etenkin isommissa ja hankalammissa muutoksissa. Esihenkilöt haluavat osallistua aktiivisemmin muutosten suunnitteluun ja päätöksentekoon, koska heillä on paljon käytännön asiantuntemusta, mistä olisi hyötyä muutosten suunnittelussa. Esihenkilöiden ja tuotannon työntekijöiden (laboratoriohoitajien) asiantuntemusta voisi hyödyntää aiempaa enemmän muutosten valmistelemissä. Kantolan ym. (2021) mukaan tärkeimpiä esihenkilön muutosvalmiutta tukevia tekijöitä ovat riittävä resursointi, muutosjohtamisen tuki ja esihenkilöt osallistava kulttuuri (Kantola ym. 2021: 33–34).

Muutokset aiheuttavat esihenkilöissä monenlaisia tunteita. Etenkin työntekijöihin negatiivisesti vaikuttavat muutokset tulevat esihenkilöiden mukana myös vapaa-ajalle. Esihenkilöt haluaisivat suojata itsensä paremmin muutosten aiheuttamilta tunteilta, mutta aina se ei onnistu. Etenkin vaikeat ja monet päällekkäiset muutokset aiheuttavat kuormitusta. Näissä tilanteissa vertaistuen merkitys korostuu. Toisaalta esihenkilöiden valmiuksissa on havaittavissa myös kognitiivinen puoli, jossa muutostarve ymmärretään ja muutosta voidaan vielä järjestelmällisesti eteenpäin. Muutosvalmiuden edellytyksiä ja seurauksia voidaan tarkastella yksilön, työryhmän ja organisaation näkökulmasta. Yksilön muutosvalmius jakautuu emotionaaliseen sekä kognitiiviseen valmiuteen. (Foley 2013: 44–45; Rafferty ym. 2013: 113.)

Aiempien tutkimusten mukaan esihenkilöt tarvitsevat mahdollisuuden vertaistuen saamiseen ja hyödyntämiseen, koska esihenkilöiden kaivatessa lisää aikaa keskustelulle ja kysymyksille, he tukeutuvat kollegaan (Kantola ym. 2021; Morrison & Jensen 2022). Vertaistuen merkitys koettiin muuta organisaatiolta saatavaa tukea tärkeämpänä, mutta tällä hetkellä se on esihenkilöiden itsensä järjestämää toimintaa, keskinäistä yhteydenpitoa ja keskittyy lähinnä ajankohtaisten muutosten käsittelemiseen. Sen lisäksi, että vertaistuki koetaan merkittävänä tiedonvälityksen kanavana, on sen merkitys muutosten aiheuttamien tunteiden käsittelyssä olennainen. Esihenkilöiden yhteisen esihenkilön merkitys on ollut tärkeä niin esihenkilöltä saatavan tuen kuin vertaistuen kehityksessä. Etenkin pienemmissä yksiköissä esihenkilöt kokevat olevansa muutoksissa melko yksin, joten saadun tuen merkitys korostuu.

Wanserin & Luckelin (2021) tutkimuksen mukaan terveydenhuollon esihenkilöt kokevat, ettei heillä ole kykyä vaikuttaa organisaation kulttuurimuutokseen, ja että alemman ja keskijohdon muutokset aiheuttavat enemmän muutosvastarintaa kuin ylemmän johdon muutokset. Tämän opinnäytetyön tulokset eroavat tästä siten, että esihenkilöt kokivat nimenomaan pystyvänsä vaikuttamaan organisaatiokulttuuriin, koska heidän mukaansa kaikki organisaation jäsenet pystyvät osaltaan vaikuttamaan vallitsevaan kulttuuriin ja esihenkilöillä on erityinen rooli olla suunnannäyttäjänä toteuttamalla hyvää keskustelukulttuuria, osoittamalla mikä on sallittua sekä näyttämällä itse esimerkkiä. Tämän työn tuloksissa havaittiin myös se, että alemmalta tasolta, käytännöstä lähtöisin olevat toimipaikkatasoiset muutokset oli helpompi hyväksyä ja jalkauttaa käytäntöön kuin ylempää johdosta tulevat isommat organisaatiotasoiset muutokset.

6.2 Eettisyys

Tässä opinnäytetyössä noudatettiin tutkimuseettisiä käytäntöjä. Tutkimuksen eettisyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa on noudatettu eettisiä periaatteita tutkimuksen kaikissa vaiheissa, eikä tutkimuksesta saa aiheutua haittaa sen kohteena oleville henkilöille tai muille tutkimukseen liittyville tahoille. (Hakala 2024: 89; Puusa & Juuti 2020: 158.)

Opinnäytetyössä noudatettiin tutkimusaineistojen suhteen hyvää tieteellistä käytäntöä. Opinnäytetyön alkuvaiheessa tehtiin tutkimussuunnitelma, jossa kuvattiin tutkimuksen taustat, tarkoitus ja menetelmät, sekä aineistonhallintasuunnitelma (liite 6), jossa on kuvattu, mitä henkilötietoja kerättiin, miten tutkimusaineisto hankittiin, miten sitä käytettiin ja säilytettiin tutkimuksen aikana sekä miten aineisto käsiteltiin ja hävitettiin tutkimuk-

sen päätyttyä. Aineistonhallintasuunnitelmassa on selitetty myös opinnäytetyön rekisterinpitäjäys, aineiston keruuseen liittyvät tutkimuseettiset kysymykset, tietosuojasta huolehtiminen, aineistoon liittyvät oikeudet sekä aineistonhallinnan vastuut. Tutkimus toteutettiin tehdyn suunnitelman mukaisesti ja raportoitiin huolellisesti. Tutkimus tehdään hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti toimien rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti. Tutkimus suunnitellaan, toteutetaan ja raportoidaan sekä tietoaineistot tallennetaan tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukaisesti. Muiden tutkijoiden saavutuksia arvostetaan ja tehdään lähdeviittaukset huolellisesti. Tutkimuksessa noudatetaan voimassa olevaa tietosuojalainsäädäntöä sekä huomioidaan salassapitoon, luottamuksellisuuteen ja vaitioloon liittyvät velvoitteet. (Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2023.)

Opinnäytetyö tehtiin yhteistyössä Metropolian ja toimeksiantajaorganisaation kanssa. Osapuolten kesken tehtiin tutkimussuunnitelman perusteella sopimus opinnäytetyöstä sekä täytettiin tutkimus- ja opinnäytetyölupahakemus, joissa sovittiin opinnäytetyöhön liittyvistä oikeuksista, vastuista ja velvollisuuksista. Toimeksiantajan, ammattikorkeakoulun ja opiskelijan välille tehdään opinnäytetyösopimus, jossa sovitaan opinnäytetyöhön liittyvistä pelisäännöistä kuten aiheesta, aikataulusta, tavoitteista, vastuista ja aineistoista sekä niiden omistus- ja käyttöoikeuksista. Samaan aikaan opinnäytetyösopimuksen kanssa pyydetään kohteena olevalta organisaatiolta tutkimuslupa. (Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset 2025: 13–14; Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2023.)

Ennen haastatteluja opinnäytetyönä tehtävän tutkimuksen osallistujille esitettiin tutkimuksen saatekirje ja tutkittavan informointilomake, joissa kuvattiin tutkimuksen tarkoitus ja keskeiset periaatteet. Tutkittavan informointilomake koostui tutkimuksen tiedotteesta sekä tietosuojaselosteesta. Tietosuojaselosteessa käsitellään henkilötietojen käsittelyyn liittyvät asiat. Tutkittavat allekirjoittivat suostumuslomakkeen, joka sisälsi tietoon perustuvan suostumuksen tutkimukseen osallistumisesta sekä henkilötietojen käsittelystä. Haastattelun runko muodostettiin aikaisempaan tutkimukseen perustuvasta tutkimuksen teoreettisesta viitekehystä. Haastateltaville korostettiin, että tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista ja osallistumisen voi peruuttaa tai keskeyttää ilman seurauksia. Tutkimuksen tekemiseen sisältyy eettisiä ratkaisuja kaikissa sen vaiheissa. Ihmisiin kohdistuvissa tutkimuksissa tärkeimpiä eettisiä periaatteita ovat informointiin perustuva suostumus, luottamuksellisuus, seuraukset ja yksityisyys. Tutkimuksen luonteesta ja tarkoituksesta tulee antaa tutkimuksen kohteena oleville henkilöille

riittävästi ja asianmukaisesti informaatiota, jonka perusteella tutkimukseen osallistuminen voidaan hyväksyä tai siitä voidaan kieltäytyä. (Hirsjärvi & Hurme 2022: 16–17; Puusa & Julkunen 2020: 179; Tuomi & Sarajärvi 2018: 112.)

Tutkimushaastattelu perustui tutkimuksen viitekehykseen, ja haastateltavat olivat siitä tietoisia. Haastattelujen alussa opinnäytetyön tekijä kävi läpi tutkimuksen pääperiaatteet, kuten käytettävät menetelmät, aineistonkeruun, -käsittelyn ja -hävittämisen, sekä haastattelujen luottamuksellisuuden ja osallistumisen vapaaehtoisuuden. Haastattelija antaa haastattelun alussa lupaukset haastatteluaineiston luottamuksellisuudesta, aineiston käyttötarkoituksesta ja säilyttämisestä. Luottamus tutkimusaineistojen yhteydessä tarkoittaa tutkimuksen kohteena olevan luottamusta siihen, että aineistoa käytetään, käsitellään ja säilytetään, kuten on sovittu. (Kuula & Tiitinen 2010: 354; Tuomi & Sarajärvi 2018: 113.)

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin ihmisten kokemuksia haastatteleamalla, joten tutkimuksessa käsiteltiin henkilötietoja. Kerättäviä henkilötietoja olivat nimikirjoitus, ääni, IP-osoite sekä koulutus- ja kokemustaustaa. Henkilötietoja kerättiin minimointiperiaatteella. Henkilötiedot hävitettiin aineistosta heti kun niiden käyttö ei ollut enää opinnäytetyön kannalta olennaista. Tieteellisessä tutkimuksessa käsiteltävien henkilötietojen määrä tulee minimoida. Niiden täytyy olla riittäviä, olennaisia ja välttämättömiä käsittelyn tarkoituksen kannalta. Henkilötiedot rajataan tutkimuksen kohteen ja tarkoituksen kannalta välttämättömiin. (Henkilötietojen minimointi tieteellisessä tutkimuksessa; Tunnisteellisuus ja anonymisointi.)

Haastatteluaineisto pseudonymisoiitiin koodaamalla haastateltavat V1-V5 tunnistein literointivaiheessa. Koodiavain säilytettiin muusta aineistosta erillään. Kun haastatteluaineisto oli analysoitu ja tulokset kirjoitettu auki opinnäytetyöhön, koodiavain hävitettiin ylikirjoittamalla se. Ennen opinnäytetyön julkaisemista haastateltaville annetut tunnisteet poistettiin lopullisesta työstä. Aineisto pseudonymisoidaan eli tunnistetiedot korvataan peitetiedolla ja anonymisoidaan eli aineistoista poistetaan tunnistetiedot sekä peitetiedot, kun tunnisteiden säilyttäminen ei ole analyysille välttämätöntä (Kuula & Tiitinen 2010: 356; Tunnisteellisuus ja anonymisointi).

Haastateltavaksi ilmoittautuminen esihenkilöiden omalle esihenkilölle ei välttämättä ollut paras menettelytapa, koska kaikki esihenkilöt eivät osallistuneet haastatteluihin. Osa haastateltavista pohti, tunnistaisiko heidät haastattelujen perusteella. Tästä pohdinnasta huolimatta haastateltavat puhuivat varsin avoimesti haastattelun teemoihin liit-

tyvistä asioista. Tämä lisäsi myös opinnäytetyön tekijän vastuuta saattaa aineisto lopullisessa työssä sellaiseen muotoon, ettei haastateltavia pysty tunnistamaan siitä. Haastateltaville lähetettiin sähköpostitse opinnäytetyön tulokset luettavaksi ja kommentoitavaksi, ja alkuperäisilmauksia muokattiin saatujen kommenttien perusteella ennen opinnäytetyön julkaisemista.

Opinnäytetyön tekijä toimi prosessissa pääosin itsenäisesti, mutta tukea sai ohjaavalta opettajalta opinnäytetyöseminaarien, henkilökohtaisen ohjauksen sekä sähköpostin välityksellä. Toimeksiantajan nimeämä ohjaaja kävi työtä läpi aika ajoin ja auttoi muissa opinnäytetyöhön liittyvissä kysymyksissä tarpeen mukaan. Opinnäytetyön keskeisenä toimijana on opiskelija, mutta oppimisprosessia tukee, kannustaa ja laatua varmistaa ohjaava opettaja. Tukea ja työelämänäköä opiskelijalle antaa toimeksiantajan nimeämä työelämäohjaaja. (Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset 2025: 18–19.)

Lopullisesta opinnäytetyöraportista sekä sen liitteistä on poistettu kohdeorganisaation tiedot kuten organisaation nimi, ja termistö, joka voisi olla yhdistettävissä tiettyyn organisaatioon, on korvattu yleiskielisillä termeillä. Ala on suhteellisen pieni, joten tutkimuksen kohteena olevat henkilöt voisivat olla tunnistettavissa. Tämä olisi voinut vaikuttaa haastateltavien päätökseen tutkimukseen osallistumisesta tai heidän antamiinsa vastauksiin. Arvioitavaan ja julkaistavaan opinnäytetyöhön ei sisällytetä lain mukaan salassa pidettäviä tietoja, kuten henkilötietoja, tai yhteistyösopimuksessa määritettyjä liike- tai ammattisalaisuuksia (Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset 2025: 16). Valmis opinnäytetyö esitettiin opinnäytetyöseminaarissa sekä toimeksiantajan esitystilaisuudessa. Opinnäytetyö julkaistiin Theseus-julkaisuarkistossa.

6.3 Luotettavuus

Opinnäytetyö pyrittiin toteuttamaan luotettavasti sekä edellisessä luvussa kuvattuja eettisiä periaatteita noudattaen. Opinnäytetyössä käytetyt menetelmät valittiin perustellusti siten, että niiden avulla voitiin vastata muodostettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimus- ja analyysimenetelmiä, sekä viitekehystä muodostettaessa perehdyttiin menetelmäkirjallisuuteen ja aikaisempaan tutkimukseen aiheesta. Opinnäytetyön eteneminen ja sen tulokset raportoitiin mahdollisimman tarkasti, rehellisesti ja peittelemättä. Tutkimuksen toteutus on kuvattu raportissa perusteluineen, analyysivaihetta on havainnollistettu esimerkein ja tulosten yhteydessä on esitetty suoria lainauksia haastatteluista. Valmistuva opinnäytetyö tarkastettiin Turnitin ohjelmalla. Luotettavuus kuvaa sitä, että tutkimuksen tekijä perustelee uskottavasti, että hän on valinnut ja käyttänyt oikeanlaisia menetelmiä

tutkimuksen toteuttamisessa ja tutkimusongelman ratkaisemisessa. Tutkimuksen tekijän on kuvattava tutkimuksen eteneminen sellaisenaan vastoinkäymisineen. Luotettavuuden osoittamiseksi analyysin eteneminen on kuvattava mahdollisimman tarkasti ja siitä tulee ilmetä aineiston ja tulosten keskinäinen suhde. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017: 198; Palonen & Kylmä 2022: 290.)

Opinnäytetyössä haastateltiin viisi esihenkilöä ja heidän vastauksissaan toistui samoja teemoja ja kokemuksia, joten aineiston voidaan tulkita saturoituneen. Aineiston saturoitumisella tarkoitetaan sitä, että aineiston keruussa ei saada enää uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Aaltio & Puusa 2020: 165; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017: 110). Haastattelujen aikana keskusteltiin haastattelujen luottamuksellisesta luonteesta ja haastateltavien antamien vastausten perusteella jäi kokemus, että haastateltavat pystyivät puhumaan avoimesti ja rehellisesti haastattelujen aikana. Etenkin ryhmähaastattelussa riskinä voi olla, että haastateltavat vastaavat sosiaalisesti hyväksyttäväksi koetulla tavalla (Hirsjärvi & Hurme 2022: 32).

Haastattelutilanne pyrittiin toteuttamaan laadukkaasti siten, että kaikki haastateltavat tulivat kuulluiksi. Parihaastatteluissa tarvittaessa kysyttiin myös toisen haastateltavan mielipidettä tai kommenttia kysymyksiin. Haastattelut toteutettiin Microsoft Teams -työkalun avulla, jolloin jokainen haastattelutilanteeseen osallistunut oli omalla tietokoneellaan ja äänityksen tekninen laatu oli hyvä. Haastattelut toteutettiin vajaan kahden kuukauden aikana marraskuussa 2024 – tammikuussa 2025. Litteroinnit tehtiin mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen ja litteroinnissa noudatettiin yhdenmukaisuutta. Aineiston luokittelu tehtiin huolellisesti. Haastatteluaineisto ei ole luotettavaa, jos kaikkia haastateltavia ei ole haastateltu, tallenteiden kuuluvuus on huono, litteroinnissa on noudatettu eri sääntöjä alussa ja lopussa tai luokittelu on tehty sattumanvaraisesti (Hirsjärvi & Hurme 2022: 192).

Opinnäytetyön uskottavuutta vahvistettiin suunnittelemalla, toteuttamalla ja raportoidulla tutkimusprosessi ja analyysin vaiheet huolellisesti. Opinnäytetyön tulosten aitouden osoittamiseksi raportissa on esitetty haastateltavien suoria lainauksia alkuperäisilmaisuuina. Alkuperäisilmaisuuista on jätetty pois paikkoihin tai henkilöihin yhdistettävissä olevat termit sekä muokattu murre sanoja yleiskieliseksi, jotta haastateltavia ei tunnistaisi niistä. Luokitukset pyrittiin tekemään huolellisesti. Analysoinnissa käytettiin apuna taulukointia aineiston jäsentämisen tueksi. Aineistoa luettiin läpi sekä jäsennettiin useaan kertaan ja luokkien otsikoita muokattiin, jotta saatiin aikaiseksi johdonmukaisia kokonaisuuksia. Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimusta lukeva yleisö ja kollegat sekä tutkimuksen kohteena olevat henkilöt uskovat tutkimuksen tulokset tosiksi ja

luottavat siihen, että tutkimusaineisto on kerätty ja analysoitu huolellisesti. Uskottavuus kuvaa myös sitä, kuinka hyvin tutkimuksen luokitukset ja kategoriat on muodostettu suhteessa aineistoon. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017: 198; Palonen & Kylmä 2022: 290.)

Siirrettävyyden vahvistamiseksi opinnäytetyön raportissa on kuvattu tutkimuksen konteksti ja osallistujat mahdollisimman tarkasti. Opinnäytetyön johtopäätöksissä voidaan todeta tulosten yhteneväisyys aiempien tutkimusten kanssa, mikä vahvistaa opinnäytetyön tuloksia. Opinnäytetyö kohdistui yhteen organisaatioon, jossa on useita toimipisteitä. Haastateltavia osallistui useasta toimipisteestä, mikä vahvistaa tulosten siirrettävyyttä. Tutkimuksen taustat, aineistonkeruu ja analysointi kuvataan opinnäytetyössä mahdollisimman tarkasti ja huolellisuutta noudattaen. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan kuvata siirrettävyyden käsitteellä eli miten tutkimuksen tulokset ovat siirrettävissä johonkin toiseen ympäristöön. Siirrettävyyden varmistaminen edellyttää huolellista tutkimusympäristön, aineistonkeruun ja analyysin kuvausta sekä osallistujien valinnan ja taustojen selvittämistä. (Aaltio & Puusa 2020: 162; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017: 198.)

Vaikka opinnäytetyö tehtiin hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen ja objektiivisuuteen pyrkien, sisältyy siihen myös rajoitteita. Tulokset kuvaavat tilannetta opinnäytetyön tekohetkellä, joten tilanne organisaatiossa on voinut muuttua haastattelujen jälkeen. Siirrettävyyttä rajoittaa sijoittuminen laboratorioympäristöön. Opinnäytetyön tulokset voivat olla soveltuvin osin siirrettävissä vastaavaan laboratorioon tai muuhun terveydenhuollon ympäristöön, jossa on toteutettu samankaltaisia muutoksia ja jossa on vastaava organisaatorakenne. Tällä opinnäytetyöllä oli vain yksi tekijä, joten tulosten tulkinnassa oli erityisen tärkeää pyrkiä puolueettomuuteen ja välttää virheellisten johtopäätösten tekemistä. Toinen tekijä olisi voinut tulkita tuloksia ja johtopäätöksiä eri tavoin. Tarkasteltaessa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tulee ottaa huomioon tutkimuksen puolueettomuusnäkökulma. Tutkimuksen tekijä on tutkimusasetelman määrittäjä ja tulkitsija. (Aaltio & Puusa 2020: 169; Tuomi & Sarajärvi 2018: 116.) Tutkimusta yksin tekevä voi myös tulla sokeaksi omalle tutkimukselleen, jolloin hän on vakuuttunut johtopäätöksensä oikeellisuudesta, vaikka näin ei välttämättä ole. Tällöin kyseessä on holistinen harhaluulo tai virhepäätelmä. (Kankkunen & Vehviläinen & Julkunen 2017: 197.)

Opinnäytetyön tulokset annettiin haastateltaville luettavaksi, ja heillä oli mahdollisuus kommentoida niitä. Lisäksi opinnäytetyöstä keskusteltiin opinnäytetyön työelämäohjaajan kanssa ja hän luki ja kommentoi opinnäytetyötä ennen sen julkaisua. Opinnäytetyötä esiteltiin ja siitä keskusteltiin oppilaitoksen seminaariryhmässä ja opinnäytetyötä

ohjaavan lehtorin kanssa prosessin kaikissa vaiheissa. Systemaattiseen tiedonhakuun saatiin apua oppilaitoksen kirjaston informaatikolta. Oppilaitos järjesti opinnäytetyön tekemisen tueksi erilaisia menetelmä- ja tieteellisen kirjoittamisen työpajoja, joihin osallistuttiin aktiivisesti. Opinnäytetyön englanninkielisen tiivistelmän kääntämisessä käytettiin apuna DeepL -käännösohjelmaa.

Huomioon otettavaa on, että kyseinen opinnäytetyö oli tekijänsä ensimmäinen tässä laajuudessa. Opinnäytetyön tekemisen taidot ovat karttuneet huomattavasti opinnäytetyön edetessä. Opinnäytetyön tutkimussuunnitelman tekovaiheessa määriteltiin opinnäytetyön menetelmät, teoriapohja ja haastattelurunko; tässä vaiheessa opinnäytetyöntekijän tiedonhaku- ja englanninkielisten tutkimusten lukutaito eivät olleet niin hyvät, kuin opinnäytetyöprosessin loppuvaiheessa, jolloin olisi voitu päätyä erilaisiin ratkaisuihin tutkimuksen menetelmistä, teoriapohjasta tai haastattelurungosta. YAMK opinnäytetyö on työelämälähtöinen itsenäinen tutkimustyö opiskelijan oman koulutusalan osa-alueelta ja sen tekeminen on oppimisprosessi, joka edistää opiskelijan asiantuntijuutta, ammatillista kehittymistä sekä työelämätaitoja (Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset 2025: 8–9).

Opinnäytetyön tekeminen on kehittänyt myös opiskelijan ammatillista osaamista. Muutosjohtaminen ja siihen liittyvät ilmiöt nähdään nykypäivänä tärkeänä johtamiskompetenssina. Perehtyminen tutkimus- ja analyysimenetelmiin, haastattelujen tekemiseen, tieteelliseen kirjoittamiseen sekä tutkimuseettisiin käytäntöihin ovat myös olleet arvokkaita ammatillisen kasvun kannalta. Tiedonhaku- sekä tutkimusten lukutaitoa voi hyödyntää tulevaisuudessa mahdollisesti erilaisissa tutkimusprojekteissa tai johtamistyössä tiedolla johtamisessa. Ammatillinen kasvu on työntekijän osaamisen ylläpitämistä, kehittämistä sekä uusien valmiuksien saavuttamista. Samalla rakentuu myös persoonallinen identiteetti. Esimerkiksi ammattialan sosiaaliset ja yhteiskunnalliset käytännöt, elämänhistorian aikana rakentuneet subjektiiviset merkitykset ja käsitykset työhön liittyvistä arvoista ja etiikasta sekä tulevaisuuden odotuksista vaikuttavat ammatilliseen kasvuun ja identiteetin kehittymiseen. (Wallin 2012: 11–12.)

6.4 Johtopäätökset

Organisaatiossa on tehty viime vuosina rakenteellisia muutoksia ja toteutetaan yhä enemmän organisaatiotasoisia muutoksia, joiden myötä tiedonkulun ja yhteistyön eri yksiköiden välillä koetaan parantuneen. Tässä nähdään kuitenkin vielä parantamisen varaa, sillä osa muutoksista on onnistunut heikommin kuin toiset. Monien tuotannollis-

ten muutosten suunnittelussa ja toteutuksessa otetaan jo laboratoriohenkilöstöä, etenkin vastuuhoitajia, mukaan, mutta yhä enemmän voitaisiin hyödyntää laboratoriohenkilöstön ja esihenkilöiden käytännön osaamista. Tutkimushenkilöstön ja esihenkilöiden välinen yhteistyö koetaan tärkeänä muutoksissa ja senkin koetaan viime aikoina parantuneen, mutta toisaalta koetaan, että yhteinen keskustelupohja heidän kanssaan on puutteellinen. Muutoksen mahdollistava kulttuuri on parhaimmillaan osallistavaa, vuorovaikutuksellista ja yhteistyöhön nojaavaa esihenkilöiden näkökulmasta. Osallistaminen lisää sekä tiedonkulkua, että muutoksen selkeyttä. Eri tasojen osaamisen hyödyntämiseksi esihenkilöiden aktiivisempi rooli muutoksen alusta lähtien olisi tärkeää. (Harrison ym. 2021: 104–105; Kantola ym. 2021: 31.)

Muutosjohtamiskoulutuksen koetaan olleen tarpeellista ja sen myötä esihenkilöt ovat saaneet työkaluja muutosten toteuttamiseen sekä valmiuksia osallistua paremmin muutosten suunnitteluun jo strategian tekovaiheessa. Tällä hetkellä esihenkilöt eivät kaipaa uusia koulutuksia muutosjohtamiseen liittyen, koska lukuisten viimeaikaisten muutosten myötä käytäntö on antanut kokemusta ja valmiuksia muutosten johtamiseen. Koska muutosjohtamisen koulutus on koettu hyvänä ja tärkeänä, uusille esihenkilöille vastaava koulutus kannattaisi olla osana perehdytysohjelmaa. Koulutusta tulisi tarjota myös lähiesihenkilöille. Esihenkilöt tarvitsevat koulutusta ammatillisen tason ylläpitämiseen sekä muuttaakseen toimintaa ja ajatusmalleja (Morrison & Jensen 2022; Salmela ym. 2011).

Esihenkilöiden tuen tarve niin organisaation kuin kollegoiden taholta nousi tuloksissa selkeästi esille. Vertaistukitoimintaa olisi hyvä kehittää organisaatiossa strategisesti esimerkiksi vertaismentorointikäytännöillä. Vertaisryhmätoimintaa kannattaisi järjestää myös lähiesihenkilöille. Organisoitua vertaistuki- ja vertaismentorointitoimintaa olisi hyödyllistä järjestää uusien esihenkilöiden perehdytysten yhteydessä. Esihenkilöille tärkeää on näkyvä ja sitoutunut johdon tuki sekä mahdollisuus vertaistuen saamiseen ja hyödyntämiseen (Morrison & Jensen 2022; Olkkonen ym. 2024).

Organisaation tukea esihenkilöiden muutosjohtamisen avuksi voisi lisätä kehittämällä ja täsmentämällä organisaation viestimiskäytäntöjä, aktiivisemmalla ylemmän johdon jalkautumisella sekä lisäämällä kanavia, joissa voidaan käydä avoimesti läpi muutoksiin liittyviä asioita. Organisaatioissa tulisi tunnistaa tuen tarve ja kehittää tuen tarpeen ja tarjonnan kohtaamisen mahdollistavia käytäntöjä (Brown 2020: 80–84; Olkkonen ym. 2024: 345–346). Viestintään on käytössä useita kanavia, mutta selkeä ohjeistus siitä, missä kanavassa mitään asiaa viestitään ja tiedotetaan, puuttuu. Usein sama asia viestitään monessa eri kanavassa ja se koetaan kuormittavana.

Microsoft Teams on koettu tärkeäksi kanavaksi ja sen käytön toivotaan tulevan kaikille organisaation työntekijöille päivittäiseksi tavaksi. Viestintää voisi selkeyttää ja laatia viestintään liittyen ohjeistusta, jossa kuvataan kanavia ja vastuita erilaisia viestejä ja tiedotuksia varten. Microsoft Teamsin käyttöön olisi hyvä olla tarjolla matalan kynnyksen koulutuksia, koulutusmateriaaleja ja yhteyshenkilöitä, jotta sen käyttö saataisiin kaikille tutuksi. Viestintään olisi hyvä lisätä myös visuaalisia menetelmiä, kuten infotauluja, joissa ajankohtainen tieto olisi mahdollisimman helposti saatavilla. Visuaaliset työkalut ovat hyödyllisiä muutosten viestinnässä ja edistävät onnistuneiden muutosten toteuttamista (Brown 2020: 84).

6.5 Jatkotutkimusaiheet

Muutosjohtamista on tutkittu yleisesti, mutta vähemmän terveydenhuollon ympäristössä. Myös kansallinen tutkimustieto aiheesta on vähäistä. Terveydenhuollon muutosjohtamisen suomalaiselle tutkimukselle olisi siis tarvetta etenkin nyt, kun pandemia ja sote-uudistus ovat aiheuttaneet monia suuriakin muutoksia terveydenhuollon työympäristöissä. Tiedonhakua opinnäytetyön viitekehystä varten tehdessä ei myöskään löytynyt laboratorioden muutosjohtamista selvittäneitä tutkimuksia. Muutosjohtamisen valmiuksia olisi mielenkiintoista tutkia muissa laboratorioissa esihenkilöiden näkökulmasta. Muutosjohtamista ja sen kehitystarpeita voisi selvittää myös työntekijöiden, ylemmän johdon tai muun tutkimushenkilöstön/asiantuntijoiden näkökulmista käsin. Tähän opinnäytetyöhön jatkotutkimuksena voisi myös tehdä vastaavan tutkimuksen saman organisaation esihenkilöille esimerkiksi viiden vuoden kuluttua ja mielenkiintoista olisi verrata sen tuloksia nyt saatuihin tuloksiin. Yhtenä jatkotutkimuksen näkökulmana voisi olla esimerkiksi osallistavan johtamisen toteutuminen muutoksissa, koska ymmärrys sen tarpeellisuudesta on viime vuosina kasvanut ja näkyy myös tämän opinnäytetyön tuloksissa.

Lähteet

Aaltio, Iiris & Puusa, Anu 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Puusa, Anu & Juuti, Pauli (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Gaudeamus. 159–170.

Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset 2025. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene Ry. Päivitetty 18.2.2025. <<https://arene.fi/julkaisut/raportit/opinnaytetoiden-eettiset-suositukset/>>. Viitattu 10.3.2025.

Austin, Tujuanna & Chreim, Samia & Grudniewicz, Agnes 2020. Examining health care providers' and middle-level managers' readiness for change: A qualitative study. BMC Health Services Research. 1–14. <<https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-020-4897-0>>. Viitattu 10.10.2024.

Brown, Sophia F. 2020. Strategies Health Care Leaders Use to Implement Strategic Change Initiatives Successfully. Walden University ProQuest Dissertations Publishing.

Dumas, Colette & Beinecke, Richard H. 2018. Change leadership in the 21st century. Journal of Organizational Change Management 31 (4). 867–876.

Elo, Satu & Kajula, Outi & Tohmola, Anniina & Kääriäinen, Maria 2022. Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. Hoitotiede 34 (4). 215–225.

Foley, David 2023. The Influence of Leader Communication Behaviors on Individual Readiness to Change in a Non-profit Organization. Indiana Wesleyan University ProQuest Dissertations Publishing.

Hakala, Juha T. 2024. Laadullisen tutkimuksen ABC. Menetelmäopas opinnäytteen tekijälle. E-Kirja. Gaudeamus Oy.

Harrison, Reema & Fischer, Sarah & Walpola, Ramesh L. & Chauhan, Ashfaq & Babalola, Temitope & Mears, Stephen & Le-Dao, Huong 2021. Where Do Models for Change Management, Improvement and Implementation Meet? A Systematic Review of the Applications of Change Management Models in Healthcare. Journal of Healthcare Leadership 2021:13. 85–108.

Henkilötietojen minimointi tieteellisessä tutkimuksessa. Tietosuojavaltuutetun toimisto. <<https://tietosuoja.fi/henkilotietojen-minimointi-tieteellisessa-tutkimuksessa>>. Viitattu 16.4.2024.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2022. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. E-kirja. Gaudeamus Oy.

Holt, Daniel & Armenakis, Achilles & Feild, Hubert & Harris, Stanley 2007. Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale. Journal of Applied Behavioral Science. 232–255.

Hotakainen, Kristina & Niemelä, Onni 2023. Laboratoriot toiminta suomalaisessa terveydenhuollossa. Teoksessa: Hotakainen Kristina, Lakkisto Päivi & Lempiäinen Anna. Laboratoriolääketiede – Kliininen kemia ja hematologia. E-kirja. Kandidaattikustannus. Luku 1.

Huhtinen, Aki-Mauri & Tuominen, Juha 2020. Fenomenologia. Ihmisten kokemukset tutkimuksen kohteena. Teoksessa Puusa, Anu & Juuti, Pauli (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Gaudeamus. 268–279.

Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisu 2/2023. <https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf>. Viitattu 5.3.2024.

Kallankari, Sanna 2019. Muutosten johtaminen arjessa: opas sosiaali- ja terveydenhuoltoon. E-kirja. Kustannus Oy Duodecim. Johdanto.

Kankkunen, Päivi & Vehviläinen-Julkunen, Katri 2017. Tutkimus hoitotieteessä. E-kirja. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kantola, Jenni & Lehto, Kirsi & Ekman, Katja 2021. Lähijohtajien muutosvalmius kunta-sektorilla. Hallinnon tutkimus 40 (1). 23–36. <<https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/95663/65052>>. Viitattu 18.4.2024.

Kash, Bitu Arbab & Spaulding, Aaron & Johnson, Christopher E. & Gamm, Larry 2014. Success Factors for Strategic Change Initiatives: A Qualitative Study of Healthcare Administrators' Perspectives/Practitioners application. Journal of Healthcare Management 59 (1). 65–81.

Kliiniset laboratoriot 2025. Akkreditointi. FINAS Finnish Accreditation Service. Päivitetty 23.1.2025. <FINAS <https://www.finas.fi/akkreditointi/Akkreditointialueet/Sivut/Kliiniset-laboratoriot.aspx>>. Viitattu 21.2.2025.

Kuula, Arja & Tiitinen, Sanni 2010. Eettiset kysymykset ja haastattelujen jatkokäyttö. Teoksessa Ruusu vuori, Johanna & Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti (toim.). Haastattelun analyysi. E-kirja. Tampere. 352–361.

Laaksonen, Hannele & Ollila, Seija 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. E-kirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Le-Dao, Huong & Chauhan, Ashfaq & Walpola, Ramesh & Fischer, Sarah & Schwarz, Gavin & Minbashian, Amirali & Munro, Alice & D'arcy, Ellie & Allan, Julaine & Harrison, Reema 2020. Managing Complex Healthcare Change: A Qualitative Exploration of Current Practice in New South Wales, Australia. Journal of Healthcare Leadership 2020:12. 143–151.

Lehtonen, Olli-Pekka & Saarni, Samuli & Kinnunen, Juha & Kinnunen, Marina 2023. Johtaminen hyvinvointialueella. Miten ratkaista henkilöstöpula? E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Morrison, Vibeke Juul & Jensen, Annesofie Lunde 2022. Between a rock and a hard place: Nurse managers' experiences of large-scale organizational change in the public health service. *Journal of advanced nursing* 78 (10). 3385–3397.

Olkkonen, Laura & Petäjä, Ulla-Kaarina & Terkamo-Moisio, Anja 2024. Terveysthuollon henkilöstön ja johtajien kokemuksia muutoksen johtamisesta. *Hoitotiede* 36 (4). 335–349.

Palonen, Mira & Kylmä, Jari 2022. Avoin haastattelu ja teemahaastattelu aineistonkeruumenetelminä laadullisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. *Hoitotiede* 34 (4). 281–294.

Puusa, Anu 2020. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Puusa, Anu & Juuti, Pauli (toim.). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. E-kirja. Gaudeamus. 92–105.

Puusa, Anu & Julkunen, Saara 2020. Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa Puusa, Anu & Juuti, Pauli (toim.). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. E-kirja. Gaudeamus. 171–182.

Puusa, Anu & Juuti, Pauli 2020. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Puusa, Anu & Juuti, Pauli (toim.). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. E-kirja. Gaudeamus. 157–158.

Rafferty, Alannah E. & Jimmieson, Nerina L. & Armenakis, Achilles A. 2013. Change Readiness: A Multilevel Review. *Journal of Management* 39 (1). 110–135.

Rautiainen, Pauli & Taskinen, Helena & Rissanen, Sari 2020. Sosiaali- ja terveystalouden uudistaminen -virstanpylväitä menneestä ja suuntia tulevasta. Teoksessa Hujala, Anneli & Taskinen, Helena (toim.). *Uudistuva sosiaali- ja terveysala*. E-kirja. Tampere: Tampere University press. 15–45.

Salmela, Susanne & Eriksson, Katie & Fagerström, Lisbeth 2011. Leading change: a three-dimensional model of nurse leaders' main tasks and roles during a change process. *Journal of Advanced Nursing* 68 (2). 423–433.

Selsor, William 2020. *Managerial Competencies Driving Successful Change Initiatives: A Multiple Case Study of Healthcare Administrators*. Walden University ProQuest Dissertations Publishing.

Tanner, Riikka 2024. *Strategiasta käytäntöön. 80/20-sääntö uudistumisen vauhdittajana*. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Tanwani, Gabriel 2016. *The Nature of Successful Strategic Change Initiatives in Healthcare Organizations: A Multiple Case Study*. Northcentral University ProQuest Dissertations Publishing.

Teams-haastattelu opinnäytetyössä 2024. Tietohallinto. Metropolia. Luottamukselliset haastattelut. Päivitetty 12.12.2024. <<https://wiki.metropolia.fi/pages/viewpage.action?pageId=318868134>>. Viitattu 15.11.2024.

Tiedostojen tallentaminen 2023. Tietohallinto. Metropolia. Päivitetty 21.2.2023. <<https://wiki.metropolia.fi/display/tietohallinto/Tiedostojen+tallentaminen#Tiedostojentallentaminen-Z-kotihakemisto>>. Viitattu 15.11.2024.

Tunnisteellisuus ja anonymisointi. Aineistohallinnan käsikirja. Tietoarkisto. <<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistohallinta/tunnisteellisuus-ja-anonymisointi/>>. Viitattu 10.3.2025.

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

Wallin, Outi 2012. Ammatillinen kasvu ja työhön sitoutuminen sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työssä. Ammattikasvatuksen aikakauskirja. 14 (1). 10–21. <<https://journal.fi/akakk/article/view/114445/67568>>. Viitattu 26.3.2025.

Wanser, Latoya & Luckel, Henry 2021. The Role of Leadership in Change in Healthcare Facilities: A Qualitative Study. American Journal of Management 21 (1). 16–31.

Zitting, Joakim & Hietapakka, Laura & Laulainen, Sanna & Niiranen, Vuokko & Sinervo, Timo 2020. Henkilöstön luottamus organisaatioon ja johtajiin sosiaali- ja terveystalujen organisaatiomuutoksessa. Janus 28 (2). 168–184. <<https://journal.fi/janus/article/view/75187/53964>>. Viitattu 14.11.2024.

Käytetty tekoäly:

DeepL Translator. <<https://www.deepl.com/en/translator>>. Viitattu 31.3.2025.

Arvoisa esihenkilö,

Opiskelen Metropolia ammattikorkeakoulussa YAMK-tutkintoa koulutusohjelmassa Hyvinvointijohtaminen kehittyvissä sosiaali- ja terveystalveissa. Opintoihin kuuluu opinnäytetyön tekeminen, 30 op. Opinnäytetyössä kartoitan muutosjohtamisen nykytilaa ja kehittämistarpeita laboratorion esihenkilöiden kokeamana. Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä esihenkilöiden muutosjohtamisen osaamisesta sekä tuottaa toimeksiantajalle tutkittua tietoa muutosjohtamisesta esihenkilöiden koulutusta ja perehdytystä varten.

Opinnäytetyöhön on saatu lupa toimeksiantajalta. Lisäksi on tehty Opinnäytetyösopimus tutkimuksen osapuolten kesken. Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä on teemahaastattelut, jotka toteutetaan ryhmähaastatteluina etäyhteydellä Microsoft Teams-verkkokokoustyövälineen välityksellä. Haastattelut tehdään työajalla, ne ovat kertaluontoisia ja kestävät 60–90 minuuttia. Haastattelun tarkempi aika sovitaan erikseen haastatteluun osallistuvien kanssa. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja osallistumisen voi peruuttaa ilman seurauksia. Haastatteluun osallistuvat saavat etukäteen tutustua haastattelun teemoihin.

Opinnäytetyön tekemisessä noudatetaan hyvää tieteellistä käytäntöä. Henkilötietoja käsitellään voimassa olevan tietosuojalainsäädännön mukaisesti. Ennen tutkimukseen osallistumista haastateltaville esitetään tutkimuksen tiedote ja tietosuojaseloste, joissa kuvataan tutkimuksen tarkoitus ja keskeiset periaatteet. Haastatteluun osallistuvat allekirjoittavat suostumuslomakkeen, joka sisältää suostumuksen tutkimukseen osallistumisesta sekä henkilötietojen käsittelystä.

Opinnäytetyön on tarkoitus valmistua keväällä 2025. Valmis opinnäytetyö esitetään opinnäytetyöseminaarissa sekä toimeksiantajan esitystilaisuudessa. Valmiissa opinnäytetyössä ei julkaista toimeksiantajan organisaatitietoja. Opinnäytetyö julkaistaan Theseus-julkaisuarkistossa.

Vastaan mielelläni, jos teillä on kysyttävää opinnäytetyöhöni liittyen.

Kiitos osallistumisestanne,

Mirka Pilz

TIEDOTE TUTKIMUKSESTA

Esihenkilöiden kokemukset muutosjohtamisen valmiuksista -haastattelututkimus laboratorion esihenkilöille

Pyyntö osallistua tutkimukseen

Teitä pyydetään mukaan opinnäytetyönä tehtävään tutkimukseen, jossa tarkoituksena on kartoittaa toimeksiantajaorganisaation esihenkilöiden kokemuksia muutosjohtamisen nykytilasta ja kehittämistarpeista. Olemme arvioineet, että sovellutte tutkimukseen, koska työskentelette organisaatiossa esihenkilönä. Tämä tiedote kuvaa tutkimusta ja teidän osuuttanne siinä. Pehdyttyänne tähän tiedotteeseen teille järjestetään mahdollisuus esittää kysymyksiä tutkimuksesta, jonka jälkeen teiltä pyydetään suostumus tutkimukseen osallistumisesta.

Vapaaehtoisuus

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Kieltäytyminen ei vaikuta oikeuksiinne tai kohteluunne organisaation työntekijänä. Voitte myös keskeyttää tutkimuksen koska tahansa syytä ilmoittamatta. Mikäli keskeytätte tutkimuksen, teistä keskeyttämiseen mennessä kerättyjä tietoja ja näytteitä voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa. Mikäli peruutatte suostumuksen, teistä jo kerättyjä henkilötietoja, näytteitä ja muita tietoja ei voida käsitellä enää osana tutkimusta, vaan ne hävitetään, mikäli niiden poistaminen aineistosta on edelleen mahdollista.

Tutkimuksen tarkoitus

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa muutosjohtamisen nykytilaa ja kehittämistarpeita laboratorion esihenkilöiden kokemana.

Tutkimuksen toteuttajat

Tämän opinnäytetyön tekijä on Metropolia ammattikorkeakoulun YAMK-opiskelija Mirka Pilz. Opinnäytetyön toimeksiantaja on hyvinvointialueiden omistama laboratorikeskus.

Tutkimusmenetelmät ja toimenpiteet

Opinnäytetyö toteutetaan laadullisena haastattelututkimuksena. Aineistonkeruumenetelmänä ovat teemahaastattelut, jotka toteutetaan ryhmähaastatteluina. Haastattelut tehdään Microsoft Teams-verkkokokoustyövälineen avulla etähaastatteluina. Haastattelut ovat kertaaloitaisia ja niiden kesto on noin 60–90 minuuttia.

Tutkimuksen mahdolliset hyödyt

Opinnäytetyössä selvitetään, miten esihenkilöiden osaamista muutosjohtajuuteen voitaisiin tulevaisuudessa tukea ja kehittää. Tutkimuksesta saatavaa tietoa voidaan hyödyntää esihenkilöiden koulutuksessa ja perehdytyksessä.

Tutkimuksesta mahdollisesti seuraavat haitat ja epämuokavuudet

Tutkimuksesta ei aiheudu haittaa tutkittavalle.

Kustannukset ja niiden korvaaminen

Tutkimukseen osallistuminen ei maksa teille mitään. Osallistumisesta ei myöskään makseta erillistä korvausta. Tutkimukseen osallistumisesta ei aiheudu tutkimukseen osallistuvalla kustannuksia, ja siihen osallistutaan työajalla.

Tutkittavien vakuutusturva

Ei tarvita.

Tutkimustuloksista tiedottaminen

Kysymyksessä on opinnäytetyö, joka julkaistaan avoimesti Theseus-tietokannassa.

Tutkimuksen päätyminen

Myös tutkimuksen suorittaja voi keskeyttää tutkimuksen, mikäli pakottava tai ylitsepääsemätön este tutkimuksen jatkamiselle tulee esim. henkilökohtaisista tai terveydellisistä syistä.

Opinnäytetyön tuotokset tulevat toimeksiantajaorganisaation käyttöön ja valmis opinnäytetyö julkaistaan Theseuksessa, joten tutkittavilla on mahdollisuus tutustua tutkimuksen tuloksiin.

Tutkimuksen aineistojen mahdollinen jatkokäyttö / arkistointi/ avaaminen

Tutkimusaineisto kerätään ainoastaan tätä opinnäytetyötä varten. Aineisto pseudonymisoidaan heti litterointivaiheessa ja anonymisoidaan, kun se on tutkimuksen vaiheiden kannalta mahdollista. Aineistoa ei arkistoida myöhempää avaamista varten.

Tutkimuksen aineistojen hävittäminen

Aineisto hävitetään osittain jo tutkimuksen aikana (äänitallenteet heti, kun ne on saatu luotettavasti litteroitua ja tallennettua) ja loput aineistosta heti opinnäytetyön valmistuttua. Mahdollisten odottamattomien aikataulullisten viivästyksien takia aineisto hävitetään viimeistään 31.7.2026.

Lisätiedot

Pyydämme teitä tarvittaessa esittämään tutkimukseen liittyviä kysymyksiä tutkijalle/tutkimuksesta vastaavalle henkilölle.

Tutkijoiden yhteystiedot

Tutkija / opinnäytetyöntekijä
Nimi: Mirka Pilz

Tutkimuksesta vastaa / opinnäytetyön ohjaaja
Titteli: Lehtori

Nimi: Liisa Nuutinen

Korkeakoulu / yksikkö: Metropolia ammattikorkeakoulu, Myllypuron kampus

Tutkimuksen tietosuojaseloste: Henkilötietojen käsittely tutkimuksessa

Tässä tutkimuksessa käsitellään teitä koskevia henkilötietoja voimassa olevan tietosuojalainsäädännön (EU:n yleinen tietosuojastatus, 679/2016, ja voimassa oleva kansallinen lainsäädäntö) mukaisesti. Seuraavassa kuvataan henkilötietojen käsittelyyn liittyvät asiat.

Tutkimuksen rekisterinpitäjä

Rekisterinpitäjällä tarkoitetaan tahoa, joka yksin tai yhdessä toisten kanssa määrittelee henkilötietojen käsittelyn tarkoitukset ja keinot. Rekisterinpitäjä voi olla korkeakoulu, toimeksiantaja, muu yhteistyötaho, opinnäytetyöntekijä tai jotkut edellä mainituista yhdessä (esim. korkeakoulu ja opinnäytetyöntekijä yhdessä).

Tässä tutkimuksessa henkilötietojen rekisterinpitäjä on:

Korkeakoulu	<input type="checkbox"/>	
Toimeksiantaja	<input checked="" type="checkbox"/>	Toimeksiantajan nimi:
Muu yhteistyö- taho	<input type="checkbox"/>	Yhteistyötahon nimi:
Opinnäytetyön- tekijä	<input type="checkbox"/>	

Voitte kysyä lisätietoja henkilötietojenne käsittelystä rekisteripitäjän yhteyshenkilöltä

Rekisterinpitäjän yhteyshenkilön nimi: Mirka Pilz
Organisaatio: Metropolia ammattikorkeakoulu

Tutkimuksessa teistä kerätään seuraavia henkilötietoja

Henkilötietojen käsittely on oikeutettua ainoastaan silloin, kun se on tutkimukselle välttämätöntä. Kerättävät henkilötiedot on minimoitava, niitä ei saa kerätä tarpeettomasti tai varmuuden vuoksi.

Tutkittavista kerätään allekirjoitus suostumukseen, opintotausta ja työkokemus luokiteltuna, ääni haastattelun yhteydessä sekä IP-osoite Microsoft Teams-yhteydestä.

Teillä ei ole sopimukseen tai lakisääteiseen tehtävään perustuvaa velvollisuutta toimittaa henkilötietojanne vaan osallistuminen on täysin vapaaehtoista.

Tutkimuksessa kerätään henkilötietojanne myös seuraavista lähteistä

Tutkimuksessa ei kerätä henkilötietojanne muista lähteistä.

Henkilötietojenne suojausperiaatteet

Aineisto tallennetaan Metropolian Z-verkkolevylle, koska se sopii sensitiiviselle aineistolle, henkilökohtaiseen käyttöön ja kirjautuminen tehdään omalta koneelta. Microsoft Teams-

tallenteet tallennetaan Teams- tallennustoiminnolla ja hävitetään heti kun ne on luotettavasti litteroitu. Sensitiiviset aineistot suojataan lisäksi pseudonymisoimalla ne heti litterointivaiheessa ja pitämällä salasanoin suojattuina. Paperiset lomakkeet säilytetään lukkojen takana.

Henkilötietojenne käsittelyn tarkoitus

Henkilötietojenne käsitellään minimointiperiaatteella, ja vain välttämättömät tiedot kerätään. Tietoja tarvitaan, jotta pystytään selvittämään laboratorion esihenkilöiden kokemuksia muutosjohtamisen nykytilanteesta ja kehittämistarpeista.

Henkilötietojenne käsittelyperuste

Käsittelyperuste on suostumus.

Tutkimuksen kesto-aika (henkilötietojenne käsittelyaika)

Opinnäytetyön on tarkoitus valmistua kevään 2025 lopussa, jolloin myös henkilötietojen suunniteltu käsittelyaika loppuu. Odottamattomien viivästysten vuoksi aineistot (henkilötiedot) hävitetään viimeistään 31.7.2026.

Mitä henkilötiedoillenne tapahtuu tutkimuksen päättyttyä?

Sähköiset aineistot hävitetään ylikirjoittamalla ne ja paperiset lomakkeet hävitetään tietosuojajätteeseen.

Tietojen luovuttaminen tutkimusrekisteristä

Tietoja ei luovuteta tutkimusryhmän ulkopuolelle.

Henkilötietojenne mahdollinen siirto EU:n tai ETA-alueen ulkopuolelle

Tietoja ei siirretä mihinkään.

Rekisteröitynä teillä on oikeus

Koska henkilötietojenne käsitellään tässä tutkimuksessa, niin olette rekisteröity tutkimuksen aikana muodostuvassa henkilörekisterissä. Rekisteröitynä teillä on oikeus:

- saada informaatiota henkilötietojen käsittelystä
- tarkastaa itseänne koskevat tiedot
- oikaista tietojenne
- poistaa tietonne (esim. jos peruutatte antamanne suostumuksen)
- peruuttaa antamanne henkilötietojen käsittelyä koskeva suostumus
- rajoittaa tietojenne käsittelyä
- rekisterinpitäjän ilmoitusvelvollisuus henkilötietojen oikaisusta, poistosta tai käsittelyn rajoittamisesta
- siirtää tietonne järjestelmästä toiseen
- sallia automaattinen päätöksenteko nimenomaisella suostumuksellanne
- tehdä valitus tietosuojavaltuutetun toimistoon, jos katsotte, että henkilötietojenne on käsitelty tietosuojalainsäädännön vastaisesti

Jos henkilötietojen käsittely tutkimuksessa ei edellytä rekisteröidyn tunnistamista ilman lisätietoja eikä rekisterinpitäjä pysty tunnistamaan rekisteröityä, niin oikeutta tietojen tarkastamiseen, oikaisuun, poistoon, käsittelyn rajoittamiseen, ilmoitusvelvollisuuteen ja siirtämiseen ei sovelleta.

Voitte käyttää oikeuksianne ottamalla yhteyttä rekisterinpitäjään.

Tutkimuksessa kerättyjä henkilötietoja ei käytetä profilointiin tai automaattiseen päätöksentekoon

Henkilötietojen käsittely aineistoa analysoitaessa ja tutkimuksen tuloksia raportoitaessa

Teistä kerättyä tietoa ja tutkimusaineistoa käsitellään luottamuksellisesti lainsäädännön edellyttämällä tavalla. Yksittäisille tutkittaville annetaan tunnuskoodi ja häntä koskevat tiedot säilytetään koodattuina tutkimusaineistossa. Aineisto analysoidaan koodattuna ja tulokset raportoidaan ryhmätasolla, jolloin yksittäinen henkilö ei ole tunnistettavissa ilman koodiavainta. Koodiavainta, jonka avulla yksittäisen tutkittavan tiedot ja tulokset voidaan tunnistaa, säilyttää opinnäytetyön tekijä eikä tietoja anneta tutkimuksen ulkopuolisille henkilöille. Lopulliset tutkimustulokset raportoidaan ryhmätasolla eikä yksittäisten tutkittavien tunnistaminen ole mahdollista.

Raportointivaiheessa toimeksiantajan organisaatitiedot salataan, jotta pystytään estämään tutkimukseen osallistujien tunnistaminen.

Tutkimuksessa kerättyjä tietoja ei käytetä myöhemmissä tutkimuksissa.

Tutkittavan suostumuslomake

Tutkimuksen nimi: Esihenkilöiden kokemukset muutosjohtamisen valmiuksista -haastattelututkimus laboratorion esihenkilöille

Tutkimuksen toteuttaja: Metropolia ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyön tekijä: Mirka Pilz Opinnäytetyön ohjaaja: Liisa Nuutinen

Minua _____ on pyydetty osallistumaan yllämainittuun tutkimukseen, jonka tarkoituksena on kartoittaa muutosjohtamisen nykytilaa ja kehittämistarpeita laboratorion esihenkilöiden kokemana.

Olen saanut tiedotteen tutkimuksesta ja ymmärtänyt sen. Tiedotteesta olen saanut riittävän selvityksen tutkimuksesta, sen tarkoituksesta ja toteutuksesta, oikeuksistani sekä tutkimuksen mahdollisesti liittyvistä hyödyistä ja riskeistä. Minulla on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiini.

Olen saanut tiedot tutkimukseen mahdollisesti liittyvästä henkilötietojen keräämisestä, käsittelystä ja luovuttamisesta ja minun on ollut mahdollista tutustua tutkimuksen tietosuojaselosteeseen.

Osallistun tutkimukseen vapaaehtoisesti. Minua ei ole painostettu eikä houkuteltu osallistumaan tutkimukseen.

Minulla on ollut riittävästi aikaa harkita osallistumistani tutkimukseen.

Ymmärrän, että osallistumiseni on vapaaehtoista. Voin keskeyttää tutkimukseen osallistumisen tai peruuttaa suostumukseni koska tahansa syytä ilmoittamatta. Olen tietoinen siitä, että mikäli keskeytän (voin jatkaa sitä myöhemmin) tutkimuksen, keskeyttämiseen asti kerättyjä tietoja voidaan käyttää tutkimuksessa. Jos peruutan suostumukseni, minusta jo kerättyjä henkilötietoja, näytteitä ja muita tietoja ei voida käsitellä enää osana tutkimusta, vaan hävitetään, mikäli niiden poistaminen aineistosta on edelleen mahdollista.

Allekirjoituksellani vahvistan osallistumiseni tähän tutkimukseen.

Jos tutkimusaineistoa jatkokäytetään tai avataan, annan allekirjoituksellani suostumukseni myös tähän.

Jos tutkimukseen liittyvien henkilötietojen käsittelyperusteena on suostumus, vahvistan allekirjoituksellani suostumukseni myös henkilötietojeni käsittelyyn. Minulla on oikeus peruuttaa suostumukseni tietosuojaselosteessa kuvatulla tavalla.

Allekirjoitus: _____

Nimenselvennys: _____

Alkuperäinen allekirjoitettu tutkittavan suostumus sekä kopio tutkimustiedotteesta liitteineen jäävät tutkijan arkistoon. Tutkimustiedote liitteineen ja kopio allekirjoitetusta suostumuksesta annetaan tutkittavalle

Haastattelurunko -teemat

Muutosjohtamisen strategiat ja menetelmät

- Onko käytetty muutosjohtamisen strategioita, menetelmiä, toimintatapoja tai työkaluja? Merkitys?
- Menetelmien ja strategioiden nykyaikaisuus, tehokkuus, joustavuus, mukautuvuus
- Käytetäänkö etäjohtamista johtamismenetelmänä? Jos niin missä suhteessa? Mitä erityispiirteitä tunnistetaan?
- Voiko esihenkilö vaikuttaa käytettäviin strategioihin ja menetelmiin?
- Prosessiymmärryksen merkitys (Miksi muutos tapahtuu? Ymmärrys muutoksen soveltuvuudesta)

Ammatillisen kapasiteetin ja kykyjen kehittäminen

- Täydennyskoulutukset muutosjohtamiseen
- Muut täydennyskoulutukset
- Ammatillinen kehittyminen
- Henkilökohtaisuus (Miten muutos vaikuttaa henkilökohtaisella tasolla): Esihenkilön jaksaminen ja hyvinvointi, minäpystyvyys (Usko muutoksen onnistumiseen, tavoitteiden saavuttamiseen)
- Miten ammatillista kapasiteettia ja kykyjä tuetaan ja kehitetään? Miten voisi tukea ja kehittää?

Muutosta tukeva ja muutoksen mahdollistava kulttuuri

- Organisaation tuki muutokseen
- Muutosvastarinnan merkitys muutoksessa (Muutosvalmius <-> Muutosvastarinta)
- Kokemus muutoksesta eri tasoilla, muutos ylemmältä johdolta vai esihenkilötasolta?
- Ajallisen resurssin vaikutus muutokseen
- Kulttuurin merkitys muutoksessa? Koetteko että esihenkilöinä voitte vaikuttaa siihen? Miten?
- Millaista tukea organisaatiolta toivotte muutosjohtajuuteen?

Esihenkilöiden sitoutuminen ja osallistuminen muutokseen, työntekijöiden sitouttaminen ja osallistaminen muutokseen

- Työtavoitteiden, roolien ja odotusten määrittäminen
- Vertaistuki

- Johdon toiminnan avoimuus ja läpinäkyvyys
- Työntekijöiden kouluttaminen, valmentaminen ja mentorointi
- Mitkä tekijät vaikuttavat esihenkilön sitoutumiseen ja osallistumiseen muutokseen
- Mitkä tekijät vaikuttavat työntekijän sitouttamiseen ja osallistamiseen muutokseen
- Miten voitaisiin kehittää tai parantaa?

Viestintä muutoksessa

- Viestinnän merkitys
- Hyvä viestintä? (Säännöllisyys, asianmukaisuus, toistuvuus, täsmällisyys, tarkoituksenmukaisuus)
- Apuvälineitä/työkaluja viestintään? Miten viestintää voi parantaa?
- Kaksisuuntainen prosessi?

Tutkimukset, joiden perusteella haastattelurunko on muodostettu

Tutkimus	Tutkimuksen tarkoitus	Tutkimusmenetelmä	Käytetyt teemat
Brown, Sophia F. 2020. Strategies Health Care Leaders Use to Implement Strategic Change Initiatives Successfully	Selvittää strategiat, joita terveysalan johtajat käyttävät strategisten muutosaloitteiden toteuttamiseksi onnistuneesti	Monimenetelmällinen tutkimus: Puolistrukturoidut haastattelut, haasteltiin neljä strategisten muutosten johtajaa, aineistona myös yritysasiakirjat ja arkistot, metodologinen triangulaatio, temaattinen analyysi	Strategiat ja menetelmät Kapasiteetin ja kykyjen kehittäminen Muutoskulttuuri Sitoutuminen ja osallistuminen & sitouttaminen ja osallistaminen Viestintä
Le-Dao, Huong & Chauhan, Ashfaq & Walpola, Ramesh & Fischer, Sarah & Schwarz, Gavin & Minbashian, Amirali & Munro, Alice & D'arcy, Ellie & Allan, Julaine & Harrison, Reema 2020. Managing Complex Healthcare Change: A Qualitative Exploration of Current Practice in New South Wales, Australia	Selvittää johtajien kokemuksia muutosjohtamisesta	Laadullinen eksploraatiivinen lähestymistapa: Puolistrukturoidut haastattelut, 16 terveydenhuollon johtajaa ja päällikköä haastateltiin, temaattinen sisällönanalyysi	Strategiat ja menetelmät Kapasiteetin ja kykyjen kehittäminen Muutoskulttuuri
Selsor, William 2020. Managerial Competencies Driving Successful Change Initiatives: A Multiple Case Study of Healthcare Administrators	Tutkia terveydenhuollon hallintohenkilöiden käsityksiä johtamisaosaamisen erityisluonteesta, jota tarvitaan onnistuneiden strategisten muutosaloitteiden edistämiseksi terveydenhuolto-organisaatioissa	Laadullinen monimenetelmällinen tutkimus, seitsemän puolistrukturoitua syvähaastattelua tehtiin, vertaileva tapaustutkimus (cross case synthesis analysis)	Strategiat ja menetelmät Kapasiteetin ja kykyjen kehittäminen Sitoutuminen ja osallistuminen & sitouttaminen ja osallistaminen Viestintä
Tanwani, Gabriel 2016. The Nature of Successful Strategic Change Initiatives in Healthcare Organizations: A Multiple Case Study	Selvittää onnistuneiden strategisten muutosaloitteiden luonne terveydenhuollossa	Laadullinen Monimenetelmällinen tutkimus: Viisi terveysalan johtajaa syvähaastateltiin, temaattinen analyysi	Strategiat ja menetelmät Kapasiteetin ja kykyjen kehittäminen Sitoutuminen ja osallistuminen & sitouttaminen ja osallistaminen Viestintä

Wanser, Latoya & Luckel, Henry 2021. The Role of Leadership in Change in Healthcare Facilities: A Qualitative Study	Ymmärtää kuinka menestyviä liittoumia johtajien välille muodostuu ja miten suunnistaa ryhmien välisissä ristiriidoissa, jotka estävät muutosten toteutumista	Laadullinen fenomenologinen, haastateltiin 18 (15 loppuun asti) terveydenhuollon johtotehtävissä olevaa, puolistrukturoidut haastattelut	Strategiat ja menetelmät Kapasiteetin ja kykyjen kehittäminen Muutoskulttuuri Sitoutuminen ja osallistuminen & sitouttaminen ja osallistaminen Viestintä
Kantola, Jenni & Lehto, Kirsi & Ekman, Katja 2021. Lähijohtajien muutosvalmius kuntasektorilla	Selvittää millaisista elementeistä lähijohtajan muutosvalmius rakentuu ja miten sitä voidaan tukea	Puolistrukturoidut haastattelut, 19 lähijohtajaa haastateltiin, laadullinen sisälönanalyysi	Strategiat ja menetelmät Kapasiteetin ja kykyjen kehittäminen Muutoskulttuuri Sitoutuminen ja osallistuminen & sitouttaminen ja osallistaminen Viestintä

Plan Overview

A Data Management Plan created using DMPTuuli

Title: Esihenkilöiden kokemukset muutosjohtamisen valmiuksista -haastattelututkimus laboratorion esihenkilöille

Creator: Mirka Pilz

Principal Investigator: Mirka Pilz

Affiliation: Metropolia University of Applied Sciences

Template: Opinnäytetyön DMP

Project abstract:

Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa muutosjohtamisen nykytilaa ja kehittämistarpeita laboratorion esihenkilöiden kokemana. Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä esihenkilöiden muutosjohtamisen osaamisesta sekä tuottaa toimeksiantajalle tutkittua tietoa muutosjohtamisesta esihenkilöiden koulutusta ja perehdytystä varten. Opinnäytetyön toimeksiantaja on hyvinvointialueiden omistama laboratorio, jonka tehtävänä on tuottaa alueensa julkisen terveydenhuollon laboratoriopalvelut. Organisaation toiminta keskittyy useisiin toimipisteisiin sairaala- ja lähilaboratorioissa sekä näytteenottopisteissä. Tutkimus toteutetaan laadullisena haastattelututkimuksena. Kohdeyryhmänä on organisaation esihenkilöt. Haastattelumenetelmänä on teemahaastattelut, jotka toteutetaan etäyhteydellä Microsoft Teams-ohjelman välityksellä pari- tai yksilöhaastatteluina. Haastattelut äänitetään ja litteroidaan. Saatu aineisto analysoidaan aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.

ID: 24271

Start date: 01-01-2024

End date: 27-04-2025

Last modified: 02-05-2025

Esihenkilöiden kokemukset muutosjohtajuuden valmiuksista -haastattelututkimus laboratorion esihenkilöille

1. Aineiston yleiskuvaus

1.1 Mitä aineistoa keräät tai tuotat opinnäytetyössäsi? Luettelo keräämästäsi, tuottamastasi tai olemassa olevasta aineistosta, ja niiden ominaisuuksista (esim. aineiston tyyppi, tiedostomuoto, koko, käyttöoikeudet, keruumenetelmät):

Haastattelun runko, Word-asiakirja, (*.docx), 30 kt

Haastatteluaineisto, litteroitu, Word-asiakirja (*.docx), 2 MB

Haastatteluaineisto, Microsoft Teams -tallenne, 8 GB

1.2. Miten varmistat aineiston yhteneväisyyden ja virheettömyyden?

- Haastattelujen tallennus Microsoft Teamsissa. Tallenne hävitetään heti, kun litteroinnit on tehty ja luotettavasti tallennettu. Ensin litterointiaineisto tallennetaan tietokoneen omalle kovalevylle, josta siirretään Metropolian Z-verkkolevylle.
- Haastattelut toteutetaan pari- ja yksilöhaastatteluina, haastatteluiden alussa henkilöt esittäytyvät ja antavat samalla ääninäytteet. Haastattelun alussa käydään läpi pelisääntöjä, jotta tallenne olisi mahdollisimman laadukas esim. vältetään päälle puhumista ja mikrofonin voi pitää välillä kiinni, jos ei ole äänessä.
- Litterointi suoritetaan kirjoittamalla käsin äänitteen perusteella. Tallennus tehdään joka vaiheessa. Litterointivaiheessa aineisto pseudonymisoidaan eli haastateltavat koodataan juoksevasti V1-V5. Koodiavain säilytetään erillään tästä aineistosta.
- Tallennetaan alkuperäinen aineisto erikseen ja muokataan eri versiota. Versiot numeroidaan muokkauspäivämäärän mukaan. Otetaan kopiot joka vaiheessa, jotta voidaan palata aikaisempaan versioon, jos muokauksessa tapahtuu virhe.
- Tehdään aineistojen tallennukset Metropolian opiskelijan henkilökohtaisessa käytössä olevalle Z- verkkolevylle. On suojausten takana, sopii sensitiiviselle datalle. Varmuuskopioituu automaattisesti. On tarkoitettu vain omaan käyttöön.
- Nimetään kansiot työvaiheiden mukaisesti; alkuperäiset, litterointi, analysointi, raportointi
- Alakansiot/tiedostot vaiheen, version ja päivämäärän mukaan

2. Henkilötiedot, eettiset periaatteet ja lainsäädäntö

2.1. Onko aineistossa henkilötietoa? Jos vastaus on kyllä, lisätietokenttään: kerättävät henkilötiedot, sisältääkö erityisiä henkilötietoryhmiä.

- Kyllä
- Kyseessä on haastattelututkimus, jossa tallennetaan ääntä
- Ennen haastattelua osallistujat täyttävät suostumuslomakkeen, johon tulee osallistujan allekirjoitus
- Henkilötietojen minimointiperiaatteella taustatietoihin vain karkea arvio (luokittelemalla) työkokemuksesta sekä koulutustausta yleisesti (ei koulun nimen tarkkuudella). Tutkimuksen tarkoitus on selvittää haastateltavien kokemuksia muutosjohtamisen valmiuksista, joten työkokemuksella ja saadulla koulutuksella voi olla merkitystä, miten muutosjohtamiseen tarvittavat valmiudet ja osaaminen koetaan.
- IP-osoite, koska toteutetaan Microsoft Teams-yhteydellä

2.2. Kenellä on päävastuu henkilötietojen käsittelystä eli rekisterinpitäjyys? Jos et kerää henkilötietoja, voit ohittaa tämän kysymyksen.

Rekisterinpitäjä on tutkimuksen toimeksiantaja.
Opinnäytetyön tekijä on rekisterinpitäjän yhteyshenkilö.

2.3. Mitä toimenpiteitä tietosuojan varmistaminen edellyttää opinnäytetyössäni? Jos et kerää henkilötietoja, voit ohittaa tämän kysymyksen.

- Haastateltaville on laadittu ja esitetty:
 - tietosuojaseloste
 - tiedote tutkimukseen osallistuville
- Olen saanut osallistujilta:
 - suostumuksen osallistua tutkimukseen
 - suostumuksen henkilötietojen käsittelyyn

2.4 Tarvitaanko eettistä ennakoarviointia? Lisätietokenttään: perustelu ja mahdollinen toteutus

- Ei
 1. Tutkimukseen osallistumisessa ei poiketa tietoon perustuvan suostumuksen periaatteesta
 2. Tutkimuksessa ei puututa tutkittavien fyysiseen koskemattomuuteen
 3. Tutkimus ei kohdistu alle 15-vuotiaisiin
 4. Tutkimuksessa ei esitetä voimakkaita ärsykeitä tutkittaville
 5. Tutkimus ei aiheuta tutkittaville tai heidän läheisilleen normaalin arkielämän rajoja ylittävää henkistä haittaa
 6. Tutkimus ei aiheuta turvallisuusuhkaa tutkittaville tai heidän läheisilleen

2.5. Liittykö aineistoon muita tutkimuseettisiä kysymyksiä?

Opinnäytetyön lopullisessa julkaistavassa versiossa toimeksiantajan organisaatiotiedot salataan. Tutkimukseen osallistujat voisivat olla muussa tapauksessa helposti tunnistettavissa opinnäytetyöstä. Se voisi vaikuttaa heidän osallistumiseensa sekä vastauksiinsa haastatteluissa.

2.6. Miten hallinnoit käyttämäsi, tuottamasi ja jakamasi aineiston oikeuksia?

Kuvaa tässä, miten sovit opinnäytetyössä kerätyn, tuotetun ja (uudelleen)käytetyn tutkimusaineiston oikeuksista. Kuvaa oikeuksien siirtämiseen liittyvät menettelyt, jotka koskevat aineistoasi.

- Tutkimuksessa käytetty perusaineisto hävitetään siinä tutkimuksen vaiheessa, kun se on mahdollista tai viimeistään tutkimuksen päätyttyä

- Haastattelutallenteet hävitetään heti kun ne on saatu luotettavasti litteroitua, ja litteroitu aineisto turvallisesti tallennettua sekä varmuuskopioitua
 - Aineisto pseudonymisoidaan heti litterointivaiheessa (henkilöt koodataan juoksevasti V1-V5, koodiavain säilytetään huolellisesti litteroidusta aineistosta erillään) ja anonymisoidaan kun aineiston analysointi tehty.
- Perusaineistosta jalostetun aineiston käytöstä sovitaan työelämäyhteistyökumppanin kanssa ja se kirjataan tutkimuslupa- ja opinnäytetyösopimukseen, tekijän- ja käyttöoikeudet pidetään vain opinnäytetyön tekijällä.

3. Aineiston kuvailu ja dokumentointi

3.1. Miten kuvaillet ja dokumentoit aineiston ymmärrettävästi?

Kuvailutiedot

- Esihenkilöiden kokemukset muutosjohtajuuden valmiuksista -haastattelututkimus laboratorion esihenkilöille
- Hyvinvointijohtaminen kehittyvissä sosiaali- ja terveystalveissa (YAMK)
- Tekijä: Mirka Pilz
- Metropolia ammattikorkeakoulu

Opinnäytetyön projektitaso

- Aineisto kerätään YAMK opinnäytetyötä varten. Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa muutosjohtamisen nykytilaa ja kehittämistarpeita. Opinnäytetyön tavoitteena on lisätä ymmärrystä esihenkilöiden muutosjohtamisen osaamisesta sekä tuottaa toimeksiantajalle tutkittua tietoa muutosjohtamisesta esihenkilöiden koulutusta ja perehdytystä varten.
- Aineisto kerätään haastatteleamalla: haastattelut teemahaastattelun periaatteella pari- ja yksilöhaastatteluina
- Aineisto kerätään talvella 2024-2025 (marras-tammikuussa) Microsoft Teams -työvälineen välityksellä. Kerääjä on opinnäytetyöntekijä Mirka Pilz.
- Aineiston pääsy- ja käyttöehdot ovat opinnäytetyöntekijällä

Tiedostotaso

- Aineisto säilytetään Metropolian hallinnoimalla, opiskelijan henkilökohtaiseen käyttöön tarkoitetulla Z-verkkolevyllä, koska se sopii sensitiiviselle datalle (suojattu), varmuuskopioituu automaattisesti, on vain omaan käyttöön tarkoitettu (ei jaettu)
- Tiedostomuoto: doc
- Tiedostot nimetään versioiden ja päivämäärien mukaan
- Versiot nimetään juoksevin numeroin

- Järjestely kansioihin työvaiheen mukaan (alkuperäiset, litterointi, analysointi, raportointi)

4. Tallentaminen ja tietoturva

4.1. Minne aineisto tallennetaan ja miten se varmuuskopioidaan opinnäytetyöprosessin aikana?

- Aineisto tallennetaan Metropolian Z-verkkolevyille, koska se sopii sensitiiviselle aineistolle. Aineisto sisältää henkilötietoja sekä liikesalaisuuksiin verrattavissa olevaa tietoa.
 - Aineisto varmuuskopioituu automaattisesti kerran vuorokaudessa
 - Henkilökohtaiseen käyttöön, yhteiskäyttö ei ole mahdollista
 - Kirjautuminen tehdään omalta koneelta
 - Hyvä vaihtoehto aineistolle, koska laitteet voivat rikkoitua
- Microsoft Teams -tallenteet tallennetaan Teamsin tallennustoiminnolla ja tallenteet hävitetään heti kun ne on saatu luotettavasti litteroitua
- Sensitiiviset aineistot suojataan lisäksi pseudonymisoidulla ne ja pitämällä salasanoin suojattuina

4.2. Kenellä on pääsy aineistoon, mitä kyseiset henkilöt voivat tehdä aineistolle ja miten varmistat aineiston turvallisen siirron mahdollisille yhteistyökumppaneillesi?

- Aineisto on vain opinnäytetyön tekijän käyttöön
- Aineistoon pääsy on vain opinnäytetyön tekijällä
- Alkuperäisaineisto hävitetään heti, kun sitä ei enää tarvita tähän opinnäytetyöhön. Opinnäytetyön suunniteltu valmistuminen on toukokuun lopussa 2025. Mikäli opinnäytetyön valmistuminen viivästyy suunnitelmasta, aineisto säilytetään odottamattomien aikataulullisten muutosten varalta 31.7.2026 opiskeluoikeiden päättymiseen saakka ja hävitetään viimeistään kyseisenä päivänä. Lisäksi sensitiiviset aineistot pseudonymisoidaan (heti litterointivaiheessa) ja anonymisoidaan (analysoinnin valmistuttua) heti kun se on tutkimuksen työvaiheiden kannalta mahdollista
- Käytetään tallentamiseen pääasiassa Metropolian Z-verkkolevyä
- Aineistot ovat salasanojen takana
- Käytetään Metropolian tilejä yksityisten käyttäjätilien sijaa

5. Aineisto opinnäytetyön valmistuttua: säilyttäminen, tuhoaminen tai mahdollinen jatkokäyttö ja avaaminen

5.1. Säilytetäänkö aineisto tai osa siitä? Jos kyllä: kuvaa mikä aineisto tai sen osa.

- Ei

5.2. Tuhotaanko aineisto tai osa siitä? Jos kyllä, kuvaa mikä aineisto tai aineiston osa, sekä miten ja milloin tuhoaminen tapahtuu.

- Kyllä
- Kaikki alkuperäisaineisto tuhotaan heti kun sitä ei enää tarvita opinnäytetyön kannalta
 - Haastattelutallenteet hävitetään heti kun litterointi on tehty ja varmuuskopioitu
 - Litteroitu (pseudonymisoitu) aineisto ja muu syntynyt perusaineistosta jalostettu aineisto hävitetään opinnäytetyön valmistuttua ja viimeistään varmuusajan (mainittu kohdassa 4.2.) päätyttyä
- Tiedostot tuhotaan ylikirjoittamalla ne

5.3. Aiotaanko aineistoa tai sen osaa jatkokäyttää tai avata? Jos kyllä, kuvaa mikä aineisto tai sen osa. Kuvaa myös avataanko aineisto lisenssillä julkisesti käytettäväksi, vai luovutetaanko se jatkokäyttöön tietylle taholle, sekä mahdolliset toimenpiteet, joita aineiston avaaminen tai jatkokäyttöön valmistaminen vaatii (esimerkiksi anonymisointi, luvat tutkittavilta, sopimukset yhteistyökumppaneiden kanssa).

- Ei

6. Aineistohallinnan vastuunjako ja resurssit

6.1. Kuka vastaa aineistohallinnasta ja millaisia resursseja aineistohallinta edellyttää?

- Opinnäytetyöntekijä on vastuussa tiedon keruusta, aineistojen laadusta, säilyttämisestä, varmuuskopioinnista, tietoturvasta ja tietosuojasta
- Opinnäytetyöntekijä huolehtii siitä, että kaikki tiedon keruu, tallennus, käsittely, säilyttäminen ja hävittäminen tapahtuvat sekä tutkimuseettisten periaatteiden mukaisesti että tietosuoja- ja tietoturvaperiaatteita noudattaen
- Aineistot eivät ole suuria eikä niitä kerätä suuria määriä, joten niiden tallentaminen ja käsittely eivät vie merkittävän paljon aikaa eikä niiden tallentamiseen tarvita erityisen paljon levytilaa
- Aineistohallinnasta ei koidu kustannuksia
- Toimeksiantajalla ei ole velvollisuuksia tai vastuita opinnäytetyöhön liittyvän aineiston suhteen