



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Hanna Heiskanen

Osallistava päätöksenteko johtamistaitona

Kompleksisuusajattelun ja kompleksisuusjohtajuusteorian viitekehyksessä

Johtamisen akateeminen yksikkö
Hallintotieteiden maisteri
Sosiaali- ja terveyshallintotiede

Vaasa 2022

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Hanna Heiskanen		
Tutkielman nimi:	Osallistava päätöksenteko johtamistaitona: Kompleksisuusajattelun ja kompleksisuusjohtajuusteorian viitekehyksessä		
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri		
Oppiaine:	Sosiaali- ja terveyshallintotiede		
Työn ohjaaja:	Juha Lindell		
Valmistumisvuosi:	2022	Sivumäärä:	111

TIIVISTELMÄ:

Tämän laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää, mitä osallistavalla päätöksenteolla (PDM) tarkoitetaan johtamistaitona, kompleksisessa organisaatiokontekstissa, kompleksisuusajattelun ja kompleksisuusjohtajuusteorian viitekehyksessä. Osallistavalla päätöksenteolla (participative decision-making, PDM) tarkoitetaan yleisesti yhteistyössä, ihmisten välisissä vuorovaikutustilanteissa, tehtävää päätöksenteon koordinointia yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Johtamis- ja organisaatiotutkimuksissa PDM on yhdistetty korreloivan merkittävästi työtyytyväisyyteen ja organisaation pärjäämiseen kompleksisessa toimintaympäristössä. Tässä tutkimuksessa pyritään ymmärtämään PDM ilmiötä organisaatiokontekstissa ja siellä toimivan johtajan taitona. Johtamistaidoilla suhteessa osallistavaan päätöksentekoon tarkoitetaan, niitä tietoja, taitoja ja ymmärrystä, jotta johtaja roolissaan voi edistää osallistavan päätöksenteon organisaatiokulttuuria. Tutkimuskysymyksiksi muodostuivat 1. Miten kompleksisuusajattelun viitekehys selittää osallistavaa päätöksentekoa (PDM)? 2. Mitä osallistava päätöksenteko (PDM) tarkoittaa johtamistaitona kompleksisuusjohtajuusteorian viitekehyksessä?

Tutkimuksen teoreettiseksi viitekehyyksi valittiin kompleksisuusajattelun käsitteistöä ja kompleksisuusjohtajuusteorian kolme johtajuustyyppiä: operatiivinen, aloitteellinen ja mahdollistava johtajuus. Tämä luo tutkimukselle uutta näkökulmaa tuottavan teoriakehyksen, jossa organisaatiot nähdään kompleksisina systeeminä, jossa keskiössä on toimijoiden väliset vuorovaikutusprosessit, huomioiden organisaatiossa vallitsevat jännitteet.

Aineisto koostuu kansainvälisistä englanninkielisistä vertaisarvioituista artikkeleista, jotka käsittelevät PDM ilmiötä organisaatiokontekstissa. Aineisto kerättiin elektronisista haku- ja tietokannoista käyttäen perinteisen kirjallisuustutkimuksen menetelmää. Aineisto koostuu 19 artikkeleista. Aineiston analysointiin käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia.

Tutkimuksen tulosten perusteella PDM ilmiön voidaan todeta olevan moniulotteinen ilmiö, järjestelmätason ilmiö. Kompleksisuusjohtajuusteorian johtajuustyyppit antavat selitysvoimaa PDM:n johtamistaidoille, keskeisenä johtamistaitona on monipuolisten virallisten ja epävirallisten vuorovaikutusprosessien ja päätöksentekomekanismien mahdollistaminen. PDM johtajuustaitojen voidaan ajatella koostuvan kolmesta toisiinsa keskenään vuorovaikutuksessa olevasta johtajuustyyppistä; operatiivisesta, aloitteellisesta ja mahdollistavasta, joita kaikkia tarvitaan ja mikään ei toimi yksinään. Tulosten mukaan voidaan päätellä, että erityisesti mahdollistava ja aloitteellinen johtajuus toivat uutta näkökulmaa paljastaen epävirallisten vuorovaikutustilanteiden ja epävirallisen järjestelmän välisen vuoropuhelun merkityksen PDM:lle, sen merkitys johtamistaitona on jäänyt aikaisemmissa tutkimuksissa huomiotta.

AVAINSANAT: Osallistaminen, osallistava päätöksenteko, PDM, johtamistaidot, kompleksisuusajattelu, kompleksisuusjohtajuusteoria, perinteinen kirjallisuustutkimus

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tausta	7
1.2	Tutkimuskysymykset	11
1.3	Tutkimuksen rakenne	13
2	Kompleksisuusajattelu, kompleksisuusjohtajuusteoria ja johtamistaidot	14
2.1	Kompleksisuustieteet	14
2.2	Kompleksisuusajattelun viitekehys ja sen keskeiset käsitteet	18
2.3	Kompleksisuusjohtajuusteoria	22
2.4	Johtamistaidot käsitteen määrittelyä	27
3	Osallistava päätöksenteko	33
3.1	Osallistamisen käsite	33
3.2	Osallistava päätöksenteko	41
4	Tutkimuksen toteutus ja tieteen filosofiset valinnat	49
4.1	Hermeneutiikka	49
4.2	Perinteisen kirjallisuustutkimuksen vaiheet ja prosessi	51
4.3	Teoriaohjaava sisällönanalyysi	59
5	Osallistava päätöksenteko kohtaa kompleksisuuden	64
5.1	Osallistava päätöksenteko ja kompleksinen adaptinen systeemi	64
5.2	Osallistava päätöksenteko kohtaa kompleksisuusjohtajuusteorian johtajuustyyppit	71
5.2.1	Operatiivinen johtajuus ja osallistava päätöksenteko	72
5.2.2	Aloitteellinen johtajuus ja osallistava päätöksenteko	76
5.2.3	Mahdollistava johtajuus ja osallistava päätöksenteko	79
5.2.4	Osallistava päätöksenteko johtamistaitona	82
6	Yhteenveto	85
6.1	Johtopäätökset	85
6.2	Luotettavuus, rajoitteet ja eettisyys	89
6.3	Pohdinta	92

Lähteet	96
Liitteet	107
Liite 1. Perinteisen kirjallisuustutkimuksen tutkimusaineisto.	107

Kuviot

Kuvio 1. Osallisuus käsitteen ja sen lähikäsitteiden yhteenkietoutuneisuus.	35
Kuvio 2. Hermeneuttinen kehä.	50
Kuvio 3. Perinteisen kirjallisuustutkimuksen viisi vaihetta.	52
Kuvio 4. Tutkimuksen kokonaisuuden kehikko.	57

Taulukot

Taulukko 1. CAS ominaispiirteitä.	21
Taulukko 2. Osallisuuden neljä alatyyppeä.	39
Taulukko 3. Laadullisen tutkimuksen analyysimuodot.	60
Taulukko 4. Esimerkki analyysirungosta.	61
Taulukko 5. Esimerkki analyysin etenemisestä.	62
Taulukko 6. CAS ja PDM ominaispiirteitä.	69
Taulukko 7. Operatiivinen johtajuus ja PDM ilmiöiden ominaisuuksia.	76
Taulukko 8. Aloitteellinen johtajuus ja PDM ilmiöiden ominaisuuksia.	78
Taulukko 9. Mahdollistava johtajuus ja PDM ilmiöiden ominaisuuksia.	81
Taulukko 10. Ajattelukehikko PDM johtamistaidoista.	83

1 Johdanto

Osallistava päätöksenteko nähdään yhdeksi nykyaikaisen organisaation ja sen johtamiseen liittyväksi tekijäksi, joka lisää työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja sitoutumista, sekä kehittää organisaation menestymistä kompleksisessa toimintaympäristössä. Osallistavan päätöksenteon prosessien käyttö organisaatiossa nähdään muuttavan hierarkkisia järjestelmiä horisontaaliksi ja ketteriksi. (ks. Scott-Ladd ja muut, 2006; Floris, 2012.) Osallisuus ja osallistava päätöksenteko on myös hyvin ajankohtainen teema ja sitä käytetään useissa hallinnon reformeissa. (esim. THL, 2021.)

Osallistavalla päätöksenteolla tarkoitetaan yleisesti, yhteistyössä tehtävää päätöksenteon koordinoitua tavoitteiden saavuttamiseksi. (Scott-Ladd ja muut, 2006.) Osallistavan päätöksenteon nähdään syntyvän aina vuorovaikutusprosessissa, jolloin useampien toimijoiden tulee olla mukana päätöksenteossa. (Floris, 2012, s. 4.) Suomenkielisessä tutkimuksessa käytetään pääsääntöisesti samaa osallistavan päätöksenteon kaksoiskäsitettä kuvaamaan niin kansalais- asiakas- kuin työntekijöiden osallistamisesta päätöksentekoon (ks. Pernaa, 2020; Virkki, 2015; Siisiäinen, 2010.) ja siitä voidaan käyttää myös osallistavan päätöksenteon malli tai prosessi nimitystä riippuen tarkastelukontekstista. (ks. Vroom & Jago, 1973; Floris, 2012.) Kansainvälisissä julkaisuissa osallistavasta päätöksenteosta (participative decision-making) käytetään lyhennettä PDM. (esim. Scott-Ladd & Marshall, 2014, s. 646.) Tässä tutkimuksessa osallistava päätöksenteko ja PDM nähdään toistensa synonyymeinä ja käytän tästä eteenpäin osallistavasta päätöksenteosta pääsääntöisesti PDM lyhennettä.

Lukuisat tutkimukset ovat tutkineet organisaatiokontekstissa PDM ilmiötä yksittäisen toimijan, usein työntekijän näkökulmasta (esim. Syväjärvi & Pietiläinen, 2016; Packard, 1989; Locke ja muut, 1986; Floris, 2012.), mutta mitä PDM tarkoittaa johtajan työtaitona, ei ole tutkittu samassa määrin. Johtajan työssään tarvitsemat taidot, ovat yhteydessä siihen kontekstiin, jossa johtaminen tapahtuu sekä työtehtäviin. Kasvaneet vaatimukset henkilöstön osallistamisesta toimintaan ja päätöksentekoon, tuovat haasteen johtajuudelle ja johtamistaidoille. Johtajilta edellytetään taitoa luoda eri toimijoiden kanssa

yhteisiä tilannekuvia ja taitoa perustaa päätökset luotettavaan tietoon ja yhdessä luotuihin näkemyksiin. (ks. Niiranen, 2014; Viitanen ja muut, 2007; Kortelainen, 2014; Laulainen ja muut, 2020.)

Tämän pro gradu -tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää: Mitä osallistavalla päätöksenteolla tarkoitetaan kompleksisessa organisaatiokontekstissa, kompleksisuusajattelun viitekehyksessä. Kiinnostavaa on myös, mitä johtajuustaitoja PDM pitää sisällään ja löytyykö kompleksisuusjohtajuusteoriasta tähän selitysvoimaa. Tutkimus rajautuu työelämässä ja organisaatioissa tapahtuvaan osallistamiseen ja osallisuuteen, tavoitteena löytää PDM:stä jotain enemmän kuin arkikokemus, kuitenkin käytännön työelämään kiinnostavia näkökulmia. Kansalais- ja asiakasosallisuus näkökulmat on rajattu pois tästä tutkimuksesta.

1.1 Tutkimuksen tausta

Tutkimus tähtää ymmärtämään PDM:ää organisaatiotason ilmiönä ja johtamistaitona, kompleksisuuden viitekehyksessä. Kompleksisuustieteet ovat lisääntyneet organisaatio- ja johtamistutkimuksessa (esim. Hanen, 2017; Uhl-Bien ja muut, 2007.) Tämän tutkimuksen kompleksisuuden viitekehys koostuu kompleksisuusajattelun käsitteistöstä ja kompleksisuusjohtajuusteoriasta. Tutkimuksessa organisaatiot nähdään monimuotoisina kompleksisina systeemeinä. (esim. Vartiainen, 2013.) ”Organisaatioissa nähdään aina olevan sekä toimintaa vahvistavia että heikentäviä tekijöitä, jotka ovat yhteen kietoutuneita, ja niitä ne on syytä huomioida samanaikaisesti” (Syväjärvi & Pietiläinen, 2016 s.14). Organisaatioita pidetäänkin kompleksisena eikä järjestelmän kaikkien osien tunteminen täydellisesti ole mahdollista. Tärkeämpää on ymmärtää asioiden kytkeytyneisyyttä. (Laitinen, 2016 s. 167; Puustinen & Jalonen, 2020 s.25.)

Jotta PDM:ää voidaan tarkastella kompleksisena organisaatiotason ilmiönä, on osaksi tutkimuksen viitekehystä valikoitunut kompleksisuusajattelun käsitteistöä. Kompleksisuusajattelun ydinkäsite, kompleksinen adaptinen systeemi (complex adaptive systems,

CAS) toimii tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen keskiössä. CAS:n ominaispiirteistä toimijuuden, vuorovaikutuksen, järjestelmätason, emergenssin ja itseorganisoitumisen ajatellaan tuovan selitysvoimaa PDM:lle. Toimijuus, vuorovaikutus ja organisaatio ovat myös PDM:n keskeisiä ominaispiirteitä ja PDM:ään liittyy myös itseorganisoitumisen piirteitä. Emergenssin mukaanottoa perustelee halu ymmärtää PDM:ää kokonaisuutena, organisaatiokontekstissa. (Turner & Baker, 2019.) PDM nähdään sellaisenaan kehitettävän organisaatiota monipuolisessa ja monitasoisessa paikallisessa toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa ja CAS näkee organisaatiot moniulotteisina yhteen kietoutuneina mukautuvina järjestelminä, jossa osat muuttavat toisiaan vuorovaikutuksen seurauksena.

Kun organisaatiot nähdään kompleksisena systeeminä, on sillä myös vaikutusta organisaation johtamiseen, kompleksisuutta on johdettava eri tavalla verrattuna perinteisiin johtamiskäytäntöihin. (esim. Raisio & Vartiainen, 2020, s. 110.) Johtajien tulee varmistaa oman osaamisen kehittyminen tulevaisuuden tarpeisiin ja edistää asioita organisaation ja työyhteisöjen parhaaksi. Johtamisessa on kyse kehittymisestä, johtajan yksilöllisten ominaisuuksien lisäksi, myös johtamistaidoista suhteessa koko organisaation toimintaan ja toimintaympäristöön. (Sydänmaanlakka 2006, s. 229.) Raisio ja Vartiainen (2020) ovat todenneet, että kompleksisten kokonaisuuksien johtaminen haastaa uudistamaan ja pohtimaan osallisuutta päätöksenteon tueksi. Johtajana toimimisen nähdään olevan suurelta osin päätöksentekijänä toimimista yksin sekä osana organisaation erilaisia ryhmiä ja verkostoja. Johtamiseen kuuluvat päätökset voivat realisoitua vuosien kuluttua, ja osa päätöksistä vaikuttaa tässä hetkessä. Osa päätöksistä on hyvin selkeästi rajattavissa ja osa päätöksistä voidaan ajatella olevan hyvinkin kietoutunut muihin päätöksiin. (Hyyryläinen, 2012.) Adaptiiviset haasteet tarvitsevat adaptiivista johtamista, niihin ei voi vastata vain rationaalisilla päätöksentekoa ajavilla standardiratkaisuilla. Tällöin johtajan tulisi edistää monen suuntaista osallisuutta ja rakentaa organisaatiokulttuuria, jossa on rakenteita osallistavalle päätöksenteolle. (Vartiainen ja muut, 2016.)

Johtajan rooli nähdään merkittävänä PDM:n edistämässä organisaatiossa. Jotta osallisuus etenee ja pystytään adaptiivisesti valitsemaan sopiva päätöksentekoon osallistava prosessi, se vaatii johtajalta adaptiivista ajattelua, PDM ilmiön tuntemista ja johtamistaitoja. Johtajat ovat paljon vartioina, jotta osallisuus edistyy sekä mahdollistuu organisaatioissa. (Laitinen, 2016.) Tämä puoltaa tutkimuksen tavoitetta, ymmärtää PDM:ään liittyviä johtamistaitoja. Erityisesti tätä tutkimuskysymystä selittämään, lisättiin teoreettiseen viitekehykseen kompleksisuusajattelun käsitteistön lisäksi kompleksisuusjohtajuusteorian kolme johtajuustyyppiä: operatiivinen, aloitteellinen ja mahdollistava johtajuus. (Uhl-Bien & Marion, 2009.) Kompleksisuusjohtajuus teoriassa johtajuutta ei tarkastella johtajakeskeisenä prosessina, vaan huomio on organisaatioissa ihmisten välisissä vuorovaikutusprosesseissa. (Marion, 2008.) Myös PDM siirtää päätöksentekoa ihmisten väliin vuorovaikutustilanteisiin, samalla vähentäen johtajakeskeisyyttä. (Scott-Ladd & Marshall, 2014.) Tämä muuttaa väistämättä johtamisorientaatiota ja haastaa johtamistaitoja uudistumaan. Kompleksisuusajattelu ja kompleksisuusjohtajuusteoria luovat tutkimukselle yhdessä teoriakehyksen, jossa nähdään, että juuri organisaatioiden vuorovaikutusprosesseissa on mahdollisuus niin rakentavaan kuin ei rakentavaan kehitykseen. (Jalonen, 2014.)

Johtamisosaamisella eli kompetenssilla (competence) tarkoitetaan johtajan osaamisen suhdetta tehtävään työhön ja kuvaa niitä taitoja, joita johtajalla tulisi olla työtehtävistä suoriutumiseen. Kompetenssiin liitetään johtajan asenteiden, koulutuksen, kokemuksen ja verkostojen luoma kokonaisuus. (Sydänmaanlakka, 2006). Johtamistaidot nähdään siis olevan osa johtamisosaamista, taidot voidaan jakaa toiminnan johtamisen taitoihin (management skills) ja ihmisten johtamisen taitoihin (leadership skills). (Heikka 2008, s.65.) Johtajalla on tärkeä rooli koko organisaation ohjaamisessa kohti yhteistä päämäärää, joten johtajan henkilökohtaisilla taidoilla ja kehittymisellä on merkitystä. Kompetenssiin ja johtajan työtaitoihin liittyvä keskustelu elää kulloisenkin ajan painotusten mukana. Jos PDM:n nähdään olevan tärkeä nykyaikaisen organisaatioon liittyvä tekijä, niin on hyvä ymmärtää mitä osaamista ja taitoja PDM:n edistäminen vaatii johtajilta. Lisäksi

lähtökohtaisesti on tärkeä pyrkiä kuvaamaan ilmiö niin, että se tukisi yhteistä ymmärrystä, mitä PDM:llä tarkoitetaan organisaatiotason ilmiönä ja johtamistaitona.

Tutkimusta ei ole asemoitu erityisesti mihinkään toimialaan, mutta tutkimuksen tärkeänä innoittajana on toiminut sosiaali- ja terveydenhuoltoalan (sote) toimintaympäristössä ja palvelujärjestelmässä tapahtuvat muutokset, jotka haastavat niin organisaatioiden muutoskyvykkyyttä, kuin johtajien osaamista ja taitoja. (Broome & Marshall, 2020; Heikka 2008, s. 64.) Sote organisaatio ymmärretään yleisnimenä kuvaamaan hyvin moninaisia toimialalla olevien toimijoiden muodostamia dynaamisia verkostoja ja sosiaalisia rakenteita. (THL, 2021; Lammintakainen, 2016; Syväjärvi & Pietiläinen, 2016 s. 11; Puustinen & Jalonen, 2020; TEM, 2021.) Pernaan (2020) näkemyksen mukaan sote alan uudistuksiin tulisi kytkeä kompleksisuuden johtaminen, jotta muutokset saadaan toteutumaan käytännössä. Myös Vartiainen (2013) mukaan ”soteorganisaatioiden johtamisote tarvitsee kokonaisvaltaista ajattelua ja johtamisotetta tulisi kehittää ymmärtämään organisaatioita emergentteinä, systeemisinä kokonaisuuksina eli inhimillisen käyttäytymisen, rakenteiden ja toimintaympäristön kokonaisuutena” (Vartiainen ja muut, 2013). On kuitenkin viitteitä, että osallistavaa työtettä ei arvosteta ja tunnusteta vielä riittävästi ja PDM ei ole muodostunut johtajien työtaidoksi. (Niiranen, 2016; Harmoinen, 2014, s.19.) PDM nähdään siis yhtenä keinona ratkoa sote alan kompleksia kysymyksiä. Tämä perustelee tutkimuksen innoitusta syventyä PDM ilmiöön organisaatiotasolla ja johtamistaitona. Tutkimuksen aineistoa ja tarkastelua ei ole kuitenkaan haluttu rajoittaa vain sote alaan, vaan enemmänkin perustelee tämän tutkimuksen kytkeytyneisyyttä sotetoimialaan.

Osallisuus ja osallistava päätöksenteko ovat hyvin ajankohtainen teema. PDM:ään liittyy erilaisia mielikuvia yleiskielessä, sitä käytetään reformien juhlapuheissa, lisäksi siitä on tehty paljon tutkimusta, erityisesti PDM:n hyödyistä työntekijä- ja organisaatiotasolla. Johtamis- ja organisaatiotutkimuksissa jo pitkään nähty PDM:n korreloivan merkittävästi työtyytyväisyyden, organisaatioon sitoutumisen ja tuottavuuden kanssa. (esim. Packard, 1989; Locke ja muut, 1986; Floris, 2012; Scott-Ladd ja muut, 2006.) Lisäksi PDM nähdään

yhdeksi nykyaikaisen organisaation ja sen johtamiseen liittyväksi tekijäksi, jolla on tyytyväisyyttä ja organisaatiokulttuuria itseorganisoituvaan suuntaan kehittävä vaikutus. (Scott-Ladd & Marshall, 2014; THL, 2021; Floris, 2012.) Tässä tutkimuksessa pyritään lisäämään ymmärrystä organisaatiotasolla PDM ilmiöstä juuri johtamistaitona, ei vain sen hyödyistä.

Tutkimuksen rajaaminen osoittautui haastavaksi. Viitekehystä rakentaessa oli ilmeistä, että PDM:ää on vaikea irrottaa tarkasteltavaksi erillisenä muusta organisaatiokulttuurista ja asiakkaista. Lisäksi lähtökohtaisesti tutkijalla on ollut olettaus, että PDM johtajan taitona edistää organisaation uudistumista ja selviytymistä kompleksisessa toimintaympäristössä ja tämä on voinut ohjata teoreettisen viitekehyksen rakentumista vahvistaen tätä oletusta. PDM ei ole yhdensuuntaista tekemistä vaan vahvasti vuorovaikutukseen nidottua, siksi tarkastelu vain organisaatio- ja johtajanäkökulmasta on haastavaa sekä käsitettä kutistavaa, mutta mahdollisesti myös uusia näkökulmia avaavaa. Parhaimmillaan tutkimus lisää ymmärrystä ja herättää keskustelua PDM ilmiöstä, tuo uusia näkökulmia organisaation osallistavan päätöksentekokulttuurin edistämiseksi.

1.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimus on laadullinen ja menetelmäksi valikoitui perinteinen kirjallisuustutkimus, jonka avulla voidaan tehdä tutkimusta jo aikaisemmin julkaistuista tutkimuksista. Tutkimusmenetelmän valintaa puoltaa monitulkintaisen haastavan ilmiön tutkiminen uudesta näkökulmasta. Perinteinen kirjallisuustutkimus on metodi ja tutkimustekniikka, jonka tarkoituksena on analysoida kirjallisuutta ja tuottaa analyysin pohjalta uusi näkemys tutkimuskohteesta, parhaimmillaan uusi laadullinen synteesi. (Salminen, 2011, s. 1–3; Gregory & Denniss, 2018.) Tutkimuksen aineistona on kansainvälisiä englanninkielisiä vertaisarvioituja artikkeleja, jotka käsittelevät PDM ilmiötä organisaatiokontekstissa. (Liite 1.)

Tutkimuksella on aina jokin tarkoitus, joka ohjaa tutkimuksen toteutusta. Tutkimukseen voi sisältyä useampi kuin yksi tarkoitus tai se voi myös muuttua tutkimuksen edetessä. Tutkimuksen tarkoitusta voidaan luonnehtia neljän piirteen perusteella eli se voi olla kartoittava, selittävä, kuvaileva tai ennustava. (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 137–139.) Tämän tutkimuksen tarkoitus on lähinnä kartoittava ja tavoitteena on etsiä uusia näkökulmia ja ymmärtää ilmiötä. Tutkimuksessa on kyllä piirteitä myös selittävästä ja kuvailevasta tutkimuksesta. Kuvailevaan liittyy tavoite dokumentoida ilmiöstä keskeisiä ja kiinnostavia piirteitä ja selittävän tavoite on, enemmänkin ymmärtää mitkä tapahtumat ja toiminnot ovat vaikuttaneet tähän ilmiöön.

Tutkimuksen tavoitteena on syventyä osallistuvan päätöksenteon ilmiöön teoreettisen tutkimuksen keinoin, tavoitteena kuitenkin ymmärtää mitä PDM tarkoittaa konkreettisesti johtamistaitona. PDM käsitteestä, malleista ja prosesseista ei ole yhtenäistä näkemystä tai yleisesti hyväksytyjä määritelmiä, mitä PDM:llä tarkoitetaan. Yhteisen näkemyspuute, tekee haastavaksi myös ymmärtää, miten PDM:tä tulisi toteuttaa, niin rakenteellisesti kuin prosessina. (Pernaa, 2020.) Näin myöskään johtajan työtaitoja osallistuvan päätöksenteon osalta voi olla hankala määritellä, saati arvioida.

Tutkimuksen tarkoituksena on siis kartoittaa ja tarkastella PDM ominaispiirteitä kompleksisuusajattelun ja kompleksisuusjohtajuusteorian viitekehyksestä ja löytää merkityksiä sekä uusia näkökulmia ja näin lisätä ymmärrystä PDM:stä organisaatiotason ilmiönä ja johtajan työtaitona. Vastaavaa kotimaista, PDM:stä kompleksisuusajattelun ja kompleksisuusjohtajuuden viitekehykseen peilaavaa tutkimusta, ei ole tehty. Kansainvälisissä tutkimuksissa Andersson ja muut (2013) ovat tutkineet PDM organisaatiotason ilmiönä kompleksisuusajattelun viitekehyksestä. PDM:n ominaispiirteiden teoreettinen kartoittaminen ja johtamistaitojen jäsentely voidaan nähdä palvelevan tutkijan oman oppimisen lisäksi aihepiiristä kiinnostuneita opiskelijoita sekä työelämässä organisaatiokontekstissa PDM:stä kiinnostuneita johtajia ja esihenkilöitä.

Tutkimuskysymyksiksi muodostuivat:

1. Miten kompleksisuusajattelun viitekehys selittää osallistavaa päätöksentekoa (PDM)?
2. Mitä osallistava päätöksenteko (PDM) tarkoittaa johtamistaitona kompleksisuusjohtajuusteorian viitekehyksessä?

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksessa on kuusi päälukua. Tutkimuksen ensimmäinen luku keskittyy tämän tutkimuksen johdantoon, tutkimuksen taustaan ja rajaamiseen ja tutkimuskysymysten esittelyyn. Tutkimuksen johdanto, tutkimuksen tausta ja tutkimuskysymykset piirtävät ensin kuvan, mitä tutkimuksella tavoitellaan ja mihin tutkimus asemoituu. Tutkimuksen toinen ja kolmas luku ovat teoreettista viitekehystä tuottava osuus. Ensin toisessa luvussa rakennetaan tutkimukselle teoreettinen viitekehys kompleksisuusajattelun ja kompleksisuusjohtajuusteorioista. Kompleksisuusajattelun valikoidun käsitteistön odotetaan tuovan selitysvoimaa moniulotteiselle PDM ilmiölle, ja kompleksisuusjohtajuusteorian johtajuustyyppien törmäyttäminen PDM:n kanssa auttaa ymmärtämään ilmiöön liittyviä eri johtajuustaitoja. Tämän jälkeen avataan mitä tässä tutkimuksessa tarkoitetaan johtamistaidoilla ja muilla tutkimuksen keskeisillä käsitteillä. Kolmannessa luvussa avataan huolella osallistamisen ilmiötä ja siihen läheisesti kietoutuneita lähikäsitteitä osallisuus ja osallistuminen. Tavoitteena tässä luvussa on löytää ymmärrystä PDM ilmiön moniulotteisuudesta ja laaja-alaisuudesta. Huolellinen tutkimuksen rajaus ja keskeisten käsitteiden avaaminen auttavat selkeyttämään tutkimuksen viitekehystä. Neljännessä luvussa kuvataan tieteen filosofiset valinnat ja tutkimuksen toteutus perinteisen kirjallisuustutkimuksen keinoin sekä teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla. Viidennessä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset ja vastataan tutkimuskysymyksiin. Kuudennessa luvussa vedetään yhteen tutkimuksen johtopäätökset, pohdinta sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta, eettisyyttä ja rajoitteita.

2 Kompleksisuusajattelu, kompleksisuusjohtajuusteoria ja johtamistaidot

Tässä luvussa kuvataan tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys. ”Ilman teoreettista näkökulmaa ei voida puhua tutkimuksesta, vaan kyseessä on enemmänkin selvitys” (Takala & Lämsä, 2001, s. 377). Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu kompleksisuusajattelusta ja kompleksisuusjohtajuusteoriasta. Molemmat teoriat ovat käsitteeltään laajat, tähän tutkimukseen valittiin PDM:ää parhaiten organisaatiokontekstissa ja johtamistaitojen näkökulmasta selittävät, kompleksisuusajattelun ja kompleksisuusjohtajuusteorian käsitteellinen viitekehys. CAS: n keskeisten ominaispiirteiden emergenssin, itseorganisoitumisen, organisaation, toimijoiden ja vuorovaikutuksen ajatellaan ymmärtävän PDM:n moniulotteista ilmiötä laaja-alaisesti ja kompleksisuusjohtajuusteorian operatiivisen, aloitteellisen ja mahdollistavan johtajuuden selittävän PDM:ään liittyviä johtamistaitoja. (esim. Turner & Baker, 2019; Vartiainen ja muut, 2021.) Luvuissa (2.1.) ja (2.2.) kuvataan kompleksisuustieteiden historiaa ja kompleksisuusajattelun käsitteistöä. Seuraavaksi luvussa (2.3.) kompleksisuusjohtajuusteoriaa ja tämän jälkeen luvussa (2.4.) määritellään mitä tässä tutkimuksessa tarkoitetaan johtajuustaidoilla.

2.1 Kompleksisuustieteet

Kompleksisuudelle ei löydy yhtä yleismaailmallista määritelmää. (Hanén 2017; Cilliers 1998, s.2.) Kompleksisuustieteellisessä viitekehyksessä ja tässä tutkimuksessa kompleksisuudella (complex) tarkoitetaan asioiden ja ilmiöiden yhteen kietoutuneisuutta, keskinäisriippuvuutta, jossa toimijat ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään, vaikuttaen toisiinsa odottamattomilla ja peruuttamattomilla tavoilla. (Uhl-Bien ja Arena, 2017, s. 2.) Yhteen kietoutuminen nähdään kompleksisuuden (complexity) synonyymina ja joidenkin tutkijoiden mukaan (esim. Hanen, 2017) yhteen kietoutuminen kuvaa paremmin kuin kompleksisuus, melko epäselvän kompleksisuuden ilmiötä. Etymologisesti kompleksisuuden perusta löytyy latinankielisessä sanassa complexus, joka tarkoittaa myös

yhteen kietoutumista. Arkikielessä ja osin myös tieteellisissä keskusteluissa kompleksisuus sekoitetaan käsitteisiin monimutkainen ja vaikea. (Cilliers, 2011, s.143.)

Kompleksisuustieteet ovat yksi johtamisen ja organisaatiotutkimuksen suuntaus, jonka pyrkimyksenä on ymmärtää kompleksisia systeemejä, joihin liittyy monia toisiinsa liittyviä asioita, jännitteitä ja näkökulmia sekä ennustamattomuutta, epävarmuutta ja epälineaarisuutta. Epälineaarisuudella tarkoitetaan, että muutos jossakin kohdassa systeemiä, voi paikallisen vuorovaikutuksen vaikutuksesta, aiheuttaa ennakoimattomia muutoksia koko järjestelmässä. (Marion & Uhl-Bien, 2001.)

Kompleksisuustieteet ja niihin perustuva tutkimus on lisääntynyt Suomessa sekä kansainvälisesti, tämä on johtanut siihen, että kompleksisuustieteisiin liittyvä käsitteistö on runsasta ja keskustelu monipuolista ja laajaa. (Puustinen & Hanen, 2018.) Kompleksisuusteorioissa nähdään, että systeemien osat, keskinäisissä vuorovaikutussuhteissa ja monipuolisessa kytkeytyneisyydessä, mahdollistavat itseorganisoitumista ja tämä johtaa siihen, että systeemin käyttäytymistä ei pystytä ennustamaan. Kompleksisuustieteet nähdään holistisena, moni- ja poikkitieteellisenä lähestymistapana ja siihen liittyy ennakoimattomuutta, arvaamattomuutta ja spontaaniutta. (Marion & Uhl-Bien, 2001, s. 389–391; Jalonen, 2007, s.49; Lundström, 2015, s. 25; Jalonen, 2006, s. 115.) Puustisen ja Jalosen (2020) näkemyksen mukaan kompleksisuustieteet luovat viitekehystä ajattelutavalle, jossa järjestelmiä ei ajatella kokonaisuuksina, eikä etsitä tasapainoa ja yleispäteviä periaatteita vaan pyritään ymmärtämään ennakoimattomuutta ja yllätyksiä. Ajatellaan, että yhteen kietoutuneisuuden vuoksi kokonaisuuteen liittyviä ilmiöitä, ei ole mahdollista palauttaa. Kompleksisen systeemin ominaispiirteeksi tunnustetaan myös muutosherkkyys ja erilaiset ennustamattomat seuraukset. (Jalonen, 2016.)

Kirjallisuudessa kompleksisuustieteet ja kompleksisuusteoria näyttävät esiintyvän usein toistensa synonyymeinä, vaikkakin Vartiainen ja muut (2018) näkevät, että kompleksisuuden yhteydessä teoriatermi on harhaanjohtava, koska kompleksisuus ei perustu yhtenäiseen teoreettiseen kokonaisuuteen, vaan sisältää monia erilaisia teoreettisia

suuntauksia. Kompleksisuustieteiden historia ja juuret ovat luonnontieteellisessä tutkimusperinteessä, vaikkakin jo vuonna 1910 Follet käsitteli kompleksisuutta organisatorisena ilmiönä. (Puustinen ja Jalonen, 2020; Jalonen 2006, s. 116.)

1930–1950-luvuilla kompleksisuus alkoi hahmottumaan organisaatiotutkimukseen soveltuvaksi lähestymistavaksi. Tieteellisen kompleksisuuden kehittymisen syntyyn vaikutti mekanistisen ja syyseuraussuhteeseen perustuvan ajattelun riittämättömyys vastata erilaisten kokonaisuuksien tarkasteluun. Huomattiin, että kompleksisia systeemejä ei voida määritellä matemaattisten, lineaarisuuteen perustuvien lainalaisuuksien mukaan. (Puustinen & Jalonen, 2020.) 1950-luvulla kybernetiikan tutkimuksessa syntyi muun muassa kompleksisuuden ytimessä oleva ilmaisu ”enemmän kuin osiensa summa”, jota käytetään usein kompleksissa kokonaisuuksissa. (Puustinen & Jalonen, 2020, Byrne, 2001.) 1960–1980-luvuilla kompleksisuuden käsitteet ja kompleksisuusajattelu kehittyivät useamman tieteenalan ja teorioiden tutkimuksissa. Kompleksisuus käsitteenä, alkoi vakiintumaan ja voidaan puhua tietojenkäsittelytieteen, systeemiteorioiden ja -tieteen, kaaoksen, evoluutiobiologian, itseorganisoitumisen ja epälineaarisen dynamiikan tutkimuksen kautena. (Puustinen & Jalonen, 2020, Hanen, 2017.)

1990-luvulla yhteiskuntatieteissä tapahtui kompleksisuuteen liittyvä läpimurto, jolle tärkeinä vaikuttimina on pidetty monitieteisyyttä, organisaatiokäyttäytymisen tutkimusta ja kaaosteorioita. (Puustinen & Jalonen, 2020.) Kompleksisuustutkimus ja kompleksisen systeemin teoreettinen määrittely lisääntyivät huomattavasti ja kompleksisuusajattelusta alkoi kehittymään suosittu ajattelumalli 2000-luvulla. Erityisesti kompleksisten avointen ja yhdessä kehittyvien systeemien tutkimus kehittyi enemmän käytännönsolulle ja kompleksisuusjohtamiseen, pyrkien löytämään kompleksisuuden teorian avulla ymmärrystä arkipäivän ilmiöiden selittämiseen ja toimivien käytäntöjen löytämiseen muun muassa johtamisessa. (Puustinen & Jalonen, 2020.) Tämä pitää sisällään ymmärryksen, että juuri toimijoiden välinen vuorovaikutus synnyttää parhaiten innovaatioita ja uusia ratkaisuja, ei yksittäisten johtajien kyvykkyys. (Marion & Uhl-Bien, 2001, s. 394).

Kompleksisuustieteet ovat kehittyvä monet tieteenalat ylittävä teoriakokonaisuus, joka on historian kuljettamana jakautunut eri kompleksisuuden tulkintoihin ja koulukuntiin. (Vartinen & Raisio 2011; Vartiainen ja muut, 2013.) Richardsonin (2008) mukaan kompleksisuustieteet voidaan jakaa kolmeen toisiinsa kietoutuvaan koulukuntaan; kova kompleksisuus, pehmeä kompleksisuus ja kompleksisuusajattelu.

Näistä uusreduktionistinen (neo-reductionism), kova kompleksisuus, keskittyy matemaattiseen mallintamiseen ja kaiken teoriaan, ja sitä kutsutaan myös mallintavaksi kompleksisuusajatteluksi. Sille tyypillistä on pyrkiä löytämään kompleksisuuden taustalla olevia kaiken kattavia lainalaisuuksia ja hallita kompleksisuutta. Tämä on ristiriitaista kompleksisuustieteen perusajattelun kanssa, jossa pyritään enemmänkin ymmärtämään ennakoimattomuutta ja yllätyksiä, eikä hallita. (Puustinen & Jalonen, 2020, Vartiainen ja muut 2021.)

Toinen metaforinen (metaphorical), pehmeä kompleksisuus, keskittyy enemmän kuvainnolliseen kompleksiajatteluun, jossa kieli ja tulkinta ovat keskiössä systeemien tarkastelussa. Koulukunta etsii käsitteille kuvainnollisia vastineita todellisuudelle ja pyrkii kuvailemaan ilmiötä uudella tavalla. Näiden uusien kuvainnollisten ”kielikuvien” avulla, pyritään lisäämään ymmärrystä kompleksista ilmiöistä ja systeemeistä. Tämä tuo tuttuun ja perinteiseen sanastoon ja käsitteistöön uusia kielikuvia, jotka voivat auttaa hahmottamaan ilmiöitä erilaisesta näkökulmasta. (Richardson 2008; Vartiainen ja muut, 2013, s. 55.)

Kolmas koulukunta, kriittispluralistinen (critical pluralistic) kompleksisuusajattelu, asettuu edeltävien koulukuntien keskelle. Sitä on luonnehdittu ymmärtäväksi kompleksisuusajatteluksi, ja kompleksisuus nähdään elämään ja tiedon luonteeseen liittyvänä ilmiönä, jota ei koskaan pystytä täydellisesti ymmärtämään ja hyväksyy tiedon ainaisen vajavaisuuden. (Hananen, 2017; Richardson, 2008; Lundström, 2015, s. 21; Puustinen & Jalonen, 2020.) Tämän tutkimuksen teoreettiseksi viitekehyykseksi soveltuu

kriittispluralistinen ymmärtävä kompleksisuusajattelu, ymmärtäen tutkimuksen tekoon liittyvän tiedon ja ymmärtämisen vajavaisuuden.

2.2 Kompleksisuusajattelun viitekehys ja sen keskeiset käsitteet

Kompleksisuusajattelua on vaikea kuvata ja määritellä tyhjentävästi. Edellä kuvattu kompleksisuustieteiden historian merkitys kompleksisuusajattelun synnylle on merkittävää, kompleksisuusajattelu on läheisessä yhteydessä sekä avoimeen systeemiajatteluun että kaaosteoreettiseen ajatteluun. Kompleksisuusajattelussa ei kuitenkaan ajatella järjestelmiä kokonaisuuksina eikä etsitä tasapainoa, jotka ovat systeemiteorian lähtökohtia. (Puustinen & Jalonen, 2020.)

Kompleksisuusajattelun ydin on ymmärrys tutkimuskohteesta kokonaisuutena. Kompleksisuusajattelussa asiat ja ilmiöt kietoutuvat usein yhteen kokonaisuudeksi, jota emme voi ymmärtää yksittäisiä osia erikseen tarkastelemalla, koska asiat ja ilmiöt ovat kietoutuneet toisiinsa. Kompleksisuusajattelussa luotetaan siihen, että monia todellisuuksia voidaan mallintaa, ennustaa ja kontrolloida, hyväksyen että aina on mukana epävarmuutta. Kompleksisuutta ei voi hallita, mutta sitä voidaan ymmärtää. (Pernaa, 2020; Puustinen & Jalonen, 2020.) Kompleksisuustutkijat (esim. Paul Cilliers, Mary Uhl-Bien) näkevät monimutkaisen systeemin koostuvan monista osista, joissa tapahtuva vuorovaikutus ei muuta toisiaan, kun taas kompleksisessa yhteen kietoutuneessa systeemissä osat muuttavat toisiaan vuorovaikutuksen seurauksena. On hyvä erottaa, että kompleksinen kokonaisuus voidaan todeta olevan monimutkainen, mutta samaan aikaan todetaan, että kaikki monimutkaisuus ei ole kompleksista. (Puustinen ja Jalonen, 2020; Vartiainen ja muut, 2013.)

Kompleksisuutta on kuvattu myös käsitelähtöiseksi tieteenalaksi. (esim. Lundström, 2015.) Kompleksisuusajatteluun liittyy iso käsiteperhe, jotka ovat syntyneet eri tieteenalojen tutkimuksesta ja kompleksisuutta voidaan tutkia hyvin eri lähtökohdista käsin. (Richardson, 2008.) Kompleksisuusajattelun ydinkäsite on **kompleksinen adaptiivinen**

systemi (complex adaptive system, CAS), joka kykenee sekä mukautumaan että kehittymään muuttuvassa toimintaympäristössä. (esim. Uhl-Bien & Arena, 2017, s. 11.) CAS:llä tarkoitetaan toisiinsa sidoksissa olevia kompleksisia mukautuvia järjestelmiä, verkostoja tai organisaatioita, joita ei voi hallita. Ne pitävät sisällään itsenäisiä toimijoita, joita yhdistää yhteiset tavoitteet ja päämäärät, ja ne toimivat vuorovaikutuksessa keskenään ja vaikuttavat toistensa toimintaan ja näin muuttavat ympäristöään odottamattomilla ja ennakoimattomilla tavoilla. Itsenäisyydestään huolimatta toimijoiden täytyy olla jatkuvassa dynaamisessa vuorovaikutuksessa, jotta järjestelmää voidaan kutsua kompleksiseksi. (Cilliers, 1998, s. 3; Turner & Baker, 2019; Uhl-Bien ja muut, 2007, s. 299; Vartiainen ja muut, 2016, s. 238.)

Kompleksisuusajattelun keskeisen käsitteen CAS:n ominaispiirteitä avaavat, itseorganisointumisen ja emergenssi. Systeemin toimintaa voi ymmärtää vain emergenttina kokonaisuutena. Emergensillä (emergence) tarkoitetaan systeemin osien, toimijoiden, vuorovaikutuksessa muodostuvaa ilmaantumista, jossa tapahtuu asioita, ilman selkeää syytä. Tämän vuoksi ennakointi on hankalaa ja tulee ymmärtää kokonaisuutta, ei vain yksittäisiä osia. Kokonaisuutta ei voida tällöin tarkastella vain osiensa summana. Organisaation kontekstissa, hyvä esimerkki emergentistä kokonaisuudesta on organisaatiokulttuuri, se on yhdessä opittu ja rakennettu kokonaisuus, joka muodostuu arvoista, oletuksista, uskomuksista, ideoista ja käytännöistä. Organisaatiokulttuuria ei voi täysin hallita, vaan muuntuu jatkuvasti. (Puustinen & Jalonen, 2020, s. 24–25; Marion, 2008, s. 9; Vartiainen ja muut, 2016, s. 240.) Vartiainen ja muut (2016) korostavat, että emergenssi on vastakohta ennustettavuudelle, se ei ole sattumaa.

Emergensiin voi liittyä myös negatiivisiä piirteitä. Bellan (2006) mukaan pahan emergensissä (emergence of evil) on kyse itseorganisoituneesta toimintadynamiikasta, jossa systeemissä tapahtuu epätoivottuja negatiivisia seuraamusketjuja. Kompleksisuusajattelua omaavalla johtajalla ymmärrys pahan emergenssistä voi auttaa ymmärtämään ja hahmottamaan kompleksista systeemiä paremmin, kun jotain ei toivottua ja negatiivista tapahtuu.

Emergenssien ilmiöiden syntymistä edesauttaa toinen kompleksisuusajattelun keskeinen käsite, itseorganisoituminen; kun yksilöt ovat vapaasti ja monipuolisesti, ilman systemaattista suunnitelmaa ja pakottamista, keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Tällöin on mahdollisuus syntyä uutta, kun toimintaa ei ohjata pakotetusti. (Cilliers, 1998, s. 91; Vartiainen ja muut, 2013, 134; Turner & Baker, 2019.) Organisaatio kontekstissa itseorganisoituminen voi olla itsenäisesti organisoituneita ryhmiä ja yhteistyöryhmittymiä, jotka muodostuvat ilman johdon suunnitelmia, omaehtoisesti ja spontaanisti. Itseorganisoituminen voidaan nähdä myös prosessina, jossa ihmiset mukauttavat käyttäytymistään, jotta selvitään niin organisaation sisäisistä ja ulkoisista toimintaympäristön vaatimuksista. Vuorovaikutus ihmisten välillä edistää itseorganisoitumista ja voi synnyttää yksinkertaisista rakenteista kompleksisia kokonaisuuksia. Itseorganisoituminen voidaan nähdä myös prosessina, jossa ihmiset mukauttavat käyttäytymistään, jotta selvitään niin organisaation sisäisistä ja ulkoisista toimintaympäristön vaatimuksista. (Gilliers, 1998; Vartiainen ja muut, 2013, s. 134.)

Kompleksisuutta organisaatioissa kuvaa usein vallitsevat erilaiset paineet ja uudistumistarpeet, jotka haastavat organisaation nykytilan. Johtajilta vaaditaan tällöin kykyä luoda ja ylläpitää adaptiivista tilaa, jotta kyetään vastaamaan organisaatioiden kompleksisuuteen. (Uhl-Bien & Arena, 2017, s. 14.) CAS:n nähdään olevan enemmän kuin osiensa summa. Pienillä teoilla, voi olla merkittäviä seurauksia. Osien yhteen kietoutuneisuus ja keskinäinen riippuvuus, voivat mahdollistaa kerrannaisvaikutuksen syntymisen (Vartiainen ja muut, 2013, s. 133). Seuraavassa taulukossa (Taulukko 1.) on kuvattu CAS:n ominaispiirteitä. Tarkastelemalla organisaatioita kompleksisena adaptiivisina systeemeinä, saadaan Vartiaisen ja muut (2013, s.51) mukaan ”mahdollisuus tarkastella kuinka organisaatiot todellisuudessa toimivat”. Vastaavasti heidän näkemyksensä mukaan, ”mikäli organisaatioita tarkasteltaisiin vain konemaisina systeemeinä, saataisiin tietoa vain siitä, miten organisaatioiden toivottaisiin toimivan”.

Taulukko 1. CAS ominaispiirteitä (mukaillen Turner & Baker, 2019; Vartiainen ja muut, 2021).

Ominaisuus	Ilmentymä
Emergenssi	<ul style="list-style-type: none"> Emergenssin käsitteellä viitataan uusien, ennakoimattomien rakenteiden, ominaisuuksien tai prosessien syntyymiseen kuin itsestään Monipuolinen, epälineaarinen sosiaalinen järjestelmä, joka koostuu useista interaktiivisista, toisistaan riippuvaisista ja toisiinsa yhdistetyistä osaelementeistä Tuottaa spontaaniutta, adaptoitumista ja kehittymistä sekä tuottaa valmiutta oppia ja sopeutua ympäristönsä muutokseen Toimii "kaaoksen" reunalla Emergenssin piirteet uhmaa perinteistä tiedettä
Itseorganisoituminen	<ul style="list-style-type: none"> Itseorganisoituminen on kompleksisten mukautuvien järjestelmien keskeisiä piirteitä suuntaavat kohti yhä suurempaa kompleksisuutta, joka toimii 'kaaoksen reunalla' ja siten jatkuvassa innovoinnin ja dynaamisen tasapainon tilassa ohjaus on erittäin hajallaan ovat yhteydessä toisiinsa ja ovat riippuvaisia toisistaan, ja niillä on mahdollisuus tuottaa epälineaarisia tuloksia
Toimijuus "agentit"	<ul style="list-style-type: none"> Toimijoita on suuri määrä, ovat yhteydessä toisiinsa ja riippuvaisia Vapaus toimia Toiminta joskus ennakoimatonta ja vaikeasti ennustettavaa ja vastaavasti vaikea jäljittää jälkikäteen Vaikutus toisten toimintaan Toimijat adaptoituvat, muuttavat ja vaikuttavat ympäristöön Valmiudet oppia ja sopeutua ympäristönsä muutokseen. Kontrolli hajautunutta ja voi syntyä epälineaarisuutta
Vuorovaikutus	<ul style="list-style-type: none"> Kaikkien toimijoiden vuorovaikutuksen nähdään olevan merkityksellistä, ei vain yksittäisten toimijoiden Itsenäisten toimijoiden reagoiva ja palautetta antava vuorovaikutus Vuorovaikutus on samanaikaista
Järjestelmätaso, verkosto, organisaatio	<ul style="list-style-type: none"> Kompleksista mukautuvaa järjestelmää ei voi luoda tai hallita yksittäiset toimijat, järjestelmään voi kuitenkin vaikuttaa, vaalia ja käyttää hyväkseen joukko toimijoita Sisältää sekä luonnollisia, suunniteltuja ja sosiaalisia systeemejä Toimijoiden vuorovaikutus tekee kokonaisuudesta adaptiivisen Ei voi hallita

2.3 Kompleksisuusjohtajuusteoria

Kompleksisuusjohtajuusteoria (complexity leadership theory, CLT) perustuu kompleksisuusajatteluun ja on tuore Yhdysvalloissa 2000-luvulla kehitetty johtajuuden teoreettinen suuntaus. Kompleksisuusjohtajuusteorian luojien Mary Uhl-Bieninin ja Russ Marioinin (2009) mukaan johtajuus nähdään kompleksisena ja dynaamisena prosessina, ihmisten välisenä vuorovaikutuksena. Teoria vähentää johtajakeskeisyyttä ja ajatusta, että johtajuus syntyisi ihmisessä itsessään, nähdään että johtajuus syntyy ihmisten ja yhteisön jäsenten välillä. Kompleksisuusjohtajuusteoria auttaa organisaatioita kehittämään toimintaansa niin, että ne voisivat selvitä ja menestyä kompleksisessa maailmassa.

Teorian mukaan kompleksinen toimintaympäristö tulisi nähdä ja kohdata systeemisenä ilmiönä, jossa kompleksisuutta ei pyritä hallitsemaan ja vähentämään vaan ymmärtämään ja jopa tavoitella kaaoksen reunalle siirtymistä. Tämä edistää organisaatioiden kykyä etsiä ratkaisua kohtaamiinsa haasteisiin sekä innovoida uutta. (Uhl-Bien ja muut, 2007, s. 301.) Kompleksiset systeemit kuten organisaatiot, ovat täynnä epälineaarisia vuorovaikutussuhteita, ja niille on tyypillistä tasapainon tavoittelun sijaan epätasapainon pyrkiminen. Tätä voidaan kuvata kaaoksen reunalle pyrkimiseksi, kuitenkin niin että vältetään sekasorron tilaan ajautuminen. Kaaoksen reunan nähdään olevan tila, jossa organisaation tasapaino ja kaaos ovat läsnä samanaikaisesti. Tila on tavoittelemisen arvoinen, luoden mahdollisuuden muutokselle, uudistumiselle ja innovaatioille, samaan aikaan tila on kuitenkin epävakaa ja organisaation tasapaino voi horjua. (Cilliers, 1998, s. 3; Vartiainen ja muut, 2013.)

Kompleksisuusajattelu on yleistynyt osana johtamistutkimusta. Jotta voimme ymmärtää kompleksisia systeemejä, tulee tarkastella kontekstia, sekä siellä toimivia toimijoita. (Richardson, 2008, s. 18–20.) Johtajuuden tulisi tapahtua ihmisten välillä, johtajakeskeisyyden tulisi pienentyä. Näin vastuu siirtyy organisaation eri tasoille ja tätä myöten vähentää johtajien kontrollointiin ja hallintaan liittyviä paineita. (Vartiainen ja muut, 2013.) Marion (2008, s. 13) mukaan hyödynnettäessä kompleksisuuden teoreettista viitekehystä, tulisi huomio kiinnittää yksittäisten toimijoiden välisten suhteiden tarkastelun

sijaan organisaatiotasolla tapahtuviin vuorovaikutusprosesseihin. Tällöin perinteisemmän tarkastelun sijaan johtajuutta ei tarkastella johtajakeskeisenä prosessina. Kompleksisuusjohtajuusteoriassa johtajien keskeisenä tehtävänä on, adaptaatiokyvyn mahdollistaminen, toimia ikään kuin katalysaattoreina, luoda puitteita ja mahdollistaa monipuolisia vuorovaikutusprosesseja, ja varmistaa myös jatkossa niiden kehittyminen. (Raisio & Vartiainen, 2020, s. 110.)

Virallisten rakenteiden ohella, johtaja antaa myös verkostojen rakentua itseorganisoiduina, ilman puuttumista, sillä byrokraattiset muodolliset organisaatorakenteet voivat tukahduttaa tiedonkulkua ja kykyä toimia kompleksisessa maailmassa. (Uhl-Bien, 2006.) Byrokraattisessa organisaatiossa työntekijät on koulutettu siirtämään päätöksentekovastuu hierarkiassa ylöspäin, esimerkiksi esihenkilölleen. Tällöin kun organisaatio kohtaa kompleksisuutta toimintaympäristössään, tavanomainen tapa reagoida on pyrkiä esihenkilöiden toimesta palauttamaan toiminta tasapainoon ja hallintaan, ja näin toimintatavat eivät pääse uudistumaan. Adaptaation mahdollistamiseksi organisaatioissa tarvitaan eri toimijoiden vuorovaikutteisia verkostoja ja epävirallisia rakenteita. (Uhl-Bien & Arena, 2017.)

Kompleksisuusjohtajuusteorian keskeinen sisältö on kolme toisiinsa kietoutunutta johtajuustyyppiä: 1) Operatiivinen johtajuus (operational leadership), 2) aloitteellinen johtajuus (entrepreneurial leadership) ja 3) mahdollistava johtajuus (enabling leadership). Kompleksisuusjohtajuusteorian johtamistyyppien termistön vakiinnuttaminen käyttöön on haastavaa termistön ja käsitteiden vaihtumisen myötä. Tässä tutkimuksessa käytetään johtamistyypeistä suomalaistutkijoiden Harri Raision, Alisa Puustisen ja Pirkko Vartiaisen (2020) käyttämiä uusimpia suomennoksia.

Operatiivinen johtajuus kuvaa organisaation virallista johtamis- ja päätöksenteon rakennetta, aloitteellisella johtajuudella tarkoitetaan kaikkea sitä vuorovaikutusta ja yhtiön ”epävirallista” johtajuutta tätä kautta, mahdollistavalla johtajuudella vastaavasti edistetään ja mahdollistetaan adaptiivista tilaa hyödyntäen aloitteellista johtajuutta sekä

implementoidaan kaikkea tätä viralliseen johtamisjärjestelmään. (Uhl-Bien ja muut, 2007, s. 298; Puustinen & Jalonen, 2020; Raisio, 2021; Uhl-Bien & Marion, 2009; Vartiainen ja muut, 2016.) Kaikkia johtamistyyppjä tarvitaan organisaation adaptaation edistämiseksi ja mahdollistamiseksi (Uhl-Bien & Arena, 2017, s. 14). Uhl-Bienin ja Arenan (2017, s. 14) näkemyksen mukaan yksittäinen johtaja voi edustaa kaikkia johtajuustyyppjä, tällöin heidän toimintansa voi edistää uusien ideoiden syntymistä ja kehittyä uudeksi toimintamalliksi organisaatioissa. Heidän näkemyksensä mukaan tyypillisempää kuitenkin on, että organisaatioissa on paljon johtajia, joiden johtamisessa korostuu vain yksittäinen johtamistyyppi.

Operatiivisesta johtajuudesta (operational leadership) on käytetty aikaisemmin myös hallinnollinen johtajuus (administrative leadership) nimitystä. Tämä synonyymi kuvaa hyvin operatiivisen johtajuuteen kuuluvia organisaation virallisia ”hallinnollisia” rakenteita ja prosesseja. (Uhl-Bien ja muut, 2007.) Operatiivisessa johtajuudessa painottuu muodollinen johtotehtävän mukainen rooli. Operatiiviset johtajat roolissaan esimerkiksi organisoivat työtehtäviä, osallistuvat toiminnan suunnitteluun, vision rakentamiseen, riittävästä resurssoinnista, jotta tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Lisäksi operatiiviseen johtajuuteen sisältyy organisaation strategian ja kriisien hallinta sekä organisaation välisen toimijoiden henkilökohtaisten konfliktien käsittely. Operatiivinen johtajuus tuo organisaatioon selkeyttä ja jäsentelyä. (Uhl-Bien ja muut, 2007, s. 306.) Operationaalisen johtajuuden nähdään edistävän organisaation tuottavuutta ja tuloksellisuutta, ja toimii tärkeänä osana organisaation selviytymisessä kompleksisessä toimintaympäristössä. Sen rooli on auttaa aloitteellista ja mahdollistavaa johtajuutta edistämään organisaation uudistumista, se tuo rakenteita ja toimeenpanokykyä ideoille ja innovaatioille (Uhl-Bien & Arena, 2017, s. 15).

Aloitteellisesta johtajuudesta (entrepreneurial leadership) on käytetty kompleksisuusjohtajuusteorian julkaisuissa myös synonyymina nimitystä adaptiivinen johtajuus (adaptive leadership), mutta nykyään adaptiivisuus nähdään enemmänkin operatiivisen- ja aloitteellisen johtajuuden välissä olevana tilana (ks. Uhl-Bien ja muut, 2007) ja

aloitteellinen johtajuus pyrkii edistämään organisaation innovointia, oppimista ja kasvua, synnyttäen uusia ideoita (Uhl-Bien & Arena, 2017, s. 19). Organisaation jäsenet, joka tasolla, työskentelevät arjen ristiriitojen ja paineiden alla, ja synnyttävät erilaisia ratkaisuja, palveluita, toimintamalleja haasteisiin ja tarpeisiin. Aloitteellinen systeemi ilmenee organisaation epämuodollisissa rakenteissa sekä muutosta edistävissä systeemeissä. Osa näistä ideoista ja innovaatioista, kehittävät organisaatiota eteenpäin, jos näitä ideoita kyetään hyödyntämään organisaatiossa ikään kuin organisaation sisältäpäin epävirallisissa vuorovaikutussuhteissa ja verkostoissa ja pääsee syntymään emergenttiä toimintaa. (Uhl-Bien & Arena, 2017, s. 1.)

Mahdollistavalla johtajuudella (enabling leadership) kuvataan sitä toimintaa, jota organisaatiossa on operatiivisen ja aloitteellisen systeemin välillä, joka mahdollistaa ja edistää organisaatioon adaptiivisen tilan kehittymistä. (Uhl-Bien & Arena, 2017, s. 16–17.) Mahdollistavan johtajan roolina nähdään ihmisten tukeminen työskentelemään paineiden alla ja haasteisissa tilanteissa, säädellen adaptiivista tilaa, mahdollistaen kuitenkin emerganssin kehittymistä. Mahdollistavat johtajat tunnistavat, muotoilevat ja vievät organisaatiolle uudistumistarpeita ja esimerkiksi toimintaympäristöstä tulevia haasteita niin, että syntyy hallitussa määrin luovuutta lisääviä jännitteitä eri systeemien välillä. (Arena & Uhl-Bien, 2016, s. 25.)

Juuri mahdollistavan johtajuuden roolina on edistää olosuhteita, jotka edistävät adaptiivisuutta ja aloitteellisen johtajuuden toimintaa. Mahdollistavan johtajuuden tehtävänä on luoda puitteita aloitteelliselle johtajuudelle ja sitten edistää aloitteellisen johtajuuden kautta syntyneiden ideoiden vienti organisaation virallisiin rakenteisiin. (Arena & Uhl-Bien, 2016; Raisio, 2021.) Mahdollistavaa johtajuutta voi olla niin organisaation virallisissa johtajuuden rakenteissa, kuin missä vain CAS:n rakenteissa, toimijoiden välisissä vuorovaikutusprosesseissa. Mahdollistava johtajuus ei vaadi muodollista johtajuusroolia. (Uhl-Bien ja muut, 2007, s. 311.)

Kaikkia kolmea johtamistyyppiä kuitenkin tarvitaan organisaation adaptiivisuuden mahdollistamiseksi. Organisaation adaptiokyvyn johtamisessa ei ole kyse hierarkkisesta prosessista, kaikki organisaation toimijat organisaatiotasosta huolimatta, voivat hyödyntää eri johtamistyyppisiä. Johtajuutta esiintyy monilla organisaatiotasolla, sekä muodollisissa johtamisrooleissa olevien toimesta, kuin muidenkin ei muodollisissa johtamisrooleissa olevien organisaation toimijoiden osalta. (Uhl-Bien & Arena, 2017, s. 14.)

Kompleksisuusjohtajuusteoria antaa johtajalle välineitä ja työkaluja luopua kontrollista, ja jopa omalla toiminnallaan edistää kaaoksen reunalle siirtymistä ja näin mahdollistaa kehittymisen ja aidon uudistumisen. Vartiainen ja muut (2018) ovat korostaneet, että johtajille on tärkeää tuoda tietoa kompleksisuudesta ja sen ilmiöistä. Tämä auttaa johtajia ymmärtämään paremmin organisaatioissa ilmenevää ennustettavuutta, ymmärtää miksi tapahtuu asioita, joista osa on myös ei toivottuja. Tämä voi puolestaan auttaa johtajia kehittämään ja säätämään omaa toimintaansa, kun ymmärrys asioiden ja ilmiöiden kompleksisuudesta kasvaa. Perinteisten johtamisoppien nähdään kannustavan hallinnan sijasta ennustettavuuden ymmärtämistä, emergentit ilmiöt tulisi siis kääntää mahdollisuuksiksi, kannustaa toimijoita luovuuteen ja itseorganisoitumiseen. Kompleksisuusjohtajuusteoriassa organisaatiossa uudet kokeilut ovat sallittuja ja kehittäminen tapahtuu yhdessä, adaptiivisuudelle raivataan tilaa. Päätöksenteossa ratkaisevaa ei ole kenen / keiden näkemys on, vaan pyritään löytämään monimuotoisessa vuorovaikutuksessa mahdollisimman arvoa tuova ratkaisumalli. Vartiainen ja muut (2016) mukaan muutoksen esteenä voi olla oman aseman puolustaminen, kateus, kiire tai riittämättömyyden tunne.

Kompleksisuusjohtajuusteoriaan kohdistuva kritiikki vaatii terminologian selkeyttämistä, jotta teoria voisi vakiintua ja se ei olisi vain ”naamio” vanhoille teorioille. (Tourish, 2019, 227.) Kritiikkiä kohdistuu myös teorian luonnontieteelliseen taustaan, kritiikki haastaa teorian soveltuvuutta esimerkiksi johtajuuden ja organisaatiojohtamisen tutkimuksiin. (Tourish, 2019.) Uhl-Bienin ja Marionin (2009) mukaan, on luonnollista, että kompleksisuustieteellinen viitekehys herättää kritiikkiä organisaatio- ja johtamistutkimuksissa.

Kompleksisuusjohtajuus vie johtajuutta pois johtajuuskeskeisyydestä ja prosessien hallinnasta. Ennustamattomuuden ja kontrollin puutteen hyväksyminen ei kuulu perinteisiin johtamistutkimuksiin. Puustisen ja Jalosen (2020, s. 34) mukaan luonnontieteellisen tiedon soveltaminen organisaatio- ja johtamistutkimukseen voidaan nähdä osana tieteellistä ajattelua, tiedon kumuloituminen eli vanhojen ajatusten jatkojalostaminen ja uudelleen nimeäminen kuuluu tieteen tekemiseen.

Myös johtajan ja johdettavan välisen dynamiikan johdonmukaisen kuvauksen puute on herättänyt kritiikkiä. Kompleksisuusjohtajuusteoria ei määrittele Tourish (2019) mukaan organisaation tavoitteiden asettamisen logiikkaa, perinteisesti tavoitteet asettaa organisaation johto. Kritiikki liittyy siihen, että kompleksisuusjohtajuusteoriassa ei vastata tähän kysymykseen, kenen vastuulla on tavoitteiden asettaminen, ja mitä tavoitteilla tavoitellaan, kenen etua edistetään. Myös johtajan kehittymiseen liittyvät kysymykset jäävät avoimeksi. Uhl-Bienin (2021) mukaan kompleksisuusjohtajuusteoria haastaa johtajuustutkimusta ja organisaatioiden johtamista ajattelussa, että kyse olisi vain johtajista.

Kompleksisuusjohtajuusteoria haastaa ainakin hierarkkisia johtajuuskäsitteitä sekä organisaatioiden rakenteita. Kompleksisuusjohtajuusteorian ”johtajuustyypit” tuovat ymmärrystä ja selitysvoimaa osallistavan päätöksenteon käsitteelle ja johtajan työtaitovaahtimukseen. Teorian omaksuminen antaa johtamiseen kompetenssia itseohjautuvuuden lisäämiseen ja tätä myöten myös todennäköisesti kiinnostavia näkökulmia osallistavaan päätöksentekoon. Mahdollistavan johtajan toiminnassa keskeistä on monen suuntainen vuorovaikutus ja toimijoiden kannustaminen ja tukeminen itseohjautuvuuteen ja luovuuteen, samoin kuin osallistavan päätöksenteossa nähdään tärkeänä juuri toimijuuden vahvistaminen.

2.4 Johtamistaidot käsitteen määrittelyä

Tämän tutkimuksen kiinnostuksen kohteena on johtamistaidot osallistavan päätöksenteon edistäjänä ja mahdollistajana. Edeltävässä luvussa todettiin, että

kompleksisuusjohtajuusteoria haastaa johtajuuskäsitteitä ja johtajan työtaitovaatimuksia. Tässä luvussa määritellään mitä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa johtajuuden sekä johtamistaidot käsitteillä ja näiden lähikäsitteillä.

Johtajalla tarkoitetaan yleisesti henkilöä, joka toimii työnantajan edustajana organisaatiossa ja valvoo työnantajan etua. Johtaja voi toimia organisaation eri tasoilla toimien joko koko organisaation tai pienemmän yksikön esihenkilönä. Millä organisaation tasolla johtaja toimii, käytetään johtajasta eri nimikkeitä esimerkiksi esimies, lähijohtaja ja ammattijohtaja. Kyseisen organisaation roolin sekä hierarkian tason mukaan johtajan vastuulla on muun muassa taloudellinen kannattavuus ja kilpailukyky, resurssiviisaus sekä palveluiden laatu. Heillä tulee olla kyky suunnitella ja tehdä päätöksiä ja esihenkilön asemaan nähdäänkin liittyvän sekä valtaa että vastuuta. (Kujala, 2015, s. 19–22; Saipio, 2003, s. 6.) Kujalan (2015) mukaan ammattijohtajalla on riittävän laaja ymmärrys johtamistilanteista, sitouttaa henkilöstönsä ja kykenee säätämään omaa toimintaansa johtamistilanteen vaatimalla tavalla. Hän liittyy myös ammattijohtajaan kyvyn käyttää symbolisia viestinnän muotoja mallintaessaan organisaation muutosprosesseja ja niiden suuntaa, sekä taidon rakentaa infrastruktuuria, liiketoimintaa ja kumppanuusyhteistyötä. Tässä tutkimuksessa johtajalla tarkoitetaan henkilöä, joka toimii työnantajan edustajana organisaatiossa.

Seeck (2009) mukaan johtaminen on toimintaa, jonka avulla työntekijöiden osaamista ja voimavaroja kyetään kohdentamaan ja hyödyntämään tavoitteen saavuttamiseksi. Kujalan (2015, s. 17) mukaan johtaminen määritellään useimmiten esihenkilön ja johdettavan väliseksi suunnitelmalliseksi yhteistyöksi ja toiminnaksi, jonka avulla työntekijöiden työhön antamaa panosta, osaamista ja voimavaroja kohdennetaan sekä hyödynnetään määritellyn tavoitteeseen pääsemiseksi. Johtaminen voidaan nähdä myös prosessina, missä otetaan huomioon toimintaympäristö. ”Johtamisen voidaan ajatella olevan syvimiltään ihmisten välistä vuorovaikutusta, jossa sekä johtajat että johdettavat, elävät kokemustensa muodostamassa todellisuudessa” (Syväjärvi ja muut, 2007, s. 15).

”Johtamisen käsite on tieteelliselle tutkimukselle hankala, koska johtamiselle ei ole yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää, ei ole yhtenäistä teoriaa, eikä ole selvää ja yhtenäistä käsitystä, mikä erottaa johtajan ei -johtajasta” (Hanen 2017, s. 29). Samoin ei ole selvillä, miten tunnistetaan tehokas johtaja. (Vroom & Jago, 2007, s. 17; Gordon & Yukl, 2004.) Johtamisesta ja johtajuudesta on määritelmiä lähes yhtä paljon kuin on tutkijoitakin ja kirjoittajia sekä lisäksi johtamisen käsitteen määrittelyyn vaikuttavat myös ajassa ja paikassa olevat nopeasti muuttuvat johtajuuden trendit ja muoti-ilmiöt. (Hanen 2017, s. 29; Seeck, 2009.)

Historiallisesti tarkasteltuna johtamisenparadigmat ovat muovaantuneet läpi vuosisadan ja kiteytetysti viime vuosisadan alkupuolella korostettiin johtajan henkilökohtaisia ominaisuuksia, sitten painopiste siirtyi 1960- ja 1970-luvulla enemmän johtajan käyttäytymiseen ja 1980-luvulla alkoi korostua tilannesidonnaisuus. Vuosisadan loppupuolella ja varsinkin 2000-luvulla alkoivat korostua näiden eri traditioiden yhdistelmät moniulotteisesti sekoittuen keskenään. (Hanen, 2017; Juuti, 2006a; Juuti, 2006b.)

Seeck (2009) näkemyksen mukaan johtaminen on Suomessa perustunut 1900-luvun puoleenväliin asti Taylorin oppien pohjalta, ja myös armeijan johtamisperiaatteet ja luterilainen etiikka ovat antaneet oman vaikutteen. Johtamisen paradigmojen kehittäminen vie vuosikymmeniä, varsinkin niiden soveltaminen organisaatioiden perustehtäviin ja toimintaympäristöihin. Johtaminen perustuu tietoon, taitoon ja kokemukseen. Hänen mukaansa yhteen johtamisen malliin tai määrittelyyn jumittuminen ei ole järkevää, koska todellisuus ja erityisesti ihmisten väliset vuorovaikutussuhteet ja tapa toimia ovat jatkuvassa muutoksessa.

Johtamista voidaan tarkastella useiden näkökulmien kautta. Kontekstisidonnaisen tarkastelun avulla huomio kiinnitetään siihen toimintaympäristöön ja työkuulttuuriin, missä johtaminen tapahtuu. Johtamista voidaan tarkastella myös yhteisöllisenä ilmiönä ja johtaminen nähdään organisaation arkeen kiinteästi liittyvänä ilmiönä, jolloin työn merkitykset muokkaantuvat organisaation arjessa. (Seeck, 2009, s. 41.)

Nykyisin johtaminen jaetaan usein ihmisten (leadership) ja asioiden (management) johtamiseen. Tämä jaon yleisyydestä huolimatta johtajuuden ja asioiden johtamisen välistä erottamista ei pidetä kirjallisuuden perusteella useinkaan selvänä asiana. Ihmisten johtamiseen nähdään kuitenkin liittyvän aina vuorovaikutusta johtajan ja johdettavien kesken. Asioiden johtamiseen liittyy kyky johtaa organisaation toimintaa sekä prosesseja ja niihin liittyviä päätöksiä. Usein myös johtajana toimiminen edellyttää johtamiskoulutuksessa hankittuja tietoja, käytännössä hankittuja taitoja sekä oikeanlaisen johtamiskäyttäytymisen sisäistämistä. (Kujala, 2015, s. 20; Niiniluoto, 2014, s. 35–47; Gordon & Yukl, 2004; Ropo, 2011, s. 192–21.)

Kujala (2015, s. 18) on määritellyt väitöskirjassaan ammattijohtamisvalmiudet käsitteen sisältävän ideaalin johtajan valmiudesta, pätevyydestä, kyvyistä, tiedoista, taidoista ja tyylistä johtaa. Tämän määrittelyn mukaan osaamisen johtaminen koostuu ammatillisesta pätevyydestä eli kompetenssista eli kapasiteetista, johon liittyy toisiinsa liittyneitä taitoja, tietämystä ja käyttäytymistä.

Kompetenssilla tarkoitetaan johtajan osaamisen suhdetta tehtävään työhön ja kuvaa niitä taitoja, joita johtajalla tulisi olla työtehtävistä suoriutumiseen. Kompetenssiin liitetään johtajan asenteiden, koulutuksen, kokemuksen ja verkostojen luoma kokonaisuus. Ammatillinen pätevyys nähdään enemmän työntekijän taitona, asenteena ja tahtona soveltaa työtehtävässään aikaisemmin kertyneitä tietoja, taitoja, ja kokemuksia. Kapasiteettiin vastaavasti nähdään liittyvän enemmänkin työntekijän kyvykkyys toimia tavoitteiden mukaisesti, yhdistettynä vahvaan tietopohjaan, monipuolisiin ammatillisiin hallinnollisiin ja johtamisen taitoihin. (Kujala, 2015; Sydänmaanlakka, 2006.) Osaamisen johtamisen taidoilla tarkoitetaan Heikan (2008, s. 65) mukaan koulutuksella ja työkokemuksella saavutettua tietoa ja taitoa hoitaa menestyksekkäästi tehtäväkokonaisuutta.

Kompetenssia pidetään yhtenä hallintotieteellisen johtamistutkimuksen ydinkäsitteenä, jonka nähdään kuvaavan pätevyyteen perustuvaa osaamisperustaa, johon työntekijän

tulisi pystyä tietyssä yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotehtävässä. (Syväjärvi, 2005, s. 26–27, s. 31.) Pietiläinen (2010) tuo väitöskirjassaan esiin näkökulman, että johtamiskompetenssit näyttäytyvät usein välillisesti johdettavien toiminnassa ja suorituksissa. Johtamiskompetenssien voidaankin ajatella olevan säännöllistä vaikuttamista organisaation muihin toimijoihin, heidän ajatteluunsa sekä työsuorituksiinsa.

Kujalan (2015) määrittelyssä johtamistaidot nähdään osana osaamisen johtamisen taitoja. Johtamistaidon nähdään esihenkilön ja johdettavan väliseksi suhteeksi, jossa nähdään esihenkilöllä olevan valtaa liittyen tavoitteiden asettamiseen, ohjaamiseen, tehtävien jakamiseen, jossa tavoitteena saada työntekijät tavoittelemaan parastaan. Johtamisen taidot voidaan jakaa myös toiminnan johtamisen taitoihin (management skills) ja ihmisten johtamisen taitoihin (leadership skills). (Heikka, 2008, s. 65.) Avolio ja muut (2009, s. 421–449) mukaan johtamistaidot ovat niitä esihenkilön taitoja, joilla hän valmentaa ja ohjaa työntekijöitä, kohti tavoitteita, niin että työntekijät motivoituvat tekemään parhaansa. Perinteisesti taito nähdään toimintana, jonka perustana on laadukas teoreettinen tieto (Sihvola, 1992 s. 19.)

Pearce ja muut (2003, s. 273–293) mukaan johtamistaito näyttäytyy erilaisena johtamisen käyttäytymisenä, ja he kehittivät mallin neljästä vaihtoehtoisesta teoreettisesta johtajan käyttäytymistyyppistä, joilla on vaikutusta organisaation tehokkuuteen ja johtajana onnistumiseen. Tässä mallissa ohjaava johtamistaito kuvaa johtamistaitoa, jossa johtaja turvautuvat tiukkoihin valvontamekanismeihin, vallan käyttöön, määräämiseen ja tavoitteiden asettamiseen. Voimaannuttavan johtamistaidon käyttäytymistyyppiin liittyy työntekijöiden itsejohtamisen taitojen kehittäminen sekä taito rohkaista työntekijöitä niin itsensä johtamiseen kuin tiimityöhön. Liiketoiminnallinen johtamistaito edustaa johtamisen käyttäytymistyyppiä, jossa vahvana ajatuksena on, että ihmistä voidaan motivoida palkitsemisella. Muutosjohtamisen johtamistaidon nähdään olevan johtajakeskeinen, ja teorian mukaan johtajalla on vahva rooli erityisesti muutostilanteissa. Johtamistaitoon nähdään sisältyvän kannustaminen, innostaminen, visionäärisyys, idealismi ja kyky ymmärtää organisaation nykytilannetta.

Hallintotieteessä ollaan kiinnostuneita johtamisesta, sekä johtamiseen liittyvistä valtakäytännöistä. Johtamiseen nähdään liittyvän johtaja - johdettava asetelma, joka heijastuu organisaatioissa erilaisena osaamisena, toimintana ja käyttäytymisenä. Johtamisen nähdään olevan kehitettävissä oleva taito. (Syväjärvi, 2005, s. 51, 55; Niiniluoto, 2014, s. 35–47; Kujala, 2015.) On tunnistettu, että nopeat organisaatorakenteisiin vaikuttavat muutokset asettavat haasteita esimiesten johtamistaidolle (Kujala, 2015, s. 18.) Johtajalla nähdään olevan tärkeä rooli koko organisaation ohjaamisessa kohti yhteistä päämäärää, joten johtajan henkilökohtaisella kehitymisellä on merkitystä. Kompetenssiin ja johtajan taitoihin liittyvä keskustelu elää kulloisenkin ajan painotusten mukana. Johtajana kehittymiseen liittyy myös johtajan taidot itsereflektioon sekä itsensä kehittämiseen osana itsensä johtamista. Johtajana kehittyminen ei ole vain tietojen ja taitojen kerryttämistä, vaan myös ihmisenä kasvamista. Jos johtajan viitekehys on enemmän perinteinen ja vahvasti linjaorganisaation mukainen, voi tämä myös suunnata johtajana kehittymistä byrokrattiseen hallinto-osaamiseen. (Sydänmaanlakka, 2006; Kortelainen, 2014.)

Määrittelen johtajuuden tässä tutkimuksessa vuorovaikutteiseksi ja suunnitelmalliseksi toiminnaksi ja päätöksenteoksi, jossa työntekijöiden työpanos, osaaminen ja voimavarat saadaan suunnattua ja hyödynnettyä mahdollisimman tehokkaasti määritellyn tavoitteen saavuttamiseksi. Johtaminen koostuu koulutuksilla hankituista tiedoista, käytännössä hankituista taidoista ja jatkuvasta todellisuutta muokkaavista ihmisten välisistä vuorovaikutusprosesseista.

Johtamistaidot tässä tutkimuksessa ymmärretään osana osaamisen johtamisen taitoja, sisältäen niin asioiden kuin ihmisten johtamista. Johtamistaidot nähdään johtajan taitona ohjata, valmentaa ja tukea työntekijöitä itsensä johtamisen taitojen ja tiimityön kehittämiseen saaden työntekijät tekemään parhaansa organisaation hyväksi. Johtamistaitoon liittyy myös kyky säädellä omaa toimintaa ja johtamista toimintaympäristön ja organisaation tarpeiden ja tavoitteiden mukaisesti.

3 Osallistava päätöksenteko

Käsitteiden ja ilmiöiden määrittely on keskeinen osa tieteellistä tutkimusta; käsitteiden käytölle luodaan normeja, rajataan ja täsmennetään käsitteiden käyttöä ja annetaan merkityksiä käsitteiden termistölle. Tutkimuksen lähtökohtana on, että tutkimus rakentuu aina käsitteellisten ratkaisujen ja merkitystulkintojen varaan (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 147). Puusan ja Juutin (2020d, 82–83) mukaan käsitteet ovat tutkijan tärkeimpiä työkaluja. Käsitteiden analysointia, erittelyä ja määrittelyä tarvitaan kaikenlaiseen tutkimukseen. Käsitteet ovat keskeisiä elementtejä tieteen, käytännön ja koulutuksen jatkuvaan vuoropuheluun ja käsitetutkimuksesta nousee jatkuvasti uusi tutkimusaiheita ja ongelmanasetteluja ja uusia käsitteitä. (Uusitalo, 1999.)

Osallistavan päätöksenteon tarkastelu tässä tutkimuksessa on rajattu työelämäkontekstiin ja siellä toimiviin organisaatioihin. Jotta osallistavan päätöksenteon käsitettä voi ymmärtää, tulee ensin syventyä osallistamisen ja päätöksenteon käsitteisiin ja näin luoda käsitys kaksiosaisesta osallistava päätöksenteko käsitteestä. Luku kaksi pitää sisällään ensin osallistamisen ja sen lähikäsitteiden määrittelyä. Tämän jälkeen pyritään kuvaamaan mitä PDM:llä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa.

3.1 Osallistamisen käsite

Tutkimuksen keskeinen käsite osallistaminen, on monivivahteinen ja kietoutunut vahvasti synonyymeinakin käytettyihin osallisuuden ja osallistumisen käsitteisiin. Näille lähikäsitteillä löytyy myös selkeät merkitykselliset eronsa. (Raisio & Lundström, 2017.) Osallistamisen käsite saa myös erilaisia merkityksiä käyttötarkoituksen ja puhujan mukaan, sekä eri tieteenalojen teorioiden määrittelyjen kautta. Osallistamisen käsitteen määrittely osoittautui myös erittäin haastavaksi ja mitä enemmän käsitteeseen syventyi, näkökulmien määrä lisääntyi. Tässä tutkimuksessa käsitteen määrittelyssä on otettu poikkitieteellisesti eri tieteenalojen määrittelyjä, pyrkien löytämään tähän tutkimukseen mahdollisimman sopiva ymmärrys käsitteestä. Osallisuustutkijat ovatkin kuvanneet

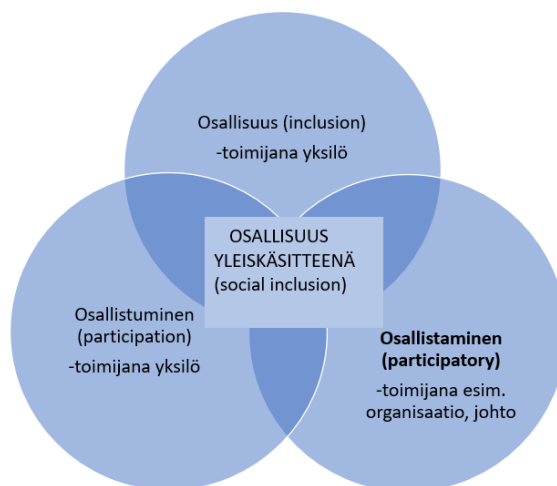
osallisuuden muuttuvana kokonaisuutena, joka rakentuu, murtuu ja ottaa uuden muodon palanen tai jopa vielä pienemmin partikkeli kerrallaan. (esim. Isola ja muut, 2017.)

Osallisuuden, osallistumisen ja osallistamisen käsitteiden juuret ovat yhteiskuntatieteellisissä teorioissa. Yhteiskuntatieteilijä Sherry Arnsteinin (1969) luoma ”Osallistumisen tikapuu” -malli on yksi osallistuvan demokratiateorian varhaisemmista malleista. (Häyhtiö, 2010.) Mallin avulla voidaan analysoida osallistamisen astetta manipulaatiosta aitoon aktiiviseen osallistumiseen. Osallisuus nähdään mallissa ikään kuin vallan uusjaoksi, kuinka paljon yksilöllä on valtaa vaikuttaa päätöksiin. Mallia onkin kritisoidu erityisesti valtanäkökulman liiallisena korostumisena. (Leemann & Hämäläinen, 2006; Gretschel, 2002, s. 81; Raisio & Lundström, 2017, s. 12.) Arnsteinin malli on toiminut kuitenkin pohjana monille myöhemmille osallisuuden ja osallistumisen määritelmille, esimerkiksi Hartin 1990-luvulla ja Shierin 2000-luvulla rakentamat lasten ja nuorten osallisuuden lisäämistä tukevat toimintamallit ja teorit ovat edelleen käytössä kasvatustieteen tutkimuksessa (Virkki, 2015.)

Osallistavan hallintokulttuurin kehittymistä ovat edistäneet niin New Public Managementin (NPM) hallinfilosofian periaatteet ja kuin monet osallistavat demokratiateoriat. Molempien tavoitteena on ollut osallisuudella tukea poliittista päätöksentekoa ja hallinnan menettelytapoja. (Häyhtiö, 2010, 39.) Suomessa osallisuuden käsitteen suosio alkoi lisääntyä 2000-luvulla, kun hierarkkista hallintokulttuuria ja siihen liittyvää johtamista haluttiin uudistaa. (Nivala ja Rynnänen, 2013; Häyhtiö, 2010.) Osallisuustyö kytkeytyy myös uusimman julkisen hallinnan (New Public Governance, NPG) viitekehykseen, joka on vaikuttanut noin vuodesta 2006. Siinä päätöksentekijät osallistavat päätöksentekoon mukaan henkilöstöä ja asiakkaita, ajatellaan että osallistamistakin tulee johtaa ja osallistamismahdollisuuksia pyritään luomaan hyvin monipuolisesti. (Osborne, 2006.)

Osallistamisen (participatory) käsitettä on mahdoton määritellä yksittäin, niin kietoutunut se on **osallistumisen** (participation) ja **osallisuus** (inclusion) käsitteiden kanssa. Osallisuus ja osallistuminen käsitteiden määrittely auttaa parhaiten ymmärtämään

osallistamisen käsitettä, joten käsitteiden määrittely aloitetaan ensin näiden lähikäsitteiden määrittelyllä. Käsitteiden sisältöjen kietoutuneisuuden sekä osittaisen limittäisyyden vuoksi näitä käsitteitä on mahdoton asettaa ylä- ja alatason käsitteiksi. Seuraavassa kuviossa (Kuvio 1.) pyritään kuvaamaan näiden käsitteiden limittäisyyttä ja yhteen kietoutuneisuutta.



Kuvio 1. Osallisuus käsitteen ja sen lähikäsitteiden yhteen kietoutuneisuus (mukailten Siisiäinen, 2010).

Osallisuuden käsite ymmärretään haasteellisena, moninaisena ja laveana kansalaisen, asiakkaan, kuluttajan tai työntekijän aktiivisuutta, kuulumista ja aktivointia kuvaavana yleiskäsitteenä, kattaen hyvinkin erilaiset aktiiviset ja passiiviset mukana olemisen tavat ja muodot. (esim. Siisiäinen, 2010, s. 11.) Isola ja muut (2017) mukaan käsitteelle ei ole vakiintunutta määritelmää: vaan se on moniulotteinen sateenvarjokäsite, joka kerää alleen erilaisia näkökulmia ja lähestymistapoja. Myös STM (2014) on päätenyt aineistoissaan käyttämään osallisuutta sateenkaarikäsitteenä. STM:n aineistot ovat osaltaan vaikuttamassa yleiskielen ja käsitteiden käytön kehittymiseen sote alalla. Kun osallisuus käsitettä käytetään yleiskäsitteenä, käytetään usein sosiaalinen osallisuus (social inclusion) käsitettä kuvaamaan tätä yhteiskunnallisesti sekä sosiaali- ja terveyspolitiikassa tärkeänä pidettyä kansalaisten osallisuuden lisäämisen tavoitetta. (Isola ja muut, 2017.)

Nivala & Ryyänen (2013) ymmärtävät osallisuuden laaja-alaiseksi käsitteeksi, joka kuvaa ihmisen ja yhteisöjen sekä ihmisen ja yhteiskunnan välistä suhdetta. Osallisuudella kuvataan yksilön mukana olemista erilaisissa prosesseissa ja kiinnittymistä yhteisöön. Osallisuus syntyy vuorovaikutussuhteissa, ihmisen ja ympäristön kanssa. Osallisuudessa yksilö on omakohtaisesti sitoutunut ja pystyy vaikuttamaan oman elämänsä kulkuun, mahdollisuuksiin ja asioihin. (Närhi ja muut, 2015, s. 7.) Käsitteen moninaisuutta ja käsitteen rajaamisen haastetta kuvaa hyvin se, että osallisuutta voidaan tarkastella myös toimijuuden (agency) näkökulmasta ja sekä monen vivahteikkaasti kuvaavan lähi- ja rinnakkaiskäsitteen kautta, kuten mukaan ottamisen (inclusion), liittymisen (involvement), sitoutumisen (engagement), vaikuttamisen (influence) sekä valtaistamisen ja voimaannuttamisen (empowerment) näkökulmista. (esim. Kivistö, 2014; Kujala, 2003, s. 41–46, Siisiäinen, 2010; Leemann & Hämäläinen, 2016; Viirkoski, 1993.) Näiden lähi- ja rinnakkaiskäsitteiden suhdetta toisiinsa on haastava määritellä ylä- ja alatason käsitteiksi niiden limittäytyneisyyden takia, mutta niiden vivahde erot tuovat kuitenkin selitysvoimaa osallisuuden, osallistamisen ja osallistumisen käsitteille.

Toimijuus (agency) käsitteenä liitetään useimmiten kansalais- tai asiakasosallisuuteen, mutta käsitettä voidaan käyttää myös tähän tutkimukseen soveltaen organisaatioissa työntekijöiden ja asiantuntijoiden tai yhteisöjen osallistamisena tai osallistumisena prosesseihin ja organisaation toimintaan. Toimijuutta voi olla sekä yksilöillä että yhteisöillä. (Suhonen, 2008.) Toimijuuteen piirteitä ovat valinnan- ja vaikutusmahdollisuus, tahto toimia aktiivisesti, tavoitteellisuus, osallisuus, vapaaehtoisuus. Toimijuus nähdään myös prosessina. (Hökkä ja muut, 2014.) Terveystieteiden ammattilaisen näkökulmasta, osallisuus ilmentää mahdollisuutta hyödyntää omaa asiantuntemusta, tulla arvostetuksi ja hyväksytyksi ammattilaisena. (Kujala, 2003, s. 74.) Osallisuus käsitteen toimijana nähdään siis pääsääntöisesti yksilö ja hänen kokemuksensa. Osallisuus käsite voidaan myös ymmärtää yleiskäsitteenä, jolloin se kuvaa lähinnä instituutionaalisten toimijoiden pyrkimystä parantaa kansalasten asemaa. Käsitteen vastakäsitteinä nähdään osattomuus, ei mahdollisuutta vaikuttaa omiin asioihin, välinpitämättömyys, ei halua tai kiinnostusta

vaikuttaa omiin, organisaation tai yhteiskunnallisiin asioihin, myös syrjäytyminen ja vieraantuminen käsitteinä kuvaavat osallisuuden puutetta (Nivala & Rynänen, 2013, s. 19.)

Osallistumisen (participation) käsitettä pidetään jopa synonyymina osallisuuden käsitteelle, mutta ne nähdään myös erillisinä käsitteinä. Osallistuminen ymmärretään useimmiten osallisuutta suppeampana käsitteenä, yhtenä osallisuuden muotona (Siisiäinen, 2010, s. 10–13.) Osallistuminen ymmärretään yksilöstä lähteväksi pitkäjänteiseksi tai nopeaksi reagoinniksi, toiminnaksi ja käyttäytymiseksi, ja viittaa oikeuksiin ja velvollisuuksiin itseään ja lähipiiriään koskevaan päätöksentekoon. Käsite pitää sisällään oma-aloitteisuutta, omaehtoisuutta, vapaaehtoisuutta. Käsite nähdään pääsääntöisesti positiivisena ja tavoiteltavana asiana, jota tulisi lisätä. (Nivala & Rynänen, 2013, s. 10, 26; Siisiäinen, 2010; Suhonen ja muut, 2008.)

Viirkorven (1993) mukaan vastaavasti osallistuminen voisi tarkoittaa myös, vain näennäistä mukanaoloa tilanteissa, jonka muut ovat määrittäneet. Leemann ja Hämäläinen (2006) mukaan osallistuminen on enemmän kuin yksilön näkemysten huomioimista, se pitää sisällään myös yhteisön vuorovaikutuksellista osallistumista. Osallistumisen käsitettä selittävät osallistumisen vuorovaikutusta ja kuulumista kuvaavat lähikäsitteet: sitoutuminen (engagement), osallistuminen vuorovaikutukseen (interaction involvement), mukaan ottaminen (social inclusion) sekä kiinnittyminen yhteisöihin (community integration).

Tutkimuksen keskeisen käsitteen, osallistamisen (participatory), määrittely liittyy läheisesti edellä määriteltyjen osallisuuden ja osallistumisen käsitteisiin. Näissä toimijoina nähtiin yksilö, kun taas osallistamisen käsite ymmärretään toimintana, jossa toimijana ja aloitteentekijänä on yksilön ulkopuolelta tuleva taho, kuten esimerkiksi organisaatio tai yritys ja siellä työskentelevät johtajat tai ammattilaiset. (Siisiäinen, 2010, s. 13.) Osallistamisen tavoitteena on organisaation, hallinnon tai työntekijän pyrkimys saada asiakkaat tai henkilöstö osallistumaan esimerkiksi kehittämiseen ja saamaan osallisuuden kokemus.

Osallistamisen käsite viittaa siis myös organisaatio- ja yritys­näkökulmaan, tarkoittaen suunnitelmallisia toimenpiteitä, joiden tarkoituksena on lisätä yksilöiden osallistumista toivottuun asiaan ja tavoitteiden saavuttamiseen. Monissa organisaatioissa ja julkisessa hallinnossa osallistaminen on otettu osaksi toimintaa. Osallistavien toimintatapojen tavoitteena on ammattilaisten itsemääräämisoikeuden lisääminen ja sitä myöten mahdollisuus lisääntyvissä määrin osallistua omaa työtään koskevaan päätöksentekoon. Parhaimmillaan osallistamisella lisätään ja edistetään henkilöstön valtaistumista ja voimaantumista eli vaikutusmahdollisuudet omaan työhön parantuvat ja se vastaavasti lisää vastuunottoa, tiedostamista ja kehittymistä. (Kuronen, 2004). Tämä vaatii johtamisen näkökulmasta luottamusta henkilöstön kompetenssiin ja pystyvyyteen sekä luottamuksen lisääntymistä organisaatiossa, osallisuuden edistäminen organisaatiossa nähdään osallistamisena. (Laschinger ja muut, 2007.)

Käsitteen haastavuutta ja ristiriitaisuuttakin kuvaa se, että osallistumisen tarve nähdään syntyneen muualla kuin osallistujien mielessä, eli käsite pitää sisällään ulkoapäin vaikuttamista. Kuitenkin toisaalta osallistavan toiminnan nähdään menevän osallistujien asettamaan suuntaan, vaikka toiminta lähtisi ulkopuolisesta aloitteesta. (Toikka & Rantanen, 2009, s. 90.) Näin ollen osallisuuden teemaan liittyvä ”pakko osallistamisen” kritiikki voi johtaa myös aitoon osallistumiseen. Aidolla osallistumisella tarkoitetaan tässä, aktiivista osallisuuden kokemusta. (Raisio & Vartiainen, 2011.)

Yksi tarkastelutapa on Siistisen (2010) Bourdieun sosiologiaan tukeutuvan teoreettinen malli, jossa tarkastellaan osallisuuden teemaa juuri toimijan aktiivisuuden ja passiivisuuden kautta. Tällöin osallisuuden synnyn motivoivat tekijät voivat syntyä toimijasta itseltään tai tulla toimijan ulkopuolelta. Organisaationäkökulmasta näiden kahden muuttujan, (aktiivisuus – passiivisuus) sekä motivoiva voima (toimija – muu taho), saadaan neljä osallisuuden alatyyppejä (Taulukko 2.) Vaikka malli on rakennettu enemmän kansalaistoimintaan, on tätä teoriamallia sovellettu tähän tutkimukseen enemmän organisaatio osallisuuden kehikkoon. Nämä ”osallisuuden tyypit” nähdään abstrakteina ideaaleina ja

ne esiintyvät lähes aina sekamuotoisena. Alatyypit eivät välttämättä edusta lähtökohtaisesti monen suuntaista osallisuutta, mutta herättää ajatuksen, voisiko kipinä osallistumiselle syntyä myös passiivisemmän osallisuuden kautta ja ulkopuolisen motivoinnin herättämän vuorovaikutuksen innoittamana. (Raisio & Lundström, 2017.)

Taulukko 2: Osallisuuden neljä alatyyppeä (mukaillen Siistiäinen, 2010; Raisio & Lundström, 2017).

		<i>Toimija: aktiivinen "työntekijä"</i>	<i>Toimija: passiivinen "työntekijä"</i>
Motivoivien tekijöiden synty	Toimija itse	<i>Osallistuminen</i> -intressi; toimija on aktiivinen ja toiminnan motivaatio lähtee hänestä itsestään - oma-aloitteellista ja vapaaehtoista -laaja-alaisen pohdinnan ja toisinajattelamisen mahdollistaminen -osallistujien tasavertaisuus.	<i>Mukautuva/suostuva osallisuus</i> - toimija itse passiivinen, motivointi syntyy sisältäpäin - toimija ajautuu tai antautuu mukaan, "ajopuuosallisuus" - suostumus ja piittaamattomuus - konformismi ja symbolisen vallan alaisuus - muoti - indoktrinaatio - käyttäjäorientaatio
	"muu taho" esim. organisaatio, johto	<i>Osallistaminen</i> -yksilö on aktiivinen, mutta motivointi tapahtuu ulkopäin -kohderyhmä toimijuutta vahvistetaan, aktivoidaan ja voimaannutetaan -osallistavat teknologiat	<i>Pakottaminen/holhoaminen</i> - toimija itse on passiivinen ja motivointi tapahtuu ulkoapäin - totaaliset instituutiot ja organisaatiot - manipulointi - symbolinen väkivalta - pakotetut rutiinit, aikataulut

Osallistamista voidaan tarkastella myös toimijan osallisuutena tietoon, tiedon tuottamiseen, toiminnan suunnitteluun ja päätöksenteon eri vaiheisiin (esim. Kohonen & Tiala, 2002). Osallistamiselle on erilaisia tapoja, jotka voivat vaihdella tavoitteiden sekä tilanteen mukaan. Osallistamisen keskeisenä tavoitteena Quick ja Feldmanin (2011) mukaan on erilaisten näkemysten yhteen kokoaminen niin päätöksenteon valmisteluun kuin varsinaisen päätöksenteon tueksi. Osallistamisella nähdään olevan myös yhteisöjä kehittävä ominaisuus, kun osallistamisella voidaan toimintaa ohjata kohti tavoitteiden saavuttamista kohti. Osallistamista voidaan edistää erilaisten vuorovaikutteisten menetelmien ja käytänteiden avulla, jotka kehittävät ja lisäävät päättäjän ja osallistettavien välistä

dialogia. Osallistamiseen on monia keinoja esimerkiksi äänestäminen, kannanottaminen ja lausuntojen tekeminen, osallistuminen työryhmiin. Näitä erilaisia keinoja voidaan havainnoida ja luokitella esimerkiksi vaikuttamisen ja päätöksentekoon osallistumisen tason mukaan. (Häyhtiö, 2010.)

Organisaation työntekijöiden näkökulmasta osallistamisella ja osallistavilla toimintatavoilla on todettu olevan vaikutusta työntekijöiden työhyvinvointiin ja asenteisiin. Merkittävää on ollut mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön sekä työpaikan asioihin sekä ottaa vastuuta työyhteisön asioista. On myös tunnistettu, että osallistaminen voi tuoda jännitteitä organisaatioon ja organisaation sisäisiin suhteisiin. Osallistamista ei myöskään aina nähdä järkevänä tai mahdollisena, esimerkkinä kriisijohtaminen ja nopeaa päätöksentekoa vaativat tilanteet. (esim. Tikkamäki, 2006, 331–334; Duncan ja muut, 2010, s. 3; Kanste, 2011, s. 34; Macnamara, 2016.)

Asiakasosallisuuden näkökulmasta osallisuuden kokemukseen on todettu vaikuttavan ainakin vuorovaikutussuhteen laatu ammattilaisen kanssa, tasavertaisuuden kokemus, palveluallttius sekä ammattilaisen halu jakaa tietoa. (Leemann & Hämäläinen, 2016, s. 588–589.) Tässä tutkimuksessa rajataan asiakas – ja kansalaisosallisuuden näkökulmat pois, jotta tutkimuksen fokus pysyy riittävän rajattuna ja valittuun teoriakehykseen sopivana. Osallisuutta ja osallistamista voidaan tarkastella siis ainakin yksilö, yhteisö- ja organisaatio ja yhteiskunta tasolla.

Tässä tutkimuksessa tarkastelu kohdistuu organisaatioon sekä siellä toimivaan johtajaan. Tutkimuksessa osallistaminen nähdään johdon ja organisaation aktiivisina ja suunnitelmallisina toimenpiteinä ja toimintana, jonka tavoitteena on saada henkilöstö osallistumaan esimerkiksi päätöksentekoon. Osallistamisen tarkoituksena on vahvistaa henkilöstön toimijuutta, voimaannuttaa ammatillisesti. Osallistamisen toteutustapoja on monia, se voi olla osa organisaation rakenteita, rutiineja ja kulttuuria, se voi pitää sisällään tekniikoita ja teknologioita. Osallistaminen on parhaimmillaan aitoa dialogia, jossa tieto ja ymmärrys lisääntyy monen suuntaisesti, mutta osallistaminen voi olla myös hyvin

yksisuuntaista ”ylhäältä alaspäin” toimintaa. Tällä tarkoitetaan, että osallistumiseen motivointi tapahtuu työntekijän ulkopuolelta. ”Osallistava” käsite nähdään synonyyminä osallistamisen kanssa. Tässä tutkimuksessa käytetään sekä osallistaminen ja osallistava käsitteitä ja ne nähdään toistensa synonyymeinä.

Näyttäisi siltä, että osallistamisen käsitettä ei voida täysin auki selittää ja määrittely jää aina vaillinaiseksi ja se muuttua muotoaan ja täydentyy jatkuvasti. Tutkimuksen kiinnostuksen kohde on osallistavassa päätöksenteossa ja erityisenä tarkasteluna organisaation sisällä tapahtuvasta johdon ja henkilöstön välisessä vuorovaikutuksessa. Seuraavassa luvussa osallistamisen käsite täydentyy, kun se yhdistetään päätöksenteon käsitteeseen. Luvussa (3.2) määritellään päätöksenteon sekä osallistavan päätöksenteon käsitettä ja muodostetaan näkemys mitä tässä tutkimuksessa ymmärretään osallistavalla päätöksenteolla.

3.2 Osallistava päätöksenteko

Edellisessä luvussa (3.1) määriteltiin osallistamisen käsitteen monimuotoisuutta ja seuraavaksi yhdistämme sen päätöksenteon käsitteeseen ja pyrimme ymmärtämään mitä kaksisanainen osallistava päätöksenteko -käsitteenä tarkoittaa ja mitä ominaispiirteitä käsite pitää sisällään.

Päätöksenteko (decision making tai decision-making) yksittäisenä käsitteenä ymmärretään organisaatioissa usein ratkaisunteoksi, joka perustuu valintaan etukäteen annetuista vaihtoehdoista. (Salminen, 2004.) Päätöksenteko kuuluu vahvasti organisaatioiden toimintaprosesseihin ja johtajuuteen ja se nähdään yhtenä keskeisimpänä johtajuuden työtehtävänä. Johtaja tekee osana työtään jatkuvasti päätöksiä liittyen ongelmien ratkaisuun, uhkiin ja mahdollisuuksiin. Päätöksentekoon liittyy päätöksentekijät, päätökset ja päätöksentekojärjestelmä. Päätöksenteko on nähty perinteisesti prosessina, jossa tehdään valintoja annetuista vaihtoehdoista, jotta päästään kohti tavoitetta. Päätöksentekijänä nähdään pääsääntöisesti yksittäinen henkilö. Perinteisten määritelmien mukaan

päätöksenteko nähdään prosessiajatteluna, ei vain ratkaisuntekohetkenä (esim. Salminen, 2004; Schwarber, 2005; Simon, 1979; Vuori, 2005.)

Simon (1979, s. 39–40) näkee päätöksenteon olevan prosessi, kompleksinen kokonaisuus, joka pitää sisällään tutkimista, tiedonkeruuta ja analysointia ennen päätöksen tekoa ja myös päätöksenteon jälkeen onnistumisen arviointia. Schwarberin (2005) mukaan laadukkaassa päätöksenteossa tarkastellaan ja edetään kolmen vaiheen kautta: 1) tavoitteet, 2) vaihtoehdot ja 3) riskit. Vain tavoitteiden asettamisen jälkeen voidaan keskustella eri vaihtoehdoista, ajatuksena, että vaihtoehtoja voidaan tarkastella suhteessa tavoitteisiin ja tämän perusteella valita sopivamman vaihtoehdon. Salmisen (2001) mukaan päätöksenteko on yhteisvaikutus monista prosessiin kuuluvista vaiheista. Yksinkertaistetusti vaiheet ovat 1) suunnittelu ja valmistelu, 2) varsinainen päätöksenteko, 3) täytäntöönpano ja valvonta ja seuranta. Suunnittelussa korostuu tavoitteiden ja keinojen määrittely.

Vuori (2005, s. 38–39) näkee perinteisen päätöksenteon prosessin hankalaksi, luotettavan tiedon saanti ja oikeiden henkilöiden osallistaminen prosessiin ei välttämättä onnistu perinteisellä mallilla ja päätöksentekijälläkään ei ole välttämättä valmiuksia tiedon vastaanottoon. Hallintotieteiden teorioiden kehityksessä näkyy kyseenalaistaminen, mekanistiseen maailmankuvaan perustuvien perinteisten päätöksentekomallien osalta. (Raisio & Vartiainen, 2020.) Mekanistisessa maailmankuvassa organisaatiot nähdään suljettuina konemaisina systeemeinä erillisenä ympäristöstään ja ongelmien ratkominen lineaarisesti syy - seuraus ajattelulla ratkottavissa. (Stähle, 2004, s. 4.) Modernimpi käsitys on, että päätöksentekoprosessi pitää sisällään verkostomaista päätöksentekoa, päätöksenteon eri vaiheet limittyvät ja kietoutuvat toisiinsa ja voi olla myös useita toisiinsa vaikuttavia päätöksiä. Perinteisempi päätöksenteon lineaarinen jatkumo on enemmänkin ideaalimalli, joka ei välttämättä vastaa todellisia päätöksentekotilanteita. Päätöksenteon tarve voi olla ennustettavissa ja ennalta sovittuja tai se voi aiheutua ulkoisien tekijöiden takia nopeastikin. (Vuori, 2005; Salminen, 2004, s. 59.)

Osallistavalla päätöksenteolla (participative decision-making, PDM) tarkoitetaan yleisesti yhteistyössä tehtävää päätöksenteon koordinoitua yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Organisaatiot kannustavat työntekijöitä osallistumaan päätöksentekoon. Se pitää sisällään erilaisia vuorovaikutusta sisältävää toimintaa ja eri yhteistyön ja aktivoinnin menetelmiä. Osallistaminen päätöksentekoon nähdään lisäävän päätöksenteon prosessin läpinäkyvyyttä ja sille on ominaista ideoiden jakaminen, tiedon käyttäminen ja uusien näkökulmien syntyminen ja hyödyntäminen. Johtamis- ja organisaatiotutkimuksissa PDM on yhdistetty korreloivan merkittävästi työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen työelämän laatuun ja tuottavuuteen. Osallistuminen päätöksentekoon näyttää lisäävän mahdollisesti myös motivaatiota päätösten täytäntöönpanoon ja sosiaalista pääomaa. (esim. Packard, 1989; Locke ja muut, 1986; Floris, 2012; Scott-Ladd ja muut, 2006.)

Osallistavan päätöksenteon käsite soveltuu hyvin käytettäväksi työelämä kontekstiin. Lähikäsite jaettu päätöksenteko (sharing decision making, SDM) on käsitteenä hyvin samankaltaisia, mutta konteksti on yleisimmin hoitosuhteessa tapahtuvassa hoidollisessa päätöksenteossa. Jaetulla päätöksenteolla tarkoitetaan usein potilaan ja työntekijän välistä tasavertaista avoimuutta, autetaan potilasta tekemään päätöksiä, joihin hän haluaa ja kykenee sitoutumaan. Jaetun päätöksenteon on todettu lisäävän muun hoitoon sitoutuneisuutta. (esim. Simmons ja muut, 2010.) PDM mielletään usein myös demokraattiseen päätöksentekoon (democratic decision-making), jossa kansalaisen osallistumiseen yhteiskunnalliseen päätöksentekoon. Deliberatiivinen demokratian ”ideaali” on kehittynyt ja tuonut erilaisia osallistavaan päätöksentekoon hyviä käytänteitä ja kiinnostusta niitä kohtaan on ainakin tutkijoilla. Näyttää siltä, että nämä käytänteet eivät kuitenkaan ole saaneet vielä vakiintunutta asemaa edustuksellisessa demokratiassa. (Pernaa, 2020.)

Osallistavaa päätöksenteko käsitettä selittävät myös erilaiset osallistavat päätöksentekoprosessit ja mallit. Osallistaviin päätöksentekoprosesseihin luodut mallit ohjaavat pohtimaan osallistaminen tasoja ja vahvistamaan osallisuuden kokemusta. Osallistava päätöksenteko käsitteestä voidaankin käyttää synonyymeina myös osallistavan päätöksenteon malli (model of participation in decision making) ja osallistavan päätöksenteon prosessi

(participative decision-making processes). (esim. Vandervelde, 1973; Vroom & Jago, 1973; Scott-Ladd ja muut, 2004.) Tässä tutkimuksessa ymmärretään osallistava päätöksenteko, PDM, osallistavan päätöksenteon malli ja osallistavan päätöksenteon prosessi toistensa synonyymeina.

Victor Vroom ja Jago (1973) ovat tutkineet päätöksenteon johtamiskäyttäytymistä. He laativat osallistavan päätöksenteon tueksi kysymyksiä, jotka auttavat johtajaa pohtimaan osallistamisen tasoa, päätöksenteon laatua, sitoutumista ja tiedossa olevia ongelmia. Vroom ja Jago (1973) kehittivät myös viisiportaisen mallin ulottuvuudelle johtajakeskeinen, autoritaarinen päätöksenteko - demokraattinen päätöksenteko. Heidän mukaansa päätöksentekotyönlä tehokkuuteen vaikuttaa useat tekijät; muun muassa käytettävissä oleva tiedon määrä, päätöksen hyväksyttävyyt, päätöksenteon jälkeinen työntekijöiden halu yhteistyöhön, keskinäiset ristiriidat ja ongelmien monimutkaisuus.

Vandervelde (1979) mukaan osallistavan päätöksenteon prosessissa eri vaiheissa tulee huomioida eri näkökulmista: kuka, mitä, milloin, missä ja miten osallistutaan päätöksentekoon. Myös Rauschin ja Andersonin (2011 s. 722) ovat sisällyttäneet osaksi päätöksentekomalliinsa sopivan osallistumisen huomioimisen. Mallissa on tasoja, jotka auttavat johtajaa pohtimaan kuka tai ketkä tulisi osallistaa päätöksentekoon. Missä vaiheessa osallistaminen olisi sopivaa? Osallistamiseen käytetty aika ja kustannus on myös syytä huomioida? Tarkastelua tulee tehdä sekä organisaatio että henkilö tasolla. Tulisi myös tiedostaa osallistujien motivaatio osallistua päätöksentekoon. Jopa konfliktien ja erimielisyyksien todennäköisyyttä tulisi jo ennakkoiden huomioida, miten osallistuminen vaikuttaa osallistujiin. Ja tulee arvioida haluttua lopputulosta, kiireellisyyttä ja tärkeyttä.

Schwarber (2005) korostaa kolmivaiheista järjestystä päätöksenteossa; tavoitteet, vaihtoehdot ja riskit. Päätöksenteon pitäisi aina alkaa tavoitteilla ja pyritään selvittää mitä päätöksillä pyritään saamaan aikaan. Tavoitteiden tulisi ohjata eri vaihtoehtojen arviointia ja valintoja tulisi peilata suhteessa niihin liittyviin riskeihin. Schwarberin (2005) mukaan johtajilla on paremmat mahdollisuudet onnistua päätöksenteossa, jos he ovat

keskittyneitä ja huolellisesti valmistautuneita keskusteluprosessiin osallistujien kanssa ja hyödyntävät rakenteellista etenemistä ja pyrkivät mahdollisimman rationaaliin päätöksiin. Vastaavasti Vuori (2005) toteaa, että rationaalisen toiminnan rinnalle tarvitaan myös intuitioon perustuvaa toimintaa ja ymmärrystä. Asiantuntemuksen ja johtajuuden merkitys nousee tällöin merkitykselliseksi. Vuori (2005) sekä Schwarberin (2005) toteavat, että johtajan tulee ottaa mukaan osallistavaan päätöksentekoon oikeat ihmiset, oikeaan aikaan, oikealla tavalla, sekä käyttää apuna osallistavaa toimintaa tai prosessia. Ja että, jo Follet (1868–1933) oli hierarkioiden kritisoija ja näki osallistavan johtamisen yhdeksi keinoksi saavuttaa tavoitteet.

Scott-Ladd & Marshall (2004) ovat tarkastelleet aiempien tutkijoiden teoksia ja luokitelleet osallistavan päätöksenteon kuuteen ulottuvuuteen; Perustelut osallistamiselle, päätöksenteon rakenteet ja muoto, päätöskysymykset, osallistumisen aste ja päätöksentekoprosessi. Nämä kuusi ulottuvuutta luo yhdenlaisen kehikon, jonka avulla osallistavan päätöksenteon ominaispiirteitä voi tarkastella:

Perustelu osallistamiselle: Demokraattinen näkemys, työntekijöiden osallisuudella nähdään olevan oikeus osallistua päätöksentekoon ja osallistavuudella nähdään olevan vahvasti positiivisia vaikutuksia työn tehokkuuteen, tuottavuuteen ja työtyytyväisyyteen.

Päätöksenteon rakenteet: Muodollinen, jolloin päätöksenteon muodosta on päätetty jo etukäteen. Epämuodollinen: Vähän sääntöjä, ei virallista muotoa.

Päätöksenteon muoto / edustuksellisuus: Suora osallistumisen mahdollisuus, edustuksellinen tai epäsuora: Valitaan edustajat osallistumaan.

Päätöskysymykset/tietoperusta päätöksentekoon: Työntekijöiden omaaviin tietoihin ja taitoihin perustuvat liittyvät kysymykset. Osallistujilla on suhteessa päätettävään asiaan asiankuuluvaa tietoa annettavanaan.

Osallistumisen aste: Onko osallistuminen jatkuvaa, kuten työtehtävien autonomiaa. Korkeampi osallistuminen johtaa parempaan hallintaa ja rohkaisee työntekijöiden suorituskykyä. Eri tasoinen osallistuminen tuottaa erilaisia tuloksia.

Päätöksentekoprosessi: Ongelmien tunnistaminen, ratkaisujen luominen, tietyn ratkaisun valitseminen, ratkaisun suunnittelu ja toteutus sekä tuloksien arviointi.

Osallistavaan päätöksentekoon liittyy kritiikkiä, että päätöksiin johtaviin, hyviin keskusteluihin prosesseihin, ei ole aikaa. Osallisuus voi myös jäädä myös helposti symboliselle

ja teoreettiselle tasolle eikä implementoidu aidosti päätöksenteon rakenteisiin. Samoin ohjaamattomat päätöksentekoprosessit, ja niihin liittyvä epäjärjestys, voivat johtaa väärinymmärryksiin, ajan tuhlaukseen ja päätöksenteon toteutumattomuuteen. (Schwarber, 2005, s. 1086; Perna, 2020.)

Osallistavan päätöksenteon prosessin tehokkuus riippuu Locke ja muut (1986) mukaan useista tekijöistä, jotka voidaan jakaa kahteen luokkaa a) yksittäiset tekijät b) organisatoriset tekijät. Yksittäisissä tekijöissä korostuu osallistujien tiedon määrä sekä motivaatio osallistua päätöksentekoon. Organisatorisissa tekijöissä osallistavan päätöksenteon sopivuus päätettävään asiaan, ryhmän ominaisuudet, johtamisominaisuudet ja esimerkiksi osallistujien määrä ja aikataulu.

Päätöksentekoon osallistamisessa on syytä myös pohtia mitä informaatiota osallistujilla on käytettävissä. Mintzberg ja muut (2001) painottavat, että tasapainon löytäminen oikeanlaisen ja riittävän datan käyttöön on tärkeää. Päätöksentekoon osallistaessa on pohdittava, mitä dataa tarvitaan päätöksenteon tueksi. Mintzberger ja muut (2001) ovat määritellyt päätöksentekoon tarvittavan datan pehmeäksi ja kovaksi. Pehmeä data voidaan määritellä yksittäiseen henkilöön liittyväksi informaatioksi, hänen näkemyksensä, uskomukset ja jopa kuulopuheet. Kova informaatio pitää sisällään enemmän numeraalista, historiadataa, jota voidaan analysoida. On myös hyödyllistä pohtia jääkö jotain oleellista informaatiota saamatta päätöksenteon tueksi. Ja pyritäänkö katsomaan tulevaan vai vain menneeseen? On myös hyvä tiedostaa, että sosiaaliset suhteet voivat luoda myös epävarmuutta päätöksentekoon.

Raisio (2021) mukaan kaikissa päätöksentekomalleissa on varmasti syytä arvioida mallin sopivuus suhteessa päätettävään asiaan huomioiden organisaation itseohjautuvuudesta sekä itseorganisoitumisen aste. Johtajan ja koko organisaation on tärkeä hahmottaa roolinsa ja organisaation päätöksentekokulttuuri.

Pernaa (2020) käsitteli väitöskirjassaan päätöksentekoa osallisuuden näkökulmasta, systeemi ja kompleksisuusajattelun teoreettisessa viitekehyksessä. Fokus oli enemmän käyttäjien osallistamisessa, tutkimustuloksissa nousi mielenkiintoisesti sote ja hyvinvointi palveluiden kehittämisessä vuorovaikutteisuuden ja osallistamisen merkitys. Osallistavaa päätöksentekoa tukisi teknologisten valmiuksia kehittäminen ja käyttäminen ja uudenlaisten päätöksentekoprosessien implementointi uudistusprosesseihin. Osallistavan päätöksenteon kehittymistä rajoittaviksi tekijöiksi nousivat mm. päätöksentekokulttuurin pysähtyneisyys, eriarvoisuuden lisääntyminen, osallisuusajattelun ja osallistavien päätöksentekotapojen vieraus. Osallistamisen käytännön ratkaisut, riittävät resurssit, sekä osallisuuden vaikutus päätöksentekoon aiheuttivat eniten epäilyä. Pernaa (2020) toteaa väitöskirjassaan, että ”osallisuuden edistäminen päätöksenteossa vaatii kattavaa läpinäkyvyyttä ja vaivattomia vuorovaikuttamisen muotoja”.

PDM ei ole uusi asia, vaan sitä on tutkittu pitkään. Silti PDM käsitteen määritelmän laatiminen on vaikeaa käsitteen laaja-alaisuuden ja monimuotoisuuden vuoksi. PDM nähdään tässä tutkimuksessa johtamistaitona, jossa tietoisesti osallistetaan toimijoita yhteiseen päätöksentekoon, kohti yhteisten päämäärien saavuttamista. PDM pitää sisällään muodollisia ja epämuodollisia vuorovaikutuksen paikkoja ja tekniikoita, jotka vaativat implementointia organisaatiokulttuuriin. Monen suuntainen vuorovaikutus on tärkeässä roolissa osallistavassa päätöksenteossa, kun tavoitellaan aktiivista osallistamista. Osallistaminen on parhaimmillaan aktiivista dialogia, jossa tieto ja ymmärrys lisääntyy monen suuntaisesti, mutta osallistaminen voi olla myös hyvin yksisuuntaista pakko osallistamista. Jos osallistaminen on yksisuuntaista, ei päästä aitoon osallisuuteen ja ei voi olla vaikuttamatta päätöksenteon laatuun. Osallistavat päätöksentekoprosessit ovat asia- ja tilanneyhteyteen perustuvia, osallistumisen muoto voi olla virallinen tai epävirallinen ja osallistumisen aste voi vaihdella. Osallistaminen päätöksentekoon voi olla tietoista organisaatiokulttuurin rakentamista, tai näennäisempää pakko osallistamista tai ideaalia. Tällöin on hyvä pohtia, onko osallistaminen päätöksentekoon enemmänkin itseisarvo, kuin päätöksenteon laatu. Tutkimuksessa ymmärretään, että PDM on vaikea irrottaa

tarkasteltavaksi muista osallistavista toimenpiteistä, päätöksenteko ja siihen liittyvä prosessi ei ole irrallinen muusta organisaatio- ja johtamiskulttuurin elementeistä.

4 Tutkimuksen toteutus ja tieteen filosofiset valinnat

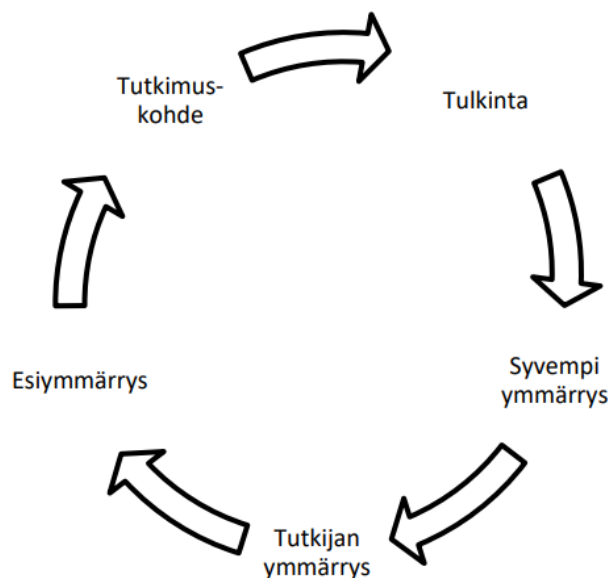
Tutkimus on laadullinen ja perustuu hermeneutiikkaan, joka viittaa tekstien tulkintataitoon ja tiedon rakentumista esiymmärryksestä synteesiin. Tulkinnan tekeminen on riippuvaista siitä todellisuudesta, jossa tutkimusta tehdään. (Puusa & Juuti, 2020c, 72; Gadamer, 2008.) Laadullisessa tutkimuksessa pyritään saamaan esille erilaisia näkökulmia, joista aihetta voidaan tarkastella. (Puusa & Juuti, 2020a, s. 5, 14.) Tässä luvussa perustellaan tieteen filosofisia valintoja ja sitten kuvataan valittu tutkimusstrategia ja tutkimusprosessin eteneminen.

4.1 Hermeneutiikka

Hermeneutiikan eräs tehtävä on muistuttaa meitä totuuden monitasoisuudesta ja avoimuudesta, myös kielen taipumuksesta muokata käsitteitä ja itseymmärryksestä kaiken ymmärtämisen lähtökohtajana. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Hermeneutiikka soveltuu myös tutkijan omaan maailmankatsomukseen, joka pitkälti pohjautuu holistiseen ihmiskäsitykseen. Holistisessa ihmiskäsityksessä Rauhalan (1995) mukaan ihminen realisoituu kolmesta olemassaolon perusmuodosta. Näitä perusmuotoja ovat tajunnallisuus, kehollisuus ja situationaalisuus ja yhdessä nämä muodostavat aidon ihmisen kokonaisuuden.

Hermeneutiikka perustuu kreikan kielen sanaan *hermeneum* ja tarkoittaa tulkittamista, tulkintataitoa ja myös ymmärtämistä. Ymmärtäminen viittaa merkitysten etsimistä tekstistä, lukijan näkökulmasta. Hermeneutiikan juuret ovat teologiassa. Hermeneutiikka on varsin laaja ja useita eri suuntauksia sisältävä kokonaisuus. (Puusa & Juuti, 2020c, 72; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 38.) Hans-Georg Gadamerin katsotaan olevan modernin hermeneutiikan suuntauksen vaikutusvaltaisin edustaja (Niiniluoto, 2002, s. 142; Puusa & Juuti, 2020c, 72.) Gadamerin mukaan (Puusa & Juuti, 2020c, 73) hermeneutiikan tehtävä on ymmärtää kokonaisuus sen osien merkitysten kautta ja toisinpäin, jolloin asetelma on kehämäinen.

Alla (Kuvio 2.) on esitetty hermeneuttinen tutkimusprosessi, joka tähtää tekstin tulkin-
taan ja syvempään ymmärtämiseen, sen ajatellaan etenevän hermeneuttisessa kehässä.
Ymmärrys muuttuu ja täsmentyy tiedon määrän lisääntyessä.



Kuvio 2: Hermeneuttinen kehä (mukaillen Gadamer, 2008).

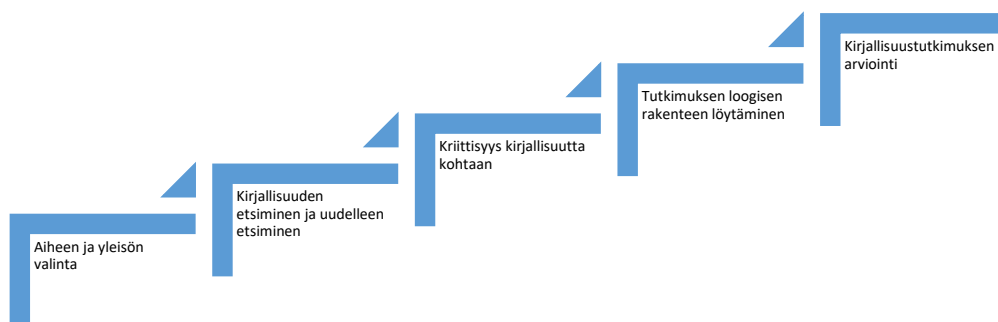
Puusa ja Juuti (2020c, s. 73) määrittelevät hermeneuttisen kehän kuvaavan ymmärtämi-
sen kulkua, tutkija vähitellen lähestyy perusteltua tulkintaa. Tutkimuksen tekstin koko-
naisuus voidaan ymmärtää vain sen osien merkitysten kautta ja toisinpäin, ymmärtämi-
nen muodostaa kehän, joka syvenee prosessin edetessä ja voidaan ajatella olevan lop-
pumaton tehtävä. Tutkijan ennakkokäsitykset uudistuvat tutkimusprosessin edistyessä,
ja tutkija pyrkii siihen, että tulkinta auttaa ymmärtämään paremmin tutkittavaa kokonai-
suutta, niin että tutkimuksen aineisto ja tulkinta eivät ole ristiriidassa keskenään. Anttilan
(2005, s. 280) mukaan hermeneuttinen kehä on laadullisen analyysin prosessi, joka on
spiraalinomainen kierroksina etenevä prosessi. Siinä edetään aineistossa vaihe vaiheelta
eteenpäin, jolloin ensin saavutetaan aineiston edustaman ilmiön kuvailun taso, sen jäl-
keen luokittelun taso, sitä edelleen tarkastellen sisältöelementtien yhdistelyn taso ja lo-
pulta ilmiön kokoamisen ja selittymisen taso. Kirjoittamisprosessi toimii tutkimuksen

apuvälineenä koko tutkimusprosessin ajan ja tutkijan oma oppiminen sekä oivallukset tuottavat uusia tulkinnan mahdollisuuksia. Tutkimusprosessin lopputuloksena syntyy paras mahdollinen tulkinta tutkittavasta ilmiöstä, tutkimusraporttiin kirjattuna

Alasuutari (2011) on eritellyt laadullisen aineiston fakta- ja näytenäkökulmaan. Faktanäkökulmassa aineisto toimii ikään kuin todellisuuden heijastumana, kun tämän tutkimuksen nähdään olevan näytenäkökulmasta eli riippuvan toimijoiden ja diskurssien näkökulmista ja arvostuksista. Tutkija on toiminut koko työuransa sote toimialalla, tällä on ollut vaikutusta tutkimuksen näkökulmaan ja arvostuksiin. Hermeneuttinen tutkimus vaatii tutkijalta ymmärrystä tutkittavasta käsitteestä ja omat ennakkokäsitykset ovat jatkuvassa vuoropuhelussa aineiston ja teorian kanssa ja tulkinta ja ymmärrys etenevät kehämäisesti. (Gadamer, 2008; Lämsä ja muut, 2015, s. 13; Niiniluoto, 2002, s. 142.)

4.2 Perinteisen kirjallisuustutkimuksen vaiheet ja prosessi

Perinteinen kirjallisuustutkimus on itsenäinen tutkimusmetodi ja menetelmän avulla voidaan tehdä katsaus jo aiemmin julkaistuista tutkimuksista. Tutkimusmenetelmää käytetään, kun halutaan kuvata tutkittavaa ilmiötä monipuolisesti tai halutaan tuottaa uutta näkökulmaa jo tutkitusta aiheesta. Se perustuu Gregory ja Denniss (2018) viiteen askeleeseen (1) aiheen ja yleisön valinta, (2) kirjallisuuden etsiminen ja uudelleen etsiminen, (3) kriittisyys kirjallisuutta kohtaan, (4) tutkimuksen loogisen rakenteen löytäminen ja (5) kirjallisuustutkimuksen arviointi. (Autioniemi, 2021.) Tutkimusprosessissa noudatetaan kyseistä viiden askeleen (Kuvio 3.) mukaista rakennetta, vaikkakin hermeneutiikkaan kuuluen tutkittavan ilmiön ja käsitteiden määrittelyn nähdään olevan päättymätön kehä käyttö – ja tilanneyhteyden mukaan. (Takala ja Lämsä, 2001, s. 381.)



Kuvio 3: Perinteisen kirjallisuustutkimuksen viisi askelta (mukaillen Gregory & Denniss, 2018).

Perinteisen kirjallisuustutkimuksen etuina pidetään tulkintaa, kritiikkiä ja ymmärryksen syventämistä (Autioniemi, 2021.) ja sitä voidaan luonnehtia yleiskatsaukseksi ilman tiukoja ja tarkkoja sääntöjä. Käytetyn aineiston valintaa eivät rajaa metodiset säännöt, mutta tutkittavasta ilmiöstä pystytään kuitenkin luokittelemaan tarvittaessa tutkittavan ilmiön ominaisuuksia. Perinteisestä kirjallisuustutkimuksesta on käytetty myös joskus nimitystä traditionaalinen ja ei-systemaattinen kirjallisuuskatsaus. (Greenhalgh ja muut, 2018; Salminen, 2011, s. 6.)

Sosiaali- ja terveyshallintotiede ja hallintotiede kohtaavat tieteen yleisiä muutostrendejä ja tiede monialaistuu, sen käsitteet monipuolistuvat, aikaisempia ja uusia käsitteitä yhdistetään ja uusia tieteellisiä rajapintoja syntyy. (Niiranen, 2011.) Puhdas hallintotieteellinen organisaatioiden, päätöksenteon ja johtamisen tutkimus ilman substanssikiinnittyneisyyttä eivät anna näille soveltaville tieteenaloille riittävästi välineitä ja riittä selittämään sosiaali- ja terveyshallinnon ilmiöitä eikä tutkimustiedon käyttö käytäntöön etene. Sote organisaatiot, niiden rakenteet ja toiminnan sisällötkin ovat isossa muutoksessa, ja tämä haastaa päätöksenteon rakenteita ja johtamisosaamista.

Tutkimuksessa on keskeistä holistinen eli kokonaisvaltainen ihmiskäsitys. Tutkimuskohteen luonteen takia, tutkimuksen metodologia tässä tutkimuksessa perustuu hermeneutiikkaan eli tulkintaan ja näkökulmana korostuu tutkittavien kohteiden ymmärtäminen. (Metsämuuronen, 2005, s. 12.) Tutkimuksen intressi on suuntautua kuitenkin käytäntöön, minkä vuoksi lähestymistapa on kuitenkin rajattu enemmän

tutkimusmenetelmään kuin laajaan pohdintaan tai tulkintoihin. Tutkittava ilmiö, PDM, ymmärretään monimuotoisena käsitteenä ja tutkimuksella pyritään tuottamaan uutta näkökulmaa ja syvyyttä kompleksisuusajattelun ja kompleksisuusjohtajuusteorian avulla. Tutkimuksessa oletetaan, että osallistavan päätöksenteon ilmiön syvällisempi ymmärtäminen on merkityksellistä ja että osallistavan päätöksenteko moniulotteisempi käsite, kuin reformipuheissa usein käytetään. Tutkimuksen lähtöasetus on, että maailma ja organisaatiot ovat kompleksisia, organisaatioiden on mentävä osallistavampaan ja itseorganisoituvampaan suuntaan ja tätä myöten johtamisosaamisen on uudistuttava. Tutkimus tuottaa yhdenlaisen näkökulman osallistavasta päätöksenteosta, ymmärtäen, että yhtä hallittavaa todellisuutta ei pystytä rakentamaan.

Tutkimuksen yleisöä edustavat Vaasan yliopiston sosiaali- ja terveyshallintotieteen kollega opiskelijat sekä oppiaineiden ja pro gradun ohjaajat. Toiseksi yleisöä edustavat myös kaikki, jotka ovat kiinnostuneita osallistavan päätöksenteon ilmiöstä organisaatiotasolla.

Toinen kirjallisuustutkimuksen askel on kirjallisuuden etsiminen ja uudelleen etsiminen. (Autioniemi, 2021, 29.) Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksen aineisto on etsitty tutkijalähtöisesti tutustumalla osallisuuden, päätöksenteon ja osallistavan päätöksenteon käsitteisiin, kompleksisuutieteisiin, johtajuuteen ja myös sote alaan liittyviin kotimaisiin väitöstitkimuksiin, kotimaisiin ja tieteellisiin artikkeleita sekä tekemällä satunnaisia tietokantahakuja ebsco ja google scholar tietokantoihin. Tutkimuksen käsitteen määrittely piirsi osallisuudesta ja osallistava päätöksenteko käsitteestä ja sen lähikäsitteistä ”työversion”, joka on vielä täydentynyt tutkimuksen edetessä. Kirjallisuuskatsauksen kirjoittamisen jälkeen, tutkimuskysymykset täsmentyivät ja päädyttiin tekemään perinteinen kirjallisuustutkimus, jossa PDM pyritään selittämään kompleksisuusajattelun ja kompleksisuusjohtajuusteorian keinoin.

Tutkimuksen ensisijainen aineisto koostuu osallistavaa päätöksentekoa organisaatiokontekstissa käsittelevistä ulkomaisista tieteellisistä artikkeleista. Aloitin tiedonhaun koehaulla elektronisiin tietokantoihin ja asiantuntija-apua sain Vaasan yliopiston kirjaston

yhteiskuntatieteellisen alan informaatikko Heidi Thonbergiltä. Testihaussa tein hakuja finnan hakupalvelun kautta, sekä ebsco, pro quest ja google scholar tietokantoihin. Suomenkieliset tutkimukset sekä niin sanottu harmaa kirjallisuus jätettiin pois tästä tutkimuksesta. Lisäksi päätin sisällyttää aineistoon vain sellaiset tutkimukset, jotka ovat saatavilla veloitusetta ja kohtuullisella vaivalla löydettävissä. Päätin, että valitsen mukaan vain englanninkielisiä artikkeleja, jotka on vertaisarvioitu tieteellisessä julkaisussa. Päädyn pelkästään englannin kieleen siksi, että suomenkielistä aineistoa ei ollut kohtuullisella vaivalla saatavilla. Englannin kieleen keskittyminen toi myös selkeyttä hakutermien valintaan. Kokonaiset kirjat puolestaan päätin jättää pois, sillä niiden analysoiminen olisi vienyt liikaa aikaa. Yllä mainittujen rajausten lisäksi tutkimusaineistoa rajasi pro gradun työn tuomat rajallisuudet. Tutkimusaineisto pitää pystyä rajaamaan riittävän pieneksi, jotta on realistista saada tutkimus suoritettua kohtuullisessa pro gradulle suunnitellussa aikaikkunassa.

Tutkimusaineiston hankinta päädyttiin tekemään Vaasan yliopiston kirjaston Tritonian FINNA e-artikkelihakupalveluun ja Academic Search Elite (EBSCO) tietokantaan sekä tämän jälkeen vielä etsin google scholarista sopivia artikkeleja käsihakuna. Koehakujen perusteella, oletettavaa oli, että näin tutkimukseen löydetään riittävästi osallistavasta päätöksenteosta aineistoa. Tutkimus on yksin toteutettava opinnäytetyö ja teoria osuudessa on jo haettu käsitteestä, sen ominaispiirteistä ja historiasta kattavasti etukäteistietoa.

Huhtikuussa 2022 suoritettussa haussa FINNAN hakupalveluun JA EBSCON tietokantahaakuun, löytyi yhteensä 370 vertaisarvioitua englanninkielistä artikkelia, joiden otsikossa tai tiivistelmässä mainittiin ”participation in decision-making” tai ”participative decision-making” tai ”model of participation in desicion-making” Englannin kielinen lyhenne käsitteestä PDM ei tuonut hakuun merkittävästi aihepiirin sisältöä ja se jätettiin tässä vaiheessa hausta pois. Artikkeleiden tiivistelmät luettiin kevyesti silmäillen ja valittiin ne artikkelit jatkoon, jotka käsittelivät aihetta organisaatiokontekstissa. FINNAN artikkelihauasta valtaosa poisjätetyistä artikkeleista käsitteli osallistavaa päätöksentekoa nuoren, lapsen tai perheen osallisuuden (57) tai potilasosallisuuden ja hoitosuhteen

näkökulmasta (48), lisäksi opetusala (17) tai kansalais-/asiakasosallisuus (30) oli pääosassa. Finnan tietokannan artikkeleista jatkoon tässä vaiheessa valikoitui 62 artikkelia, joista 9 yli kaksoisartikkeleja, joten lopullinen lähilukuun valikoituneiden määrä oli 53. EBSCO tietokantahaku oli positiivista koehauista huolimatta epätuottoisa tutkimuksen aineiston kannalta, osallistavaa päätöksenteko käsitettä ei käsitelty juurikaan organisaatiokontekstissa, vaan haku tietueet pitivät sisällään valtaosin hoito- tai asiakassuhteen (89) tai kansalaisosallisuuden (46) näkökulmasta, osittain myös opetusalaa (20). Tutkimuksia valitessa katse haluttiin pitää organisaation sisäisissä näkökulmissa. Tästä hauista vain 4 artikkelia valikoitui lähilukuvaiheeseen. Tämän jälkeen lähilukuun valikoituneiden artikkeleiden kokonaismäärä on 57 artikkelia. Näistä artikkeleista 8 valikoituu varsinaiseen tutkimusaineistoon. Tätä aineistoa täydennettiin vielä manuaalisella Google scholar haulilla kesän ja alkusyksyn 2022 aikana käyttäen samoja hakusanoja kuin aikaisemmissa haussa, tällä haulilla löydettiin vielä 11 artikkelia, ja koko tutkimusaineistoksi muodostui näin 19 tutkimusartikkelia (Liite 1.). Tämän tutkimuksen aineisto on pieni, joten tämän perusteella on vaikea tehdä yleistyksiä. Tutkimusaineisto on kuitenkin riittävä ja siitä on löydettävissä arvokasta lisäinformaatiota aiheesta ja tutkimustavoitteet on mahdollista saavuttaa.

Mielenkiintoisena huomiona, että PDM ilmenemistä kompleksisuuden tai kompleksisuusjohtajuuden viitekehyyksessä oli haastava löytää tietokanta haulilla ja se jätettiin pois hakusanoista. Ilahduttavasti lähilukuun valikoituneista artikkeleista löytyy tutkimuksia, joissa teoreettisena viitekehyyksenä on kompleksisuusajattelu, vaikka se ei toiminutkaan varsinaisena sisäänottokriteerinä.

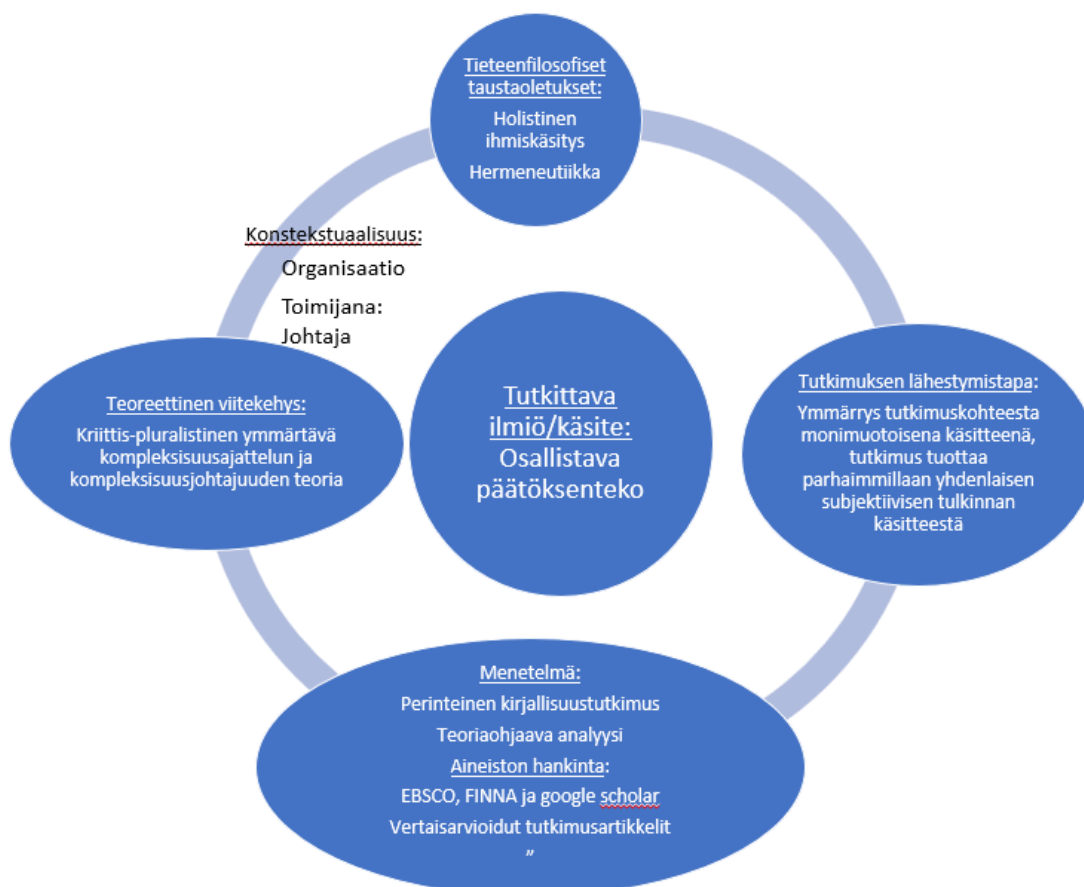
Kolmas kirjallisuustutkimuksen askel perustuu kriittisyyteen. Tutkimuksen aineistoa ei tulisi vain koota, vaan sitä tulisi myös analysoida kriittisellä otteella. (Autioniemi, 2021, 29.) Efronin ja Ravidin (2019, s. 184) mukaan kirjallisuustutkimuksen synteesi muodostuu aineiston ryhmittelystä, vertailusta ja erojen löytämisestä, ristiriitaisten löydösten arvioinnista ja kriittisen näkökannan omaksumisesta. Salmisen (2011, s. 7) mukaan perinteinen kirjallisuustutkimus tai enemmänkin katsaus on enemmänkin keskustelua herättävä

eikä tiukka metodi. Tällöin tulee hyväksyä, että tehty synteesi saattaa muodostua puolueelliseksi ja katsauksen ideana voidaan pitää keskustelun herättämistä. Kyseessä on usein kirjoittajan itsensä tuoma panos, eikä niinkään se, että katsaus olisi objektiivinen ja puhuisi omasta puolestaan. Lähtökohtaisesti tämän tutkimuksen aineiston hankintaa on pyritty tekemään kriittisesti ja läpinäkyvästi, mutta aineiston hankinta ei ole käynyt läpi erityistä systemaattista seulaa. Tutkimuksen aineisto kuvastaa laadullista otetta, jolle on ominaista monitasoisuus ja kompleksisuus (Alasuutari 1994, s. 75). Tutkimuksen viimeisessä luvussa on tehty kriittinen loppupohdinta, jossa on arvioitu tutkimuksen aineiston ja analyysin laatua ja luotettavuutta.

Neljäs kirjallisuustutkimuksen askel on perinteisen kirjallisuustutkimuksen loogisen rakenteen löytäminen. (Autioniemi, 2021, 32.) Hirsjärven ja muut (2018, s. 124) mukaan tutkimukselle on luotu hyvä pohja, kun tutkijan valinnat ovat yhteensopivia (koherentteja) liittyen ongelmanasetteluun, tieteenfilosofiaan, tutkimusstrategiaan ja teoreettiseen ymmärtämiseen. Tutkimusprosessi on pitänyt sisällään paljon valintoja, ja prosessi ei ole edennyt perinteisen ajattelun mukaan, että ensin valitaan rajatut tutkimuskysymykset ja sitten siirrytään aineiston keruuseen. Tutkimusprosessi on pitänyt sisällään lähtökohtien sekä tutkimusmenetelmänkin tarkastamista ja tutkimuksen ”johtotähteä” on etsitty pitkään. Alkuperäisestä kiinnostuksesta tutkia osallistavaa päätöksentekoa johtamistaitona sote toimintaympäristössä luovuttiin, tarkastelukehikoksi rajattiin organisaatio ja siellä toimiva johtaja. Osallistavan päätöksenteon haastavaan kaksoiskäsitteeseen, osallistavan päätöksenteon malleihin ja prosesseihin tutustuminen vahvisti teoriaosuudessa muodostunutta näkemystä, että kyseessä on moniulotteinen ja haastava ilmiö. Halu ymmärtää osallistavan päätöksenteon ilmiötä syvällisemmin juuri kompleksisessa toimintaympäristössä, organisaatiossa sekä johtajan työtaitona, auttoi lopullisten tutkimuskysymysten muotoutumista ja perustelee osallistavan päätöksenteon ilmiön tarkastelun kompleksisuusajattelun ja kompleksisuusjohtajuusteorian viitekehyksessä. Tutkimuksella saadaan tietoa ja ymmärrystä mitä organisaatiossa PDM voisi tarkoittaa ja mitä johtamistaitoja vaaditaan, jotta PDM voisi toteutua organisaatiossa. Tutkimus

piirtää myös yhdenlaista kuvaa osallistavan päätöksenteon kaksoiskäsitteen moniulotteisuudesta, vaikkakaan se ei ole ensisijainen tutkimuskohde.

Tutkimuksen looginen rakenne on jo kuvattu luvussa (1.3). Tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen. Laadullinen tutkimusmenetelmä koostuu keinojen kokonaisuudesta, joiden avulla tutkimuksen aihetta lähestytään ja pyritään vastaamana tutkimuskysymyksiin. (Puusa & Juuti, 2020a.) Tutkimuksen menetelmän, kirjallisuustutkimuksen, hermeneuttisen kehän avulla tutkittavasta ilmiöstä etsitään tulkintoja ja merkityksiä. Siinä tutkija sekä vaikuttaa että on vaikutuksen kohde. Alla olevassa kuviossa (ks. Kuvio 4.) kuvataan tutkimuksen kokonaisuus.



Kuvio 4: Tutkimuksen kokonaisuuden kehikko (mukaillen Puusa & Juuti, 2020b, s. 40).

Perinteisen kirjallisuustutkimuksen viimeinen askel on tutkimuksen arviointi, mikä koostuu esimerkiksi ulkopuolisista arvioista ja kommenteista, tutkijan oman arvioinnin ja kriittisyyden lisäksi. Koska tutkimus on pro gradu, sitä ovat kommentoineet tutkimuksen ohjaajat ja seminaarityöhön osallistuvat opiskelija kollegat prosessin eri vaiheissa. Nämä palautteet ovat auttaneet rajaamaan ja selkeyttämään tutkimuksen tarkoitusta ja metodologiaa. (Autioniemi, 2021.)

Perinteinen kirjallisuustutkimus on metodologisesti väljä ja se antaa mahdollisuuden käsitellä aihetta laaja-alaisesti, kommentoivasti ja jopa keskustelua herättävästi. Kirjallisuuskatsauksen valintaa puoltaa tutkimuksen intressi törmäyttää PDM kompleksisuuden ja tutkimusmetodi antaa vapauden uusille näkökulmille. Tutkimusmenetelmä on sallinut juuri tälle aiheelle ja tutkimukselle räätälöidyn tutkimuspolun. Laadulliselle tutkimusprosessille on hyvin tyypillistä ”kädet savessa” eli hyvin yksilöllinen kuvaus ratkaisuista (Aaltio & Puusa, 2020, s. 177). Tutkimuksen tekoa on ohjannut tutkijan vahva motivaatio paneutua osallistavaan päätöksentekoon ilmiönä ja johtamistaitona sekä tutkijan esiyymmärrys on suunnannut tutkijan ajatuksia tiedon hankinnassa. Arkitodellisuus johtajana ohjasi tutkimuksen toteuttamista aluksi vahvasti, mutta perehtyminen huolella keskeisiin käsitteisiin ja tutkittavaan ilmiöön auttoivat tarkastelemaan ilmiötä enemmän ”tutkijan” roolista ja suhtautumaan esitietoihin kriittisesti. Tutkimusprosessia ja tuloksia on pyritty selkeästi raportoimaan, milloin on kyseessä tutkijan oma ääni ja milloin muiden. Se, että aihetta tarkastellaan käsitteellisemmin ja teoreettisemmin, kuin arkitiedosta käsin, on tutkimuksen luotettavuuden kannalta välttämätöntä. (Aaltio & Puusa, 2020, s.182–184.)

Tutkimuksen aineisto on suppea ja valinta tehty tutkijalähtöisesti. Tämä haastaa tutkimuksen tuloksien luotettavuutta ja yleistettävyyttä. Tämä haaste on yleisesti pro gradu tutkimuksissa, joissa tutkimus tulee toteuttaa itsenäisesti ilman useampien tutkijoiden dialogia ja aineistot ovat kovin suppeita. Tämän tutkimuksen tuloksia ei ole ilmaistavissa määrällisin mittarein ja tutkimuksen tuloksia ei voi pitää yleistettävänä vaan enemmänkin ymmärrystä lisäävinä. Aaltio ja Puusa (2020, s. 188) toteaa, että samasta aineistosta voi

tehdä useitakin perusteltuja tulkintoja, sen mukaan mikä näkökulma on valittu, johtuen tutkimustilanteen kokonaisvaltaisuudesta ja ainutlaatuisuudesta. Tekijän on itse luotava ja tuotettava analyysinsä viisautta, ei ole mitään yleispätevää keksimisen logiikkaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, s. 113.) Tehty synteesi saattaa muodostua puolueelliseksi, silti täyttäen tutkimuksen tavoitteen kartoittaa ja tarkastella osallistuvan päätöksenteon ominaispiirteitä kompleksisuusajattelun ja kompleksisuusjohtajuusteorian näkökulmasta ja löytää merkityksiä sekä uusi näkökulmia ja näin lisätä ymmärrystä osallistuvan päätöksenteon käsitteestä. Luvussa 6 arvioidaan laajemmin tutkimuksen antia, luotettavuutta, rajoitteita ja eettisyyttä.

4.3 Teoriaohjaava sisällönanalyysi

Tämä tutkimuksen aineiston analyysi perustuu löyhästi teoriaohjaavan sisällönanalyysiin, jossa aineiston luokittelu toteutetaan teoriasta nousseiden käsitteiden viitekehykseen. Yleisesti sisällönanalyysiä voidaan käyttää kaikissa laadullisissa tutkimuksissa, joko yksittäisenä metodina tai väljänä teoreettisena kehyksenä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 111.) Teoriaohjaavaa sisällönanalyysia perustuu induktiiviseen päättelyyn, johon tuodaan teoria ohjaamaan päättelyä. Tämän vuoksi teoriaohjaavaa sisällönanalyysia voidaan kutsua myös deduktiiviseksi analyysiksi. (Tuomi & Sarajärven, 2018, s.113.) Mitä aikaisemmassa vaiheessa, tutkija ottaa teorian ohjaamaan päättelyä, ollaan lähempänä deduktiivista päättelyä, vastaavasti mitä lähempänä ollaan päättelyn loppua, ennen kuin teoria otetaan ohjaamaan päättelyä, ollaan lähempänä induktiivista päättelyä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 113.) Teoriaohjaavan sisällönanalyysin tavoite ei ole testata teoriaa, vaan kuten tässä tutkimuksessa paremminkin uusia ajatuksia ja näkemyksiä aukova. Tutkimuksen aineisto voidaan kerätä hyvin vapaasti ja teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä aineiston analyysi etenee aluksi aineistolähtöisesti, ja analyysin alaluokat muodostuvat tutkimusaineistosta. Analyysin edetessä, teoreettisesta viitekehyksestä muodostetaan yläluokkia aineiston analyysiin. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 111–112; Aaltio & Puusa, 2020, Autioniemi, 2021.) Teoriaohjaavasta sisällönanalyysistä käytetään myös rinnakkain teoriasidonnainen sisällönanalyysi nimikettä ja ne nähdään samantyyppisinä

analyysimuotoina. (Eskola 2007.) Sisällönanalyysiä kuvataan teoria- ja aineistolähtöiseksi tai teoriaohjaavaksi. (ks. Taulukko 3.)

Taulukko 3. Laadullisen tutkimuksen analyysimuodot (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 112).

	Viitekehys	Aineiston hankinta	Aineiston analyysi	Raportointi
Aineistolähtöinen analyysi	a) metodologia b) tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetty	-metodologia ohjaava -vapaa	-aineistolähtöinen	-aineistolähtöinen
Teoriaohjaava analyysi (teoriasidonnainen)	a) metodologia b) tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetty	-metodologia ohjaava -vapaa	-teoriaohjaava, kaksiosainen; aineistolähtöinen, johon liitetään teoriaohjaava	-teoriaohjaava
Teorialähtöinen analyysi	a) metodologia b) tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetty	-teorialähtöinen	-teorialähtöinen	-teorialähtöinen

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 110) mukaan teoriaohjaavan analyysin päättelyn logiikassa on usein kyse abduktiivisesta päättelystä, jolloin tutkijan ajatteluprosessissa vaihtelevat aineistolähtöisyys ja valmiit mallit. Näitä yhdistetään toisiinsa pakolla, puolipakolla ja luovasti, ja saattaa syntyä jotain uutta. Teoriaohjaavassa analyysissä tuodaan teoria ohjaamaan lopputulosta, vaikkakin päätös missä vaiheessa teoria otetaan ohjaamaan päätettyä, on aineistolähtöinen sekä tutkijakohtainen. (Tuomi & Sarajärvi, 113.) Teoriaohjaavassa analyysissä tutkijan valinnoilla, ymmärryksellä ja toiminnalla on iso merkitys tutkimuksen tuloksiin. Teoriaohjaavaa analyysiä ei voida näin pitää yksistään joko induktiivisena tai deduktiivisena ja kaikkiaan aineiston analyysissä onkin kyse enemmänkin keksimisen logiikasta. (Autioniemi, 2021; Tuomi & Sarajärvi, 2018, 113.)

Tutkimuksen teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä perustellaan sillä, tutkimuksen teoreettista viitekehystä käytetään kontekstissa, josta ei löytynyt vastaavalla kontekstilla aikaisempaa kotimaista tutkimusta. Kompleksisuusajattelu ja PDM:ää on pohdittu muun muassa Pernaan (2020) väitöskirjassa, mutta PDM ilmiö organisaatiokontekstissa kompleksisuusjohtajuusteorian eri johtajuustyyppien viitekehyksessä on uusi tulkinta, ja kaipaava ”vapaan” etenemisen päättelyn logiikkaa. Lisäksi abduktiivisen analyysin valintaa puoltaa Autioniemen (2021, s. 24) mukaan myös se, ”ettei puhtaasti induktiivista

päättelyä tai analyysiä ole olemassakaan: tutkimusta määrittelee aina tutkijan ennakkokäsitykset ja tulkinnat tutkittavasta ilmiöstä”. Tuomi ja Sarajärvi (2018) mukaan teoriaohjaavan analyysin nähdään soveltuvan olemassa olevan teorian tai mallin muotoiluun uudessa aihepiirissä.

Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissa ensin kategoriat määritellään aikaisemman tiedon perusteella, ja niihin etsitään aineistosta sisältöjä niitä kuvaamista lausumista. Aineiston analyysia siis ohjaa valmis, aikaisemman tiedon perusteella muodostettu analyysirunko. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, s. 131.) Tämän tutkimuksen aineiston sisällön etsiminen aloitettiin ensin Scott-Ladd ja muut (2006) määrittelemien osallistavan päätöksenteon osatekijöiden (perustelu osallistavalla päätöksenteolle, rakenne, muoto, päätöksenteon kysymykset, osallisuuden aste ja päätöksenteon prosessi) muodostamalla analyysirungolla. Ensin koottiin lausumia näiden teemojen alle, seuraavassa taulukossa (Taulukko 4.) on esimerkki tämän vaiheen analyysirungosta.

Taulukko 4: Esimerkki analyysirungosta (mukaillen Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.128).

Ilmiön ulottuvuudet	Ilmiön ominaisuudet		
Perustelu (alaluokka)	PDM tunnustetaan kansainvälisissä tutkimuksissa osaksi tehokasta johtamista	PDM mallit edesauttavat hyväksymään organisaatiossa uudistuksia ja muutokkykyisyyttä ja lisää näin organisaation menestymismahdollisuuksia.	PDM lisää työntekijöiden suorituskykyä, voimaantumista sekä työtyytyväisyyttä ja vastaavasti työntekijöiden riittämätön osallistuminen päätöksentekoon vaikuttaa alentavasti työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja vähentää sitoutumista organisaatioon.
Rakenne (alaluokka)	Johtajat voivat käyttää ns. virallisia päätöksentekotiimejä, joiden avulla he voivat maksimoida asiantuntijuuden ja tiedon syvyyden ja laajuuden	PDM on myös ilman virallista rakennetta, Päätösmekanismit nähtiin vuorovaikutuksen paikkoina	Kun käytetään useita sekä virallisia, että epävirallisia vuorovaikutuksen verkostoja ja paikkoja organisaatioiden kyky tiedon hyödyntämiseen lisääntyy.
Muoto (alaluokka)	Voi olla suoraa ja/ tai epäsuoraa osallistumista päätöksentekoon.	PDM on useita eri muotoja	Organisaatiotasolla on viitteitä, että PDM vaikutukset tyytyväisyyteen ja suorituskykyyn vaihtelevat osallistumisen muodon mukaan

Ilmiön ulottuvuudet	Ilmiön ominaisuudet		
Päätöksensymykset (alaluokka)	Osallistujilla on suhteessa päätettävään asiaan asiankuvavaa tietoa annettavanaan.	Kaikki päätökset eivät ole sopivia osallistavalle päätöksenteolle.	Organisaatioissa tehdyt päätökset voidaan karkeasti luokitella strategiaan ja taktisiin päätöksiin.
Osallisuuden aste (alaluokka)	PDM osallistumisaste vaihtoehtojen luomiseen, suunnitteluun ja tulosten arviointiin liittyy merkittävästi tyytyväisyyteen	PDM osallistumisaste vaihtoehtojen luomiseen ja suunnitteluun liittyy merkittävästi suorituskäyttöön	Jatkuva osallistuminen kuten työtehtävien autonomia. Korkeampi osallistuminen PDM johtaa parempaan hallintaan ja rohkaisee työntekijöiden suorituskäyttöä.
Prosessi (alaluokka)	PDM: n liikakäyttö tai alikäyttö voi koitua ongelmalliseksi, tärkeämpää olisi pohtia sopivin päätöksenteon prosessi suhteessa päätettävään asiaan.	<i>PDM päätöksentekoprosessin vaiheita:</i> päätettävän asian esiin nostaminen, ongelman selkeyttäminen, eri vaihtoehtojen luominen, vaihtoehtojen arviointi ja vaihtoehtojen valitseminen	Vakiintuneet työryhmät, epäviralliset kokoukset, sattumanvaraiset kohtaamiset tai muussa mahdolliset tapaamiset.

Tämän jälkeen aineistosta nousseita sisältöjä aloitettiin sitomaan teoriaan. Tutkimuksen deduktiivista osaa edustaa kompleksisuusajattelun ja kompleksisuusjohtajuusteoria ja nämä muodostavat yläkategoriat tälle tutkimukselle. Kolmeksi yläkategoriaksi muodostuivat kompleksisuusjohtajuusteorian operatiivinen johtajuus, aloitteellinen johtajuus ja mahdollistava johtajuus. Analyysin aikana tutkijan ajattelua ohjasivat vuoroin teoria ja aineisto. Seuraavassa taulukossa (ks. Taulukko 5.) on esimerkki analyysin etenemisestä, jossa yläluokkina ovat johtajuustyyppit ja alaluokkana yksi edeltävän analyysirungon ulottuvuus ”rakenne”.

Taulukko 5: Esimerkki analyysin etenemisestä.

PDM ominaispiirteitä	Rakenne (alaluokka)		
Operatiivinen johtajuus (yläluokka)	”johtajat voivat käyttää ns. virallisia päätöksentekotiimejä, joiden avulla he voivat maksimoidaan asiantuntijuuden ja tiedon syvyyden ja laajuuden. Näin mahdollistavat ja edistävät päätöksenteolle niin	”PDM vaatii rakenteita ja jotta päätöksenteko on mahdollista”	”kun työntekijät implementoidaan kuvattuihin päätöksentekoprosesseihin, ja ollaan läpinäkyviä, miten päätökset tehdään, tämä lisää työntekijöiden käsityksiä oikeudenmukaisesta organisaatiosta ja

PDM ominaispiirteitä	Rakenne (alaluokka)		
	syvyyttä kuin leveyttä, riittäviä vuorovaikutuksen ja tiedon jalostumisen paikkoja. ”		edistää organisaation menestystä.”
Aloitteellinen johtajuus (yläluokka)	”Tämän lisäksi järjestelmätasolla tarkasteltaessa osallistumista päätöksentekoon on myös ilman virallista muotoa”		
Mahdollistava johtajuus (yläluokka)	”johtajat mahdollistavat sopivia kohtaamisen ja vuorovaikutuksen paikkoja”	”Kun käytetään useita sekä virallisia, että epävirallisia vuorovaikutuksen verkostoja ja paikkoja organisaatioiden kyky tiedon hyödyntämiseen lisääntyy.”	”Kun käytetään useita sekä virallisia, että epävirallisia vuorovaikutuksen verkostoja ja paikkoja organisaatioiden kyky tiedon hyödyntämiseen lisääntyy.”

5 Osallistava päätöksenteko kohtaa kompleksisuuden

Tässä luvussa vastataan tutkimukselle asetettuihin kysymyksiin ja raportoidaan tutkimustulokset. Tulosten tutkimusaineistona on käytetty kansainvälisiä PDM organisaatiokontekstissa käsitteleviä tieteellisiä julkaisuja (Liite 1.). Perinteinen kirjallisuustutkimus antaa tutkijalle vapauden tulosraportoinnille. Esittelen teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla tuotetut tulokset niin, että tarkastelen ensin luvussa 5.1 ensimmäisen tutkimuskysymyksen mukaisesti osallistavan päätöksenteon (PDM) ilmiötä kompleksisuusajattelun käsitteistön avulla. Tavoitteena on tuoda PDM:n määrittelyyn organisaatiotasolla lisää ymmärrystä CAS:n ominaispiirteiden avulla. Seuraavaksi luvussa 5.2 vastaan toiseen tutkimuskysymykseen erittelemällä ensin miten kompleksisuusjohtajuusteorian johtajuustyyppit operatiivinen johtajuus, aloitteellinen johtajuus ja mahdollistava johtajuus selittävät PDM ilmiötä. Tämän jälkeen jatkan toiseen tutkimuskysymykseen vastaamista pyrkimällä tunnistamaan tuloksista esiin nousseita PDM:ään liittyviä johtajuustaitoja kompleksisuusjohtajuusteorian viitekehyksessä.

5.1 Osallistava päätöksenteko ja kompleksinen adaptinen systeemi

Kompleksisuusajatteluun liittyy iso käsiteperhe, joista ydinkäsite, kompleksinen adaptinen systeemi (CAS), toimii tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen keskiössä. CAS ominaispiirteistä; *toimijuus, vuorovaikutus, organisaatio, emergenssi ja itseorganisoituminen* kohtaavat PDM:n. (ks. Turner & Baker, 2019.) Tässä tutkimuksessa PDM tarkastellaan organisaatiokontekstissa ja organisaatiotason ilmiönä. CAS antaa perustellun ja mielenkiintoisen linssin tarkastella päätöksentekoon osallistumista organisaatioissa, PDM nähdään sellaisenaan kehittävä organisaatiota monipuolisessa ja monitasoisessa paikallisessa vuorovaikutuksessa ja CAS näkee organisaatiot moniulotteisina yhteen kietoutuneina mukautuvina järjestelminä, jossa osat muuttavat toisiaan vuorovaikutuksen seurauksena. (Simpson ja muut, 2013, s. 1; Cilliers, 1998, s. 3.)

Kompleksisuusajattelun ydin on ymmärrys tutkimuskohteesta kokonaisuutena, kompleksisuusajattelussa ilmiöt ovat toisiinsa kietoutuneita, jota ei voi ymmärtää yksittäisiä osia tarkastelemalla. (Puustinen ja Jalonen, 2020.) Andersson ja muut (2013, s. 11) mukaan tulisi hyväksyä käsitys, että PDM on moniulotteisempi käsite, eikä sitä voi hallita leveällä siveltimellä ja yleistää ” että ihmisten tulisi osallistua päätöksiin, jotka vaikuttavat heihin”. PDM ei nähdä vakaana työtyytyväisyyttä lisäävänä prosessina, mallina, ominaisuutena tai johtamistyylinä, vaan se on hyvin riippuvainen päätösten kontekstista, päätösten tyylistä, luonteesta, toimijoista ja toimijoiden vuorovaikutuksesta. (Shaed ja muut, 2015; Black ja muut, 1997; Ashmos ja muut, 1996; Ryan, 2000.)

Anderson ja muut (2013, s. 1) tuo myös esiin, että havaitut puutteet PDM käsitteen määrittelyssä, voivat johtaa myös epäjohdonmukaisiin tulkintoihin, että kaikella päätöksentekoon osallistamisella, voidaan tulkita olevan positiivisia vaikutuksia. Scott-Ladd ja Marshall (2004) toteaa, että olisi tärkeä selventää ja määritellä mitä osallistavalla päätöksenteolla tarkoitetaan eri konteksteissa. Tämä vahvistaa jo aikaisemmin muodostunutta käsitystä, että osallistavan päätöksenteon käsitettä käytetään kirjavasti ja tämä voi johtaa myös virhetulkintoihin. Tämä perustelee myös osittain tämän tutkimuksen intressiä ymmärtää mitä osallistavalla päätöksenteolla tarkoitetaan kompleksisessa organisaatio kontekstissa.

Colon-Emericin ja muut (2014) totesivat, että suurin osa osallistavan päätöksenteon tutkimuksista on kohdistunut yksittäisen työntekijän kokemuksiin päätöksentekoon osallistumisesta. PDM:ää käsitellään usein ”vaikuttamisstrategiana” yksittäisten työntekijöiden käyttäytymiseen ja tätä myöten toivotaan sitoutumisen ja työtyytyväisyyden lisääntyvän. Järjestelmätason tarkastelussa ”vaikuttamisstrategia” nähdään koko organisaatioon vaikuttamisena. Lisäämällä henkilöstön keskuudessa vuorovaikutuksen paikkoja, joissa erilaiset näkökulmat pääsevät kohtaamaan, edistetään yhteistä oppimista. Osallistavan päätöksenteon nähdään lisäävät organisaation kykyä kerätä tietoa ympäristöstä ja omasta käyttäytymisestään ja käyttää näitä tietoja mukautumisessa muutoksiin ja oppimiseen. Siten PDM organisaatioiden toimintatapana auttaa heitä uudistumaan ja

muuttamaan toimintaansa itseorganisoidummin. Itseorganisoitumisen lisääntymistä selitetään sillä, että interventiot, jotka lisäävät tiedon saamisen lisäksi työyhteisön vuorovaikutuksen paikkoja ja viestintää henkilöstön välillä, lisää organisaation kykyä yhteiseen oppimiseen, jolloin rohkaistutaan käyttämään tietoa arjen käytäntöjen muuttamiseen. (Andersson, 2012; Colon-Emeric ja muut ,2014, s. 458.)

Andersson ja muut (2013, s. 14) mallinsivat PDM:n organisaatiotason ominaisuudeksi, jossa organisaatio nähdään adaptiivisena systeeminä. Osallistavan päätöksenteon malli, prosessi tai käsite on perinteisesti kuvattu yksilötason toimijasta käsin, jossa yksittäinen työntekijä pääsee osaksi päätöksentekoa tai johtajat osallistavat työntekijöitä. Organisaatiotason tarkastelussa ei vähätellä yksittäisten henkilöiden kokemuksia, vaan tarkastellaan ilmiötä järjestelmätasolla. Organisaation vuorovaikutusmallit voivat olla muodollisia tai epävirallisia ja osallistumista voi tapahtua yhdessä tai useammassa päätöksentekovaiheessa ja osallistujia voi olla vähän tai paljon. PDM organisaatiotason tarkastelussa nähdään moniulotteisena ilmiönä, jossa toimijoiden osallistumista päätöksentekoon on mahdotonta mitata vain yksiulotteisilla perinteisillä osallistavaa päätöksenteko mittavilla kysymyksillä, kuten kuinka usein he osallistuvat päätöksentekoon ja kuuluvatko he päätöksentekoryhmiin.

PDM ei ole yksittäinen malli, vaan pitää sisällään laajasti vaihtoehtoja hyödyntää organisaatioiden kykyjä ja asiantuntemusta. Osallistuminen, niin viralliseen kuin epäviralliseen, päätöksentekoon tapahtuu monin eri tavoin, keinoin ja vaihtelevien asiantuntijoiden kuten henkilöstön ja johtajien vuorovaikutuksessa. Asiantuntijoina päätöksenteon prosesseissa voivat toimia niin henkilöstöä kuin johtoa ja kohtaamisia voi olla sattumanvaraisesti, epävirallisissa kokouksissa kuin virallisissa kokoontumisissa. Juuri epävirallisten ja ei hallittujen vuorovaikutusta lisäävien tapaamisten hyöty organisaation muutoskyvyille nähdään tärkeänä. Muutoksen keskellä oleva organisaatio tarvitsee monipuolisesti vuorovaikutuksen paikkoja. Kompleksisten adaptiivisten järjestelmien, kuten organisaation, toimijoiden vuorovaikutuksen laatu ja yhteydet määrittelevät tiedon lisääntymiseen ja jalostumiseen. Osallistamalla päätöksentekoon lisätään myös organisaation tiedon

saatavuutta, käsittelyä ja tulkintaa. Toimijat, organisaation henkilöstö, nähdään tietolähteinä ja tiedon käsittelijöinä, ja monipuolisen vuorovaikutuksen kautta kyetään kehittämään useita ja mahdollisesti uusia tulkintoja tiedosta. Erityisesti organisaatiot, joissa on paljon ”vuorovaikutus” verkostoa, kykenevät paremmin sopeutumaan muutokseen. (Colton-Emeric ja muut, 2014, s. 446; Andersson ja muut, 2012, s.12; Andersson ja muut, 2013; Black ja Gregersenin, 1997.)

Myös Floris (2012) tarkasteli PDM:n tehokkuutta yksittäisten tekijöiden lisäksi myös organisatoristen tekijöiden kautta. Yksittäiset tekijät koostuvat yksittäisten toimijoiden tiedon ja motivaation tasosta. PDM nähdään olevan tehokasta, kun osallistujat ovat tietoisia siitä, että heidän panoksensa ovat merkityksellisiä ja on tarpeen luoda ja levittää tietoja, taitoja sekä asiantuntemusta. Osallistavan päätöksenteon organisatoriset tekijät koostuvat päätöksensyntyksen monimutkaisuudesta, ryhmän ominaisuuksista, johtajuustyyleistä sekä muista organisatorisista tekijöistä kuten ryhmän koosta, ajankohdasta. Näillä kaikilla tekijöillä nähdään olevan sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia osallistavan päätöksenteon tehokkuuteen. Näin ollen osallistavan päätöksenteon tehokkuutta ei voi täysin hallita. Myös CAS:ssa organisaation toimijoiden keskinäinen vuorovaikutus ja tästä syntyvä vaikuttaminen toisiinsa, voi muuttaa ympäristöä ennakoimattomalla ja odottamalla tavalla. Kyse on epälineaarisuudesta. (Uhl-Bien ja muut, 2007, s. 299.) Tämä johtaa siihen, että pienillä teoilla saattaa olla suuret vaikutukset ja suurilla teoilla pienet vaikutukset. Kompleksinen systeemin ominaisuuksien takia, päätöksenteossa tulisi yksilöiden roolin sijasta keskittyä toimijoiden väliseen vuorovaikutukseen. (Cairney ja muut, 2019.)

PDM nähdään myös keinona lisätä organisaation sosiaalista pääomaa ja yhteistä identiteettiä. Tämän perustuu siihen, että PDM rakentaa yhteistä kontekstia ja tätä myöten tavoitteiden ja tiedon jakamista sekä sääntöjen ja roolien määrittelyä. (Floris, 2012.) Myös Scott-Ladd ja Marshall (2004) korostaa, että PDM sisältää tärkeää tiedon jakamista johtajien ja työntekijöiden välillä, mahdollistaa uusien ideoiden ja vaihtoehtojen löytämistä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Vapaa vuorovaikutus ihmisten välillä

edistää itseorganisoitumista ja vuorovaikutuksen kerrannaisvaikutus auttaa organisaatioiden kykyä tehdä parempia päätöksiä ja todennäköisemmin organisaatiot saavuttavat näin paremmin tavoitteensa. (Andersson ja muut, 2013.) Uuden syntymiselle annetaan tilaa, kun yksilöt vapaasti ja monipuolisesti, ilman systemaattista suunnitelmaa ja pakottamista ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Kompleksinen järjestelmä on enemmän kuin osiensa suma. Tällöin se tuottaa systeemistä käyttäytymistä osien vuorovaikutuksen ja tiedon jakamisen kautta. (Carney ja muut, 2019; Vartiainen ja muut, 2013, s. 134.)

PDM voidaan nähdä emergenttinä ja itseorganisoitumista edistävinä prosesseina, kun ilmiötä tarkastellaan järjestelmätasolla ja organisaatiot ymmärretään kompleksisina adaptiivisina systeeminä. Carney ja muut (2019) mukaan kompleksisen systeemin, organisaation, toimintaa voidaan aidosti ymmärtää vain emergenttinä kokonaisuutena. Emergentissä toiminnassa korostuu erityisesti vapaa, monipuolinen vuorovaikuttaminen, joka mahdollistaa itseorganisoitumisen. Osallistuminen päätöksentekoon tapahtuu vuorovaikutuksessa, joka puolestaan tuottaa spontaaniutta ja kehittymistä ja mahdollistaa kerrannaisvaikutuksen kautta organisaation kyvyn tehdä parempia päätöksiä. Anderssonin (2010, s. 10) mukaan oleellisempaa on organisaatio- ja johtamiskulttuuri, joka rohkaisee itseorganisoitumiseen, eikä sääntöjen noudattamiseen. Oleellista ei ole kenen kanssa ja missä tulisi puhua, vaan organisaation suhteita ja vuorovaikutusta kehittävät rakenteet.

Epävirallisten vuorovaikutusta tukevien rakenteiden lisäksi osallistavaan päätöksentekoon tarvitaan myös virallisia yhteistyörakenteita. Tulee pohtia milloin ja miten toimijat ovat yhteydessä päätöksentekoprosessiin ja toisiinsa. Päätösten kontekstin mukaan, johtajat voivat muuttaa yhteistyörakenteiden ja vuorovaikutuksen luonnetta ja tarvittavan asiantuntemuksen laajuutta. Kaikille osallistujille ei ole yhtä optimaalista osallistumistasoa mukana. Johtajat voivat käyttää osallistavan päätöksenteon mallia muodostamaan päätöksentekotiimejä, joissa maksimoidaan asiantuntemuksen syvyys ja laajuus ja mahdollistetaan ja edistetään vuorovaikutusta ja yhteyttä. (Andersson, 2012.) Osallistavan päätöksenteon kulttuurin edistämiseksi on johtamisen tueksi kehitetty erilaisia

strukturoituja yhteistyörakenteita ja vuorovaikutusta tukevia interventioita, ja ne näyt-
täisivät tukevan osallistavan päätöksenteon myönteisiä vaikutuksia esimerkiksi paikal-
lista vuorovaikutusta ja innovatiivisten ratkaisujen tuottamista. (Simpson, 2013; Anders-
son, 2003.)

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, miten CAS selittää osallistavaa päätöksentekoa
(PDM), on pyritty vastaamaan tässä luvussa. Seuraavaan taulukkoon (Taulukko 6.) on
koottu kompleksisuusajattelun viitekehyksessä CAS: n ja PDM: n yhteneväisyyksiä ja
eroavaisuuksia.

Taulukko 6. CAS ja PDM ominaispiirteitä (mukailten Turner & Baker, 2019; Vartiainen ja muut, 2021).

	Kompleksinen adaptiivinen systeemi (CAS)	Osallistava päätöksenteko (PDM)
Toimijuus "agentit"	<ul style="list-style-type: none"> Toimijoita on suuri määrä, ovat yhteydessä toisiinsa ja riippuvaisia Vapaus toimia Toiminta joskus ennakoimatonta ja vaikeasti ennustettavaa ja vastaavasti vaikea jäljittää jälkikäteen Vaikutus toisten toimintaan Toimijat adaptoituvat, muuttavat ja vaikuttavat ympäristöön Valmiudet oppia ja sopeutua ympäristönsä muutoksiin. Kontrolli hajautunutta ja voi syntyä epälinearisuutta 	<ul style="list-style-type: none"> Toimijoina voi olla työntekijät, johto, organisaatio (esim. Andersson ja muut 2013; Scott-Ladd & Marshall, 2004) Useiden toimijoiden on oltava mukana päätöksenteossa, jotta on kyse osallistavasta päätöksenteon prosessista (esim. Ashmos ja muut 1996) Edistetään toimijoiden vuorovaikutusta ja yhteyttä (esim. Colon-Emeric ja muut 2014; Andersson ja muut 2013) Toimijoilla vapaus, lisäksi virallisia yhteistyörakenteita esim. osallistumista päätöksenteon tiimeihin, päätöksen kontekstin mukaan (esim. Scott-Ladd & Marshall, 2004; Andersson, 2012) Toimijat jakavat tietoa, asiantuntijuutta ja/tai taitoja, mahdollisuus uuden syntymiselle, tiedon jalostumiselle ja paremmille päätöksille (esim. Scott-Ladd & Marshall 2004; Andersson 2013) Lisää organisaation muutoskykyisyyttä (esim. Shaed 2015), voi syntyä epälinearisuutta (esim. Grissom, 2012; Andersson, 2013)
Vuorovai- kut	<ul style="list-style-type: none"> Kaikkien toimijoiden vuorovaikutus on merkityksellistä, ei vain yksittäisten toimijoiden Itsenäisten toimijoiden reagoiva ja palautetta antava vuorovaikutus, Vuorovaikutus on samanaikaista 	<ul style="list-style-type: none"> Säädellään, kuka osallistuu päätöksentekoon; maksimoidaan asiantuntemuksen syvyys ja laajuus riippuen päätöksen kontekstista (esim. Scott-Ladd & Marshall, 2004; Andersson, 2012) Kehittää organisaatiota monipuolisessa, monitasoisessa paikallisessa vuorovaikutuksessa (esim. Simpson, 2013) Vuorovaikutuksen laatu ja yhteydet määrittelevät tiedon lisääntymiseen ja jalostumiseen (esim. Andersson, 2013)
Järjestel- mätaso, verkosto, Organi- saatio	<ul style="list-style-type: none"> Kompleksista mukautuvaa järjestelmää ei voi luoda tai hallita yksittäiset toimijat, järjestelmään voi kuitenkin vaikuttaa, vaalia ja käyttää hyväkseen joukko toimijoita 	<ul style="list-style-type: none"> PDM tehokkuutta ei voi täysin hallita (esim. Andersson, 2013; Flores, 2012; Shaed, 2015) Kaikille osallistujille ei ole yhtä optimaalista osallistumistasoa mukana (Ashmos ja muut, 1996)

	Kompleksinen adaptiivinen systeemi (CAS)	Osallistava päätöksenteko (PDM)
	<ul style="list-style-type: none"> Sisältää sekä luonnollisia, suunniteltuja ja sosiaalisia systeemejä Toimijoiden vuorovaikutus tekee kokonaisuudesta adaptiivisen Ei voi hallita 	<ul style="list-style-type: none"> Organisaation vuorovaikutusmallit voivat olla muodollisia tai epävirallisia (Andersson ja muut, 2013) Osallistumista voi tapahtua yhdessä tai useammassa päätöksentekovaiheessa, ei vakaa prosessi tai malli, vaan se on riippuvainen päätösten kontekstista, päätösten tyyppistä, luonteesta, toimijoista ja toimijoiden vuorovaikutuksesta. (esim. Andersson ja muut, 2013; Ashmos, 1996) PDM:n organisatoriset tekijät koostuvat päätöksensyntyksen monimutkaisuudesta, ryhmän ominaisuuksista, johtajuustyyleistä sekä muista organisatorisista tekijöistä kuten ryhmän koosta, ajankohdasta. (Flores, 2012)
Emergenssi	<ul style="list-style-type: none"> Uusien, ennakoimattomien rakenteiden, ominaisuuksien tai prosessien syntyminen kuin itsestään, Monipuolinen, epälineaarinen sosiaalinen järjestelmä, joka koostuu useista interaktiivisista, toisistaan riippuvaisista ja toisiinsa yhdistetyistä osaelementeistä, Tuottaa spontaaniutta, adaptoitumista ja kehittymistä sekä tuottaa valmiutta oppia ja sopeutua ympäristönsä muutoksiin, Toimii "kaaoksen" reunalla 	<ul style="list-style-type: none"> Rakentaa yhteistä kontekstia ja tätä myöten tavoitteiden ja tiedon jakamista sekä sääntöjen ja roolien määrittelyä (Shaed, 2015) Lisää organisaation kykyä kerätä tietoa ympäristöstä ja omasta käyttäytymisestään ja käyttää näitä tietoja mukautumisessa muutoksiin (Scott-Ladd & Marshall, 2004) Mahdollistaa uusien ideoiden ja vaihtoehtojen löytämistä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. (Scott-Ladd & Marshall, 2004; Shaed, 2015)
Itseorganisoituminen	<ul style="list-style-type: none"> Itseorganisoituminen on kompleksisten mukautuvien järjestelmien keskeisiä piirteitä, Suuntaavat kohti yhä suurempaa kompleksisuutta, joka toimii 'kaaoksen reunalla' ja siten jatkuvassa innovoinnin ja dynaamisen tasapainon tilassa Ohjaus on erittäin hajallaan Ovat yhteydessä toisiinsa ja ovat riippuvaisia toisistaan, ja niillä on mahdollisuus tuottaa epälineaarisia tuloksia 	<ul style="list-style-type: none"> PDM organisaatioiden toimintatapana auttaa heitä uudistumaan ja muuttamaan toimintaansa itseorganisoidummin. (esim. Colon-Emeric, 2014). Vapaa vuorovaikutus ihmisten välillä edistää itseorganisoitumista ja vuorovaikutuksen kerrannaisvaikutus auttaa organisaatioiden kykyä tehdä parempia päätöksiä ja todennäköisemmin organisaatiot saavuttavat näin paremmin tavoitteensa (esim. Andersson 2013)

Kompleksisuusajattelussa nähdään, että kokonaisuutta ei voi täysin ymmärtää pilkkomalla sitä osiin, ilmiöiden yhteen kietoutuneisuuden vuoksi. (Puustinen & Jalonen, 2020, s. 14.) PDM: n tarkastelu ja törmäyttäminen CAS: n valittuihin ominaispiirteisiin vahvisti jo tutkimuksen teoriaosiossa syntyneitä käsityksiä, että PDM:ää ei voida täysin ymmärtää tai määrittellä pilkkomalla sitä osiin ja pyrkimällä tunnistamaan sen yksittäisiä ominaispiirteitä.

PDM organisaatiotason ilmiönä voidaan yhden tulkinnan mukaan nähdä moniulotteisena kokonaisuutena, joka muodostuu toimijoiden vuorovaikutussuhteissa ja sen tehokkuutta ei voi hallita, eikä se ole vakaa prosessi. PDM ei ole yksittäinen malli, vaan pitää sisällään laajasti vaihtoehtoja hyödyntää organisaation toimijoiden kykyjä ja asiantuntemusta. Osallistavaan päätöksentekoon liittyviä organisaatiotason tekijöitä ovat ainakin päätöskysymysten monimutkaisuus, ryhmän ominaisuudet, johtajuustyylit sekä esimerkiksi ryhmän koko ja ajankohta. Huolimatta määrittelyn haastavuudesta PDM nähdään kehittävän organisaatiota monipuolisissa vuorovaikutussuhteissa ja auttaa organisaatiota uudistumaan ja muuttamaan toimintaansa itseorganisoidummin.

PDM näyttää, tämän tutkimuksen perusteella, olevan organisaatiokontekstissa kompleksinen ilmiö, ja siihen liittyy osittain samoja ominaispiirteitä kuin CAS: iin. Tämä vahvistaa ja perustelee PDM: n tutkimista kompleksisuuden silmälasien läpi. Tutkimukseen valittujen kompleksisuusajattelun käsitteistö kykenee tulkintani mukaan selittämään erityisesti osallistavan päätöksenteon epälineaarisuutta ja vuorovaikutuksen merkitystä. Osallistavan päätöksenteon tarkastelu organisaatiotason ilmiönä, antaa tälle moniulotteiselle käsitteelle laaja-alaisemman tarkastelupohjan ja ilmiöstä tunnistetaan paremmin tekijöitä, joihin tulisi organisaatiotasolla pyrkiä vaikuttamaan. Organisaatiossa toimivan johtajan on hyödyllistä ymmärtää PDM: n kompleksisuutta ja epälineaarisuutta, sekä hahmottaa omaa rooliaan PDM: n edistäjänä ja mahdollistajana.

5.2 Osallistava päätöksenteko kohtaa kompleksisuusjohtajuusteorian johtajuustyypit

Kompleksisuusajattelu johtajuustutkimuksessa haastaa tarkastelemaan lähemmin päätöksenteon kontekstia, lisäämään ymmärrystä systeemistä ja siellä operoivista toimijoista. (Richardson, 2008, s. 18–20; Scott-Ladd & Marshall, 2014.) Tässä tutkimuksessa kiinnostus on erityisesti organisaatiossa toimivissa johtajissa ja niissä johtamistaidoissa, joita johtajilta vaaditaan, PDM: n edistämisessä. Johtamistaidot tässä tutkimuksessa ymmärretään osana osaamisen johtamisen taitoja, sisältäen niin asioiden kuin ihmisten

johtamista. Johtamistaidot nähdään johtajan taitona ohjata, valmentaa ja tukea työntekijöitä itsensä johtamisen taitojen ja tiimityön kehittämiseen saaden työntekijät tekemään parhaansa organisaation hyväksi. (Kujala, 2003.)

Kompleksisuusjohtajuus teorian viitekehyksessä Marionin (2008, s. 13) mukaan johtajuutta ei tulisi tarkastella johtajakeskeisenä prosessina, vaan huomio tulisi kiinnittää organisaatioprosesseissa tapahtuviin vuorovaikutusprosesseihin. Kun PDM siirtää päätöksentekoa ihmisten välisiin vuorovaikutustilanteisiin, se samalla vähentää johtajakeskeistä kontrolloivaa johtamisotetta, on johtajien asenteilla, tiedoilla ja taidoilla merkitystä. Johtajien rooli muuttuu, johtamisen taidot ja keinot monipuolisten vuorovaikutusprosessien mahdollistajana sekä riittävien rakenteiden ylläpitäjänä uudistaa johtamisorientaatiota.

Tämän tutkimuksen toinen tutkimuskysymys pyrkii löytämään vastauksia, mitä PDM tarkoittaa konkreettisesti ”johtajan työtaitona” teoreettisen kompleksisuusjohtajuusteorian viitekehyksessä.

5.2.1 Operatiivinen johtajuus ja osallistava päätöksenteko

Organisaatio tarvitsee virallisen johtamis- ja päätöksentekorakenteen. Scott-Ladd ja Marshall (2004) mukaan onnistunut PDM vaatii rakenteita, jotta päätöksenteko on mahdollista ja tuottaa. Kun työntekijät implementoidaan organisaatiossa kuvattuihin päätöksentekoprosesseihin, ja ollaan läpinäkyviä, miten päätökset tehdään, tämä lisää työntekijöiden käsityksiä oikeudenmukaisesta organisaatiosta ja edistää organisaation menestystä. Simpson ja muut (2014) mukaan kompleksisuuden huomioiva PDM strukturoitu prosessi tukee innovatiivisten ratkaisujen tuottamista.

Kompleksisuusjohtajuusteoriassa operatiivinen johtajuus edustaa muodollisia johtajuuden rooleja, rakenteita ja prosesseja ja kuvaa organisaation virallista johtamis- ja päätöksenteon rakenteita (esim. Uhl-Bien ja muut, 2007, s. 306.) Operatiivisen johtajuuden

nähdään tuovan organisaatioon selkeyttä, rakenteita ja toimeenpanokykyä (Uhl-Bien ja muut, 2007, s. 306.) Operatiivisella johtajuudella on tärkeä rooli edistää organisaation tuloksellisuutta ja tuottavuutta sekä toimia tärkeänä osana organisaation selviytymisessä kompleksisessa toimintaympäristössä tuoden rakenteita ja toimeenpanokykyä ideoille ja innovaatioille. Operatiiviset johtajat roolissaan esimerkiksi organisoivat työtehtäviä, osallistuvat toiminnan suunnitteluun, vision rakentamiseen, riittävästä resurssoinnista, jotta tavoitteet on mahdollista saavuttaa. (Uhl-Bien & Arena, 2017, s. 15.)

Anderssonin ja muut (2013) mukaan johtajat käyttäessään virallisia päätöksentekotilmejä, voidaan maksimoida asiantuntijuuden ja tiedon syvyys ja laajuus. Näin he mahdollistavat ja edistävät päätöksenteolle niin syvyyttä kuin leveyttä, riittäviä vuorovaikutuksen ja tiedon jalostumisen paikkoja. Tämä puoltaa muodollisten interventioiden käyttöä.

Osallistaviin päätöksentekoprosesseihin nähdään kuuluvan ongelmien tunnistaminen ja selkeyttäminen, päätettävän asian esiin nostaminen, eri vaihtoehtojen ja ratkaisujen luominen, tietyn ratkaisun valitseminen, ratkaisun suunnittelu ja toteutus sekä tuloksien arviointi. (Scott-Laad, 2014.) Anderssonin ja muut (2013) mallissa päätöksentekoon osallistumista, päätöksentekoprosessin eri vaiheissa, on määritelty; päätettävän asian esiin nostaminen, ongelman selkeyttäminen, eri vaihtoehtojen luominen, vaihtoehtojen arviointi ja vaihtoehtojen valitseminen. Päätösmekanismit nähdään vuorovaikutuksen paikkoina, ja osallistuminen päätöksentekoon nähdään perinteisesti tapahtuvan vakiintuneissa työryhmissä, mutta vuorovaikutuksen paikkoina voidaan nähdä myös epäviralliset kokoukset ja sattumanvaraiset kohtaamiset ja näiden yhdistelmät. PDM käytäntöjä ja rakenteita tulisi käyttää seuraavissa konteksteissa; erittäin merkittävissä päätöksissä, kun sidosryhmiä/työntekijöitä halutaan sitouttaa päätökseen, kun tunnistetaan että päätöksentekijät tarvitsevat lisää asiantuntemus, kun sidosryhmät ovat halukkaita osallistumaan päätöksentekoon. Samoin Andersson (2011) totesi, että PDM:n liikakäyttö tai alikäyttö voi koitua ongelmalliseksi, tärkeämpää olisi pohtia sopivin päätöksenteon prosessi suhteessa päätettävään asiaan.

Ashmos (1996) mukaan päätöstyypillä eli päätöskysymyksellä on väliä. Kaikki päätökset eivät ole sopivia osallistavalle päätöksenteolle. Organisaatioissa tehdyt päätökset voidaan karkeasti luokitella strategisiin ja taktisiin päätöksiin. Strategiset päätökset, jotka liittyvät enemmän organisaation muutostarpeisiin ja tulevaisuuden suunnan valintoihin, sisältävät myös enemmän epäselvyyttä ja voi olla jopa haitallisia vaikutuksia osallistujille, kun taktisiin päätöksiin liittyy enemmän päivittäisiä päätöksiä keinoista, joiden avulla varmistetaan, että organisaation tavoitteet saavutetaan. Taktisiin päätöksiin osallistuminen edistää myös muutoksen hyväksymistä.

Anderssonin ja muut (2013) mukaan erilaiset päätökset vaativat erityyppisiä tietoa ja tulkintoja, osallistavan päätöksenteon toimenpiteet tulisi suhteuttaa päätettävän asian kontekstista. Näin organisaation jäsenet osallistuvat päätöksentekoon riippuen heidän asiantuntemuksestaan, kaikille ei ole yhtä optimaalista osallistumisen tasoa. Tulkintani mukaan strategisissa päätöksissä omistajuus päätöksenteon prosessista on vahvasti johdolla. Vastaavasti taktisissa päätöksissä omistajuus päätöksenteon prosessista voi olla asiantuntijoilla tai asiantuntijaryhmillä.

Andersson ja muut (2013) tutkimuksessaan määrittivät PDM järjestelmätason ominaisuutena, joka pitää sisällään kaksi pääulottuvuutta, päätöksentekoon osallistujien laajuuden (scope) ja intensiteetin (intensity). Laajuudella tarkoitetaan osallistujien tuoman tiedon laajuutta ja syvyyttä. Kompleksisissa mukautuvissa järjestelmissä, kuten organisaatioissa, johtajat mahdollistavat sopivia kohtaamisen ja vuorovaikutuksen paikkoja. Päätettävän asian mukaan, vaihtelemalla päätöksenteossa mukana olevia toimijoita ja heidän mukanaan tuomaa syvällistä tietoa, säädellään päätöksenteossa mukana olevia toimijoita ja tätä myöten myös päätöksenteon tulkintojen laajuutta. (Ashmos ja muut, 1996.) Intensiteetin nähdään koostuvan toimenpiteistä ja mekanismeista, joiden avulla päätöksentekoon osallistujat käsittelevät tietoja. Tarjoamalla toimijoille pääsyn mukaan erilaisiin päätöksentekoihin työntekijöiden omaaviin tietoihin ja taitoihin perustuen, laajenee organisaation kyky käsitellä tietoja ja luoda uusia merkityksiä. (Kaufmann, 1995; Ashmos, 1996; Andersson ja muut, 2013.) Strategisissa päätöksissä johtajien rooli on

mahdollistaa sopivia yhteyksiä ja vuorovaikutuksen paikkoja toimijoille, jotka tuottavat asiayhteyteen liittyvää tietoa.

Osallistuminen päätöksentekoon (PDM) pitää sisällään myös eri muotoja. Organisaatio-
tasolla on viitteitä, että päätöksentekoon osallistumisen vaikutukset tyytyväisyyteen ja
suorituskykyyn vaihtelevat osallistumisen muodon ja osallistumisasteen mukaan. Päätöksentekoprosessiin osallistumisen muotoja voi olla suora osallistumisen mahdollisuus, edustuksellinen tai epäsuora, jolloin valitaan edustajat osallistumaan (Beardwell ja Claydon, 2007.) Osallistumisaste vaihtoehtojen luomiseen, suunnitteluun ja tulosten arviointiin liittyy merkittävästi tyytyväisyyteen ja että osallistumisaste vaihtoehtojen luomiseen ja suunnitteluun liittyy merkittävästi suorituskykyyn. (Black ja Gregersenin, 1997.)

Tämä haastaa osallistavan päätöksen useiden tutkimusten päätelmiä, että osallistuminen päätöksentekoon lähtökohtaisesti aina lisää tyytyväisyyttä. Kaikki osallistaminen päätöksentekoon ei yleistäen tuo tyytyväisyyttä. PDM vaatii rakenteita, mutta tutkimusten mukaan vaikuttaa siltä, että ei ole olemassa yhtä mallia tai prosessia päätöksentekoon osallistamisen edistämiseksi, joka takaisi onnistuneen osallistamisen. (esim. Cotton ja muut, 1988; Andersson ja muut, 2013.)

Operatiivinen johtajuus selittää osittain organisaatiossa osallistavaan päätöksentekoon liittyvää johtamisosaamista. Operatiivisen johtajan ”tyyppi” edustaa niitä PDM:n rakenteita ja keinovalikoimaa vuorovaikutuksen paikoille, joiden muodosta on päätetty jo etukäteen. Anderssonin (2012) mukaan strategiset päätökset ovat useimmiten johdon ”omistamia” etukäteen päätettyjä prosesseja, joissa oleellista on miettiä kuinka laajasti ja syvästi toimijoita osallistetaan tiedon tuottoon. Taktisissa päätöksissä toimijat ovat enemmän kuin tietolähteitä, enemmänkin tiedon prosessoijia. Näille osallistaville taktisille päätöksille on sekä muodollisia että ei muodollisia rakenteita.

Tarkasteltaessa PDM operatiivisen johtamisen viitekehyksestä, tunnistetaan tutkimusaineiston mukaan seuraavia ominaisuuksia (ks. Taulukko 7.).

Taulukko 7. Operatiivinen johtajuus ja PDM ilmiöiden ominaisuuksia.

Operatiivinen johtajuus	Osallistava päätöksenteko (PDM)
<ul style="list-style-type: none"> • Organisaation virallinen johtamis- ja päätöksenteon rakenne • Kuvaa organisaation virallisia prosesseja • Painottuu muodollinen johtotehtävän mukainen rooli • Rooliin voi kuulua esimerkiksi työtehtävien organisointia, toiminnan suunnittelua, vision rakentamista, riittävästä resurssoinnista huolehtimisesta, jotta tavoitteet on mahdollista saavuttaa • Organisaation strategian ja kriisin hallinta ja esim. konfliktien käsittely • Tuo organisaation selkeyttä ja jäsentelyä, sekä tuottavuutta ja tuloksellisuutta • Tuo toimeenpanokykyä, selkeyttä ja jäsentelyä ideoille ja innovaatioille • Tarvitaan adaptaation edistämiseksi ja mahdollistamiseksi, jotta organisaatio voi menestyä kompleksisessa toimintaympäristössä 	<ul style="list-style-type: none"> • Luo selkeyttä: organisaatio tietää milloin ja missä voi vaikuttaa päätöksentekoon (esim. Scott-Ladd & Marshall, 2004; Simpson 2013) • Luo rakenteita päätöksentekoon osallistumiselle mm. tarkoituksen mukaiset mallit, interventiot ja prosessit tarpeen mukaan käyttöön (esim. Scott-Ladd & Marshall, 2004; Andersson 2013) • Turhaamaa, jos osallistumisen jälkeen ei tapahdu muutoksia. Organisaatioon tarvitaan toimeenpanokykyä ja tehokkuutta, muuten PDM voi jäädä puheen tasolle (esim. Grissom 2012; Colon-Emeric 2014) • Luo riittävästi toimijoille vuorovaikutuksen puitteita ja tiedon jalostamisen paikkoja (esim. Ashmos 1996; Andersson 2013) • Ymmärtää, että päätöskysymykset ratkaisevat osallistujien laajuuden intensiteetin; taktinen vai strateginen päätös (esim. Andersson 2013)

5.2.2 Aloitteellinen johtajuus ja osallistava päätöksenteko

Organisaatio- ja järjestelmätasolla tarkasteltaessa, päätöksentekoon osallistumista on myös ilman virallista muotoa. Kun käytetään useita sekä virallisia, että epävirallisia vuorovaikutuksen verkostoja ja paikkoja organisaatioiden kyky tiedon jalostamiseen ja hyödyntämiseen lisääntyy. (esim. Ashmos, 1996; Kauffman, 1995; Andersson ja muut, 2013.) Adaptaation mahdollistamiseksi organisaatioissa tarvitaan eri toimijoiden itseorganisoiduvia vuorovaikutteisia verkostoja ja epävirallisia rakenteita, jotta organisaation kyky toimia kompleksisessa maailmassa vahvistuu. Hierarkkisten ja byrokraattisten organisaatioiden työntekijät ovat oppineet siirtämään päätöksentekovastuun hierarkiassa ylöspäin, esimerkiksi esihenkilölleen. Tällöin ikään kuin tukahdutetaan tiedonkulku ja uusien

ratkaisujen ja ideoiden synnyttäminen arjesta nouseviin haasteisiin. Kompleksisuusjohtajuusteoriassa johtajien keskeisenä tehtävänä on juuri puitteiden luominen ja mahdollistaa monipuoliset vuorovaikutusprosessit. (Uhl-Bien ja muut, 2007.)

Teorian aloitteellisella johtajuudella tarkoitetaan kaikkea sitä vuorovaikutusta ja yhtiön ”epävirallista” johtajuutta ja rakenteita, joka pyrkii edistämään organisaation innovointia, oppimista ja kasvua, synnyttäen uusia ideoita vasteena organisaation kohtaamiin paineisiin. (Uhl-Bien & Arena, 2017, s. 19.) Organisaation jäsenet, toimijat, joka tasolla, työskentelevät arjen ristiriitojen ja paineiden alla, ja ilman tukahduttamista synnyttävät erilaisia ratkaisuja, palveluita, toimintamalleja haasteisiin ja tarpeisiin. Osa näistä ideoista ja innovaatioista kehittävät organisaatiota eteenpäin, jos näitä ideoita kyetään hyödyntämään organisaatiossa ja pääsee syntymään emergenttiä toimintaa (Uhl-Bien & Arena, 2017, s. 1.)

PDM:ää on tutkittu valtaosin muodollisena prosessina ja useampi tutkija (esim. Scott-Ladd & Marshall, 2004; Andersson, 2013) mainitsee kuitenkin epävirallisten vuorovaikutuksen paikkojen merkityksen organisaation päätöksenteko kulttuurille ja erityisesti muutoskyvyille. Scott-Ladd ja Marshall (2004) ovat tunnistanee, että osallistavan päätöksenteon rakenteet voivat olla epämuodollisia, joissa on vähän sääntöjä ja ei pidä sisällään virallista muoto.

Andersson ja muut (2013) on tutkinut osallistavaa päätöksentekoa organisaatiotason ilmiönä ja luokitellut erityisesti osallistavan päätöksentekoon liittyvät vuorovaikutuksen pisteet, päätöksentekomekanismit. Virallisten päätöksenteko rakenteiden, kuten kokoukset ja päätöstyöryhmät, lisäksi tunnistettiin epävirallisten vuorovaikutuspisteiden olevan myös merkityksellisiä. Erityisesti näitä epävirallisia päätösmekanismeja tarvitaan ja organisaatio hyötyy niistä, kun organisaatio toimii kompleksisessa maailmassa. Näitä epävirallisia ja epämuodollisia vuorovaikutuksen pisteitä voivat olla erilaiset sattumanvaraiset kohtaamiset ja epäviralliset kokoukset.

Kompleksisuusjohtajuusteorian mukaan aloitteellinen systeemi ilmenee organisaation epämuodollisissa rakenteissa sekä muutosta edistävissä systeemeissä. Organisaatiota edistävää emergenttiä toimintaa voi syntyä, kun erilaiset toimijat, ja heidän tuottama informaatio kohtaavat epävirallisissa vuorovaikutusverkostoissa. Aloitteellinen johtajuus kytkeytyy tähän organisaation sisäsyntyiseen toimintaan ja toiminnallaan sysää organisaatiota pois tasapainosta. Tämä kitka ja kyseenalaistaminen voi synnyttää uutta, jos aloitteellisessa systeemissä syntyneet ideat kyetään viemään operatiiviseen systeemiin. Aloitteellinen johtajuus mielletään enemmän työntekijöistä lähteväksi toiminnaksi, mutta yhtä hyvin se voi saada alkunsa johdon toiminnasta. Samoin kuin muitakin johtajuustyyppisiä, aloitteellista johtajuutta voi esiintyä niin virallisissa johtamisjärjestelmissä kuin epävirallisissa. (Uhl-Bien & Arena, 2017, s. 16.)

Scott-Ladd ja Marshall (2004) on määritellyt osallistavan päätöksenteon osatekijäksi osallistumisasteen ja on viitteitä, että eri tasoinen osallistuminen tuottaa erilaisia tuloksia. Jatkuvan osallistumisen, kuten työtehtävien autonomian, nähdään lisäävän työntekijän suorituskykyä ja johtaa parempaan työn hallintaan. Kyseisessä tutkimuksessa on kyse kuitenkin enemmän yksilön kokemuksesta eikä organisaatiotason ilmiöstä. Andersson ja muut (2013) ovat mallintaneet PDM organisaatiotason ilmiönä, ja tutkimuksessa erityisesti taktisissa päätöksissä tulisi suosia epävirallisia rakenteita. Tarkasteltaessa PDM aloitteellisen johtajuuden viitekehystä, tunnistetaan tutkimusaineiston mukaan seuraavia ominaisuuksia. (ks. Taulukko 8.)

Taulukko 8. Aloitteellinen johtajuus ja PDM ilmiöiden ominaisuuksia.

Aloitteellinen johtajuus	Osallistava päätöksenteko (PDM)
<ul style="list-style-type: none"> • Ilmenee organisaation epävirallisissa ja epämuodollisissa rakenteissa -> "epävirallinen johtajuus" • Ilmenee muutosta edistävissä systeemeissä, vuorovaikutuksessa ja verkostoissa • Edistää organisaation innovointia, oppimista, kasvua, synnyttäen uusia ideoita 	<ul style="list-style-type: none"> • Edistää itseorganisoitumista ja vapaata vuorovaikuttamista, tiedon vaihtoa ja tiedon jalostamista (esim. Scott-Ladd & Marshall, 2014; Andersson 2013) • Erityisesti taktisissa päätöksissä tulisi suosia epävirallisia rakenteita. (Andersson 2013) • Luo riittävästi toimijoille vuorovaikuttamisen puitteita ja tiedon

Aloitteellinen johtajuus	Osallistava päätöksenteko (PDM)
<ul style="list-style-type: none"> Tarvitaan organisaation adaptaation edistämiseksi ja mahdollistamiseksi 	jalostumisen paikkoja (esim. Ashmos 1996; Andersson 2013)

5.2.3 Mahdollistava johtajuus ja osallistava päätöksenteko

Mahdollistava johtajuus kuvaa toimintaa organisaation operatiivisen ja aloitteellisen johtajuuden välillä mahdollistaen adaptiivisen tilan organisaatiossa. Adaptaatiolla ja adaptiivisella tilalla tarkoitetaan toisiinsa kiinnipitävää ”liimaa” tasapainoon pyrkivän organisaation ja aloitekykyisen systeemin välillä. (Uhl-Bien & Arena, 2017, s. 16–17.) PDM: n rakenteessa on tunnistettu niin muodollinen kuin epämuodollinen rakenne. Muodollisessa rakenteessa päätöksenteon rakenteesta on päätetty jo etukäteen ja vastaavasti epämuodollisessa on vähän sääntöjä ja ei virallista muotoa. (Scott-Laad, 2004, Andersson, 2013.)

Työntekijöiden osallistuminen päätöksentekoon liittyy merkittävästi esimieheltä saatuun tukeen, luultavasti siksi, että mahdollisuus osallistua päätöksentekoon edellyttää yksittäisten työntekijöiden oikeuksien kunnioittamista ja tasavertaista suhdetta esimieheen. (Vanyperen ja muut, 1999.) Myös Appelbaum ja muut (2013) kolmiosaisessa tutkimusartikkelissa todetaan, että työntekijöiden luottamus johtamiseen on tärkeä tekijä heidän halukkuudelleen osallistua päätöksentekoon.

Johtajuudelta edellytetään myös kansallisen kulttuuriin ymmärtämistä, toimijoiden kulttuuritaustalla ja etnisellä alkuperällä on todettu olevan merkitystä suhtautumisessa päätöksentekoon osallistumiseen. Tämä korostuu erityisesti monikansallisissa organisaatioissa. (Ornoy, 2019.)

Tarkastellessa osallistamista päätöksentekoon päätöksensymyksiä kontekstista, on pohdittava keiden toimijoiden tulisi osallistua päätöksentekoon ja keiden toimijoiden asiantuntemusta tarvitaan suhteessa päätettävään asiaan. Andersson ja muut (2013) mukaan

osallistavan päätöksenteon tulisi vaihdella päätettävän asian mukaan, onko kyseessä strateginen vai taktinen päätös. Taktiset päätökset ovat päivittäisiä päätöksiä, jotka varmistavat, että organisaation työ toteutetaan niin, että se täyttää organisaation tavoitteet. Myös päätöksentekoprosessin ja päätöksentekomekanismien kohdat voivat vaihdella. Päätöksentekomekanismit ovat niitä pisteitä, joissa toimijoilla on mahdollisuus osallistua päätöksenteon toimiin.

Mitä laajemmin näitä päätöksentekoon osallistumisen mahdollisuuksia on, laajenee organisaation kyky käsitellä tietoa ja luoda uusia merkityksiä. Näin lisääntyy organisaation kyky ottaa vastaan uutta tietoa, kun vaalitaan useita virallisia ja epävirallisia vuorovaikutusmekanismeja. Kompleksisuusjohtajuus teorian mahdollistava johtajuus kuvaa juuri tämän kaltaista johtajuutta organisaatioon. Mahdollistavaa johtajuutta voi ilmentyä niin organisaation virallisissa johtamisrooleissa kuin organisaation toimijoiden yhteisvaikutuksesta, CAS:n sisällä. (Uhl-Bien ja muut, 2007, s. 311.)

Osallistavien menetelmien lisääntynyt käyttö yhdistettynä johtamiskäytäntöjen laadun vaihteluun, voi johtaa tilanteisiin, joissa osallistavan päätöksenteon prosesseilla onkin tahattomia vaikutuksia. Johtamiskäytäntöjen merkitystä osallistavan päätöksenteon osalta tutkinut Grissom (2012) tuo esiin, että työntekijät voivat kokea turhautumista ja tyytymättömyyttä osallistumisprosessiin, jos, osallisuuden jälkeen organisaatiossa ei tapahdu muutosta. Tämän voi puolestaan heikentää työntekijöiden tyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta organisaatioon. Osallistamista osallistamisen trendin vuoksi tulisi välttää.

Kompleksisuusjohtajuusteoriassa nähdään, että mahdollistavan johtajuuden roolina on luoda mahdollistavat olosuhteet, jossa organisaation jännitteiset systeemit (operatiivinen ja aloitekykyinen) tulee saada toimimaan monipuolisessa vuorovaikutuksessa ja kehittää organisaatiota. Mahdollistavan johtajuuden roolina nähdään myös luovuuden ja tiedon vientiä organisaation hallinnollisiin rakenteisiin ja niin sanottuun organisaation viralliseen johtamisjärjestelmään ja näin edesauttaa organisaation virallisen ja

epävirallisen päätöksentekoon osallistumisen edistymistä adaptaation kautta. (Arena & Uhl-Bien, 2016; Raisio ja muut, 2019.)

Tulkintani mukaan tämä tuo toimeenpanokykyä osallistumisprosesseihin ja voi näin vähentää turhauman tai tyytymättömyyden syntyä. On kuitenkin hyvä todeta, että kompleksiselle systeemille tavanomaista on tahattomat vaikutukset, organisaatiot toimivat epälineaarisesti ja niille on tyypillistä epälineaarinen vuorovaikutus, jota ei voi yksinkertaistaa. Tämä voi selittää myös osaltaan organisaation käyttäytymistä ja miksi osallistavan päätöksenteon prosessit eivät aina tuo toivottua tulosta. (Cilliersin, 2011; Keskinen ja muut, 2003, s. 8.)

Tarkasteltaessa PDM mahdollistavan johtajuuden viitekehuksesta, tunnistetaan tutkimusaineiston mukaan seuraavia ominaisuuksia. (ks. Taulukko 9.)

Taulukko 9. Mahdollistava johtajuus ja PDM ilmiöiden ominaisuuksia.

Mahdollistava johtajuus	Osallistava päätöksenteko (PDM)
<ul style="list-style-type: none"> • Toimii organisaation operatiivisen ja aloitteellisen systeemin välillä • Luo puitteita ja mahdollistaa organisaatiossa monipuoliset vuorovaikutusprosessit • Tukee ihmisiä työskentelemään paineiden alla ja haastavissa tilanteissa, säädellen adaptiivista tilaa, mahdollistaen emergenssin kehittymisen • Roolina on luoda mahdollistavat olot adaptiivisuuden synnylle sekä pyrkiä fasilitoimaan adaptiiviseen johtajuuden kautta syntynyttä innovatiivisuutta ja tietoa organisaation viralliseen johtamisjärjestelmään 	<ul style="list-style-type: none"> • Vahvistaa ja kannustaa organisaation toimijuutta (esim. Vanyperen 1999) • Edistää ja luottamuksen ilmapiiriä (esim. Appelbaum 2013) • Edistää monen suuntaista vuorovaikutusta niin muodollisissa kuin epämuodollisissa rakenteissa (Scott-Laad 2003; Andersson 2013) • Mitä laajemmin päätöksentekoon osallistumisen mahdollisuuksia on, laajenee organisaation kyky käsitellä tietoa ja luoda uusia merkityksiä. Näin lisääntyy organisaation kyky ottaa vastaan uutta tietoa, kun vaalitaan useita virallisia ja epävirallisia vuorovaikutusmekanismeja. (esim. Andersson 2013) • Tahattomia vaikutuksia (Grissom 2012)

5.2.4 Osallistava päätöksenteko johtamistaitona

Tässä luvussa jatkan vastaamista toiseen tutkimuskysymykseen, mitä PDM tarkoittaa johtamistaitona kompleksisuusjohtajuusteorian viitekehyksessä. Edeltävässä luvussa PDM törmäytettiin ensin kompleksisuusjohtajuusteorian viitekehukseen ja tunnistettiin miten eri johtamistyyppien ominaispiirteet selittävät PDM ilmiötä. Seuraavaksi pyritään ymmärtämään mitä tämä voisi tarkoittaa johtamistaitona.

Johtamistaidot nähdään osaksi johtamisosaamista. Johtamistaidoksi tässä tutkimuksessa ymmärretään niin ihmisten kuin asioiden johtaminen, Ihmisten johtamiseen liittyy aina vuorovaikutusprosessit ja asioiden johtamiseen kyky hallita toimintaprosesseja ja niihin liittyviä päätöksiä. Johtamistaitoa on ohjata, valmentaa ja tukea henkilöstöä kohti tavoitteita, tukien myös itsensä johtamisen taitoja, voimaantumista ja yhteistyötä toimintaympäristö ja tavoitteet huomioiden. (Kujala, 2015; Pearce ja muut, 2003; Heikka, 2008; Kujala, 2015; Ropo, 2011; Niiniluoto, 2014.) Kompleksisuusjohtajuusteoriassa kaikkien johtajuustyyppien keskeisenä tehtävänä on puitteiden luominen ja monipuolisten vuorovaikutusprosessien mahdollistaminen organisaatiossa. (Uhl-Bien & Arena, 2017, s. 96.)

Tarkastellessa PDM ilmiötä, nousee organisaation toimijoiden moniulotteinen ja monipuolinen virallinen ja epävirallinen vuorovaikutus keskeiseksi PDM:n ominaispiirteeksi. (esim. Andersson ja muut, 2013.) Ja kun tuomme tähän tarkasteluun vielä johtamisen, jonka ajatellaan olevan perimiltään ihmisten välistä vuorovaikutusta (Syväjärvi ja muut 2007, s. 15), suunnitelmallista toimintaa ja päätöksentekoa, jonka avulla ihmisten osaamista ja voimavaroja pystytään suuntaamaan ja hyödyntämään tehokkaasti kohti organisaation tavoitteita. Voidaan todeta, että PDM:n keskeinen johtamistaito kompleksisuusjohtajuusteorian viitekehyksessä on monipuolisten virallisten ja epävirallisten vuorovaikutusprosessien ja päätöksentekomekanismien mahdollistaminen.

Kompleksisuusjohtajuusteorian johtajuustyyppit toivat esiin PDM:stä eri ominaispiirteitä. Kun näitä ominaispiirteitä tarkastelee johtamistaitona, voidaan PDM nähdä koostuvan

kolmesta toisiinsa keskenään vuorovaikutuksessa olevasta systeemistä, joita kaikkia tarvitaan ja mikään ei toimi yksinään. Operatiivisen johtajuustyyppin rooli PDM johtamistaitona edustaa kutakuinkin jo tutkimuksen teoriaosuudessa aikaisemmin muotoutunutta virallista rakenteita ja selkeyttä tuovaa osaamista. Mahdollistava ja aloitteellinen johtajuus tuovat uutta näkökulmaa paljastaen epävirallisen vuorovaikutuksen ja epävirallisen ja virallisen järjestelmän välisen vuoropuhelun merkityksen päätöksenteolle, sen merkitys on jäänyt aikaisemmista tutkimuksista ikään kuin piiloon ja huomiotta. (Andersson ja muut, 2013.) Kompleksisuusjohtajuusteoria antaa raikasta selitysvoimaa tällä monitulkintaiselle ilmiölle ja paljastaa johtajuuden työtaitoja uudesta näkökulmasta. Aloitteellisen johtajuustyyppin työtaitoina on vahvistaa oma-aloitteisia ja itseohjautuvia toimintoja, operatiivisen johtajuustyyppin johtamistaitona on ylläpitää rakenteita ja tuoda toimeenpanokykyä prosesseihin ja mahdollistava johtajuustyyppin johtamistaitona vahvistaa osallistavia prosesseja ja toimijuutta ja tukea virallisen ja epävirallisen rakenteiden tiedonkulkua. Alla olevaan taulukkoon (Taulukko 10.) on koottu ajattelukehikko, johon on lisätty johtamistaitoja, joita organisaatiossa tulisi edistää PDM liittyen.

Taulukko 10. Ajattelukehikko PDM johtamistaidoista kompleksisuusjohtajuusteorian viitekehiksessä.

Operatiivinen johtajuus ja PDM	Mahdollistava johtajuus ja PDM	Aloitteellinen johtajuus ja PDM
Luo selkeyttä: organisaatio tietää milloin ja missä voi vaikuttaa päätöksiin	Vahvistaa ja kannustaa organisaation toimijuutta	Edistää organisaation ”epävirallista” johtajuuden ja päätöksenteon rakenteita
Luo rakenteita päätöksentekoon osallistumiselle mm. tarkoituksen mukaiset mallit ja prosessit tarpeen mukaan käyttöön	Edistää ja luo luottamuksen ilmapiiriä	Edistää itseorganisoitumista ja vapaata vuorovaikuttamista ja tiedon vaihtoja ja tiedon jalostamista
Luo organisaatioon toimeenpanokykyä ja tehokkuutta, ilman operatiivista johtajuutta päätöksentekoon osallistuminen voisi jäädä vain puheen tasolle	Edistää monen suuntaista vuorovaikutusta niin muodollisissa kuin epämuodollisissa rakenteissa	Tukee ja sysää organisaatiota, vapaasti ratkomaan arjen ristiriitoja ja paineita, ymmärtää että ilman tukahduttamista voi syntyä erilaisia ratkaisuja, palveluita, toimintamalleja arjen haasteisiin ja tarpeisiin
Luo riittävästi toimijoille vuorovaikuttamisen puitteita ja tiedon jalostamisen paikkoja	Edistää organisaation virallisen ja epävirallisen päätöksentekoon osallistumisen edistymistä adaptaation kautta	Vie organisaatiota ”epätasapainoon” ja edistää arjen paineisiin ja ristiriitoihin syntyvien ratkaisujen syntymistä

Operatiivinen johtajuus ja PDM	Mahdollistava johtajuus ja PDM	Aloitteellinen johtajuus ja PDM
Ymmärtää, että päätöskysymykset ratkaisevat osallistujien laajuuden ja intensiteetin (taktinen vai strateginen päätös)	Edistää luovuuden ja tiedon vientiä organisaation hallinnollisiin rakenteisiin ja organisaation viralliseen johtamisjärjestelmään ja päinvastoin hallinnollisista rakenteista läpi organisaation	Edistää innovointia ja uusien ideoiden syntymistä
Ymmärtää, että muillekin kuin virallisille ja muodollisille osallistavan päätöksenteon rakenteille on tarve, organisaatio tarvitsee myös spontaania vuorovaikuttamisen paikkoja ja itseorganisoitumista, ja tulisi kuulla ja vastaanottaa myös tätä informaatiota		Luo puitteita ja mahdollistaa monipuoliset vuorovaikutusprosessit.
Ymmärtää, että osallistava päätöksenteko ei ole aina toimiva ratkaisu		

Tulosten perusteella voidaan todeta, jotta voidaan tarkastella organisaatiossa PDM:ään liittyviä johtamistaitoja, tulee PDM:ää tarkastella ja tutkia organisaatiokontekstissa. Organisaatiotason ilmiönä voidaan tutkia miten toimijat, organisaation ihmiset kokoontuvat tekemään päätöksiä, minkälaisia rakenteita organisaatiossa on päätöksenteolle. On tunnistettu, että nopeat organisaatorakenteisiin vaikuttavat muutokset asettavat haasteita esimiesten johtamistaidolle (Kujala, 2015, s. 18.) Johtajalla nähdään olevan tärkeä rooli koko organisaation ohjaamisessa kohti yhteistä päämäärää, joten johtajan johtamistaidoilla on merkitystä.

6 Yhteenveto

Tässä luvussa teen ensin yhteenvetoa tutkimuksen tuloksista ja johtopäätöksistä. Sitten arvioin tutkimuksen luotettavuutta, rajoitteita ja eettisyyttä. Lopuksi pohdin tutkimuksen kokonaisuutta ja sen antia.

6.1 Johtopäätökset

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli selvittää, miten kompleksisuusajattelun viitekehys selittää osallistavaa päätöksentekoa. Kompleksisuusajattelun viitekehukseksi tähän tutkimukseen rajattiin CAS liittyviä ominaispiirteitä; toimijuus, vuorovaikutus, organisaatio (järjestelmätaso), emergenssi ja itseorganisoituminen. Näiden ominaispiirteiden nähtiin parhaiten selittävän PDM ilmiötä. Viitekehys auttoi tarkastelemaan PDM ominaispiirteiden kokonaisuutena, joka osoittautui erittäin sopivaksi tarkastelun raamiksi. Vaikka PDM tarkasteltiin myös ominaispiirteittäin, oli selvää, että kyseessä on moniulotteinen ilmiö, jota on mahdoton määritellä yksittäisen ominaispiirteen kautta tyhjentävästi ja yleistettävästi. Oleellista näyttäisi olevan, että PDM:n määrittelyn yhteydessä huomioidaan myös *konteksti*, jossa PDM toteutetaan ja tarkastellaan.

PDM voidaan ajatella muodostuvan organisaation toimijoiden välisissä vuorovaikutussuhteissa, kuten CAS. Nimenomaan monipuolinen, monitasoinen paikallinen vuorovaikutus on sekä CAS:n ja PDM:n keskeinen ominaispiirre. Eroavaisuutena tämän tutkimusaineiston perusteella voidaan tunnistaa, että PDM:ssä toimijoiden osallistumisessa voi olla painotuseroja, kun taas CAS:ssa kaikkien toimijoiden vuorovaikutus nähdään merkityksellisenä. PDM:ssä voidaan säädellä, kuka osallistuu päätöksentekoon riippuen päätöskysymyksestä ja kontekstissa. Eli merkitsevää päätöksentekoon osallistamisen kannalta on toimijan asiantuntemus sekä millä laajuudella organisaatiossa halutaan tai osataan toimijoita osallistaa päätöksentekoon. Eroavaisuutena voidaan tunnistaa myös vuorovaikutuksen samanaikaisuus, joka PDM:ssä voi olla säädeltyä.

Molemmissa ilmiöissä tunnistetaan, että toimijoiden vuorovaikutuksen laatu ja yhteydet määrittelevät tiedon lisääntymisen ja jalostumisen. PDM:ssä toimijoita voi olla pieni tai suuri määrä, mutta useiden toimijoiden on oltava mukana päätöksenteossa, jotta voidaan määritellä PDM:ksi. Kun taas CAS:lle on tyypillistä, että toimijoita on suuri määrä. Vapaus toimia on molemmille ilmiöille samankaltaista, mutta PDM:lle voidaan määritellä myös virallisia yhteistyörakenteita, jotka eivät perustu vapaaehtoisuuteen. Toisaalta CAS:lle on myös ominaista, että järjestelmään pyritään vaikuttamaan vapaan vuorovaikutuksen lisäksi.

PDM:n ominaispiirteenä on sen kyky kehittää organisaation kyvykkyyttä lisätä tietoa ympäristöstä ja omasta käyttäytymisestään ja tätä myöten käyttää tätä tietoa mukautumisessa toimintaympäristön muutoksiin. Tämä on välttämätöntä tämän päivän organisaatioille ja tämä muistuttaa CAS:n emergenttiä toimintaa parhaimmillaan. PDM:lle sekä CAS:lle on samankaltaista, että osallistumisen tasot voivat olla muodollisia tai epämuodollisia riippuen muun muassa organisaation itseorganisoitumisen tasosta, halusta yrittää hallita päätöksentekoprosesseja, organisaatiokulttuurista, päätettävän asian kontekstista. Molemmille ilmiöille on kuitenkin tyypillistä, että niitä ei voi hallita. Epälineaarisuus tunnistetaan erityisesti PDM:n tehokkuudessa. PDM:n nähdään edistävän itseorganisoituvampaa organisaatiota, joka on CAS:n keskeisiä piirteitä.

Todennäköisesti organisaatiot, jotka sallivat vapaata organisoitumista ja kaaoksen reunalle menemistä, kykenevät tekemään parempia päätöksiä tavoitteiden saavuttamiseksi. Tulkintani mukaan PDM voisi toimia yhtenä keinona kehittää organisaation vuorovaikutusmekanismeja ja sitä kautta auttaa organisaatioita uudistumaan. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että PDM:ään organisaatiokontekstissa liittyy paljon samoja ominaispiirteitä kuin CAS:iin. Tulkintani mukaan PDM voidaan toteuttaa kulloiseenkin organisaatioon, systeemiin tai jopa päätösasiaan liittyen sopivalla PDM:n käytänteillä, tai se voi muodostua epävirallisissa rakenteissa, joten mitään yhtä PDM:n määrittelyä tältäkin osin on mahdoton rakentaa. CAS auttoi osittain ymmärtämään tätä haastavaa

moniulotteista PDM:n ilmiötä, ja toi myös teoriaosan määrittelyihin uusia näkökulmia tutkimuksen tavoitteen mukaisesti.

Tutkimuksen toisella tutkimuskysymyksellä haettiin vastausta, mitä PDM tarkoittaa johtajan työtaitona kompleksisuusjohtajuusteorian viitekehyksessä ja tähän jo osittain vastattiin edeltävässä luvussa. Nähdäkseni organisaation johdolla on valtaa säädellä PDM:n toteuttamisen astetta ja tällä tutkimuskysymyksellä pyrittiin ymmärtämään, mikä johtajan rooli on PDM:n edistäjänä ja mahdollistajan. Teoriaosassa esiteltiin kolme toisiinsa kietoutunut kompleksisuusjohtajuustyyppiä; operatiivinen johtajuus, aloitteellinen johtajuus ja mahdollistava johtajuus. Organisaatio tarvitsee kaikkia johtajuustyyppisiä, ja on hyvä muistaa, että johtajuustyypeillä ei välttämättä tarkoiteta jotain tiettyä johtajarooli tai tehtävää organisaatiossa, vaan ne edustavat enemmänkin johtajuuden kokonaisuutta. Tulososiossa selitettiin eri kompleksisuusjohtajuustyyppien kautta osallistavaa päätöksentekoa ja tämä törmäyttäminen PDM:ään tuotti ajattelukehikon PDM:ään liittyvistä johtamistaidoista.

Keskeistä kaikille johtajuustyypeille on moniulotteisen ja monipuolisen organisaation toimijoiden vuorovaikutuksen, vuorovaikutuspaikkojen sekä vuorovaikutusmekanismien edistäminen organisaatiossa. Tämä kompleksisuusjohtajuuden ajattelukehikko auttoi erityisesti näkemään tai jopa paljastamaan organisaatiotasolla PDM:ään liittyvän epävirallisen ja epämuodollisen rakenteiden ja vuorovaikutuksen merkityksen. Tärkeäksi nousi myös monen suuntaisen viestinnän tärkeys, mahdollistavan johtajan rooli edesauttaa virallisten ja epävirallisten rakenteiden välistä vuorovaikutusta. PDM:n ajattelukehikko kompleksisuusjohtajuustyypeittäin, antaa tulkintani mukaan keinoja johtajalle tarkastella miten organisaatiossa toteutuu PMD ja miten sitä voisi kehittää kohti itseorganisoiduvampaa suuntaa.

Taulukko 10. mukainen ajattelukehikko auttaa näkemään organisaation kokonaisuutena, jossa toimijoiden osallistamista tulisi ruokkia niin virallisissa kuin epävirallisissa rakenteissa ja kaikkia johtajuustyyppien johtajuustaitoja tarvitaan. Operatiivisen johtajuuden

lisäksi tarvitaan myös aloitteellisen ja mahdollistavan johtajuuden tyyppejä. Organisaatioissa ja johtamisessa on tärkeää ymmärtää toimialan muutoksien lisäksi myös omia ajattelumalleja, tunnistaa ongelman ydin, päätökselysymys ja hyödyntää sopivaa päätöksentekomallia, prosessia tai johtamistyyliä. Tämä tarkoittaa, että johtajan itsereflektion tulee olla hyvällä tasolla, tulee tuntee ns. virallisia päätöksentekomalleja mutta myös epävirallisen itseorganisoitumisen merkitystä, organisaation rakenteisiin tulee luoda luontevia osallisuuden ja vuorovaikutuksen paikkoja, jotta johtajuus voi levitä ”rakenteisiin”. (Jalonen, 2007.) Johtamisella luodaan edellytykset toimintatapojen uudistamiselle ja henkilöstön osallistumiselle toiminnan kehittämiseen ja päätöksentekoon. Työntekijöiden osallistamisen ja PDM:n periaatteet ovat tulleet perinteisen johtamisen rinnalle ja niiden on nähty olevan keino vastata toimintaympäristömuutokseen. (Niiranen, 2014.)

Ja jos palataan myös tutkimukseni innoittajaan, sote toimialaan, joka on isojen muutosten edessä, jossa vaaditaan toimintakulttuurilta ja johtajuudelta uudistumista. Sote johtajuudessa tulisi näin ollen korostaa johtamisoppeja, jotka tukevat kompleksisuusajattelua ja osallistavaa työtettä, tämän avulla johtajuus ja johtajien työtaidot voivat kehittyä ja organisaatiot voivat lähteä muutokseen ja tarjoavat rakenteita yhteiselle päätöksentekolle. Johtajien tulisi olla enemmänkin mahdollistajia ja osallisuuden tulisi olla luonteva osa johtamisorientaatiota. (Vartiainen ja muut, 2013; Lundström, 2015; Ropo, 2011.) Näkisin, että kompleksisuusjohtajuuden ja PDM:n tutuksi tuominen johtajille ja organisaatioille, voisi edesauttaa ja rohkaista työkuulttuuriin, jossa rohjetaan ilmaista itseään ja argumentoida ja etsiä ratkaisuja yhdessä haastaviin ongelmiin palveluiden ja työn kehittämiseksi.

Tutkimuksen keskeisiksi anneiksi tutkijan tulkinnan mukaan nousivat alla olevat laadulliset synteesit:

- PDM ilmiön voidaan todeta oleva moniulotteinen ilmiö, jota tulisi tarkastella järjestelmä/organisaatiotason ilmiönä huomioiden konteksti.

- Tarkastelu järjestelmätason ilmiönä auttaa selittämään PDM ilmiölle tyypillistä monen suuntaista ja monipuolista virallista ja epävirallista vuorovaikutusta ja päätösmekanismeja.
- Kompleksisuusjohtajuusteorian johtajuustyyppit antavat selitysvoimaa organisaatiotason tarkastelulle, keskeisenä johtamistaitona voidaan pitää monipuolisten virallisten ja epävirallisten vuorovaikutusprosessien ja päätösmekanismien mahdollistaminen.
- PDM johtajuustaitojen voidaan ajatella koostuvan kolmesta toisiinsa keskenään vuorovaikutuksessa olevasta johtajuustyyppistä; operatiivisesta, aloitteellisesta ja mahdollistavasta, joita kaikkia tarvitaan ja mikään ei toimi yksinään. Erityisesti mahdollistava ja aloitteellinen johtajuus toivat uutta näkökulmaa paljastaen epävirallisten vuorovaikutustilanteiden ja epävirallisen järjestelmän välisen vuoropuhelun merkityksen PDM:lle, sen merkitys johtamistaitona on jäänyt aikaisemmissa tutkimuksissa huomiotta.

6.2 Luotettavuus, rajoitteet ja eettisyys

Tämä tutkimus on laadullinen tutkimus. Kyseessä on kirjallisuustutkimus, jossa tutkittavaa ilmiötä pyritään ymmärtämään jo aikaisempien tehtyjen tutkimusten perusteella ja tuottamaan uutta näkökulmaa. Tutkijan valinnoista tutkimusprosessin alkuvaiheessa riippuu osittain se, miten aineistoa käsitellään ja tulkitaan (Hirsjärvi ja muut 2009, s. 221.) Niin tässäkin tutkimuksessa, tutkijan valintoja tutkimusprosessin alkuvaiheissa kuvaa tutkijan vahva kiinnostus osallistavan päätöksenteon ilmiöön, ja huolellinen perehtyminen osallistavan päätöksenteon käsitteen kotimaiseen ja kansainväliseen tutkimusaineistoon. Läpi tutkimuksen on pyritty siihen, että tutkimuksen aineistot ovat tieteellisesti korkeatasoisia, koska empirian puuttuessa aineiston laatu ratkaisee myös tutkimuksen laatua.

PDM:n moniulotteisuus kaipaa teoreettiseksi viitekehykseksi moniulotteisuutta selittävän teorian, ja kompleksisuusajattelu ja kompleksisuusjohtajuusteoria valikoituivat

tutkimuksen viitekehukseksi. Kun tutkittava ilmiö ja teoriakehys alkoivat hahmottua tutkimuskysymyksiä ja tutkimuksen rajausta jatkettiin. Tutkimusprosessi on pitänyt sisälleen laajojen aineistojen läpikäyntiä, joista tutkimukseen ei kuitenkaan ole pystytty hyödyntämään kuin pieni osa. Aineiston valinta on tehty tutkijalähtöisesti ja tämän tunnistetaan ohjaavan myös tutkimuksen tuloksia, toisaalta menetelmä mahdollisti tutkijalähtöisen etenemisen. Aineiston luotettavuutta on pyritty lisäämään listaamalla tutkimuksen aineistot (Liite 1.) ja tulososiossa tutkimustulosten raportoinnin yhteydessä tuotu tutkimuksen aineisto selkeästi. Aaltio ja Puusan (2020, s. 177) mukaan on hyvin tavanomaista, että laadullisessa tutkimuksessa tutkimusmenetelmä on hyvin räätälöity tutkimuksen tarkoitukseen ja käytettyihin aineistoihin nähden.

Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää PDM ilmiötä valitussa teoriakehikossa. Ymmärtämisen pohjana toimii se, miten tutkittava ilmiö on ennestään ymmärretty hyödylliseksi nykyaikaisissa organisaatioissa ja lisäävän työtyytyväisyyttä ja organisaation muutoskykyisyyttä. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään saamaan esille erilaisia näkökulmia, josta aihetta voi tarkastella. (Puusa & Juuti, 2020a,14.) Tutkimuksen aineisto ja laaja tutkittava ilmiö antaa mahdollisuuden moniin tulkintoihin, riippuen mistä näkökulmasta tarkastellaan. Tutkimuksessa on perehdytty syvällisesti PDM ilmiöön ja tuotettu yhdenlainen näkemys tästä haastavasta moniulotteisesti ilmiöstä organisaatio kontekstissa. Tämän näkemys ja koko tutkimusprosessin luotettavuutta koskevat pohdinnat voidaan kiteyttää kolmen käsitteen, uskottavuuden, luotettavuuden ja eettisyyden, avulla. Nämä käsitteet ovat vaikeaselkoisia kokonaisuuksia ja ne kytkeytyvät toisiinsa. (Aaltio & Puusa, 2020, s. 175.)

Uskottavuus viittaa siihen, millä tavoin ”yleisö” hyväksyy tulokset ja että tutkimuksen aineisto on kerätty asianmukaisesti ja analysoitu huolellisesti. (Aaltio & Puusa, 2020, s. 175.) Tutkimuksessa on pyritty kuvaamaan aineiston keruun totuuden mukaisesti, epäsystemaattisen aineistonkeruun voidaan nähdä tämän tutkimuksen rajoitteeksi. Tämän takia tämän tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettäviä, koska kyseessä on pieni aineisto ja ne on kerätty tutkijalähtöisesti. Kuitenkin käytetyn aineiston muodostamaa analyysia

voidaan pitää luotettavana, tutkija on pyrkinyt selkeästi tuomaan esille, milloin äänessä on tutkimusaineisto ja milloin kyseessä on tutkijan oma tulkinta.

Luotettavuus viittaa siihen, tutkija vakuuttaa uskottavin perusteluin lukijan ammattitaidostaan, siitä, että hän on kyennyt valitsemaan ja käyttämään perusteltuja ja oikeanlaisia lähestymistapoja ja menetelmiä ratkaistakseen tutkimusongelman ja toteuttaakseen tutkimuksen. (Aaltio & Puusa, 2020, s. 175.) Tutkija on kuvannut tutkimuksen etenemisen huolellisesti ja myös tutkijasta johtuvat harharetket on kuvattu. Hirsjärvi ja muut (2009, s. 231) mukaan tulosten reliabeliuutta eli tulosten toistettavuutta arvioidessa on huomioitava, että tutkimus on toteutettu yhden tutkijan toimesta. Toisaalta tutkimuksessa on käytetty vain vertaisarvioituja tutkimusartikkeleja, joiden luotettavuutta on jo kertaalleen arvioitu.

Tutkimuksen luotettavuuden arviointiin liittyy myös validius (pätevyys) käsite, jonka tarkoitus on perinteisesti arvioida tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä halutaan mitata. Laadullisessa tutkimuksessa tämän ajatellaan merkitsevän kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta. (Hirsjärvi, 2009, s. 232.) Tutkimuksessa on pyritty tarkkaan selostukseen läpi tutkimusprosessin toteutuksen ja lähde-merkinnöissä on oltu huolellinen läpi tutkimuksen, ja tutkija on myös pyrkinyt perustelemaan mihin tulkinnat perustuvat. Englanninkielisen aineiston käytössä on tunnistettu osittain haasteita löytää luotettavasti samaa tarkoittava suomenkielinen vastine tai sisältö. Tämän on osaltaan tunnistettu haastavan tutkimuksen luotettavuutta. Myös aineiston analyysi toteutettiin soveltaen teoriaohjaavaa aineistonanalyysia ja dokumentointi eri vaiheissa olisi voinut olla huolellisempaa ja yksityiskohtaisempaa. Toisaalta on lohduttavaa ajatella, että tiede ei ylipäättänsä voi tuottaa varmaa tietoa, vaan enemmänkin systemaattista epäilyä. (Puusa & Juuti, 2020b, s. 25.)

Tutkimuksen eettisyys viittaa siihen, että tutkija on käyttänyt ja noudattanut eettisiä periaatteita koko tutkimusmatkan. (Aaltio & Puusa, 2020, s. 175.) Tutkijan ratkaisut ovat tavoitelleet ”totuutta”, niin aineiston hankinnassa kuin tulkinnoissa, mutta näin

jälkikäteen tarkasteltuna toteuttaisin tutkimusprosessin osittain eri tavalla, joka lisäisi tutkimuksen luotettavuutta, uskottavuutta. Esimerkiksi PDM:n hieman keinotekoinen törmäytys teoreettisiin kompleksisuusjohtajuusteorian johtajuustyyppeihin oli haastavaa saada muotoutumaan tutkijaa kiinnostaviksi konkreettisiksi johtajuustaidoiksi. Samoin tutkimuksessa voisi olla enemmänkin kriittisyyttä, toisaalta tutkimus keskittyy vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Pro gradun tekoon ei ole voinut osallistua useita tutkijoita, johtuen pro gradun luonteesta.

Arvioisin, että tutkimuksen luotettavuutta olisi lisännyt myös mahdollisuus useimman tutkijan kanssa yhdessä tehty tutkimus. Tämäkin tutkimus voisi olla, ”kuin kristalliin katsomista; mitä me näemme, kun katsomme kristallipalaa, riippuu siitä, kuinka sitä katsomme” (Hirsjärvi ja muut 2018, 233). Tämä tutkimus on tutkijan tapa katsoa PDM:ää tutkimukseen valikoituneen aineiston ja teoreettisen viitekehyksen silmin, PDM on ainakin saanut syvyyttä ja uutta näkökulmaa.

6.3 Pohdinta

Hermeneuttisessa kehässä pyritään ilmiön, asian tai käsitteen syvempään ymmärrykseen. Hermeneuttisessa kehässä tutkija vähitellen lähestyy perusteltua ja vähintäänkin mahdollista tulkintaa. (Kekäle & Puusa, 2020, s. 44.) Kun pohdin tämän tutkimuksen antia sekä onnistumista ja haasteita, haluaisin kysyä erityisesti johtamistehtävissä olevilta, että auttaako tutkimus ymmärtämään osallistavan päätöksenteon ilmiötä organisaatiotasolla ja herättääkö se uusia ajatuksia, mitä johtamisosaamista ja taitoja johtajuudelta vaaditaan, osallistavan päätöksenteon edistämiseen. Arvioin tutkimuksen antia ensin sisältö edellä ja vastaan itse edeltäviin kysymyksiin, vaikka yksin näiden pohdiskelu on kovin vajaavaista.

Tutkimuksen tekeminen ja erityisesti tutkimuksen tulokset ovat auttaneet syventämään ymmärrystä ja tuomaan uusia näkökulmia PDM:stä organisaatiokontekstissa. Tutkimuksen tekeminen on rakentanut ikään kuin ajattelukehikkoa ja työkalupakkia tutkailla

esimerkiksi, miten organisaation rakenteet ja johtamistaidot mahdollistavat päätöksentekoon osallistumisen, minkälaisia virallisia ja epävirallisia vuorovaikutuksen paikkoja organisaatiossa on, miten tieto ja viestintä liikkuu monen suuntaisesti organisaatiossa, minkälaisesta päätöksensyömyksestä on kyse, taktisesta vai strategisesta. Tutkimuksen voidaan ajatella olevan työelämälähtöinen, ja tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää käytäntöön, ainakin ajattelua ruokkimaan.

Osallistavasta päätöksenteon hyödyistä organisaatioille on vahvaa näyttöä. Tulisiko osallistavan kulttuurin ja osallistavan päätöksenteon olla nykyaikaisen johtajan johtamisosaamista. Osallistavaa työtettä tukee osallistavan johtamisen viitekehys. On hyvä pohtia, minkälainen johtamisen viitekehys johtajilla on, ja edellytetäänkö johtamisosaamisen päivittämistä nykytyöelämän vaateita vastaavaksi. Onko osallistava työote välttämätön työtaito tulevaisuudessa. Grissom (2012) tuo esiin, että investoinnit johdon osaamiseen voi olla välttämätön edellytys organisaatioiden hyötymiselle osallistumisen lisäämisestä. Myös Luoma ja Lindell (2020, s. 68) korostavat johtamisen paradigman muutostarvetta, johtajien tulisi kiinnittää huomio siihen, mitä organisaatiossa tällä hetkellä tapahtuu, kyetä tunnistamaan tekijöitä ja ihmisiä, jotka mahdollistavat menestymisen ja vastaavasti mitkä johtavat epäonnistumiseen. Kimin (2002 s. 236) mukaan tulisi harkita osallistavien tekniikoiden lisäämistä johtamiskoulutuksiin. Andersson ja muut (2013, s. 8) mukaan itseorganisointia tukevat johtamiskäytännöt voivat johtaa parempiin tuloksiin.

Johtamiskäytännöt, jotka vahvistavat organisaation monipuolisten vuorovaikutussuhteiden kehitystä, pikemminkin kuin sääntöjen ja rakenteiden luomista, auttavat tavoitteisiin pääsyssä. Ryan (2000) tuo esiin, että kun aidosti osallistetaan päätöksentekoon, se muuttaa myös päätöksentekoa samalla monimutkaisemmaksi. Tämä edellyttää myös johdolta ja koko organisaatiolta valmiutta pohtia, mikä hyväksytään tiedoksi päätöksentekoon ja samalla PDM haastaa myös osallistujien neuvottelu- ja keskustelutaitoja. Tulkintani mukaan osallistavaa ei voi eikä kannata tarkastella vain yksittäisen johtajan johtamistaitona vaan koko organisaation osaamisena, jossa myös johtajat ovat toimijoina.

Nähdäkseni vastaavaa kotimaista tutkimusta ei ole toteutettu aikaisemmin, joissa olisi käsitelty PDM organisaatiokontekstissa ja johtamistaitona kompleksisuusajattelun – ja kompleksisuusjohtajuusteorian viitekehyksessä. Andersson ja muut (2013) tarkastelivat osallistavaa päätöksentekoa (PDM) organisaation kehittyvänä ominaisuutena. Ymmärrys osallistavasta päätöksenteosta organisaatiotason ilmiönä auttaa paremmin ymmärtämään, että kyseessä on moniulotteinen ilmiö. PDM:n ominaispiirteiden kuvaaminen kompleksisuusajattelun ja kompleksisuusjohtajuusteorian viitekehyksessä toivat tutkimuksen tavoitteen mukaisesti uutta näkökulmaa PDM:lle. Tutkimuksen onnistumisena voidaankin pitää, että tutkimuksen tavoite, uusi näkökulma saavutettiin.

Läpi tutkimusprosessin, kun PDM:stä pyrittiin saamaan syvällisempi ymmärrys, kulki rinnalla pohdinta, onko tutkittava ilmiö liian vaikea ja laaja-alainen tutkimuskohde. Ehkä naivisti aluksi ajattelin, että PDM olisi määriteltävissä. Tutkimuksen edetessä kävi selväksi, että mitä enemmän ilmiötä tutki, sen vaikeammaksi määrittely kävi. ”Vähemmän on enemmän” sääntö pätee tässäkin tutkimuksessa. Yhdessä pro gradu -tutkimuksessa ei pystytä ratkaisemaan kaikkia ongelmia, joita aiheeseen liittyy. On tarkoituksenmukaista rajata aihe selkeästi ja niin täsmällisesti, että rajaus mahdollistaa syvällisen perehtymisen rajattuun ilmiöön, ettei käsittely ole pinnallista yleisellä tasolla liikkuvaa. (Puusa & Juuti, 2020a, s. 12.) Ymmärrys PDM:stä syventyi ja prosessi eteni hermeneuttisen kehän mukaisesti. Päätelin myös prosessin edetessä, että kaikki PDM ei ole kompleksista, mutta PDM voi olla kompleksista. Kompleksisuutta emme voi hallita, mutta voimme yrittää ymmärtää. (Pernaa, 2020; Puustinen & Jalonen, 2020.) Varsinaisena tutkimustehtävänä ei ollut myöskään osallistavan päätöksenteon haastavan kaksoiskäsitteen määrittely, mutta tutkimus antoi viitteitä, että useat osallistavan päätöksenteon määrittelyt ovat hyvin yksilökeskeisesti määriteltyjä joko työntekijän tai johtajan näkökulmasta ja konteksti on jäänyt huomioimatta.

Tutkijan oma kehittyminen niin tutkimuksen tekijänä kuin ymmärryksen lisääminen johtajana olivat tärkeässä roolissa koko tutkimusprosessin. Akateemisten taitojen kehittämisen lisäksi, aiheen sisältö oli sopiva tutkijan kompetenssin kanssa. Tutkija on toiminut

yli kaksikymmentä vuotta sote alan asiantuntija-, kehitys- ja johtajatehtävissä. Toimialan kulttuurimuutos on puhuttelevaa ja johtajuusosaamista haastavaa, ja oma motivaatio toimikin vahvana ajurina läpi prosessin. Tämä seikka tuli ottaa myös huomioon, jotta tutkimus ei edennyt liian vahvasti tutkijan subjektiivisten intressien mukaisesti.

PDM:stä löytyi tutkimustavoitteen mukaisesti uusia ajatusuria ja tutkimusmatka herätti myös useita jatkotutkimus aihioita. Osallistavan päätöksenteon törmäyttäminen jatkossa pirullisiin ongelmiin olisi kiinnostavaa, tutkimusaineistosta nousi vahvasti esiin päätöskäytösten merkitys ja pirulliset ongelmat voisi antaa tähän mielenkiintoista selitysvoimaa. Aiheesta olisi myös mielenkiintoista tehdä empiiristä tutkimusta, testata esimerkiksi Anderssonin ja muut (2013) hahmotteleman päätöstyökalun toimivuutta organisaatioissa. Eri kulttuurien eroja PDM:n osalta olisi myös kiinnostavaa tutkia, erityisesti auktoriteettien ja vallan käyttö teemat nousivat tutkimusaineistossakin jonkin verran esiin. Myös organisaation oman osallisuuden kulttuurin vaikutus asiakasosallisuuden ilmenemiseen olisi kiinnostava tutkimusaihe.

Lähteet

- Aaltio, I. & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (Toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy.
- Arena, M.J. & Uhl-Bien, M. (2016). Complexity Leadership Theory: Shifting from Human Capital to Social Capital. *People + Strategy* 39(2), 22–27.
- Arnstein S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners*. 35:4, 216-224.
- Autioniemi, J. (2021). Vastuullinen julkinen johtaminen. Hallinto-oppien kommunikatiivinen arviointi. Vaasan yliopisto. Väitöskirja.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *The Annual Review of Psychology* 60, 421–449.
- Bella, D.A. (2006). Emergence and Evil. *Emergence: Complexity & Organization* 8(2), 102–115. Friedman, L.H., King, J.B. & Bella, D. (2007). Seeing Systems in Health Care Organizations. *Physician Executive* 33(4), 20–29.
- Broome, M. E., & Marshall, E. S. (2020). Transformational leadership: complexity, change, and strategic planning. *Autores, Transformational Leadership in Nursing*, 35–63.
- Byrne, D. (2001). Complexity Science and Transformations in Social Policy. *Social Issues*, Vol.1, Issue 2.
- Cairney, P., Heikkilä, T. & Wood, M. (2019). Making policy in a complex world. Cambridge University Press.
- Cilliers, P (1998) *Complexity and Postmodernism: Understanding Complex Systems*, Routledge, New York, NY, USA, 1998.
- Cilliers, P. 2011. Complexity, Poststructuralism and Organization. Teoksessa Allen, P. & Maguire, S. & McKelvey, B. (Toim.). *The Sage Handbook of Complexity and Management*, 142–154. London.
- Duncan E.; Best C. & Hagen S. (2010). Shared decision-making interventions for people with mental health conditions (Review). *The Cochrane Collaboration*, John Wiley & Sons Ltd.

- Efron, S. & Ravid, R. (2019). *Writing the Literature Review: A Practical Guide*. New York, The Guilford Press.
- Eskola, J. (2007). Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen tutkimuksen analyysi vaihe vaiheelta. Kirjassa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittavalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus, 133–157.
- Floris, M. (2012). Engaging social capital through participative decision-making processes. *Available at SSRN 2176352*.
- Gadamer, H. G. (2008). *Philosophical hermeneutics*. Univ of California Press.
- Gordon, A. & Yukl, G. (2004): The Future of Leadership Research: Challenges and Opportunities. *German Journal of Human Resource Research*, Vol. 18, No. 3, 359–365.
- Gretschel, A. (2002). Kunta nuorten osallisuusympäristönä. Nuorten ryhmän ja kunnan vuorovaikutussuhteen tarkastelu kolmen liikuntarakentamisprojektin laadunarvioinnin keinoin. Jyväskylän yliopisto.
- Quick, K. S., & Feldman, M. S. (2011). Distinguishing Participation and Inclusion. *Journal of Planning Education and Research*, 31(3), 272–290.
- Hanén, T. (2017). *Yllätysten edessä: Kompleksisuusteoreettinen tulkinta yllättävien ja dynaamisten tilanteiden johtamisessa*. Maanpuolustuskorkeakoulu. Julkaisusarja 1: Tutkimuksia nro 11. Helsinki. Väitöskirja. Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Harmoinen, M. (2014). *Arvostava johtaminen terveydenhuollossa*. Akateeminen väitöskirja. *Terveystieteet*. Tampereen yliopisto.
- Heikka, H. (2008). *Sosiaali- ja terveysjohtajan työn sisältö ja kompetenssit*. *Acta Universitatis Ouluensis D 968*. Oulu: Oulun yliopisto.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Kariston Kirjapaino Oy. 22.painos. Porvoo 2018.
- Hyyryläinen, E. (Toim.) 2012. *Näkökulmia hallintotieteeseen*. Vaasan yliopiston julkaisuja. *Opetusjulkaisuja 63*.
- Hökkä, P., Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., Herranen, S. & Eteläpelto, A. (2014). Järki ja tunteet – Kohti toimijuutta tukevaa johtamista. Teoksessa Hökkä, P., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., Herranen, S., Manninen, S. & Eteläpelto, A. (Toim.).

- Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen – Luovia voimavaroja työhön. Jyväskylän yliopisto.
- Häyhtiö, T. (2010). *Demokratiaa vai toimintaa? Näkökulmia kansalaislähtöisen verkkopolitiikan teoriaan ja käytäntöön*. Väitöskirja. Poliitiikan tutkimuksen laitos. Tampereen yliopisto.
- Isola, A-M. Kaartinen, H., Leemann, L., Lääperi, R., Schneider, T., Valtari, S. & Keto-Tokoi, A. (2017). *Mitä osallisuus on? Osallisuuden viitekehystä rakentamassa*.
- Jalonen, H. (2006). *Asioiden valmistelu kunnallisessa päätöksenteossa*. Kunnallistieteellinen aikakauskirja. 1/2006, 29–55.
- Jalonen, H. (2007). *Kompleksisuusteoreettinen tulkinta hallinnollisen tehokkuuden ja luovuuden yhteensovittamisesta kunnallisen päätöksenteon valmisteluun*. Tampereen teknillinen yliopisto. Julkaisu 693. Tampere.
- Jalonen, H. (2016). *Kompleksisuusajattelu yhteiskuntatieteissä*. *Politiikka* 48(2) 115–216.
- Jäppinen, A-K. 2012. *Onnistu yhdessä- Työyhteisön kehittämisen 10 avainta*. Bookwell Oy. Juva.
- Jalonen, H. (2014). *Sosiaalinen media tietointesiivisessä innovoinnissa - tasapainolua paradoksien kanssa*. *Informaatiotutkimus* 33(1).
- Juuti, P. (2006a). *Johtamisen kehityslinjoja*. Teoksessa Juuti, P. (Toim.). *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Otava, 13–29.
- Juuti, P. (2006b). *Organisaation kehittämisen muutossuuntia*. Teoksessa Juuti, P. (Toim.). *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Otava, 88–102.
- Kanste, O. (2011). *Johtajuuden yhteys hoitohenkilöstön työasenteisiin ja työhyvinvointiin*. *Tutkiva hoitotyö* 9 (2), 30–36.
- Kauffman, S. (1995). *At Home in the Universe: The Search For Laws of Self-Organization and Complexity*, Oxford University Press., New York, NY, USA.
- Kekäle, J. & Puusa, A. (2020a). *Tiedesodat. Realistinen ja konstruktionistinen maailman käsitys*. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (Toim.). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 41–56). Gaudeamus Oy.

- Keskinen, A. & Aaltonen, M. (2003). Organisational complexity. Teoksessa Keskinen, A., Aaltonen, M., & Mitleton-Kelly, E. (Toim.). Organisational Complexity. Finland Futures Research Centre (FFRC). Helsinki
- Kivistö, M. (2014). Kolme ja yksi kuvaa osallistumiseen. Monimenetelmällinen tutkimus vaikeavammaisten ihmisten osallisuudesta toimintana, kokemuksena ja kielenkäyttönä. Akateeminen väitöskirja. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta,
- Kortelainen, R. (2014). Johtaminen on vaativa taitolaji kuntien muuttuvassa toimintaympäristössä. Teoksessa Niiranen V, Joensuu M, Lammintakanen, J. & Kerkkäinen, M. (Toim.) Johtajana muutoksessa. Kuntaliitto. Acta 253. 1.painos, Helsinki.
- Kohonen, K. & Tiala, T. (toim.) 2002. Kuntalaiset ja hyvä osallisuus. Lupaavia käytäntöjä kuntalaisten osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien edistämiseksi. Helsinki: Sisäasiainministeriö.
- Kujala, A. (2015). Esimiesten ammattijohtamisvalmiuksien mittaaminen visuaalisella kehystetyillä kehyksillä – murtuuko myytti? Tarkastelussa terveys- ja sosiaaliala. Vaasan yliopisto. Sosiaali- ja terveyshallintotiede. Väitöskirja.
- Kujala, E. (2003). Asiakaslähtöinen laadunhallinnan malli. Tilastolliseen prosessin ohjaukseen perustuva sovellus terveyskeskukseen. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Hoitotieteiden laitos.
- Kuronen, M. (2004). Valtaistumista vai voimavaraistumista – Feministisiä näkökulmia empowermentiin sosiaalityön käsitteenä ja käytäntönä. Teoksessa Kuronen, M., Grandfeld, R; Nyqvist, L. & Petrelius, P. (Toim.). Sukupuoli ja sosiaalityö. Sosiaalityön tutkimuksen 3. vuosikirja. Jyväskylä: PS-kustannus, 277–296.
- Laitinen, I. (2016). Työn mielekkyyden ja mahdollisuuksien tukeminen johtamisella. Teoksessa Syväjärvi, A & Pietiläinen, V. (Toim.). Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen. Suomen yliopistopaino. Tampere.
- Lammintakanen, J., Rissanen, S., Peronmaa-Hanska, Joensuu, M. & Ruottu, T. (2016). Johtaminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Monialaisen ja ammattiryhmäkohtaisen toiminnan käytännöt ja rakenteet. STM. Helsinki.

- Laschinger H.K.S, Purdy N. & Almost J. (2007). The impact of leader-member exchange quality, empowerment and core self-evaluation on nurse manager's job satisfaction. *The journal of nursing administration* 37 (5), 221-229.
- Laulainen, S., Zitting, J. & Niiranen, V. (2020). Henkilöstön ja johtajien osaamisvaatimukset integroituvissa palveluissa. Teoksessa Anneli Hujala & Helena Taskinen (toim.), *Uudistuva sosiaali- ja terveysala*. Tampere: Tampere University Press, 151–177.
- Leemann, L. & Hämäläinen, R-M. (2006). Asiakasosallisuus, sosiaalinen osallisuus ja matkailun kynnyksen palvelut. *Yhteiskuntapolitiikka* 81,5.
- Lindell, J. (2017). Muutosjohtajuuden pirallinen puoli. *Sosiaali- ja terveyshallintotiede*. *Wasaensia* 375. Vaasan yliopisto.
- Locke, E., Schweiger, G. & Latham, G. (1986). Participation in Decision Making: When Should It Be Used? *Organizational dynamic: a quarterly review of organizational behavior for professional managers*. New York, NY: Pergamon, Elsevier Science, ISSN 0090-2616, ZDB-ID 193069-2. - Vol. 14.1986, 3, p. 65-79
- Lundström, N. (2015). Aluekehittämisen pirallinen peli. *Artikkelikokoelma*. *Aluetiede* 14. *Acta wasaensia* 326. Vaasan yliopisto.
- Macnamara, J. (2016). The Work and 'Architecture of Listening': Addressing Gaps in Organization Public Communication. *International Journal Of Strategic Communication*, 10(2), 133–148.
- Marion, R. & Uhl-Bien, M. (2001). Leadership in complex organizations. *Julkaisussa: The Leadership quarterly*, Vol. 12 (4), s. 389–418.
- Marion, R. (2008). Complexity Theory for Organizations and Organizational Leadership. Teoksessa Uhl-Bien, M. & Marion, R. (Toim.). *Complexity Leadership, Part I: Conceptual Foundations* s. 1–16.
- Metsämuuronen, J. (2005) Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Gummerus, Helsinki.
- Mintzberg, H. & Westley, F. (2001) Decision Making: It's Not What You Think. *MIT Sloan Management Review*;42, 89.

- Niiranen, V. (2016). Uudistuvat verkostot ja yhteistyörakenteet johtamisessa. Teoksessa Syväjärvi, A. & Pietiläinen, V. (Toim.). Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen (s. 297–318). Tampere: Tampere University Press.
- Niiranen, V. (2014). Johtamistyön sisältö ja johtamisen moniulotteisuus. Teoksessa Niiranen V, Joensuu M, Lammintakanen, J. & Kerkkäinen, M. (Toim.). Johtajana muutoksessa. Kuntaliitto. Acta 253. 1.painos, Helsinki.
- Niiranen, V. & Lammintakanen, J. (2011). Hallintotieteen rajapinnoilla – sosiaalihalinto-tieteen ja terveyshallintotieteen tutkimuksen alan ja kohteen näkökulmia. Virtanen Turo, Ahonen Pertti, Syväjärvi Antti, Vartiainen Pirkko, Vartola Juha & Vuori Jari (toim.) Suomalainen hallinnon tutkimus – mistä, mitä, minne? (s. 113–139). Hallinnon tutkimuksen seuran juhlakirja, Tampere University Press.
- Nivala, E. & Rynnänen, S. (2013). Kohti sosiaalipedagogista osallisuuden ideaalia. Sosiaalipedagoginen aikakauskirja, vuosikirja 2013, vol. 14
- Närhi, K., Kokkonen, T. & Matthies, A-L. (2015). Asiakkaiden osallisuus ja työntekijöiden harkintavalta palvelujärjestelmässä. Janus Sosiaalipolitiikan Ja sosiaalityön Tutkimuksen Aikakauslehti, 22(3).
- Packard, T. (1989) Participation in Decision Making, Performance, and Job Satisfaction in a Social Work Bureaucracy, *Administration in Social Work*, 13:1, 59-73.
- Pearce, C., Sims Jr, H., Cox, J., Ball, G., Schnell, E., Smith, K. & Trevino, L. (2003). Transactors, transformers and beyond. A multi-method development of a theoretical typology of leadership. *Journal of Management Development* 22: 4, 273–307.
- Pernaa, H-K. (2020). Hyvinvoinnin toivottu tulevaisuus. Tarkastelussa kompleksisuus, antisipatio ja osallisuus. Vaasan yliopisto. Väitöskirja.
- Pietiläinen, V. (2010). Johtajan ammatillisten kompetenssien profiloituminen kompleksisessä toimintaympäristössä. Tapausesimerkkinä opetustoimen alaiset oppilaitosorganisaatiot. Lapin yliopisto. Väitöskirja.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020a). Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (Toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät (s. 9–20). Gaudeamus Oy.

- Puusa, A. & Juuti, P. (2020b). Laadullisen tutkimuksen tieteenfilosofinen tausta. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (Toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät (s. 21–40). Gaudeamus Oy.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020c). Organisaatiokulttuurinäkökulma esimerkkinä laadullisen tutkimuksen yleistymisestä. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (Toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät (s. 61–74). Gaudeamus Oy.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020d). Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (Toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät (s. 75–85). Gaudeamus Oy.
- Puustinen, A. & Hånen (2018). Jotakin uutta, jotakin vanhaa, jotakin lainattua. Käsiteanalyysi kompleksisuudesta organisaatiotutkimuksessa. *Focus localis*, 46(2).
- Puustinen, A. & Jalonen, H. (2020). Kompleksisuusajattelu organisaatiotutkimuksessa - ymmärtämistä edistävä uusi lähestymistapa vai vanhaa viiniä uudessa pullossa? Teoksessa P. Vartiainen & H. Raisio (Toim.) Johtaminen kompleksisessä maailmassa. Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen. 15–36. Gaudeamus, Helsinki.
- Raisio, H. (2021). Hallintotieteellisen tutkimuksen menetelmät. Luentoaineisto: Menetelmänä systemaattinen/kartoittava kirjallisuuskatsaus. Vaasan yliopisto.
- Raisio H. & Lundström N. (2017). How to Manage Chaos: Lessons from Movies on Chaos Theory. *Administration & Society* 49(2): 296–315. Richardson, K.A. (2008). Managing complex organizations: Complexity thinking and the science and art of management. *Emergence: Complexity & Organization* 10(2), 13–26.
- Raisio, H. & Vartiainen, P. (2011). Osallistumisen illuusiosta aitoon vaikuttamiseen. Deliberatiivisesta demokratiasta ja kansalaisraatien toteuttamisesta Suomessa. *Kuntaliiton verkkojulkaisu*.
- Raisio, H. & Vartiainen, P. (2020). Oppeja kompleksisuuskuilun kaventamiseen. Teoksessa H. Raisio & P. Vartiainen (Toim.). Johtaminen kompleksisessä maailmassa: Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen. Helsinki: Gaudeamus.
- Ropo, A. (2011). Johtajuuden ilmiö – johtajaominaisuuksista kokemuksellisiin konstruktiioihin. Teoksessa Virtanen, T., Ahonen, P., Syväjärvi, A., Vartiainen, P., Vartola, J.

- & Vuori, J. (Toim.). Suomalainen hallinnon tutkimus. Mistä, Mitä, Minne? Tampereen yliopiston paino Oy.
- Osborne, S. (2006). New public governance. Noudettu 2022-01-31 osoitteesta <https://www.tandfon-line.com/doi/full/10.1080/14719030600853022?scroll=top&needAccess=true>
- Rausch, E. & Anderson, C. (2011) Enhancing decisions with criteria for quality, *Management Decision*, Vol 49, No 5, 722-733.
- Richardson, K. A. (2008). Managing complex organizations: Complexity thinking and the science and art of management. *Emergence: Complexity & Organization*, 10(2).
- Saipio, H. (2003). Esimies on työnantajan edustaja. *Kuntatyöntantaja* 5: 6–8.
- Salminen, A. (2011). Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin.
- Salminen, A. 2004. *Hallintotiede*. Oy Edita Ab, Helsinki. Salminen, A. 2004. *Julkisen toiminnan johtaminen*. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Schwarber, P. (2005). Leaders and the decision-making process. *Management Decision* 43, 7/8; 1086–1092.
- Scott-Ladd, B., & Marshall, V. (2004). Participation in decision making: A matter of context? *Leadership & Organization Development Journal*, 25, 646–662.
- Scott-Ladd, B., Travaglione, A., & Marshall, V. (2006). Causal inferences between participation in decision making, task attributes, work effort, rewards, job satisfaction and commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 27, 399–414.
- Seeck, H. (2009). Johtamisopit ja niiden leviäminen. Teoksessa Kiuru J. (Toim.). *Johdatus johtamiseen. Ajatuksia johtamisen perusteet -opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan*. Maanpuolustuskorkeakoulu.
- Siisiäinen, M. (2010). Osallistumisen ongelma. *Kansalaisyhteiskunta*, 1(1), 8–40. Jyväskylän yliopisto.
- Simmons, M, Hetrick, S. & Jorm, A. (2010). Shared decision-making: Benefits, barriers and current opportunities for application.
- Simon, H. A. 1979. *Päätöksenteko ja hallinto*. Weilin + Göös kirjapaino, Espoo

- STM. (2014) Sosiaalihuollon työelämäosallisuutta tukevan lainsäädännön ja palvelujärjestelmän uudistamistarpeita arvioivan työryhmän loppuraportti. Raportteja ja muistioita 2014: 32. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Suhonen, M., Paasivaara, L. & Nikkilä, J. (2008). Osallistujaohjaus sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämishankkeessa. Hallinnon tutkimus 3.
- Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen – Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Talentum. Helsinki
- Syvjäärvi, A. (2005). Inhimillinen pääoma ja informaatioteknologia organisaatiotoiminnassa sekä strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Acta Universitas Lapponiensis 83. Väitöskirja. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino.
- Syvjäärvi, A., Perttula, J., Stenvall, J., Majoinen, K. & Vakkala, H. (2007). Psykologisen johtamisen haaste kompleksisessa muutostilanteessa ja ihmisen muutosdynamikassa. Hallinnon tutkimus 3, 3–17.
- Syvjäärvi, A & Pietiläinen, V. (2016). Kohti inhimillistä ja tehokasta sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden johtamista. Teoksessa Syväjärvi, A & Pietiläinen, V. (Toim.). inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen. Suomen yliopistopaino. Tampere.
- Ståhle, P. (2004). Itseuudistumisen dynamiikka: Systemiajattelu kehitysprosessien ymmärtämisen perustana. Teoksessa M. Sotarauta & K.-J. Kosonen (Toim.). Yksilö, kulttuuri, innovaatioympäristö: Avauksia aluekehityksen näkymättömään dynamiikkaan. Tampere: Tampereen yliopistopaino, 222–255.
- Takala, T. & Lämsä, A.-M. (2001). Tulkitseva käsitetutkimus organisaatio- ja johtamistutkimuksen tutkimus.
- THL. (2021). Soteorganisaatiorekisteri. Noudettu 2021-11-19 osoitteesta: <https://thl.fi/fi/web/tiedonhallinta-sosiaali-ja-terveysalalla/ohjeet-ja-soveltaminen/koodistopalvelun-ohjeet/sote-organisaatio-rekisteri>
- Tikkamäki, K. (2006). Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen. Etnografinen löytöretki työssä oppimiseen. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteen laitos. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopistokirjapaino Oy Juvenes Print.

- Toikka, T. & Rantanen, T. (2009). Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu teos, ensipaino ilmestyi vuonna 2002. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Tourish, D. (2019). Is Complexity Leadership Theory Complex Enough? A critical appraisal, some modifications and suggestions for further research. Julkaisussa: *Organization studies*, Vol. 40 (2), 219–238.
- Turner, J. R. & Baker, R. M. (2019). Complexity Theory: An Overview with Potential Applications for the Social Sciences. *Systems*, 7(4).
- Vartiainen, P., Ollila, S., Raisio, H. & Lindell, J. (2013). Johtajana kaaoksen reunalla. Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista? Helsinki: Gaudeamus.
- Vartiainen, P., Raisio, H. & Lundsöm, N. (2016). Kompleksisuuden johtaminen – kohti uutta ymmärrystä. Teoksessa Syväjärvi, A & Pietiläinen, V. (Toim.). *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Suomen yliopistopaino. Tampere.
- Vartiainen, P., Raisio, H. & Lundström, N. (2018). Jäsenystä esimiestyön tulevaisuuteen ja kompleksisuuden johtamiseen. Uutta kunnista: Kuntaliiton julkaisusarja. 12. Suomen Kuntaliitto.
- Vartiainen, P., Raisio, H., Lundström, N. & Niskanen, V-P. (2021). Katsaus valtion ohjaustoiminnan kehitykseen: Fokuksessa governance- ja kompleksisuuskirjallisuus. Valtioneuvoston selvitys ja tutkimustoiminta.
- Vartiainen, P. & Raisio, H. & Viinamäki, O-P. (2018). Kompleksisuuden johtaminen. Teoksessa Lammintakanen, Johanna & Laulainen, Sanna (Toim.). *Kohti vaikuttavaa päätöksentekoa ja johtamista hyvinvointipalveluissa*. Publications of the University of Eastern Finland General Series No 24, 103-112.
- Viitanen, E., & Kokkinen, L., Konu, A., Simonen, O., Virtanen, J., & Lehto, J. (2007). Johtajana sosiaali- ja terveydenhuollossa. Kunnallisan kehittämissäätöön tutkimusjulkaisut no 59. Kunnallisan kehittämissäätö, Helsinki.
- Virkki, P. (2015). Varhaiskasvatus toimijuuden ja osallisuuden edistäjänä. Publications the University of Eastern Finland Dissertations in Education, Humanities, and Theology No 66 University of Eastern Finland Helsinki.

- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1978). On the validity of the Vroom-Yetton model. *Journal of Applied Psychology*, 63(2), 151–162.
- Vroom V. H. & Jago A. G. (2007): The Role of the Situation in Leadership. *American Psychologist*, Vol. 62, No. 1, 17–24.
- Vuori, J. (toim.) 2005. Terveys ja johtaminen. Werner Söderström Osakeyhtiö, Helsinki.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational Relationship Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17, 654-676.
- Uhl-Bien, M. & Marion, R. (2009). Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing: A meso model. *The Leadership Quarterly* 20(4), 631–650.
- Uhl-Bien, M., Marion, R. & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly* 18, 298-318.
- Uhl-Bien, M. & Arena, M. (2017). Complexity leadership: Enabling people and organizations for adaptability. *Organizational Dynamics*, 46(1), 9–20.
- Uhl-Bien, M. (2021). Complexity and COVID-19: Leadership and Followership in a Complex World. *Journal of Management Studies*, Vol. 58 (5), 1400–1404.
- Uusitalo, H. (1999). Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielmien maailmaan. WSOY, Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Perinteisen kirjallisuustutkimuksen tutkimusaineisto.

	JULKAISU	VALINNAN PERUSTELUT
1.	Anderson, R., Plowman, D., Corazzini, K., Hsieh, P-C., Su, H. F., Landerman, I., & McDaniel, R. (2013). Participation in Decision Making as a Property of Complex Adaptive Systems: Developing and Testing a Measure. Hindawi Publishing Corporation Nursing Research and Practice Volume 2013, Article ID 706842. USA.	Tutkimuksessa käsitelty osallistavaa päätöksentekoa (PDM) moniulotteisena järjestelmien organisaatiotason / järjestelmätason ilmiönä ja ominaisuutena. Tutkimus toteutettu sote toimialalla, tutkimuksessa mukana 195 organisaatiota (3968 vastaajaa). Tutkimuksessa testattiin päätöksentekovälinettä, jonka avulla johtajat voivat muodostaa päätöksentekoryhmiä, joissa voidaan maksimoida tarvittavan asiantuntemuksen syvyyttä ja laajuutta.
2.	Anderson R., Corazzini, K., Porter, K., Daily, R. R., McDaniel Jr., & Colon-Emeric, C. (2012). "CONNECT for quality: ' protocol of a cluster randomized controlled trial to improve fall prevention in nursing homes," Implementation Science, vol. 7, no. 1, article 11. USA.	Tutkimuksessa käsitellään osallistavaa päätöksentekoa organisaatiotason ilmiönä. Taustateoriana kompleksisuusajattelu. Keskittyy sote toimialaan. Testataan CONNECT-järjestelmäinterventio avulla paikallisen vuorovaikutuskäyttämisen parantamista. Tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että itseorganisoitumista tukevat johtamiskäytännöt, parantavat myös todennäköisesti asiakas – ja hoitotyönlaatua. Paikallisen vuorovaikutuksen lisääminen, lisää kykyä omaksua uutta sisältöä ja integroida se tietoon ja toimintaan.
3.	Anderson, R., Issel, M., McDaniel R. Jr. (2003). Nursing Homes as Complex Adaptive Systems: Relationship between Management Practice and Resident Outcomes. Nurs Res. 2003; 52(1): 12–21.	Tutkimuksessa käsitellään osallistavaa päätöksentekoa johtamisosaamisena organisaatiokontekstissa. Johtamiskulttuurin kehittäminen itseohjautuvampaan suuntaan näyttää parantavan asukkaiden hoidon laatua. Organisaatioiden mukautumiskyky toimintaympäristön vaatimuksiin merkityksellistä menestymisen kannalta. Teoriana kompleksisuusajattelu. Tutkimuksen tuloksena tunnistetaan johtajilla olevan merkityksellinen rooli itseorganisoitumisen edistämässä ja tunnistamisessa, ja vain tunnistamalla voi tietoisesti edistää organisaation itseorganisoitumista. Tutkimus viittaa siihen, että hoitoalan kulttuuri näyttää edelleen olevan melko autoritääristä, mekanistiseen, sääntöjen maailmaan sidottua. Johtajien tulisi lähteä tietoisesti muuttamaan kulttuuria ja kehittämään organisaatioiden vuorovaikutussuhteita ja osallistaa henkilöstöä päätöksentekoon. Johtajilla rooli muutoksen edistäjänä.
4.	Appelbaum, S.H., Louis, D., Makarenko, D., Saluja, J., Meleshko, O. & Kulbashian, S. (2013). Participation in decision making: a case study of job	Tämän tutkimuksen ensimmäisessä osassa käsitellään osallistavaa päätöksentekoa kirjallisuuskatsauksen aineiston pohjalta ja muodostetaan hypoteeseja, joita testataan tutkimuksessa. Näkökulmana

	satisfaction and commitment (part one). <i>Industrial and Commercial Training</i> , Vol. 45 No.4, 222–229.	johtajan rooli ja tätä kautta johtamisosaaminen organisaatiokontekstissa. Työntekijöiden luottamus johtamiseen nähdään tärkeänä tekijä halukkuudessa osallistua päätöksentekoon. Tutkimus tarjoaa johdolle hyödyllisiä oivalluksia vahvistaa luottamusta organisaatiossa ja ottaa käyttöön työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien käyttöönottoa
5.	Appelbaum, S.H., Louis, D., Makarenko, D., Saluja, J., Meleshko, O. and Kulbashian, S. (2013). Participation in decision making: a case study of job satisfaction and commitment (part two). <i>Industrial and Commercial Training</i> , Vol. 45 No. 6, 352–358.	Jatkoa edeltävään tutkimukseen. Tutkimuksen toisessa osassa vahvistuu näkemys, että luottamus johtajaan on merkityksellinen tekijä, työntekijöiden halukkuudessa osallistua päätöksentekoon. Tutkimuksen perusteella myös sisäisen viestinnän tehokkuudella on merkitystä luottamuksen lisääntymiseen ja organisaatioon sitoutumiseen. Tutkimus vahvistaa myös osallistavan päätöksenteon korreloivan työtyytyväisyyden kanssa, eniten tyytyväisyyttä lisää, kun työntekijät pääsevät mukaan vaihtoehtojen tuottamiseen, prosessien suunnitteluun ja tulosten arviointiin.
6.	Appelbaum, S.H., Louis, D., Makarenko, D., Saluja, J., Meleshko, O. and Kulbashian, S. (2013). Participation in decision making: a case study of job satisfaction and commitment (part three). <i>Industrial and Commercial Training</i> , Vol. 45 No. 7, 412–419.	Jatkoa edeltävään tutkimukseen. Tutkimuksen kolmannessa osassa vahvistuu käsitys, että luottamus johtajaan on merkityksellinen tekijä, työntekijöiden halukkuudessa osallistua päätöksentekoon. Tutkimus tarjoaa osallistavan päätöksenteon johtamisosaamisesta hyödyllisiä oivalluksia. Merkityksellistä luottamuksen vahvistaminen organisaatiossa ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien käyttöönotto.
7.	Ashmos, P. & McDaniel R.R. Jr., (1996). Understanding the participation of critical task specialists in strategic decision making. <i>Decision Sciences</i> , vol. 27, no. 1, 103–121.	Käsittelee osallistavaa päätöksentekoa johtamisosaamisena organisaatiokontekstissa. Tutkimus viittaa, että tarvitaan monimuotoisempia osallistumismalleja, kuin mitä yleensä käytetään päätöksentekotutkimuksissa. Tulokset viittaavat myös siihen, että johtajien tulisi strategisten päätöksentekoprosessien johtamisessa kiinnittää huomiota sekä laajuuden että osallistumisen intensiteetin kysymyksiin. Tulokset viittaavat myös siihen, että kriittisten tehtävien asiantuntijoilla voi olla erilainen rooli päätöksentekoprosessissa, riippuen päätöskysymyksestä ja organisaation strategiasta.
8.	Black, J.S., & Gregersen, H.B. (1997). Participative decision-making: an integration of multiple dimensions. <i>Human Relations</i> , vol. 50, no. 7, 859–878.	Käsittelee osallistavaa päätöksentekoa organisaatiossa moniulotteisesta näkökulmasta, tarkastellaan osallistumisasteen ja päätöksentekoprosessien integrointia ja niiden suhdetta työtyytyväisyyteen ja suorituskykyyn. Tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että osallistumisaste päätöksenteon vaihtoehtojen tuottamiseen, suunnitteluun ja tulosten arviointiin liittyvät merkittävästi työtyytyväisyyteen ja

		osallistuminen päätöksenteon vaihtoehtojen luomiseen ja suunnitteluun liittyy merkittävästi suorituskykyyn.
9.	Colon-Emeric, C. Pinheiro, S. & Anderson, R. (2014). Connecting the Learners: improving uptake of a nursing home educational program by focusing on staff interactions,” <i>The Gerontologist</i> . In press. <i>Gerontologist</i> . Jun2014, Vol. 54 Issue 3, p446-459.	Tutkimuksessa käsitellään päätöksentekoon osallistumista organisaatiotason ilmiönä. Keskittyy sote toimialaan. Testataan CONNECT-intervention vaikutuksia parantamaan organisaation paikallisen vuorovaikutuksen paikkoja ja yhteyksiä, viestintää ja useiden näkökulmien käyttöä päätöksentekoon ja ongelmanratkaisuun. Tutkimustulokset viittaavat siihen, että menetelmä lisää yhteistä oppimista, lisäämällä viestinnän tiheyttä ja laatua sekä edistämällä henkilöstön keskustelussa yhteistä pohdintaa eri näkökulmista.
10.	Grissom, J. (2012). Revisiting the Impact of Participative Decision Making on Public Employee Retention: The Moderating Influence of Effective Managers. <i>American Review of Public Administration</i> 42(4) 400–418.	Käsitellään osallistavaa päätöksentekoa organisaatio kontekstissa ja johtamisosaamisen näkökulmasta. Analyysin tulokset viittaavat siihen, että investoinnit johtamisosaamiseen voivat olla välttämätön edellytys sille, että jotkut julkiset organisaatiot voivat hyötyä osallistuvan päätöksenteon lukuisista myönteisistä vaikutuksista. Tutkimuksen havaintona on, että johtamisella on vaikutusta henkilöstön päätöksentekoon osallistumisen ja tällä on vaikutusta henkilöstön vaihtuvuuteen. Tulkintana on, että johtajia tulisi kannustaa edistämään osallistavaa päätöksentekoa. lisääviä työotteita.
11.	Kim, S. (2002). Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership. <i>Public Administration Review</i> , 62, 231–241.	Tutkimus tarkastelee PDM organisaatiokontekstissa, johtamisosaamisen näkökulmasta. Tutkimus vahvistaa käsitystä, että sekä julkisen että yksityisen sektorin tutkijat ovat yhtämieltä siitä, että PDM lisää työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja sitä tulisi edistää organisaatioissa. Tutkimuksen mukaan tämä vaatii johtajilta osallistuvan johtamistyylin käyttöä, sisältäen tehokasta viestintää. Tältä osin julkisen sektorin organisaatiojohtajien tulisi korostaa organisaatiokulttuurin muuttamista perinteisestä hierarkkisen rakenteen mallista osallistavaan johtamiseen ja vaikutusmahdollisuuksiin.
12.	Ornoy, H. (2019). Participative management: The effect of the exposure to and attitude of employees and managers towards participation in the management decision-making process – a case study of a public organization in Israel. <i>Israel Affairs</i> , Volume 25, 432–451.	Tutkimuksessa havaittiin, että johtajilla on enemmän positiivisia asenteita päätöksentekoon osallistumiseen kuin työntekijöillä. Tutkimuksessa nostettiin myös esiin, että etnisellä alkuperällä voisi olla voimakas vaikutus asenteisiin päätöksentekoon osallistumista kohtaan.
13.	Russ, T. (2013). The Influence of Communication Apprehension on	Tässä tutkimuksessa osallistavaa päätöksentekoa tutkittiin johtajuuden näkökulmasta. Tutkimuksen

	Superiors' Propensity for and Practice of Participative Decision Making. <i>Communication Quarterly</i> Vol. 61, No. 3, 335–348.	tavoitteena oli selvittää, onko johtajan henkilökohtaisilla ominaisuuksilla kuten arkuudella viestiä (fear of communication) vaikutusta osallistavaan päätöksentekoon ja henkilöstön mukaan ottamiseen päätöksentekoprosesseihin. Tutkimus vahvisti käsitystä, että viestimisen haasteet vaikuttivat heidän todelliseen toimintaansa käytännössä. Kääntäen, henkilöt, jotka olivat rohkeita viestijöitä, olivat taipuvaisempia ottamaan henkilöstöä mukaan päätöksentekoon.
14.	Ryan, M. (2000). Micro-political strategies and their implications for participative decision making, <i>International Journal of Value Based Management</i> Vol 13, no. 1, 79–88.	Tutkimuksessa osallistaminen päätöksentekoon nähtiin tärkeänä organisaation tietopohjaa rikastuttavana. Tutkimuksessa myös tuotiin esiin, että mikäli päätöksentekoon osallistuminen halutaan vakiinnuttaa osaksi organisaatiokulttuuria, samalla päätöksenteko monimutkaistuu ja haastaa myös osallistujien älyllisiä taitoja ja käyttäytymistä. Tulee myös käydä keskustelu organisaatiossa, mikä hyväksytään ”tiedoksi”.
15.	Scott-Ladd, B. & Chan, C. (2004). Emotional intelligence and participation in decision-making: strategies for promoting. <i>Organizational learning and change. Strateg. Chang.</i> , 13(2): 95–105.	Tutkimuksessa näkökulmana myös osallistavan päätöksenteon organisatoriset tekijät ja johtajuuden rooli. Tutkimuksessa tehdään synteesiä, miten PDM, emotionaalinen älykkyys ja organisaation oppiminen yhdistyessään helpottaa organisaation reagointia muutokseen. On viitteitä, että organisaatioiden on tarjottava selkeä rooli päätöksentekoprosessiin; miksi, miten, milloin ja missä määrin työntekijät voivat osallistua päätökseen. Tämä näyttää lisäävän niin työntekijöiden kuin johtajien sitoutumista.
16.	Shaed, M., Ishak, S. & Ramli, Z. (2014). Employees Participation in Decision Making (PDM): A literature survey. <i>Malaysian Journal of Society and Space</i> 11 issue 13, 142–155.	Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksen perusteella osallistavaa päätöksentekoa voidaan pitää hyvin ajankohtaisena ja tutkijoita kiinnostavana tutkimuskohteenä. Useimmat havainnot tukevat myös PDM: n positiivisia vaikutuksia ja panosta työntekijöihin ja organisaation tuloksiin. Osallistavasta päätöksenteosta käytetään useita määritelmiä, eniten yhteistä ymmärrystä on määritelmästä, jossa valta jakautuu johtajien ja työntekijöiden kesken organisaation tavoitteiden osalta, myös lyhenne PDM, on yleisesti käytetty lyhenne. Tulisi kuitenkin tutkia ja selvittää ja määritellä PDM eri konteksteissa ja tarkentaa mitä tarkoitetaan vallan ja työnantajan ja työntekijän välillä päätöksentekoprosesseissa.
17.	Simpson, K. M., Porter, K., McConnell, E.S. ja muut, (2013) Tool for evaluating research implementation challenges: a sense-making protocol for addressing implementation challenges in complex research settings, <i>Implementation Science</i> , vol. 2, no. 8.	Tutkimus perustelee kompleksisuusteorian käyttöä kompleksisten organisaatioiden tutkimuksissa. Kompleksisuuden huomioiva strukturoitu prosessi tukee innovatiivisten ratkaisujen tuottamista.

18.	Valverde-Moreno, M., Torres-Jimenez, M., Lucia-Casademunt, A. (2021). Participative decision-making amongst employees in cross-cultural employment setting: Evidence from 31 European countries. <i>European Journal of Training and development</i> , vol 45, 14–35.	Tutkimuksessa osallistavaa päätöksentekoa tutkitaan organisaatio kontekstissa, miten kulttuuriarvot ja globalisaatio vaikuttavat osallistavaan päätöksentekoon. Näyttää siltä, että organisaatioiden sijaintimaalla on suora yhteys osallistavaan päätöksentekoon. Monikansallisten organisaatioiden johtamisessa merkityksellistä.
19.	Vanyperen, N., Van Den Berg, W.A.E. & Willering, M.C. (1999). Towards a better understanding of the link between participation in decision-making and organizational citizenship behaviour: a multilevel analysis. <i>Journal of Occupational and Organizational Psychology</i> , vol. 72, no. 3, 377–392.	Tutkimuksessa käsitelty osallistavaa päätöksenteko johtajuuden kautta. Tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että osallistavapäätöksenteko edistää kokemusta esimieheltä saadusta tuesta ja tämä taas edistää työntekijöiden halua osallistua päätöksentekoon.