



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Ville Huhtala

”Kaikkea ei voida muuttaa pelkällä päiväkäskyllä”

muutosjohtamisen ambidekstria sosiaali- ja terveydenhuollon
organisaatiossa

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Sosiaali- ja terveyshallintotieteen
maisteriohjelma

Helsinki 2023

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Ville Huhtala
Tutkielman nimi:	”Kaikkea ei voida muuttaa pelkällä päiväkäskyllä”: muutosjohtamisen ambidekstria sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri
Oppiaine:	Sosiaali- ja terveyshallintotiede
Työn ohjaaja:	Juha Lindell, Harri Raisio
Valmistumisvuosi:	2023
Sivumäärä:	135

TIIVISTELMÄ:

Sosiaali- ja terveydenhuollon muutokset ovat nyt erittäin ajankohtaisia. Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus toi vuoden 2023 alusta Suomeen 21 hyvinvointialuetta, jotka muuttavat palvelujärjestelmää myös tavoilla, joita kompleksisessa ympäristössä voidaan vain arvailla. Lisäksi väestön ikääntyminen ja palvelutarpeen kasvu haastaa organisaatioita muuttamaan, mutta samalla resurssit pyritään pitämään mahdollisimman kustannustehokkaina.

Tämä pro gradu -tutkielma tarkastelee ylhäältä alas suuntautuvan muutosjohtamisen ja itseorganisoituvan muutoksen ambidekstriaa (molemmat yhdessä) sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa. Tutkielman tavoitteena oli selvittää, millainen on muutosjohtamisen ambidekstria ja miten se ilmenee ajankohtaisesti muutoksen kohteena olevan sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa. Tutkielman empiirinen osuus edustaa välineellistä tapaustutkimusta ja siinä hyödynnetään mixed methods research -menetelmää. Tutkielman empiirisen osuuden aineisto on pääasiassa määrällinen, ja sen analysoimiseen hyödynnetään tilastollisia menetelmiä. Määrällistä aineistoa täydennetään kyselyn avoimilla kysymyksillä, jotka käsitellään laadullisen sisällönanalyysin avulla. Aineisto kerättiin verkkokyselyllä keväällä 2023, ja siihen vastasi 91 organisaation jäsentä.

Aikaisempien tutkimuksien valossa voidaan todeta, että sosiaali- ja terveydenhuollon muutoksia usein johdetaan ylhäältä alas johtamisen kautta. Nykyajan muutokset saattavat kuitenkin vaatia ihmisläheisempää johtamistapaa, jossa korostuu osallistaminen, avoimuus, viestintä, arvostus ja läsnäolo. Tutkielman teoreettinen osuus muodostui ylhäältä alas suuntautuvien Kotterin (1996) ja Valpolan (2004) muutosjohtamisen mallien sekä itseorganisoituvan muutoksen pohjalle. Teoriaosuudesta muodostettiin synteesi, jolla pyrittiin vastaamaan tutkielman tavoitteeseen ”millainen on muutosjohtamisen ambidekstria”. Synteesin osa-alueiksi muodostui muutostarpeen määrittely, viestintä, osallistaminen, muutoskyky ja subjektiivisuus, itseohjautuvuus ja emergenssi, esihenkilöiden toiminta sekä onnistumiset, vakiinnuttaminen ja juurruttaminen. Synteesin osa-alueiden kautta tarkisteltiin myös kohdeorganisaatiota, jolla pyrittiin vastaamaan tutkielman tavoitteen toiseen osaan ”miten ambidekstria ilmenee kohdeorganisaatioissa”.

Tutkimustulosten mukaan Organisaatioissa X muutosta johdetaan pääasiassa ylhäältä alas muutosjohtamisella, johon on lisätty osallistavia menetelmiä. Kuitenkin organisaation jäsenet kokivat osallistamisen olevan näennäistä, eivätkä näin kokeneet aidosti voivansa vaikuttaa muutokseen. Synteesin osa-alueista kohdeorganisaatioissa muutosta edistävästä tekijöistä esiintyi viestintä ja esihenkilöiden toiminta. Lisäksi osa-alueista osittain esiintyivät muutostarpeen määrittely, osallistaminen, muutoskyky ja subjektiivisuus sekä onnistumiset, vakiinnuttaminen ja juurruttaminen. Itseohjautuvuuden ja emergenssin esiintyminen jäi vähäiseksi.

AVAINSANAT: Muutosjohtaminen, kompleksinen adaptiivinen systeemi, kompleksisuus, ylhäältä alas muutosjohtaminen, itseorganisoituva muutos, sosiaali- ja terveydenhuolto, organisaatio, mixed methods research

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Tutkielman tavoitteet ja tutkimuskysymykset	9
1.2	Tutkielman rakenne	10
1.3	Keskeiset käsitteet	11
2	Sosiaali- ja terveydenhuolto kompleksisena adaptiivisena systeeminä	13
2.1	Organisaatio	15
2.2	Kompleksisuus	18
2.3	Kompleksinen adaptiivinen systeemi	21
3	Sosiaali- ja terveydenhuollon muutosjohtamisen ambidekstria	25
3.1	Muutosjohtaminen	25
3.2	Ylhäältä alas johdettu muutos	31
3.2.1	Kahdeksanvaiheinen muutosteoria	32
3.2.2	Onnistuneen muutoksen viisi tekijää	36
3.3	Itseorganisoituva muutos	39
3.3.1	Kompleksisen sosiaali- ja terveydenhuollon muutos	40
3.3.2	Itseorganisoituvan muutoksen mahdollistaminen	44
3.4	Ylhäältä alas johdettua ja itseorganisoituvaa muutosjohtamista	47
3.5	Synteesi	52
4	Tutkimuksen toteutus	61
4.1	Tutkimusmenetelmän valinta	62
4.1.1	Kyselylomake aineistonkeruumenetelmänä	64
4.2	Aineiston analyysi	66
4.2.1	Tilastollinen analyysi	67
4.2.2	Avoimen kysymyksen analyysi	68
4.3	Organisaatio X	70
5	Tutkimustulokset	71
5.1	Taustatiedot	72
5.2	Muutostarpeen määrittely	74

5.3	Viestintä	79
5.4	Osallistaminen	84
5.5	Muutoskyky ja subjektiivisuus	88
5.6	Itseohjautuvuus ja emergenssi	93
5.7	Esihenkilöiden toiminta	96
5.8	Onnistumiset, vakiinnuttaminen ja juurruttaminen	101
6	Johtopäätökset ja pohdinta	104
6.1	Muutosjohtamisen ambidekstria	106
6.2	Osallistamisen näkyminen muutostokemuksissa	110
6.3	Muutoksen keskiössä olevien käsitys muutoksen todellisuudesta	111
6.4	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	113
6.5	Jatkotutkimusaiheet	116
	Lähteet	118
	Liitteet	127
	Liite 1. Kysely	127

Kuviot

Kuvio 1.	Malli organisaatiotoiminnasta ja muutoksesta (Vakkala, 2012, 62).	30
Kuvio 2.	Kotterin kahdeksanvaiheinen muutosteoria (Kotter, 2012a, s. 23).	33
Kuvio 3.	Onnistuneen muutoksen viisi tekijää (Valpola, 2004, s. 29).	39
Kuvio 4.	Plan-Do-Study-Act metodi (Taylor ja muut, 2013, s. 292).	46
Kuvio 5.	Vastaajien ikä vuosina.	72
Kuvio 6.	Työvuodet organisaatiossa.	73
Kuvio 7.	Muutoksien aikatauluihin vaikuttaminen. Keskiarvovertailu muutos- ja kehittämistyöryhmiin osallistuneet vs. ei osallistuneet.	77
Kuvio 8.	Muutostarpeen määrittely. Keskiarvovertailu muutos- ja kehittämistyöryhmiin osallistuneet vs. muut.	78
Kuvio 9.	Viestintä muutoksessa. Keskiarvovertailu muutos- ja kehittämistyöryhmiin osallistuneet vs. ei osallistuneet.	82
Kuvio 10.	Viestintä muutoksessa. Keskiarvovertailu miehet vs. naiset.	83

Kuvio 11. Osallistaminen. Muutos- ja kehittämistyöryhmiin osallistuneet vs. muut.	87
Kuvio 12. Muutoskyky ja subjektiivisuus. Muutos- kehittämistyöryhmiin osallistuneet vs. muut.	92
Kuvio 13. Itseohjautuvuus ja emergenssi. Muutos- ja kehittämistyöryhmiin osallistuneet vs. muut.	95
Kuvio 14. Lähiesihenkilön toiminta. Muutos- ja kehittämistyöryhmiin osallistuneet vs. muut. Esihenkilöt poistettu vertailusta.	100
Kuvio 15. Onnistumiset, vakiinnuttaminen ja juurruttaminen. Muutos- ja kehittämistyöryhmiin osallistuneet vs. muut.	103

Taulukot

Taulukko 1. Tutkielman keskeiset käsitteet.	11
Taulukko 2. Kompleksisen adaptiivisen systeemin pääominaisuudet (soveltaen Long ja muut 2018, s.3).	23
Taulukko 3. Muutosjohtamisen osa-alueet yhdistettynä teorioihin.	53
Taulukko 4. Avoimen kysymyksen teorialähtöinen sisällönanalyysi.	69
Taulukko 5. Työskentelen Organisaatiossa X (n=91).	73
Taulukko 6. Vastaajien sukupuoli Organisaatiossa X (n=90).	73
Taulukko 7. Muutos- ja kehittämistyöryhmiin osallistuneet Organisaatiossa X (n=91).	74
Taulukko 8. Muutostarpeen määrittely Organisaatiossa X.	77
Taulukko 9. Viestintä muutoksessa Organisaatiossa X (1/2).	80
Taulukko 10. Viestintä muutoksessa Organisaatiossa X (2/2).	82
Taulukko 11. Osallistaminen Organisaatiossa X (1/2).	85
Taulukko 12. Osallistaminen Organisaatiossa X (2/2).	86
Taulukko 13. Muutoskyky ja subjektiivisuus Organisaatiossa X.	89
Taulukko 14. Henkilökohtainen muutoskyky ja subjektiivisuus Organisaatiossa X.	91
Taulukko 15. Itseohjautuvuus ja emergenssi Organisaatiossa X.	95
Taulukko 16. Esihenkilöiden toiminta Organisaatiossa X.	97
Taulukko 17. Lähiesihenkilön toiminta muutoksessa Organisaatiossa X.	99
Taulukko 18. Onnistumiset, vakiinnuttaminen ja juurruttaminen Organisaatiossa X.	102

Taulukko 19. Synteesin osa-alueiden esiintyminen Organisaatiossa X.

109

1 Johdanto

Sosiaali- ja terveydenhuolto on nyt ajankohtaisesti suurien muutosten edessä. Väestö ikääntyy ja palveluiden tarve kasvaa, mutta samalla resurssit pyritään pitämään mahdollisimman kustannustehokkaina. Nykypäivän sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaa ohjataan tuottavuuden, tehokkuuden ja vaikuttavuuden kautta (Lunkka ja muut, 2007, s. 170–171). Sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristöä muuttaa myös Sote-uudistus, joka on vuoden 2023 alusta lähtien toiminut 21:nä hyvinvointialueena (Valtioneuvosto, 2022). Sen lisäksi sosiaali- ja terveydenhuolto on jatkuvan kehityksen kohteena organisaatiotasolla. Muutoksissa ei ole kyse ohimenevistä tilanteista, vaan kyseessä on jatkuva ja kiivaskin kehittäminen, jonka lisäksi organisaatiomuutokset ovat yhä kompleksempia (Harrison ja muut, 2021, s. 104).

Muutos kuuluukin oleellisena osana ihmisyyteen ja elämään. Ihmiskunta haluaa kasvaa, oppia, kehittyä ja muuttaa ajatusmallejaan. Muutoksia tapahtuu ihmisissä itsessään, mutta myös ympäristössämme. Tämä tapahtuu usein myös niin nopeasti, ettei muutosta välttämättä edes huomaa (Vakkala, 2012, s. 48). Uusia ideoita ja innovaatioita myös kehitetään niin nopeasti, että muutoksen käytäntöön saamisen jälkeen on sen tilalle jo kehitetty uusia malleja (Braithwaite, 2018). Muutos, vaikka kuuluukin luonnolliseen osaan elämää, on raskas ja vaatii aina totuttelua (Kantola ja muut, 2021, s. 23). Muutokset vaikuttavat organisaatioissa organisaation jäsenten työhyvinvointiin, millä voi olla negatiiviset vaikutukset jäsenten tehokkuuteen ja organisaatioon sitoutumiseen (Ozkalay & Karaca, 2021, s. 362).

Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiot on tunnistettu kompleksisiksi kokonaisuuksiksi, joissa tapahtumat ovat ennakoimattomia (emergentejä), eikä niillä ole selkeää syyseuraussuhdetta (epälineaarisuus) (Xiao ja muut, 2018; Kiekens ja muut, 2022; Braithwaite, 2018; Kantola ja muut, 2021). Toisaalta emergentti, kompleksinen ja dynaaminen sote-organisaatio tunnistetaan hyvin vakaaksi ja tasapainoiseksi organisaatioksi, jossa vallitsee selkeä kulttuuri ja käyttäytymismallit. Vakaus ja tasapaino johtuvat sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden taipumuksesta inertiaan eli hitauteen (Braithwaite,

2019, s.1). Tässä tutkimuksessa sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioita lähestytään kompleksisen adaptiivisen systeemin kautta. Se on kehitetty selittämään oudosti, kaoottisesti ja dynaamisesti käyttäytyviä systeemejä. Kompleksisessa adaptiivisessa systeemissä ei kuitenkaan ole kyse vain kaaokseen ja epävakauteen keskittymisestä, vaan tämänlaisella systeemillä on myös jonkinlaisia tasapainon elementtejä. Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaation voidaankin nähdä toimivan kaaoksen reunalla, jossa toiset tapahtumat ovat lineaarisia ja ennustettavia, kun taas toiset ennakoimattomia eli emergenttejä (kts. Kiekens ja muut, 2022; Braithwaite, 2018; Churruca, 2019).

Tässä tutkielmassa perinteiset ylhäältä alas (top-down) johdetut muutosjohtamisen mallit ja itseorganisoituvat muutokset kohtaavat. Ylhäältä alas johtamisella tarkoitetaan organisaation ylimmästä johdosta lähtevää päätöstä tai muutosta, jossa vastuu ja päätäntävalta pysyy organisaation ylimmällä johdolla. Itseorganisoituvalla (self-organization) muutoksella taas tarkoitetaan erillisten organisaation jäsenten kykyä synnyttää spontaania järjestystä ilman muualta tulevaa kontrollia tai ulkoista ohjausta. Ylhäältä alas johdetun muutoksen ja itseorganisoituvan muutoksen jakoa ovat käyttäneet esimerkiksi Barthelmey ja muut (2013). Vastaavia jaotteluita ovat esimerkiksi ohjaava ja osallistava, kontrolloiva ja delegeoiva, keskittävä ja hajauttava, pakottava ja voimaannuttava sekä ylhäältä alaspäin ja alhaalta ylöspäin suuntautuva (Laurila, 2017, s. 35–36). Tutkimusten mukaan sosiaali- ja terveydenhuoltoa voi johtaa sekä ylhäältä alas johtamalla että itseorganisoituvien mallien kautta, koska erilaisten tilanteiden voidaan nähdä vaativan erilaista johtajuutta (Khan ja muut, 2018). Käsitteellisesti tällä tarkoitetaan ambidekstriaa eli molempikäisyyttä (Raisio ja muut, 2020). Tutkielmassa ei siis oleteta ylhäältä alas muutosjohtamisen tai itseorganisoituvan muutosjohtamisen olevan parempi (joko tai), vaan ajatellaan niiden yhdessä (molemmat) tuovan parhaan mahdollisuuden onnistuneeseen muutokseen.

1.1 Tutkielman tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkielma ajoittuu sosiaali- ja terveydenhuollossa merkittävään aikaan. Hyvinvointialueet ovat juuri aloittaneet, mikä jo itsessään aiheuttaa organisaatioissa muutoksia. Lisäksi sosiaali- ja terveydenhuolto on jatkuvan kehittämisen tilassa, jossa muutokset ovat enemmän sääntö kuin poikkeus. Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan ylhäältä alas suuntautuvan muutosjohtamisen ja itseorganisoituvan muutoksen ambidekstriä (molemmat yhdessä) ilmiöitä sosiaali- ja terveydenhuollon kontekstissa.

Tutkielman tavoitteena on selvittää, millainen on muutosjohtamisen mallien ambidekstria, ja miten se ilmenee ajankohtaisesti muutoksen kohteena olevan sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa. Tutkielman empiirinen osuus on välineellinen tapaustutkimus, jonka menetelmäsuuntauksena käytetään mixed methods researchia. Tällä tarkoitetaan kvantitatiivisten ja kvalitatiivisten menetelmien yhdistelemistä (Sormunen ja muut, 2013, s. 314). Tutkimuksessa käytetään pääasiallisesti kvantitatiivista aineistoa, mutta sitä täydennetään kyselyn avoimilla kysymyksillä, jotka käsitellään kvalitatiivisesti laadullisen sisällönanalyysin avulla (Lähdesmäki ja muut, 2016). Empiirinen aineisto kerätään kyselytutkimuksella Organisaation X hoitohenkilöstöltä. Kyselytutkimuksen tarkoituksena on havaita teoriassa esiin tulleita ilmiöitä kohdeorganisaatiosta, jolla on tässä tutkimuksessa välineellinen merkitys.

Tutkielman päätutkimuskysymys:

- Millainen on muutosjohtamisen mallien (ylhäältä alas suuntautuvan ja itseorganisoituvan muutoksen) ambidekstria ja miten se ilmenee kohdeorganisaatioissa?

Tutkielman lisätutkimuskysymykset nousevat aikaisempien tutkimuksien tuloksista, joiden mukaan enemmän osallistetut organisaation jäsenet suhtautuvat muutokseen positiivisemmin kuin muut organisaation jäsenet. Osallistaminen on aikaisempien tutkimuksien mukaan oleellinen osa itseorganisoituvaa muutosta (esimerkiksi Syväjärvi ja muut,

2007). Lisäksi on tutkittu, että muutoksen keskiössä toimivilla organisaation jäsenillä on usein epärealistinen kuva muutoksen toteutumisesta verrattuna organisaation muihin jäseniin (Braithwaite, 2018). Tämän tutkielman empiirisessä osuudessa muutoksen keskiössä toimiviksi organisaation jäseniksi nähdään esihenkilöt, joiden toiminta on keskeisessä osassa ylhäältä alas suuntautuvassa muutosjohtamisessa. Tutkielman empiirisessä osuudessa halutaan siis selvittää, onko näiden ryhmien välillä eroja.

Lisätutkimuskysymykset:

- Suhtautuvatko enemmän osallistetut organisaation jäsenet muutokseen positiivisemmin ?
- Miten muutoksen keskiössä olevien ja muiden organisaation jäsenten käsitykset muutosjohtamisen toteutumisesta esiintyvät kohdeorganisaatiossa?

Tavoitteena on, että tutkimuksesta saadun tiedon avulla organisaatiot voivat kehittää muutosjohtamistaan ja saada paremmat mahdollisuudet onnistua muutoksissa. Tutkielman empiirisen osuuden keskiössä ovat kohdeorganisaation hoitohenkilökunnan esihenkilöt ja hoitohenkilöstö, joiden näkemyksiin tutkimuksen empiria perustuu. Tutkielman empiirisen osuuden esiolettamuksena on, että muutosjohtamisen ambidekstria näkyy kohdeorganisaatiossa. Lisäksi oletetaan, että enemmän osallistetut organisaation jäsenet suhtautuvat positiivisemmin muutokseen.

1.2 Tutkielman rakenne

Tutkielman ensimmäisessä luvussa esitellään tutkimuksen tausta, tavoitteet, tutkimuskysymykset ja tutkielman rakenne. Toisessa luvussa tarkastellaan keskeisimpiä teoreettisia käsitteitä, kompleksisuutta, organisaatiota, kompleksista adaptiivista systeemiä. Kolmas luku syventyy muutosjohtamiseen, sosiaali- ja terveydenhuollon muutosjohtamiseen, ylhäältä alas johdettuihin muutosjohtamisen malleihin, itseorganisoituvaa muutosjohtamiseen, ylhäältä alas johdettujen mallien ja itseorganisoituvien mallien am-

bidekstriaan sekä tutkielman teoreettisen osuuden synteisiin eli yhteenvetoon. Neljännessä luvussa esitellään tutkimusmenetelmät, tutkimusaineiston keruu ja tutkimusaineisto. Viidennessä luvussa syvennytään kerätyn tutkielman teoreettisen osuuden ja empirian tuottamiin tuloksiin. Kuudennessa luvussa vedetään yhteen tutkielman johtopäätökset ja pohdinta sekä käsitellään tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta sekä jatkotutkimusaiheita.

1.3 Keskeiset käsitteet

Tutkielmassa tehdyt käsitevalinnat esitellään tässä alaluvussa ja taulukossa 1. Tutkielman keskeiset käsitteet ovat kompleksisuus, organisaatio, kompleksinen adaptiivinen systeemi ja muutosjohtaminen. Lisäksi tutkimuksessa on käsitelty erilaisia tutkimukselle merkityksellisiä käsitteitä, jotka on esitelty tässä alaluvussa. Käsitteet esitellään vielä tarkemmin tekstissä.

Taulukko 1. Tutkielman keskeiset käsitteet.

Käsite	Englanninkielinen vastine	Määritelmä	Lähde
Ambidekstria	Ambidexterity	Molempikäisyys eli henkilö voi käyttää molempia käsiään lähes yhtä hyvin. Tässä tutkimuksessa ambidekstrialla tarkoitetaan ylhäältä alas johtamisen ja itseorganisoituvan muutoksen käyttämistä yhdessä.	Raisio ja muut, 2020, s. 403, 405
Emergenssi	Emergence	Emergenssillä tarkoitetaan yllättäen, spontaanisti, suunnittelemattomasti ja sattumanvaraisesti ilmaantuvaa uutta ominaisuutta. Ominaisuus on palautumaton, eikä näin voi palata enää aikaisempaan muotoonsa	Lippit ja muut, 1953, s. 9-10
Itseorganisoituminen	Self-organization	Kyky synnyttää spontaania järjestystä ilman ulkopuolelta tulevaa kontrollia tai ohjausta	Jalonen ja muut, 2013, s. 287
Kompleksinen adaptiivinen systeemi	Complex adaptive system	Selittää oudosti, kaaottisesti ja dynaamisesta käyttäytyviä systeemejä. Systeemissä on kuitenkin joitakin homeostaaseja eli tasapainon elementtejä. Systeemissä tapahtumat ovat pääasiassa sattumanvaraisia, mutta sisältää myös hieman ennustettavia ja lineaarisesti eteneviä tapahtumia.	Churrucua, 2019, s. 1

Kompleksisuus	Complexity	Koostuu monista toisiinsa vaikuttavista asioista, joiden vaikutukset ovat vaikeasti selitettäviä. Kompleksisuusajattelu on tapa ymmärtää maailmaa kokonaisuutena, joka on kietoutunut yhteen, eikä sen osia voi erottaa toisistaan.	Lundström, 2015, s. 25; Lindell ja muut, 2014, s. 87.
Muutosjohtaminen	Change leadership tai change management	Ihmisten tai asioiden johtamista kohti tavoiteltua tavoitetta. Change leadership painottuu ihmisten johtamiseen ja change management asioiden johtamiseen.	Laurila, 2017; Lindell, 2017
Organisaatio	Organization	Organisaatio on suunniteltu järjestelmä, jonka tehtävä on suorittaa sille asetettuja tavoitteita. Keskeisimmät tavoitteet ovat organisaation olemassaolon vahvistaminen ja toiminnan jatkuvuus.	Harisalo, 2021
Ylhäältä alas johdettu	Top-down managed	Johdon aloittama päätösprosessi tai muutos, jossa vastuu ja päätäntävalta pysyy organisaation ylimmällä johdolla.	Heyden ja muut, 2016, s.3

2 Sosiaali- ja terveydenhuolto kompleksisena adaptiivisena systeeminä

Tässä luvussa syvennytään sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioon sekä tutkielman keskeisiin käsitteisiin kompleksisuuteen, organisaatioon ja kompleksiseen adaptiiviseen systeemiin. Organisaatiot ovat mukana kaikessa oleellisessa, joten voidaan todeta, että elämme organisaatioyhteiskunnassa. Organisaatioiden hallinta on keskeinen selittäjä onnistuneissa organisaatioissa läpi ihmiskunnan historian. Organisaatiot myös mahdollistavat yhteiskunnan kehittymisen niin henkisesti kuin aineellisesti. Lisäksi organisaatiot tuottavat meille tietoa, jota tarvitaan asioiden keksimiseen ja kehittämiseen (Harisalo, 2021, s. 13–15). Organisaatio kehittyy, kasvaa ja toisaalta myös säilyy hengissä organisaatiomuutosten ansiosta (Kantola ja muut, 2021, s. 23). Koska organisaatiot ovat mukana kaikessa oleellisessa ja niiden kehittyminen, kasvaminen ja hengissä säilyminen on riippuvainen muutoksesta, ovat myös organisaatiomuutokset ovat jatkuvia. Organisaatiot ovat itsessään hyvin erilaisia ja niiden käyttötarkoituksia on monia. Niitä yhdistellään, lakkautetaan, myydään ja uudelleenorganisoidaan. Näiden toimien jälkeen lopputulos voi olla suunniteltu, mutta se voi olla myös hyvin erilainen mihin aluksi pyrittiin (Harisalo, 2021, s.20).

Millainen sitten on sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatio? Sosiaali- ja terveydenhuolto ei toimi mekaanisen systeemin (esitellään luvussa 2.1) tavoin vaan kompleksisen adaptiivisen systeemin tavoin, mikä pohjautuu kompleksisuusteoriasta. Tällä tarkoitetaan sitä, että kaikki systeemin sisällä olevat ihmiset, esineet ja toimintamallit ovat jatkuvassa vuorovaikutussuhteessa toistensa kanssa ja näin muokkaavat systeemiä. Myös systeemin ulkopuolinen ympäristö kuuluu kompleksiseen adaptiiviseen systeemiin, esimerkkinä tästä ovat potilaat, poliittiset vaikuttajat, tieteen tuomat muutokset ja lait. Nämä kaikki vaikuttavat toisiinsa ja saattavat aiheuttaa yllättäviä muutoksia systeemissä (kts. Braithwaite, 2021 & Churruca, 2019). Tässä tutkimuksessa sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatio nähdään kompleksisena adaptiivisena systeeminä (kts. Kiekens ja

muut, 2022; Braithwaite, 2018), jonka vastinparina nähdään mekaaninen systeemi ja konemainen organisaatio (Vartiainen ja muut, 2013, s 54).

Sosiaali- ja terveydenhuolto on tunnistettu kompleksiseksiksi kokonaisuudeksi, jossa tapahtumat ovat epälineaarisia ja emergenttejä (Xiao ja muut, 2018). Braithwaite ja muut (2021, s. 375–376) toteavat, että sosiaali- ja terveydenhuolto on täynnä erilaisia ulottuvuuksia ja kompleksisuutta käytetään tutkimaan sen näkökulmia. Vaikka kompleksisuutta käytetään tällä hetkellä paljon sosiaali- ja terveydenhuollon tutkimiseen, ei se kuitenkaan ole universaalialia. Kompleksisuutieteiden käyttö terveydenhuollossa on lisääntynyt erityisesti 2000-luvulla, jonka jälkeen on onnistuttu kehittämään kompleksisuustieteiden avulla esimerkiksi potilaiden saamaa hoitoa ja potilasturvallisuutta (Churruca ja muut, 2019, s. 2)

Organisaatiomuutoksien on todettu olevan yhä kompleksisempia. Muutoksissa ei ole kyse ohi menevistä poikkeustiloista, vaan kyseessä on organisaatioiden jatkuva ja kiivaskin kehittäminen, joka johtaa muutoksiin (Kantola ja muut, 2021, s. 23). Muutos on luonnostaan haastavaa ihmisille; erityisesti muutoksen yllättävyys ja jatkuvuus vaikuttavat asiaan. Organisaation jäsenten muutoshalukkuuteen voidaan kuitenkin vaikuttaa ottamalla jäsenet mukaan muutokseen, jotta nämä pystyvät hahmottamaan miksi ja miten muutos voi parantaa työtä ja työn mielekkyyttä (Harrison ja muut, 2021, s. 104). Ozkaylayn ja Karacan (2021, s. 362) mukaan sosiaali- ja terveysterveysorganisaatioiden muutokset vaikuttavat organisaation jäsenten stressitekijöihin sekä hoitotyössä että hoitotyön ulkopuolisissa asioissa. Näillä on suora yhteys työhyvinvointiin. Muutos voi vähentää tehokkuutta sekä lisätä hoitajien lähtemistä organisaatiosta.

Hyvin emergentti, kompleksinen ja dynaaminen sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatio näyttäytyy kuitenkin hyvin vakaana ja tasapainoisena, jossa on myös selkeä kulttuuri sekä käyttäytymismallit. Braithwaiten (2019, s.1) mukaan tämä johtuu terveydenhuollon organisaatioiden taipumuksesta inertiaan eli hitauteen. Tähän vaikuttaa esimerkiksi po-

liittinen vaikuttaminen, organisaation johto ja neuvottelut päätöksistä. Kompleksiset organisaatiot eivät muutu pelkästään ylhäältä ohjeistamalla ja muutoksen toimintamallia esittelemällä, vaan se vaatii rinnalleen itseorganisoituvaa muutosta. Esimerkiksi Braithwaiten (2019) tutkimukset osoittavat, että muutoksia kyllä tapahtuu, mutta ajan kanssa ja systeemin omassa tahdissa.

2.1 Organisaatio

Organisaatioiden määrittely avaa näkökulman siihen, miten organisaation ymmärrämme. Harisalón (2021) mukaan organisaatio voidaan määritellä vähintään kolmella eri tavalla. Ensimmäisenä tapana pidetään suunnitelmallisesti tavoitteita edistävää järjestelmää. Tämä edellyttää, että organisaatiolla on selkeät tavoitteet, joilla kuvataan sen merkitystä. Toisena tapana on nähdä organisaatio ympäristön kanssa vuoro- ja vaihdantavaikutuksessa olevana. Tässä määritelmässä ollaan kiinnostuneita siitä, miten toimintaympäristöllä voidaan vaikuttaa organisaatioon. Kolmantena tapana määritellä organisaatio on organisaation subjektiivisuus. Tässä tavassa organisaation ymmärrystä etsitään ihmisten käsityksistä, eikä niinkään todellisuudesta. Subjektiivinen määritelmä asettaa uusia vaatimuksia johtajille, koska subjektiiviseen organisaatiokäsitykseen ei voida vaikuttaa tilastotiedon, tutkimusten tai vakiintuneiden käsitteiden pohjalta (Harisalo, 2021, s. s.17–18).

Organisaatiot voidaan nähdä ja ymmärtää useilla tavoilla. Se miten organisaatio nähdään, voi antaa ymmärrystä myös sen johtamiseen. Organisaatiotutkimuksen klassikkona pidetään Gareth Morganin *Images of organizationia* vuodelta 1986. Siinä organisaatiot nähdään kahdeksalla eri tavalla, koneena, organismina, aivoina, kulttuurina, poliittisena järjestelmänä, psykologisena vankilana, virtana tai muodonmuutoksena sekä dominoinnin välineenä (kts. Nieminen ja muut, 2017). Organisaatioita voidaan siis tarkastella kaikkien näiden kautta, mutta täydentävän näkökulman saamiseen vaaditaan näiden useiden käyttämistä. Organisaatio voi esimerkiksi toimia samanaikaisesti koneena, organismina, poliittisena järjestelmänä ja tiedonkäsittelijänä (Nieminen ja muut, 2017, s. 20–27).

Tämän tutkielman kannalta merkittävimmät organisaation näkökulmat ovat konemainen organisaatio, organisminen organisaatio sekä organisaatio virtana tai muodonmuutoksena. Konemainen organisaatio on suunniteltu ja rakennettu tiettyä tarkoitusta varten ja sen toimintaa voidaan tehostaa tiettyyn rajaan saakka (Nieminen ja muut, 2007, s. 21). Konemaisesti toimiva systeeminen organisaatio toimii suoraviivaisten suunnitelmien pohjalta ja siinä syy-seuraussuhteiden ajatellaan olevan ennustettavia. Konemaisen systeemin ajatellaan yleisesti pyrkivän tasapainotilaan, johon erilaiset poikkeamat vaikuttavat (Lindell, 2011, s. 58).

Konemaiset organisaatiot todistettavasti toimivat, kuten historia osoittaa. Isot yritykset, joissa toiminta on stabiilia ja toimintaympäristö pysyy vakaana, pystyvät toimimaan ilman ongelmia (Nieminen ja muut, 2017, s. 21). Vartiainen ja muut (2013, s.54) toteavat, että konemainen organisaatio, joka toimii rutiininomaisesti, tehokkaasti ja ennustettavasti, olisi yksinkertainen ja helppo. Tämä näkökulma kuitenkin vesittyy, kun organisaatioon otetaan mukaan ihmisiä, jotka tuovat mukanaan omat intressinsä, taitonsa ja kykynsä sekä näiden kolmen puutteet. Tarkastelemalla organisaatioita vain mekaanisina systeeminä, ymmärrämme vain niiden toivottavan toiminnan. Nieminen ja muiden (2017, s. 21) mukaan konemaisen organisaationäkemyksen ongelmat tulivat nopeasti selville, kun organisaation ihmisten huomattiin vaikuttavan organisaatioon toiminnanvapauden, motivaation ja tarpeiden kautta. *Organismina toimivan organisaation* ajateltiin koostuvan pienemmistä osasysteemeistä, jotka ovat laajempien systeemien osia. Ympäristöön sopeutuminen ja selviytyminen olivat organismisen organisaation kulmakiviä. Tämmäkään näkökulma ei kuitenkaan huomionnut vielä organisaation ihmisiä itsenäisinä toimijoina, vaan organismin kiinteinä osina.

Näkökulma organisaatioista virtana tai muodonmuutoksena ottaa organisaation ihmiset huomioon itsenäisinä toimijoina, jotka oppivat ja ovat vuorovaikutuksessa keskenään sekä ympäristönsä kanssa. Muutos on organisaatiossa jatkuva olotila, jossa muutokset ovat vaiheittaisia, kumulatiivisia ja etenevät ilman ennalta määrättyä lopputilaa (Nieminen ja muut, 2017, s. 26). Hyvin samaan tapaan voidaan nähdä toimivan Vartiaisen ja

muiden (2013, s.59) esittämän eloperäisen organisaation, joka koostuu erilaisista itsenäisistä toimijoista, joihin kuuluvat kaikki organisaation jäsenet. Vaikka toimijat toimivat itsenäisesti, ovat ne siitä huolimatta yhteydessä toisiinsa ja riippuvaisia toisistaan. Eloperäinen organisaatio kehittyy ja mukautuu ympäristönsä kanssa ja kykenee itsenäiseen oppimiseen. Eloperäisellä organisaatiolla nähdään olevan neljä keskeistä ominaisuutta, joista ensimmäisenä on kompleksisuuden yksi lähtökohdista: ”organisaatio on enemmän kuin osiensa summa”. Toisena organisaatiossa on huomioitava, että pienempikin toiminta voi saada aikaan suuren muutoksen organisaatiossa, koska kaikki organisaation toimijat ovat vuorovaikutussuhteessa toisiinsa ja täten keskinäisriippuvaisia. Kolmantena organisaatio on vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa ja kehittyy pikemminkin yhdessä sen kanssa, kuin yksin. Muutokset eivät siis jää pelkästään organisaation sisälle. Neljäntenä eloperäinen organisaatio toimii kaaoksen reunalla, mikä erona mekaaniseen organisaatioon toimii tasapainon sijaan epätasapainossa muutoksessa, jonka nähdään olevan kehittymisen edellytys ja mahdollisuus tavoitteisiin pääsemiseksi (Vartiainen ja muut, 2013, 59).

Tässä tutkimuksessa sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiot nähdään kompleksisina adaptiivisina systeemeinä (luku 2.3), joissa organisaation jäsenet vuorovaikuttavat toisensa kanssa ja näin oppivat, parantavat työtään ja toimintaansa (Braithwaite, 2018, s. 2–3; Kiekens ja muut, 2022; Kantola ja muut, 2021, s. 23). Tässä tutkielmassa merkittävimmät organisaation näkökulmat ovat konemainen, organisminen ja virtana tai muodonmuutoksena nähtävä organisaatio. Näiden kaikkien ominaisuuksia on löydettävissä myös kompleksisesta adaptiivisesta systeemistä. Eloperäiseen organisaatioon (Vartiainen ja muut, 2013) ja näkökulmaan organisaatioiden näkemisestä virtana tai muodonmuutoksena (Virtanen ja muut, 2017) verrattuna kompleksinen adaptiivinen systeemi tunnistaa myös organisaatioiden jonkintasoiset tasapainon ja ennustettavuuden ominaisuudet, joita sosiaali- ja terveydenhuollossa on (Churruca, 2019, s. 1). Konemainen organisaatio taas tunnistaa erityisesti tasapainon ja ennustettavuuden (Nieminen ja muut,

2017). Kuten aiemmin todettiin, ei yhden näkökulman tarkastelu useinkaan riitä määrittämään organisaatioita, vaan siihen tarvitaan useita näkökulmia. Kompleksinen adaptiivinen systeemi yhdistää näistä näkökulmista useita.

2.2 Kompleksisuus

Tässä alaluvussa käsitellään kompleksisuuden käsite sekä pohditaan miten kompleksisuusteoria, kompleksisuusajattelu ja kompleksisuusajattelun koulukunnat asettuvat kompleksisuuden tutkimuskenttään. Tässä alaluvussa määritellään kompleksisuus niin, kuin se tässä tutkielmassa ymmärretään. Esimerkiksi Hanén (2016, s.77) huomauttaa, että kompleksisuudelle ei ole yhteistä määritelmää saatu, vaikka tutkimukset ovat levinneet laajasti monelle tieteenalalle ja niiden alla vielä usealle tutkimusalalle. Yhteistä määritelmää ei oikeastaan ole pystytty edes määrittämään yksittäiselle tieteen- tai tutkimusalan käsitykselle kompleksisuudesta.

Kompleksisuuden käsite yleisessä yhteiskunnallisessa keskustelussa viittaa usein johonkin negatiiviseen tai kielteiseen asiaan. Kompleksisuustieteissä tällä tarkoitetaan kuitenkin asioita, joiden selvittämiseen liittyy paljon toisiinsa liittyviä asioita ja näkökulmia (Lindell ja muut, 2014, s. 87). Negatiivinen mielikuva saattaa johtua englanninkielisten sanojen *complex* ja *complexity* suomennoksista, jotka voidaan suomentaa monitulkintaiseksi ja monimutkaiseksi. Suomen kielessä synonyymeinä kompleksiselle ovat esimerkiksi vaikeaselkoinen, visainen, hankala, vaikea, monimutkainen tai ongelmallinen. Nämä eivät kuitenkaan kata käsitettä, koska kompleksisuusajattelusta ei voida puhuta monimutkaisuusajatteluna. *Complexity* on lähtöisin latinan sanasta *plexus*, joka tarkoittaa punoutunutta tai kietoutunutta. *Complexus* taas tarkoittaa yhteenkietoutunutta, joka on taas kompleksisuusajattelun usein hyväksytty suomennos (Vartiainen ja muut, 2013, s.51–52).

Kompleksinen kokonaisuus on monimutkainen, mutta käsite monimutkaisuus ei kuitenkaan tarkoita kompleksisuutta. Cilliers (1956–2011) käytti selkeyttävää kuvausta monimutkaisuuden ja kompleksisuuden välillä. Cilliersin mukaan lentokoneen moottori on monimutkainen, koska sen osat ovat selkeästi toisistaan erotettavissa. Lentokoneen

moottori on siis monimutkainen, mutta ei kompleksinen kokonaisuus. Majoneesi on taas kompleksinen ja tämä selittyy majoneesin ainesosilla, jotka valmistuksessa olivat vielä erillään, mutta valmistuksen jälkeen niitä ei voida enää palauttaa ennalleen. Moottorin voi siis purkaa osiin ja koota uudelleen, mutta majoneesin ainesosat on valmistuksen jälkeen mahdotonta erottaa toisistaan. (Puustinen & Jalonen, 2020, s. 17).

Kompleksisuus ei ole kuitenkaan pelkkä ominaisuus, vaan se on paljon laajempi kokonaisuus. Kompleksisuustieteet ovat viitekehys ajattelutavalle ja tavalle hahmottaa ympäristöä (Lundström, 2015, s. 25). Kompleksisuusajattelu on tapa ymmärtää maailmaa kokonaisuutena, joka on kietoutunut yhteen, eikä sen kokonaisuutta voi pilkkoa osiin ja tarkastella sen osia yksitellen. Mekanistinen maailmankuva taas perustuu näkemykseen siitä, että asiat rakentuvat selkeille syy-seuraussuhteille, joissa tapahtumat ovat ennustettavia ja lineaarisia. Kompleksisuusajattelu haastaa mekanistisen maailmankuvan olettamalla, että asioita tapahtuu yllättäen ja ilman näkyvää syytä. Näin ollen kokonaisuutta ei voi purkaa osiin, eikä kokonaisuus ole osiensa summa. Tällä tarkoitetaan sitä, että ilmiöt eivät ole enää palautettavissa yksittäisiin osiinsa, koska ne ovat niin vahvasti kietoutuneet toisiinsa. (kts. Puustinen ja Jalonen, 2020, s. 16; Vartiainen ja muut, 2013, s. 54–55). Lopulta kompleksisessa systeemissä on niin paljon erilaisia mahdollisuuksia, että niiden määrittäminen ei ole mahdollista (Cilliers, 1998, s.2).

Kompleksisuusteoriaa ei voida Laitisen ja muiden (2014, s. 11) mukaan pitää teoriana sanan varsinaisessa merkityksessä. Heidän mukaansa kyseessä ei ole yhtenäinen tietojen järjestelmä, jolla voitaisiin selittää jäännöksettömästi kohdeilmiön syy-seuraussuhteita. Teorian sijaan olisikin parempi käyttää kompleksisuusajattelun käsitettä, johon tässä tutkielmassa päädytään. Kompleksisuusajattelu (Complexity thinking) pyrkii ymmärtämään eri tekijöiden tai osien välisten suhteiden epälineaarisen, paradoksaalisen sekä emergentisti itseorganisoituvan vuorovaikutusdynamiiikan (Lindell, 2011, s. 59). Paradoksaalilla tarkoitetaan näennäisesti mielekkäältä tuntuvaa ajatusta tai väitettä, joka on ristiriitaisesti yhtä aikaa sekä tosi että epätosi (Olin, 2003, s. 5; Tieteen termipankki, 2023). Emergenssillä (emergence) tarkoitetaan yllättäen, spontaanisti, suunnittelemattomasti

ja sattumanvaraisesti ilmaantuvaa uutta ominaisuutta. Ominaisuus on palautumaton, eikä näin voi palata enää aikaisempaan muotoonsa (Lippit ja muut, 1953, s. 9–10). Emergenttiä muutosta käsitellään luvussa 3.1. Kompleksisuustieteet tarjoavat mahdollisuuden ymmärtää epälineaarisuutta, jossa syy-seuraussuhde on ongelmallinen ja monitahoinen. Emergentit tapahtuvat ovat normi kompleksisuustieteissä (Churruca ja muut, 2019, s.1). Lopulta on hyväksyttävä, että kompleksisen ilmiön ymmärtäminen on aina rajallista. Parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen voidaan päästä vertailemalla ja yhdistelemällä erilaisia näkökulmia (Raisio, Jalonen ja Uusikylä, 2018, s.11–13).

Organisaatiotutkimusten alueella on erotettu kolme erilaista kompleksisuuden koulukuntaa, joiden erot eivät liity kompleksisuuden käsitteisiin, vaan niiden lähestymistapaan kompleksisuuden tutkimusstrategiaan ja metodologiaan (Hanén, 2016, s. 90). Nämä koulukunnat ovat uusreduktionistinen, metaforinen ja kriittis-pluralistinen (Richardson, 2008). *Uusreduktionistinen koulukunta* lähestyy kompleksisuutta ns. ”kaiken teorian” kautta, jonka ideana on kompleksisuuden ymmärtäminen ilmiöiden taustalla vaikuttavien lainalaisuuksien kautta (Laitinen ja muut, 2014). Lisäksi kyseinen koulukunta pyrkii rajaamaan kompleksisuutta tietokonesimulaatioiden ja matemaattisten mallien avulla. Näillä pyritään ennakoimaan ja ennustamaan tapahtumia kompleksisessa organisaatiossa (Hanén, 2016, s. 91). *Metaforinen koulukunta* nähdään edellisen vastakohtana. Kompleksisuutta lähestytään kompleksisuusajattelun käsitteistön avulla, millä kuvataan organisaatioiden tapahtumia tai ilmiöitä. Kyseessä ei kuitenkaan ole ilmiöiden selittäminen tai ennustaminen, vaan ne pyritään järjestämään luonnontieteestä opittujen kieli-kuvien avulla. Metaforisen koulukunnan mukaan kompleksisuusajattelun tarjoama mahdollisuus nähdä organisaatio uudella tavalla on tarpeellinen, jotta organisaatiot voidaan ymmärtää muutenkin, kuin mekanistisena järjestelmällisenä koneistona (Hanén, 2016, s. 93; Laitinen ja muut, 2014, s. 91).

Kriittis-pluralistinen koulukunta sijoittuu kahden edellisen välimaastoon. Koulukunta pyrkii kriittisesti refleктоimaan ympäristöään, mikä näkyy erityisesti ymmärryksen vajavaisuuden ymmärtämisessä. Koulukunnan näkemyksen mukaan kompleksisia ilmiöitä ei voi

mallintaa tai ennustaa. Myöskään ”kaiken teoriaa” ei etsitä, vaan hyväksytään ajatus siitä, että organisaatio on kompleksisempi kuin yksikään sen jäsen. Näin ollen kompleksisuuden täydellinen haltuun ottaminen on mahdotonta, vaikka sen osittainen ymmärtäminen onkin mahdollista. Koulukunta ei myöskään ajattele aikaisemmin luotujen käsitteiden kriiikkittömän käytön olevan paras näkökulma kompleksisuuden lähestymiseen (Laitinen ja muut, 2014, s. 94).

Koulukunnat tuovat näkemystä kompleksisuusajattelun lähestymistapojen ymmärtämiseen. Kompleksisuus pysyy kuitenkin monimutkaisten vuorovaikutussuhteiden ja niiden kytkentöjen verkostona, jonka tunnistamiseen kompleksisuusajattelu pyrkii (Hanén, 2016; Laitinen ja muut, 2014, s. 94). Lopulta kuitenkin kompleksiset kokonaisuudet ovat oman ymmärryksemme tuotoksia, jotka luomisen jälkeen lähtee ennalta-arvaamattomille teille. Tällä Tsoukas ja Hatch (2001, s. 1007) tarkoittavat kompleksisen kokonaisuuden vuorovaikutustilanteita, joissa kokonaisuus muuttuu ja vaihtaa suuntaansa emergentisti. Seuraavassa luvussa esiteltävä kompleksinen adaptiivinen systeemi selvittää tutkielman tutkimuskohteena olevien sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden toimintaa, siten miten niiden toiminta tässä tutkielmassa ymmärretään.

2.3 Kompleksinen adaptiivinen systeemi

Tässä tutkimuksessa sosiaali- ja terveydenhuolto nähdään kompleksisena adaptiivisena systeeminä (esimerkiksi Kiekens ja muut, 2022; Braithwaite, 2018; Kantola ja muut, 2021, s. 23). Kompleksinen adaptiivinen systeemi kehitettiin selittämään oudosti, kaoottisesti ja dynaamisesti käyttäytyviä systeemejä. Kuitenkaan pelkkään kaaokseen keskittyminen ei ollut riittävää, koska kompleksisilla systeemeillä olikin jonkintasoisia tasapainon elementtejä eli homeostaaseja. Kompleksinen adaptiivinen systeemi siis tasapainottelee kaaoksen reunalla, jossa toiset tapahtumat ovat ennustettavia ja lineaarisia, mutta ensimmäiseen tapahtumat ovat emergenttejä (Churruca, 2019, s. 1). Kompleksinen adaptiivisen systeemin (CAS) voidaan ajatella olevan kompleksisuusajattelun systeemisuuntaus. Tämänlaisia systeemejä löytyy kaikkialta, jopa meidän omista verkostoistamme (kts esim. Stacey, 2003; Kiekens ja muut, 2022; Raisio, 2010; Uhl-Bien ja muut, 2007; Lundström,

2015). Raisio (2010, s. 49–50) nostaa esimerkeiksi julkisen sektorin organisaatiot, ekosysteemin, kaupungit ja maat sekä tässä tutkimuksessa käsiteltävät sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiot. Uhl-Bienin ja muiden (2007, s. 299) mukaan kompleksiset adaptiiviset systeemit ovat toisistaan riippuvaisia organisaation jäseniä sisältäviä verkostoja. Näitä organisaation jäseniä kutsutaan kompleksisen adaptiivisen systeemin agenteiksi. Nämä verkostot ovat muuttuvia ja sisältävät päällekkäisiä hierarkioita. Organisaatiossa kaikki sen sisäiset jäsenet kuuluvat avoimeen systeemiin, jossa tekevät itsenäisiä valintoja. Koska valinnat ovat yksilön tekemiä, ei niiden vaikutuksia voida ennustaa (Lundström, 2015, s. 27).

Stacey (2003, s. 262–263) nostaa esiin kompleksisen adaptiivisen systeemin keskeiset tekijät. Kompleksinen adaptiivinen systeemi toimii kaaoksen reunalla paradoksaalisesti tasapainon ja epätasapainon yhtäaikaisuutena. Se ilmentyy kehittyvissä systeemeissä äärimmäisen ennustamattomana ja välttämättömänä. Uusia asioita ilmentyy emergentisti, mutta samalla vanhoja katoaa. Kompleksinen adaptiivinen systeemi myös itseorganisoituu ilman aikaisemmin suunniteltua mallia. Uhl-Bien ja muut (2007, s. 501) määrittelevät kompleksisen adaptiivisen systeemin olevan innovaatioaltis ja sen toimintatapa mahdollistaa uuden tiedon luomisen ja löytämisen. Long ja muut (2018, s.3) esittelevät kompleksisen adaptiivisen systeemin pääominaisuudet (taulukko 2). Ominaisuuksien terminologiasta käydään edelleen tieteellisessä kentässä keskustelua, mutta yleisesti ajatellaan, että kompleksinen adaptiivinen systeemi sisältää sulautetut tai sisäiset systeemit, epäselvät rajat, jaetun vastuun ja itseorganisoinnin, emergenssin, ennalta-arvaamattomuuden, epälineaarisuuden, olomuodon muutokset, alkuperäisten olosuhteiden sekä menneisyyden herkkyden, epätasapainon sekä adaptaation ja kehityksen. Taulukko 2 tarkentaa vielä näitä pääominaisuuksia.

Taulukko 2. Kompleksisen adaptiivisen systeemin pääominaisuudet (soveltaen Long ja muut 2018, s.3).

<p>Sulautettu/sisäinen systeemi: CAS on sulautunut laajemman kontekstin sekä toisten CAS:ien kanssa.</p> <p>Epäselvät rajat: Systeemissä rajoja on vaikea määrittää ja ne ovat läpäiseviä.</p> <p>Jaettu vastuu ja itseorganisointi: Systeemin malleja ei ole luotu ylhäältä alas johtamisella, vaan autonomisten agenttien vuorovaikutuksesta syntyvien lopputulosten kautta. Tästä syystä organisaatio ilmaantuu luonnollisesti paikallisten agenttien eli organisaatio jäsenten toimesta.</p> <p>Emergenssi: Organisaation jäsenten välinen vuorovaikutus luo systeemille lopputulemia, jotka eivät ole suoraan tarkoitettuja ja ovat enemmän, kuin yhden organisaation jäsenen toiminnan summa.</p> <p>Ennalta-arvaamattomuus: Cas:n käyttäytymistä ei voi ennakoida, koska se ei ole lineaarista, se on herkkä olosuhteille sekä menneisyydelle.</p> <p>Epälineaarisuus: Systeemin merkitys ei ole suoraan verrannollinen systeemin panoksesta. Myöskään organisaatio jäsenten toiminnot eivät merkitset lineaarisesti muutoksia systeemissä. Cas saattaa reagoida pieneenkin muutokseen, mutta toisaalta suurissa muutospainneissa se saattaa pysyä ennallaan.</p> <p>Olomuodon muutos: Pieni muutos systeemissä aiheuttaa mahdollisesti merkittävän muutoksen systeemin tilassa.</p> <p>Herkkä alkuperäisille olosuhteille ja systeemin menneisyydelle: Tulevaisuuden organisaatio jäsenten toimet saavat vaikutteita systeemissä aiemmin olleista muutoksista, joka johtaa siihen, että aikaisemmat systeemin olosuhteet vaikuttavat vahvasti systeemin tulevaisuuteen.</p> <p>Epätasapaino: Cas on jatkuvassa muutoksessa eikä tavoita koskaan tasapainoista tilaa.</p> <p>Adaptaatio ja kehitys: Organisaation jäsenet ja systeemi kehittyvät ja reagoivat yhdessä mahdollistaen optimaalisen toiminnan ja selviytymisen.</p>

Stacey (2003, s. 238) mukaan kompleksisen adaptiivisen systeemin keskeinen käsite on itseorganisoiduminen. Tällä tarkoitetaan sitä, että ilman etukäteen tehtyä suunnitelmaa ilmaantuu emergenttiä järjestystä. Lundström (2015, s. 27–28) nostaa esiin CAS:n peruselementit eli yksilöt. Näillä tarkoitetaan kompleksisen adaptiivisen systeemin jäseniä, jotka pyrkivät maksimoimaan elinkykynsä kehittämällä itseään. Yksilöt muodostavat ympäristöstään toimintamallin, joka perustuu rajoitettuun rationaalisuuteen, eikä se välttämättä ole organisaation toiminnan kannalta järkevää. Muutosta toiminnassa tapahtuu myös muiden yksilöiden sääntöihin totuttautuessa. Kompleksinen adaptiivinen systeemi voi oppia toimintamalleja vaihtamalla ja niitä jakamalla. Näin systeemin toiminta voi ajan kanssa muuttua. On kuitenkin huomioitava, että mallit voivat muuttua joko suunnitellun toiminnan kautta tai satunnaisesti.

Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaation näkökulmasta kompleksiseen adaptiiviseen systeemiin kuuluvat kaikki organisaation jäsenet, jotka vuorovaikuttavat toistensa kanssa. Päivittäisessä työssä toimivat jäsenet toimivat oman järkensä mukaan sekä oppivat ja vuorovaikuttavat keskenään. Näiden jäsenten toiminta itsessään voi kehittää organisaatiota, kun jäsenet parantavat omaa työtään ja toimintaansa. Tällä toiminnalla saadaan konkreettisia muutoksia pienessä osassa organisaatiota, mikä vaikuttaa koko organisaatioon. Sosiaali- ja terveydenhuollon tulisi huomioida myös oppiva systeemi, joka organisaation jäsenten kautta saa palautetta omasta systeemistään ja kehittää sitä (Braithwaite, 2018, s. 2–3). Sosiaali- ja terveydenhuollon kompleksisessa ympäristössä osa tapahtumista on myös ennustettavia ja lineaarisia, joten johtamismenetelmien on myös sopeutettava tähän (Churruca, 2019, s. 1). Sosiaali- ja terveydenhuollon johtajat kohtaavat siis sekä ennustettavia että yllättäviä ja odottamattomia tapahtumia. Seuraavassa luvussa pyritään löytämään uudenlaisia näkökulmia sosiaali- ja terveydenhuollon johtamiseen ja muutokseen, jotta kompleksisessa adaptiivisessa systeemissä toiminen, olisi hallittavissa.

3 Sosiaali- ja terveydenhuollon muutosjohtamisen ambidekstria

Tässä luvussa esitellään muutosjohtamisen käsite sekä muutosjohtamisen malleja ja teorioita ylhäältä alas johtamisen sekä itseorganisoituvan muutoksen näkökulmasta. Lisäksi luvussa 3.5 tehdään synteesi teoriaosuuteen, jonka pohjalta tutkielman empiirinen osuus rakentuu. Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden johtaminen on usein painottunut ylhäältä alas johtamiseen. Nykyajan kompleksiset organisaatiomuutokset saattavat kuitenkin vaatia enemmän ihmisläheistä johtamistapaa, jossa korostuu osallistaminen, avoimuus, viestintä, vuorovaikutus sekä arvostus ja läsnäolo (Kantola ja muut, 2021, s.23). Muutosjohtamisen mallit lisäksi etenevät lineaarisesti, kun sosiaali- ja terveydenhuollon on nähty käyttäytyvän dynaamisesti ja emergentisti. Esimerkiksi Syväjärvi ja muut (2007, s. 6–7) esittävät, että muutos on vain rajallisesti hallittavissa ja pääosin muutos tapahtuu ennustamattomasti ja spontaanisti. Muutokset eivät myöskään usein etene rationaalisesti vaiheittain, mutta silti on tärkeää tuntea muutosprosessi tiettyjen vaiheiden kautta. Tästä on erityisesti hyötyä prosessin toteuttamisessa ja sen tuloksien arvioinnissa (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 12). Sosiaali- ja terveydenhuollon muutoksia kuitenkin usein johdetaan ylhäältä alas, mihin voidaan nähdä olevan useita syitä. Itseorganisoituvan muutoksen nähdään tuovan syvällisempiä ja vaikuttavampia muutoksia organisaatioon. Se on kuitenkin ylhäältä johdettua hitaampi, mikä tuottaa ongelmia nykypäivän tuottavuuteen, tehokkuuteen ja vaikuttavuuteen painottuvassa sosiaali- ja terveydenhuollossa (Syväjärvi ja muut, 2007, s. 7; Lunkka ja muut, 2007, s. 170–171).

3.1 Muutosjohtaminen

Johtamisen kenttää on tutkittu paljon, mutta yhtä selkeää määritelmää johtajuudelle (leadership) ei ole. Johtajuus onkin yksi tutkituimpia osa-alueita, jonka ilmiöstä ymmärrämme kuitenkin hyvin vähän (Burnes ja muut, 2016, s. 145). Bassin (1990) mukaan johtajuudelle on määritelmiä lähes yhtä paljon, kuin johtajuutta määritelleitä tutkijoita. Rost (1993) totesi jo lähes kolmekymmentä vuotta sitten, että johtajuudelle löytyy yli

200 määritelmää. Rostin (1993, s. 102) määritelmä johtajuudesta kuvaa esihenkilön ja alaisen välistä suhdetta vuorovaikutuksellisenä, missä pyritään yhteisten tavoitteiden yhdensuuntaisiin muutoksiin. Khan ja muut (2018, s.4) määrittävät johtajuuden olevan nykypäivänä enemmän toimintaan perustuvaa, kuin rooliin perustuvaa. Tällä tarkoitetaan, että johtajuus on sosiaalista vuorovaikuttamista ryhmässä eikä niinkään yhden ihmisen päättämiä toimintoja.

Muutos-käsitteelle on hallintotieteellisessä tutkimuksessa tullut joitakin sen lähellä olevia ilmauksia. Vakkalan (2012, s. 48–49) tutkimuksessa todetaan muutoksen läheisenä käsitteenä olevan kehityksen ja kehittämisen. Jatkuvassa muutoksessa olevat organisaatiot, joissa useat muutokset kulkevat vielä päällekkäin, verhoutuvat helposti kehittämiseksi. Käytetään käsitteenä sitten muutosta tai kehittämistä, on sillä lähes poikkeuksetta positiiviset tavoitteet, sekä pyrkimys lähtötilannetta parempaan lopputulokseen.

Organisaatiomuutoksen tutkimuksen kenttä voidaan luokitella organisaatiomuutokseen (organizational change), muutosjohtamiseen (change management) ja muutosjohtajuuteen (change leadership) (Lindell, 2017, s.1). Muutosjohtamisen tutkimuksen näkökulmasta muutosta voidaan lähestyä kahden koulukunnan kautta. Näistä ensimmäinen painottuu ihmisten johtamiseen (leadership) ja toinen taas asioiden johtamiseen (management) (Laurila, 2017). Juuti (2013, s. 123–125) nostaa ihmisten johtamisen tärkeämmäksi johtamisen painotukseksi. Tämä johtuu yhteiskunnan muutoksesta keskustelemisemmän johtamistyylin suuntaan. Demokraattiset arvot ja ihanteet luovat suuntaa ihmisten johtamiselle, jossa henkilöstön kanssa keskustelemalla voidaan vaikuttaa organisaation tulevaisuuteen positiivisesti.

Vakkala (2012, s. 74–75) jatkaa Juutin (2013) kanssa samalla linjalla, että ihmisten johtaminen (leadership) on muutosjohtamisen kannalta hyvin merkittävää. Edelleen ongelmia ratkotaan asioita johtamalla (management), mikä johtuu vahvasta, itseään ruokkivasta asiajohtamisen kulttuurista, mikä edelleen nykyhetkessä pätee erityisesti julkisissa organisaatioissa. On kuitenkin todettu, että asioiden johtaminen (change management) on

vain 10–30 prosenttia muutoksesta ja ihmisten johtaminen (change leadership) 70–90 prosenttia muutoksesta. Gill (2003, s. 307) toteaaakin, että muutoksen onnistumiseen vaaditaan hyvää asioiden johtamista, mutta samalla myös hyvää ihmisten johtamista. Laurila (2017, s.26) määrittelee muutosjohtajuuden esihenkilön toiminnaksi, joka suuntaa alaisten toiminnan ja tunteet kohti työryhmän yhteisiä muutostavoitteita. Lisäksi muutosjohtajuus on selkeästi tavoitteellista toimintaa kohti muutostavoitetta. Verrattuna muutoksen ulkopuoliseen johtajuuteen rooli on pysyvämpi ja pidempiaikainen, ja sillä pyritään toimintaympäristön ja alaisten syvällisempiin muutoksiin. Tässä tutkielmassa muutosjohtaminen käsitetään muutosjohtajuutena. Muutoksessa on tärkeää huomioida myös työntekijät, työntekijöiden motivointi sekä inspirointi. Tähän lopputulemaan ovat tulleet useat tutkijat, kuten edellä mainitut Laurila (2017), Gill (2003), Juuti (2013) ja Vakkala (2012).

Organisaatiomuutoksia tehdään monista eri syistä ja erilaisin tavoittein sekä erilaisista lähtökohdista. Organisaatioiden kehittymisen, kasvun ja hengissä säilymisen takia organisaatiomuutokset ovat välttämättömiä organisaatioille (Kantola ja muut, 2021, 23). Organisaatiomuutos voi olla ennakoiva (proaktiivinen), reagoiva (reaktiivinen), vähittäinen tai strateginen. Organisaatiossa muutos voi tapahtua henkilöstössä, toimintatavoissa, kulttuurissa tai rakenteissa. Myös toteuttamistavan mukaan voidaan organisaatiomuutokset jakaa toteuttamistapojen, kuten esimerkiksi autoritäärisen (ylhäältä alas) ja itseorganisoidun osallistavan muutoksen välillä. Osa muutoksista pystytään suunnittelemaan tarkkaan, mutta toisaalta muutostarve voi tulla ennalta-arvaamattomasti ja emergentisti (Lindell, 2017, s.1).

Osa muutoksista pystytään toteuttamaan hitaasti ja suunnitellen, mutta toisaalta muutostarve voi tulla nopeasti ja yllättäen. Tähän ongelmaan on kehitetty uutta lähestymistapaa, organisaation transformaatiota, jossa kyseessä on laajempi ja syvällisempi muutos. Tämänlainen muutos voi olla tarpeen, kun organisaation on nopeasti reagoitava muuttuvaan toimintaympäristöön. Esimerkiksi Covid-19 on vaatinut tämänlaisia nopeita reaktioita (Laurila, 2017, s.41; Vakkala, 2012, s.48). Transformaatiossa on kyse Laurilan

(2017, s.41) mukaan siitä, että pienien parannuksien sijaan pyritään suurempiin muutoksiin organisaation rakenteessa, prosesseissa ja kulttuurissa, sekä pyritään sopeutumaan uuteen ulkoiseen toimintaympäristöön. Transformaatio uudistaa organisaatiota nopeasti ja radikaalisti, millä pyritään yhdellä muutoksella korvaamaan vanhat rakenteet uusilla. Transformaatio on nopeampi tapa muuttaa organisaatiota verrattuna muutokseen, jossa muutos tapahtuu kehittämisen kautta. Kehittäminen on usein hitaampi tapa ja toisaalta se myös muuttaa organisaation toimintaa vain yhdellä tai kahdella tasolla, siinä missä transformaatio tekee muutoksen kaikkien organisaation tasojen kanssa.

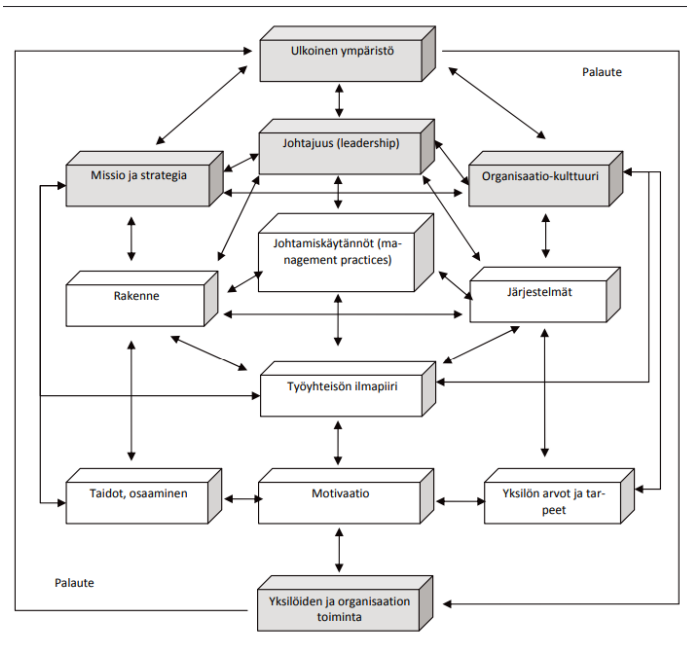
Braithwaiten (2018) mukaan organisaation toimintojen uudelleenjärjestelyllä voidaan saada pieniä hyötyjä, mutta tällä ei usein pystytä vaikuttamaan organisaatiokulttuuriin. Taloudelliset investoinnit, kuten uudet tilat, laitteet tai teknologia edistävät muutosta uudelleenorganisointia paremmin. Toisaalta taas uusia ideoita ja innovaatioita kehitetään niin nopeasti, että kun uusi malli saadaan käytäntöön, on sen tilalle jo kehitetty uusia malleja. Paradoksaalisesti, vaikka mikään muutos ei kestä aikaa, on todelliset onnistuneet muutokset joka tapauksessa vaikeasti kuvailtavissa. Tämän hyväksyminen on muutosta edistäville organisaation jäsenille turhauttavaa. Muutosta edistävillä organisaation jäsenillä voi myös olla ylioptimistinen ja väärä kuva siitä, miten todellisuudessa muutos on otettu käyttöön. Muutos on kuitenkin välttämätön ja organisaation on liikuttava eteenpäin. Lisäksi muutoksessa on hyväksyttävä sosiaali- ja terveydenhuollon kompleksisuus (Braithwaite, 2018, s. 1–3).

Esimerkiksi Kantola ja muut (2021, s. 23) toteavat organisaatiomuutosten olevan yhä kompleksisempia, mihin luonnollisena osana kuuluu muutoksen emergentit ilmiöt. Emergentti muutos on eriytynyt suunnitellusta muutoksesta 1980-luvun aikana (Porras ja Silver, 1991, s. 52). Emergentillä muutoksella tarkoitetaan yllättäen, spontaanisti, suunnittelemattomasti ja sattumanvaraisesti ilmaantuvaa muutosta. Se ilmaantuu organisaation sisäisten tai ulkoisten muutoksien takia (Lippit ja muut, 1953, s. 9–10). Emergenssi on erilainen tapa katsoa syy-seuraussuhdetta. Aikaisemmin on ajateltu, että jota-

kin muuttamalla saadaan samanlaiset seuraukset, mutta emergentillä muutoksella muutokset voivat olla täysin uudenlaisia (Stacey ja muut. 2000, s. 1,7,21). Emergenttiä ja suunniteltua muutosta on pidetty erillään toisistaan, jopa vastakohtina (Burnes, 2004, s. 884), mutta niitä pitäisi ajatella enemmän toisiaan täydentävinä. Organisaatiossa tapahtuvat muutokset sisältävät lähes aina sekä ennakkoon suunniteltuja toimenpiteitä, kuten muutoksesta viestimistä. Muutokset sisältävät myös yllättäen ilmaantuvia emergenttejä muutoksia, kuten käyttöön otettu muutos, joka ei toimi suunnitellulla tavalla, joten sitä joudutaan muokkaamaan (Burke, 2002, s. 128).

Alla esitetty organisaatiotoimintaa ja muutosta kuvaava malli (kuvio 1) on Burken ja Litwinin 1992 esittelemä. Vakkalan (2012) tutkimuksessa mukailtu malli yhdistää useat eri teoreettiset näkökulmat. Mallissa laatikot kuvaavat tekijöitä, jotka ovat oleellisia organisaation toiminnan kannalta. Kausaalisuudella tarkoitetaan sitä, että yhden laatikon muutos vaikuttaa muiden laatikoiden toimintaan. Tämä esitetään nuolilla laatikoiden välillä. Mallissa nähdään palautteen kulkevan kahdensuuntaisena yksilön ja organisaatiotoiminnan sekä ulkopuolisen ympäristön välillä. Muutoksen johtamisen kannalta muutos pohjautuu vahvimmin toimintaympäristöön ja sen tekijöihin. Kyse on siis transformatiivisesta muutoksesta, mikä tarkoittaa, että organisaation on uudistuttava syvällisesti ja se vaikuttaa koko organisaation toimintaan (Vakkala, 2012, s. 61–62).

Mallissa harmaalla olevat laatikot (kuvio 1) ovat transformaatiotasoa, jonka muodostavat muutoksen avainelementit. Näistä mallin mukaan muutosjohtamisen tulisi lähteä liikkeelle. Kausaalisuuden nähdään tapahtuvan mallissa ylhäältä alaspäin. Vaaleammat laatikot edustavat transaktiotasoa, jolla viitataan organisaation sisällä tapahtuvaan vuorovaikutteeseen ja päivittäiseen kanssakäymiseen. Transaktiotasoon vaikuttaa myös yksilöiden ja organisaatioiden toiminta. Mallissa nuolet merkitsevät ulottuvuuksien välisiä suhteita, mutta nämä eivät kuitenkaan ole tasavahvoja. Esimerkiksi kulttuuri vaikuttaa enemmän järjestelmiin, kuin päinvastoin. Onnistuneeseen muutokseen voidaan päästä vain näiden kaikkien elementtien yhteistoimintana ja vuorovaikutuksena (Vakkala, 2012, s. 62–63).



Kuvio 1. Malli organisaatiotoiminnasta ja muutoksesta (Vakkala, 2012, 62).

Organisaatiomuutoksen tutkimuksen uranuurtajana pidetään Kurt Lewiniä ja ensimmäisenä organisaatiomuutoksen mallina Lewinin kolmen kohdan muutosmallia. Lindellin (2017, s. 1) mukaan vaikutteita kolmen kohdan muutosmallista on nähtävissä myös muissa muutosmalleissa, vuosikymmeniä sen julkaisun jälkeen. Luvussa 3.1 käydään läpi tutkimuksessa käytettävät Valpolan ja Kotterin ylhäältä alas johdetut muutosjohtamisen mallit. Näiden molempien voidaan nähdä ottaneen vaikutteita Lewinin mallista. Lewin (1952, s.228) keskittyi tutkimuksessaan ryhmän näkemiseen dynaamisena kokonaisuutena. Ryhmässä tapahtumat vaikuttavat sekä yksilöön että ryhmään. Näin ollen ryhmässä muutokset ovat keskinäisriippuvaisia ja keskeisenä käsitteenä toimii ryhmädynamiikka. Kolmivaiheisen teorian vaiheet ovat sulautuminen (unfreezing), muutos (change) ja jäädyttäminen (freezing).

Sulautumisvaiheessa organisaation toiminta tulisi uudelleenorganisoida, koska on huomattu jokin tarve muutokseen. Tasapainotila siis rikotaan, jotta mahdollistetaan muutos. Kun tasapainotila saadaan epätasapainoon, on nykyiset toimintamallit mahdollista

unohtaa ja uusia malleja opetella. Muutosvaiheessa valitaan parhaimmaksi nähty toimintamalli, jolla mahdollistetaan siirtyminen uuteen tavoiteltuun lopputulokseen (Burnes, 1994, s. 163–164). Muutosvaiheessa on myös mahdollisuus kokeilla uusia ideoita, jotta näiden ideoiden pohjalta on mahdollisuus löytää uusia parhaimmalla mahdollisella tavalla toimivia toimintamalleja (Cawsey ja muut, 2012, s. 52). Lewinin mallin viimeisessä vaiheessa eli jäädytyksessä pyritään uudet toimintamallit saamaan käytäntöön ja organisaation toiminta taas tasapainotilaan. Tavoitteena on, että uudet toimintamallit saadaan käytäntöön niin, että vanhoihin malleihin ei palattaisi. Jotta organisaation jäsenet hyväksyvät muutoksen, on sen sovittava näiden jäsenten käytökseen, persoonaan ja ympäristöön (Burnes, 1994, s. 164). Jonesin (2013, s. 302) mukaan mallissa tasapainotellaan muutosvoiman ja muutosvastarinnan välillä. Yksilön muuttuminen on sidoksissa ryhmän kulttuurin ja normien muutokseen, mitkä muokkaavat myös organisaation kulttuuria, toimintatapoja sekä normeja (Burnes, 1994, 164).

3.2 Ylhäältä alas johdettu muutos

Tässä alaluvussa käsitellään ylhäältä johdettuja muutosjohtamisen malleja. Ylhäältä alas (top-down) johtamisen alkuperä organisaatiomuutoksissa on Alfred Chandlerin vuoden 1962 teoksissa. Tässä tutkimuksessa ylhäältä alas johtamisella tarkoitetaan organisaation ylimmästä johdosta lähtevää päätöstä tai muutosta, jossa vastuu ja päätäntävalta pysyy organisaation ylimmällä johdolla. Lopulliset päätökset organisaation johto tekee organisaation jäseniltä tai muilta asiantuntijoilta saadun tiedon perusteella (Heyden ja muut, 2016, s. 3).

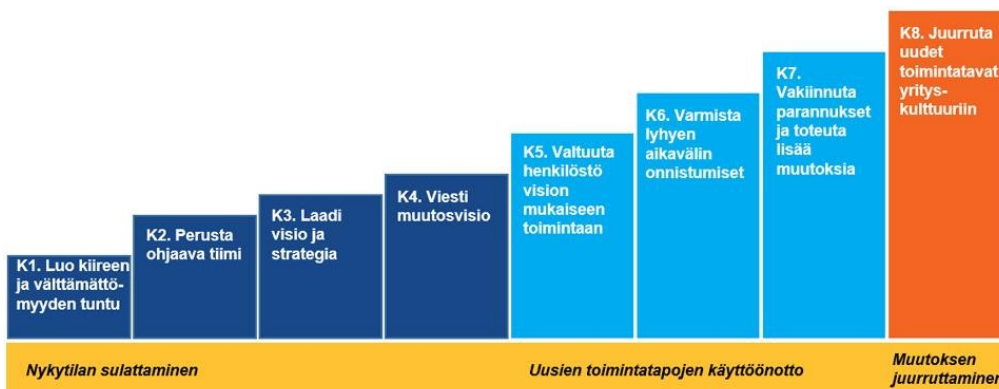
Ylhäältä alas johdetuista muutosjohtamisen malleista esiin nostetaan John Kotterin ja Anneli Valpolan muutosjohtamisen mallit. Mallit valikoituivat tähän tutkimukseen Valkealahden ja muiden (2019) tutkimuksen perusteella. Siinä käytettiin Kotterin ja Valpolan malleja. Tutkimuksessa tutkittiin organisaatioita, joissa oli tehty muutosprosessi lähi-
menneisyydessä. Muutos saattoi olla pieni, vain muutamia henkilöitä koskettava tai suuri, koko organisaatiota koskettava muutos. Tutkimuksessa selvitettiin 18:lla eri toimialalla toimivan yrityksen tai julkisen sektorin organisaation muutosprosesseja. Valkealahden ja

muiden (2019) tutkimuksessa muutosta arvioitiin Kotterin ja Valpolan mallien pohjalta kyselytutkimuksella. Kotter (1996) on arvioinut, että noin 70 % organisaatiomuutoksista epäonnistuu, kun Valkealahden ja muiden (2019) tutkimuksessa osuus oli 75 %, joten tulokset ovat hyvin lähellä toisiaan.

Khanin ja muiden (2018, s. 4–5) mukaan terveydenhuolto tunnetaan todellisuudessa edelleen hierarkkisesta ja perinteisestä johtamismallista. Tällä viitataan ylhäältä alas johdettuun organisaatioon, jossa tietyissä rooleissa olevan johtajat seuraavat ja kontrolloivat organisaation systeemiä. Perinteisessä johtajuusajatuksessa on pyritty minimoimaan kaaosta ja vähentämään epävarmuutta. Braithwaite (2018) kuitenkin muistuttaa, että pelkkä ylhäältä alas johtaminen on nähty myös muutosta estävänä tekijänä, mikä voi aiheuttaa muutoksen vastustusta. Organisaatiot, jotka ovat hyvin hierarkkisesti tai byrokrattisesti rakentuneita saattavat myös aiheuttaa muutoksessa inertiaa tai jopa muutoksen pysähtymisen.

3.2.1 Kahdeksanvaiheinen muutosteoria

John Kotter kirjoitti vuonna 1996 kirjan *Leading change*, joka pohjautuu Kotterin vuotta aikaisemmin julkaisemaan artikkeliin muutoshankkeiden epäonnistumisesta. Mallin pohjatyönä on organisaatiomuutosten näkyvimät virheet tai puutokset. Kotter (2009, esipuhe) nostaa organisaatiomuutosten tärkeäksi tekijäksi sen, miten saadaan tarpeeksi monelle riittävä tahto muutoksen läpiviemiseen. Jos muutoksen tarpeellisuutta ei saada organisaation jäsenten hyväksyntään, voi muutos olla jo lähtökohtaisesti vaikeuksissa. Vahvalla muutostahdolla organisaatiot voivat selvitä vaikeistakin muutostilanteista. Kuviossa 2 on esitelty Kotterin kahdeksanvaiheinen muutosteoria, jonka vaiheet avataan tekstissä tarkemmin kuvion jälkeen.



Kuvio 2. Kotterin kahdeksanvaiheinen muutosteoria (Kotter, 2012a, s. 23).

Kotterin kahdeksanvaiheisen muutosteorian ensimmäinen vaihe on *luo kiireen ja välttämättömyyden tunne*, millä tarkoitetaan organisaation työntekijöiden uskomista muutoksen tärkeyteen. Jos muutoksen välttämättömyyttä ei riittävästi korosteta, voi muutos jäädä muutostyön aloituksen jälkeen hyvinkin nopeasti kesken. Organisaatiossa tyydyttään tilanteeseen ja näin muutoksen eteneminen vaarantuu. Muutos vaatii alkusysäyksen ja tämä vaatii usein joidenkin organisaation työntekijöiden työpanoksen lisäämistä. Jos organisaatiosta enemmistö saadaan uskomaan muutokseen, onnistuu muutoksen aloitus paremmin (Kotter, 1996, s.36–39).

Perusta ohjaava tiimi. Muutosvastarinta on usein esiintyvä ilmiö organisaatiomuutoksissa. Isoissa organisaatioissa voi olla kymmeniä, ellei satoja työntekijöitä, jotka eivät muutosta hyväksy. Tästä syystä Kotterin (1996, s. 52–54) mukaan on järkevää perustaa ohjaava tiimi, jonka jäsenet ovat muutoksen takana täysin ja ymmärtävän muutoksen välttämättömyyden. Muutostiimin neljä kriteeriä ovat auktoriteetti, ammatillinen osaaminen, uskottavuus ja johtajuus. Auktoriteetilla tarkoitetaan ihmisiä, jotka ovat riittävän vahvassa asemassa organisaatiossa. Ammatillisella osaamisella tarkoitetaan riittävää kokemusta, jotta voidaan varmistua tehtyjen päätösten perusteista. Uskottavuudella tarkoitetaan henkilöitä, joiden maine organisaatiossa on positiivinen. Johtajuutta tarvitaan kokonaisuudessaan muutoksen läpivientiin. Valittujen henkilöiden johtamistaitojen täytyy olla riittävällä tasolla sekä asia- että ihmisjohtamisessa.

Laadi visio ja strategia, jolla voit saada muutoksen onnistumaan. Tämän on tarkoitus olla riittävän yksinkertainen, puhutteleva ja houkutteleva, jotta organisaation henkilöstö hyväksyy sen. Strategian täytyy vastata kysymyksiin siitä, mihin organisaatiota halutaan kehittää ja miksi. Hyvän muutosvision laadinta antaa suuntaa muutoksen perusteluille. Kotterin mukaan hyvän vision ominaisuuksia ovat hahmotettavuus, toivottavuus, toteuttamiskelpoisuus, selkeys, joustavuus ja helposti viestitettävyyys (Kotter, 1996, s. 67–70, 72).

Viesti muutosvisio siten, että koko organisaatio ymmärtää, sisäistää ja haluaa sen toteuttaa. Kotter kuitenkin huomauttaa, että vision sisäistäminen ei ole isoissa organisaatioissa helppoa, vaan sen eteen joudutaan tekemään paljon työtä ja se vaatii resursseja. Hyvän vision tiedottaminen on oltava riittävän yksinkertaista ja sisältää metaforia, kielikuvia ja esimerkkejä vision tarkoituksen ymmärtämisen helpottamiseksi. Viestintää on tapahduttava kaikilla organisaation tasoilla ja riittävän usein. Johtamisen tulee olla esimerkillistä ja dialogin käyminen henkilöstön kanssa on avainasemassa. Lisäksi on pystyttävä keskustelemaan myös henkilöstön esiin tuomista epäkohdista (Kotter, 1996, s. 85–93).

Valtuuta henkilöstö vision mukaiseen toimintaan, jotta henkilöstön omat visiot saadaan käyttöön muutosprosessiin. Henkilöstöä voidaan myös ohjata vision mukaiseen toimintaan. Kotterin mukaan usein muutosprosessit jäävät kesken muutosvision esittämisen jälkeen. Todellisuudessa muutosprosessi on vielä kesken ja johdon pitää tukea henkilöstöä muutoksen toteuttamisessa. Henkilöstön omien visioiden toteuttaminen voi jäädä tekemättä organisaation toimimattomien rakenteiden takia. Vanhat toimintamallit on hyvä unohtaa muutoksessa ja henkilöstölle on annettava positiivista palautetta muutokseen osallistumisesta. Johdon tehtävä on mahdollistaa nämä toiminnot, sekä varmistaa henkilöstölle riittävät mahdollisuudet kouluttautua muutosprosessissa muuttuneisiin työtehtäviin ja toimintatapoihin (Kotter, 1996, s. 102–110).

Varmista lyhyen aikavälin onnistumiset, joita muutosprosessissa saavutetaan. Kotter painottaa, että vaikka muutoksen tulisi edetä prosessin etenemisjärjestyksen mukaisesti, olisi silti ensimmäisten onnistumisten hyvä olla nähtävissä, vaikka ensimmäiset vaiheet

olisivat vielä kesken. Lyhyen aikavälin onnistumiset tuovat suurta arvoa muutokselle, jonka pyörteissä organisaation työntekijät voivat huomata myös muutoksen etenemisen ja onnistumiset. Onnistumiset saattavat vaikuttaa myös muutosta vastustaneiden työntekijöiden mielipiteisiin, koska aikaisemmin esitetyt perustelut muutoksen toimimattomuudesta eivät välttämättä enää toimi. Myös perustetun tiimin jäsenet hyötyvät lyhyen aikavälin onnistumisista motivaation ja onnistumisen tunteiden vuoksi. Muutosprosessiin onnistumiset tuovat dataa, jonka perusteella on helpompi seurata muutoksen edistymistä sekä mahdollisesti vielä korjata suunnitelmia (Kotter, 1996, s. 117–123).

Vakiinnuta parannukset ja toteuta lisää muutoksia. On aika jatkaa muutosta eteenpäin edellisen vaiheen saavutuksista ja lujittaa muutoksen tuomia etuja. Kotter huomauttaa, että vaikka muutosvastarinnan omaavien työntekijöiden on vaikeampi esittää näkökulmiaan lyhyen aikavälin onnistumisten jälkeen, ei vastarinta kuitenkaan ole poistunut. Nämä työntekijät pikemminkin odottavat vain hetkeään, jotta pääsevät oikealla hetkellä taas ääneen. Organisaation on erittäin tärkeää edetä tästä vaiheesta eteenpäin, koska paluu vanhoihin toimintatapoihin voi tapahtua salakavalasti. Organisaatiot ovat keskinäisriippuvaisia, mikä tarkoittaa, että muutoksien on koskettava organisaation kaikkia tasoja, eikä muutos jää pysyväksi vain yhdessä organisaation osassa. Johdon on jatkettava muutosprosessin kanssa eteenpäin ja valtuutettava keskijohtoa tekemään omat muutoksensa yhteistyössä kaikissa organisaation osissa (Kotter, 1996, s. 131–144).

Juurruta uudet toimintatavat organisaatiokulttuuriin, jotta muutoksen voidaan katsoa tulevan valmiiksi. Viimeinen vaihe on myös äärimmäisen hidas ja epävarma. Tämä vaihe voi kestää kuukausia tai vuosia riippuen muutoksen luonteesta. Kotterin mukaan organisaatiokulttuuria voidaan muokata eri muokkauskeinoilla. On tiedostettava, että kulttuurin muutos alkaa vasta muutoksen valmistumisen jälkeen. Muutoksen tuomat edut ovat hyvin paljon yhteydessä sen juurruttamiseen kulttuuriin. Vanhoista asenteista ja toiminoista luopuminen voi olla joillekin työntekijöille erittäin vaikeaa, joten avoin keskustelu

näiden työntekijöiden kanssa on erittäin tärkeää. Vaikka uudet toimintatavat olisi to-
dettu paremmiksi, ja siitä olisi saatu selkeää näyttöä eivät kaikki organisaation työnteki-
jät välttämättä koskaan hyväksy muutosta (Kotter, 1996, s. 145–155).

Appelbaum ja muut (2012, s. 776) muistuttavat, että esimerkiksi Kotterin muutosjohta-
misen malli ei suoraan sellaisenaan ole sopiva kaikkiin muutoksiin, vaan sitä on tarkoi-
tettu käytettäväksi soveltaen organisaatiomuutoksissa. Kotterin (1996) malli ei myös-
kään juuri huomioi, että muutos tuo ratkaisuja ongelmiin, mutta samalla se voi johtaa
myös uusiin ongelmiin. Muutoksiin täytyykin valmistautua riittävällä huolellisuudella,
jotta voidaan minimoida muutoksen luonnollinen osa eli muutosvastarinta. Työntekijät
pitää valmistaa muutokseen ja muutoksesta vastaavien pitää tehdä tarvittavat toimet.
Näin saadaan selville alueet tai asiat, jotka muutoksessa vastustusta aiheuttavat. Onnis-
tuneen muutosjohtajuuden kannalta on tärkeää huomioida organisaation jäsenten huo-
let, mielipiteet ja asenteet muutokseen (Ozkalay & Karaca, 2021, s. 362–363).

3.2.2 Onnistuneen muutoksen viisi tekijää

Kotter (2012b) on myöhemmin päivittänyt vuoden 1996 muutosmalliaan, muutos tapah-
tui muuttuneiden organisaatioiden takia. Uudessa mallissa todetaan, että vaiheet voivat
tapahtua samanaikaisesti ja monella eri tasolla. Tässä tutkimuksessa pitäydytään kuiten-
kin Kotterin (1996) mallissa, jota käytetään edelleen organisaatiomuutosten tutkimiseen
ja toteuttamiseen. Kotterin (1996) mallin kanssa vastaavia lineaarisesti (vaihe vaiheelta)
eteneviä malleja on kehitetty paljonkin (kts. esim. Prosci, 2017), mistä esimerkkinä on
aiemmin lyhyesti esitelty Lewinin muutosmalli. Malli etenee siis vaiheittain järjestyk-
sessä (lineaarisesti) kohti Lewinin ”jäädymistä”, joka nähdään muutoksen viimeiseksi
vaiheeksi (Erskine, 2013, s. 39).

Anneli Valpola on muokannut professori Maurice Saias`n mallista onnistuneen muutok-
sen viisi tekijää, joka on kehitetty sekä pienten että isojen organisaatiomuutosten onnis-
tumiseksi. Kotterin (1996) malliin verrattuna Valpola (2004) ottaa enemmän huomioon
myös organisaation jäsenten huolet, asenteet ja mielipiteet muutokseen. Nämä Ozkalay

ja Karaca (2021, s. 362–363) nostavat merkittäviksi muutosjohtamisessa. Valpolan (2004, s.9) mukaan organisaatioiden muutoksessa on neljä keskeistä periaatetta, jotka ovat: avoin viestintä ja vuorovaikutus, aktiivinen osallistuminen, muutoksen suunniteltu prosessimainen lopputulos sekä ihmisten kyky ymmärtää ja sitoutua muutoshankkeisiin.

Valpolan (2004, s.15) mukaan oleellista muutoksessa on muutoksen tavoitteiden ja lähtökohtien selvittäminen. Tämän selvityksen voi tehdä muutoksen suunnittelija tai muutokselle asetettu muutosryhmä. Organisaatiomuutoksiin oleellisena osana kuuluu aina yllätyksellisyys, jonka takia kaikkea ei tiedetä etukäteen, eikä sitä pystytä myöskään suunnittelemaan aukottomasti. Isossa organisaatiomuutoksessa puhutaan koko organisaatiota koskettavasta muutoksesta, jonka seurauksena sen pienetkin osat on ajateltava omana kokonaisuutenaan. Valpolan (2004, s. 29) mukaan muutosprosessiin tarvitaan viisi eri tekijää, jotka vaikuttavat muutoksen onnistumiseen merkittävästi. Jos jokin tekijäistä puuttuu, vaikuttaa se joko lopputulokseen tai jo prosessin eri vaiheisiin (kuvio 3).

Muutostarpeen määrittely on Valpolan (2004, s.30) muutosjohtamisen mallissa tärkein tekijä. Oleellista on, että muutoksen tarve ja perusteet sen tarpeellisuuteen ymmärretään. Organisaatioissa yleensä muutoksen keskelläkin toimivat perustoiminnot, joten muutoksien priorisointi tuo vakautta perustoimintojen suorittamiseen. Muutoksen tarpeellisuus, tavoitteet ja organisaation tulevaisuus käydään läpi keskustellen koko työyhteisön kanssa. Työntekijöiden osallistaminen varhaisessa vaiheessa auttaa työntekijöiden muutostarpeen ymmärtämiseen ja hyväksymiseen. Jos työntekijöitä ei osallisteta, vaikuttaa se työntekijöiden innostumiseen ja sitoutumiseen muutoksessa.

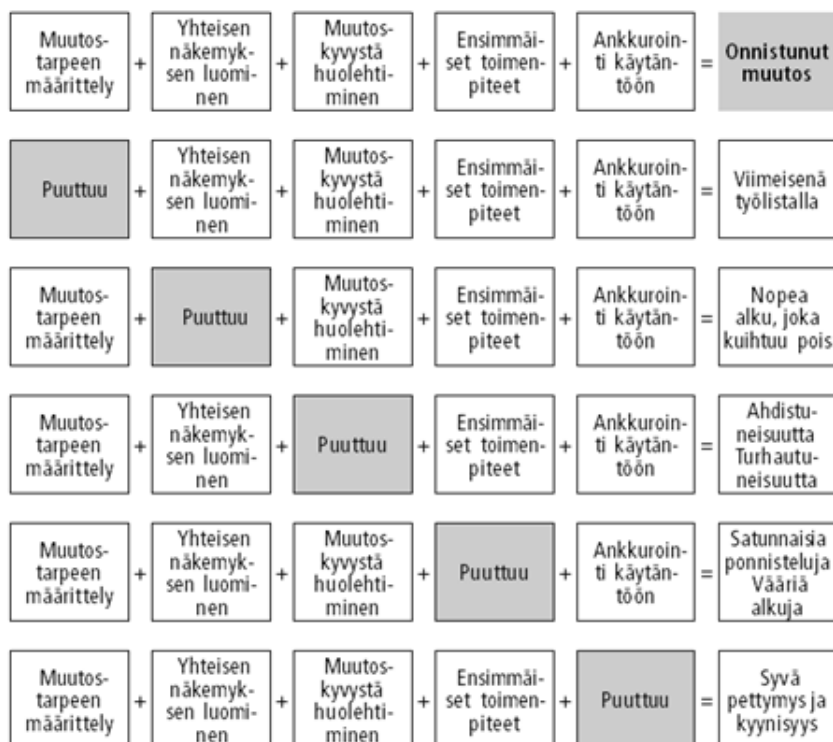
Yhteisen näkemyksen luominen auttaa organisaation jäsenten fokuksen löytämiseen muutokseen, jotta muutoksen tavoitteita kohti kulkeminen on mahdollista. Valpola (2004, s.30) kuvaakin yhteisen näkemyksen toimivan karttana ja kompassina, jotta muutos saadaan onnistuneesti vietyä maaliin. Yhteiseen näkemykseen liittyy vahvasti muu-

tostavoitteiden selkeä sanoittaminen, jotta kaikki organisaation jäsenet yhdessä hyväksyvät ja ymmärtävät ne. Perustelut muutokseen ovat usein paljon toistettavia ja näiden selkeys vaikuttaa työntekijöiden näkökulmasta muutoksen uskottavuuteen.

Muutoskyvystä huolehtiminen tarkoittaa työntekijöiden kykyä selviytyä muutoksista ja uusista tilanteista. Organisaatiot, joissa työntekijöiden muutoskyky on korkea, ovat usein jatkuvan kehityksen organisaatioita. Tämänlaisissa organisaatioissa on rohkeasti vastattu toimintaympäristön haasteisiin ja kehitetty toimintaa. Pitkään muuttumattomassa tilassa eläneet organisaatiot joissa työntekijät ole kohdanneet juurikaan muutoksia, ovat lähtökohtaisesti suuren muutoksen edessä vaikeammassa tilanteessa. Organisaatioiden onkin huolehdittava työntekijöidensä muutoskyvystä ja siihen on varattava taloudellista ja ajallista resurssia. Työntekijöiden osallistaminen ja muutostulosten esille tuominen vahvistavat muutoskykyä (Valpola 2004, s. 31).

Ensimmäisillä toimenpiteillä tarkoitetaan muutoksen ensimmäisiä muutoksia; konkreettisia tekoja, joilla muutokseen pyritään. Konkreettiset toimenpiteet ovat viestinnässä erityisen tärkeitä, vaikka niiden usein ajatellaan olevan vielä merkityksettömiä. Ne kuitenkin osoittavat, että muutos on alkanut ja sitä on konkreettisesti aloitettu toteuttamaan. Niillä vaikutetaan myös hitaammin eteneviin muutoksiin ja annetaan näille muutosvoimaa. Ensimmäisistä toimenpiteistä viestiminen kertoo myös kaikille organisaation osille, että prosessi ei ole pysähtynyt tai jäänyt pelkäksi suunnitelmaksi. Ensimmäiset toimenpiteet alkavat heti muutoksesta kertomisen jälkeen ja niille annetaan yleensä muutamia viikkoja tai kuukausia aikaa (Valpola 2004, s. 32–33).

Ankkurointi käytäntöön tarkoittaa muutoksen toiminnan ja käytäntöjen juurruttamista organisaatioon. Tämä vie yleensä pitkään ja voi kestää vuosiakin. Kyseessä voi olla esimerkiksi uusi työtapa tai tiimien uudelleen järjestäminen, joiden normalisoituminen osaksi perustyötä vie aikaa. Muutoksen alkuvaiheessa onkin syytä laatia suunnitelma siitä, miten toiminta saadaan osaksi perustyötä ja normaalia toimintaa (Valpola 2004, s.34).



Kuvio 3. Onnistuneen muutoksen viisi tekijää (Valpola, 2004, s. 29).

3.3 Itseorganisoituva muutos

Tässä aluvussa käsitellään itseorganisoituvan muutoksen käsitettä, kompleksisen organisaation muutosta (luku 3.3.1), SSM-metodologiaa (soft system methodology), act-then-look -mallia sekä PDSA-metodia (plan-do-study-act) (luku 3.3.2). SSM-metodologia nostetaan tutkielmassa esille sen vastinparin hard system methodology (HSM) takia, se katsotaan tässä tutkielmassa mekaaniseksi systeemiksi (Checkland, 2000, s. 17). SSM on kehitetty systeemiteorian pohjalle strukturoiduksi, mutta joustavaksi prosessiksi, jolla kehitetään ratkaisuja kompleksisiin ongelmiin (Augustsson ja muut, 2019). Siinä missä SSM näkee ongelmanratkaisun joustavana prosessina, jossa ongelmat ovat vaikeita määrittää, HSM taas näkee ongelmanratkaisun selkeänä prosessina, jossa ongelmat ovat helposti määriteltävissä (Checkland, 2000). HSM toimii siis mekaanisen systeemin tavoin, mikä tässä tutkimuksessa konemaiseksi organisaatioksi ymmärretään (kts. luku 2).

Kuten ylhäältä alas johdettu on myös itseorganisoituva muutos saanut kritiikkiä osakseen. Organisaation jäsenten välinen vuorovaikutus voi saada aikaa ideoita, joita ei ylhäältä alas johtamalla saada. Samalla kuitenkin on nähty, että näiden käytäntöön saaminen voi olla haastavaa ilman ylhäältä alas johtamista (Khan ja muut, 2018). Taylor ja muut (2013, 291–292) toteavat tutkimuksessaan, että terveydenhuollon organisaatioissa on käytetty itseorganisoituvia malleja. Itseorganisoituvilla malleilla voitaisiin saada uudenlaisia ajatuksia, mutta niiden käyttäminen on jäänyt osittain vajaaksi ja hyöty vain osittaiseksi. Tässä alaluvussa nostettavat act-then-look -malli sekä PDSA-metodi pyrkivät vastaamaan tähän kritiikkiin, tuomalla konkreettisia ratkaisuja mahdollistamaan itseorganisoituvaa muutosta.

Itseorganisoitumisella (self-organization) tässä tutkimuksessa tarkoitetaan erillisten organisaation jäsenten kykyä synnyttää spontaania järjestystä ilman muualta tulevaa kontrollia tai ulkoista ohjausta. Kompleksisuusajatteluun (luku 2.2) kuuluu olennaisena osana itseorganisoituminen ja emergenssi. Organisaation jäsenten vuorovaikutus on keskeisessä osassa itseorganisoitumista, joka sisältää eri tasoista informaatiota (Jalonen ja muut, 2013, s. 287). Itseorganisoitumista kuvataan organisaation jäsenten väliseksi epälineaariseksi ketjuksi, jossa epätasapaino ja tasapaino vuorottelevat. Organisaation jäsenten vuorovaikutus aiheuttaa organisaatioon tietoa, mitä seuraa aina jonkinlainen epätasapaino. Tätä tietoa järjestäessään organisaation jäsenet aiheuttavat organisaation uudelleen järjestymistä (Jalonen ja muut, 2013, s. 287). Kompleksisen adaptiivisessa systeemissä organisaation jäsenet ovat avainasemassa (kts. Uhl-Bien ja muut, 2007, s.299), kun taas organisaation jäsenten vuorovaikutus on keskeisessä osassa itseorganisoitumista (Jalonen ja muut, 2013).

3.3.1 Kompleksisen sosiaali- ja terveydenhuollon muutos

Ylhäältä alas johdetut muutosjohtamisen mallit ovat saaneet kritiikkiä. Kritiikki on kohdistunut toimintamallien suoraviivaiseen näkemykseen muutoksesta. Lisäksi on todettu, että kompleksiset organisaatiomuutokset, jollaiseksi sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiomuutokset katsotaan, kehittyvät ja kumuloituvat muutoksen aikana. Näin ollen

muutoksen suunnitteleminen ennakkoon on vaikeaa (Lunkka ja muut, 2017, s. 170–171). Muutoksessa kaikki asiat eivät siis ole suunniteltavissa ja muutoksiin liittyy lisäksi usein niiden yllättävyys. Myös muutoksen onnistumisen emergenttiys nousee esiin Kiekenssin ja muiden (2022) mukaan. He toteavat positiivisen muutoksen toisessa yksikössä mahdollisesti aiheuttavan negatiivisen muutoksen viereisessä yksikössä.

Kompleksisuusajattelu, johon kompleksinen adaptiivinen systeemi ja itseorganisoituva muutos nojautuvat, ei kuitenkaan pyri kumoamaan tai osoittamaan vääriksi aikaisemmin esiteltyjä ylhäältä alas johdettuja muutosjohtamisen malleja, Vartiainen ja muut (2013, s. 55) (kts. myös Booth ja muut, 2013) muistuttavat. Pikemminkin kompleksisuusajattelu pyrkii lisäämään tietoa toimintaympäristöstä ja sen ilmiöistä. Organisaatiossa on hyvä olla suunnitelmallisuutta, päätöksentekoa ja uusien mahdollisuuksien tutkimista (johtamista), mutta paikallisten adaptioiden kautta voitaisiin tietyissä muutoksien vaiheissa päästä eteenpäin ja kohti asetettua tavoitetta (seuraamista) (Booth ja muut, 2013, s. 11). Tällä tarkoitetaan esimerkiksi myöhemmin tässä luvussa esiteltäviä Act-then-look -mallia ja PDSA-metodia.

Braithwaite (2018, s. 1) toteaaakin terveydenhuollon muutosten vaikeuksien usein johtuvan niiden kompleksisesta luonteesta, jota tarkastellaan kompleksisen adaptiivisen systeemin kautta. Tällä tarkoitetaan, että terveydenhuollon systeemin käytös muuttuu ajankanssa, eikä voi olla kokonaisuudessaan ymmärrettävä, vaikka yksittäiset toiminnot systeemistä tunnetaankin. Muutosta suunniteltaessa ei voida katsoa menneeseen, koska muutos ei toista itseään samalla tavalla. Toisin sanoen onnistunutta muutosta ei välttämättä pystytä toistamaan toisessa yksikössä aiemmilla tavoilla. Kompleksinen sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatio voisi vastata kompleksisuuden haasteisiin lisäämällä jaettua johtamista ja verkostoitumista sekä vähentämällä perinteisen hierarkkisen mallin kautta ajattelua, Braithwaite ja muut (2021, s. 379–380) esittävät. Tällä tavalla ylin johto voisi keskittyä suurempien tavoitteiden luontiin ja jättää enemmän tilaa organisaation muille jäsenille. Khan ja muut (2018, s. 5) lisäävät, että organisaation ylimmän johdon

tulisi lisätä kompleksisen ympäristön tarkkailua sekä organisaation jäsenten välisiä kanssakäymisiä, jotta epävarmuudesta voidaan vaalia positiivisia adaptioita.

Muutos ei ole kuitenkaan itsestäänselvyys sosiaali- ja terveydenhuollon kompleksisessa adaptiivisessa systeemissä. Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiot tarvitsevat aloitteellisuutta muuttuakseen. Organisaation uudelleenjärjestelyllä voidaan saada pieniä hyötyjä, mutta tällä ei usein pystytä vaikuttamaan organisaatiokulttuuriin. Taloudelliset investoinnit, kuten uudet tilat, laitteet tai teknologia edistävät muutosta uudelleenorganisoitua paremmin. Toisaalta taas uusia ideoita ja innovaatioita kehitetään niin nopeasti, että kun uusi malli saadaan käytäntöön, on sen tilalle jo kehitetty uusia malleja. Paradoksaalisesti, vaikka mikään muutos ei kestä aikaa, on todelliset onnistuneet muutokset joka tapauksessa vaikeasti kuvailtavissa. Tämän hyväksyminen on muutosta edistäville organisaation jäsenille turhauttavaa. Muutosta edistävillä organisaation jäsenillä voi myös olla ylioptimistinen ja väärä kuva siitä, miten todellisuudessa muutos on otettu käyttöön. Muutos on kuitenkin välttämätön ja organisaation on liikuttava eteenpäin (Braithwaite, 2018, s. 1–3). Kompleksisen organisaation johtajien kannattaisikin tukea kokeiluja, ja samalla rohkaista organisaation jäseniä toisinajatteluun ja monimuotoisuuteen. Johtajan tehtävä on myös varmistaa, että organisaation kommunikointi ja vuorovaikutus on riittävällä tasolla, jotta kaikki organisaation ajatukset saadaan kuuluviin. Johtajan tehtävä on valvoa, että ideat, joita tuotetaan ja edistetään vastaavat organisaation standardeja (Khan ja muut, 2018, s. 5).

Muutosta estäviä tai hidastavia tekijöitä ovat pelkkä ylhäältä alas johtaminen, muutoksen vastustus ja inertia. Muutoksen vastustus voi olla lähtöisin niiden toimesta, joilla siihen on valtaa. Näitä voivat esimerkiksi olla lääkärit tai media. Muutoksen voi estää myös inertia tai pysähtyminen. Tämä voi esimerkiksi johtua muutoksen aloitteesta, joka on voitu tehdä hyvin, mutta se kohtaa organisaatiossa liiallista byrokratiaa (Braithwaite, 2018). Vastustusta ja liiallista byrokratiaa voitaisiin pyrkiä vähentämään terveydenhuollon johtajien paremmalla kompleksisuuden näkökulman ymmärtämisellä, jotta tervey-

denhuollon muutokset aiheuttaisivat vähemmän ahdistusta ja toisaalta tekisivät muutoksesta helpommin ymmärrettävän organisaation jäsenille (Booth ja muut, 2013, s. 11). Jotta helpotetaan organisaation jäsenten muutuskokemusta, on muutosjohtamisessa merkityksellistä ymmärtää organisaation jäsenten yksilöllinen muutosdynamiikka sekä sen sietäminen ja hallinta. (Syväjärvi ja muut, 2007, s. 8–10).

Jotta organisaation jäsenet saadaan luottamaan organisaatioon ja sitoutumaan muutokseen, on organisaation jäsenien uskottava ja muututtava muutoksen mukana (Purmonen & Makkonen, 2011). Lunkka ja muut (2017, s. 170–171) toteavat, että organisaatiomuutoksien on todettu vaativan perustavanlaatuista muutosta organisaation jäsenten toiminnassa ja ajattelutavoissa. Merkityksellistäminen (sensemaking) on nostanut päätään organisaatiomuutosten tutkimuksissa. Tällä tarkoitetaan sitä, että luodaan organisaation jäsenelle merkitys muutoksesta, joka näin voi järkeistää itselleen kokemuksensa. Suunitellussa organisaatiomuutoksessa yksittäisen organisaatio jäsenen merkityksellistämisen tunne vaikuttaa keskeisesti siihen, miten yksittäinen henkilö muutokseen sitoutuu. Myös Syväjärven ja muiden (2007) mukaan merkityksellistä muutosjohtamisessa on organisaation jäsenten muutosdynamiikan yksilöllinen ymmärtäminen, sietäminen ja hallinta. (Syväjärvi ja muut, 2007, s. 8–10).

Lisäksi Syväjärvi ja muut (2007, s. 6) toteavat, että erityisesti organisaation jäsenten kokemuksiin nojaavaa muutosjohtamisen ajattelutapaa ei ole. Muutos ja sen johtaminen rakentuu erilaisista muutosparametreistä, jotka ovat kytköksissä toisiinsa. Muutoksen johtaminen näyttäytyykin hyvin kompleksisena kokonaisuutena. Itseorganisoituvan muutoksen näkökulmasta muutos edellyttää organisaation työntekijöiden laajaa osallistamista ja keskustelua. Itseorganisoitu muutos on ylhäältä alaspäin johdettua hitaampi, mutta sen kannattajien mukaan sen muutokset ovat syvällisempiä ja saavat aikaan organisaation toimintaan vaikuttavia muutoksia (Syväjärvi ja muut, 2007, s. 7).

3.3.2 Itseorganisoituvan muutoksen mahdollistaminen

Augustssonin ja muiden (2019) mukaan muutos vaatii organisaation jäsenten muutosta jollakin tavalla, jotta muutos voi tapahtua. Ihmiset eivät ole passiivisia vastaanottajia, vaan etsivät innovaatioita, kokevat ja arvioivat niitä, kokevat muutoksen negatiivisesti tai positiivisesti, valittavat niistä tai työskentelevät niiden kanssa. Organisaation jäseniä pitää kohdella muutoksen osallisina, ei subjektina. Muutos voidaan saada onnistumaan osallistamalla näitä jäseniä. Lisäksi muutosta edistää jatkuva adaptaatio ja oppiminen, mikä johtuu erityisesti dynaamisesta ja alati muuttuvasta terveydenhuollon ympäristöstä. Tällä pyritään saamaan nopeaa palautetta muutoksista sen sijaan, että muutoksien jälkeen seurataan tilannetta kuukausia tai vuosia. Muutoksien jälkeen on tärkeää käyttää organisaation potentiaalia, koska sen sisällä toimii suuri määrä osallisia, joilla on erilaisia taitoja ja ymmärrystä muutoksesta. Näiden osallisten kokemusten kautta saadaan palautetta muutoksista ja voidaan tarvittaessa tehdä muutoksia jo tehtyihin muutoksiin. Toisaalta myös yksittäiset toimijat saattavat saada ymmärrystä uudesta toiminnasta toisilta ryhmän jäseniltä kokemusten perusteella.

Augustsson ja muut (2019, s. 2–3) pohjaavat edellisen SSM:yyn eli soft system methodologyyn, joka on kehitetty systeemiteorian pohjalle strukturoiduksi, mutta kuitenkin joustavaksi prosessiksi, jolla kehitetään ratkaisuja kompleksisiin ongelmiin. SSM sopii erityisen hyvin vaikeasti määriteltäviin ongelmiin, mitkä on vaikea määrittellä, organisaation jäsenet näkevät eri tavoin, ja ongelmiin, joita on jo yritetty korjata siinä onnistumatta. SSM huomioi ihmisten erilaiset käsitykset maailmasta, jotka vaikuttavat ihmisten ymmärrykseen ongelmista ja niiden ratkaisuista. Vakkala (2012, s.64) ehdottaa, että muutoksesta tulisi rakentaa tietoa luova prosessi, jossa tieto rakennetaan organisaation jäsenten kokemuksista. Prosessi muokkautuu organisaation vuorovaikutuksessa ja heijastuu käyttäytymisenä organisaatiossa. Luova prosessi tuottaa myös tietoa, jota voidaan käyttää prosessin toteutumisen arvioinnissa. Näin saadaan tietoa, edetäänkö prosessissa oikeaan suuntaan. Tämänlainen luovan prosessin organisaatio perustuu vahvaan luottamukseen, avoimeen kommunikaatioon ja aitoon kannustamiseen. Johtamisen näkökulmasta tarvitaan dynaamista johtamista, joka syntyy johtamisen kokonaisvaltaisuudesta,

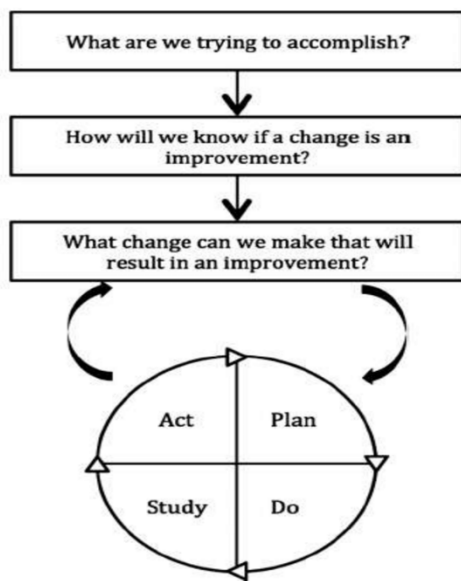
sosiaalisen pääoman rakentamisesta ja hyödyntämisestä sekä aktiivisesta avoimesta vuorovaikutuksesta (Vakkala, 2012, s. 64).

Augustssonin ja muiden (2019, s. 2–3) mukaan SSM:n muutostarpeen määrittely alkaa siitä, että joku organisaation jäsenistä huomaa ongelman tai kehityskohteen, johon pitäisi puuttua. Tämä ei itsessään tietenkään tarkoita, että muutos olisi pakollinen ja muutkin organisaation jäsenet olisivat samaa mieltä. Ongelmaa ratkottaessa olisikin saatava riittävä perspektiivi eri organisaation jäseniltä, jotta ongelmaa voidaan aloittaa käsittelemään. Haasteita voi ilmetä, kun ongelmaa ratkaisemassa on jäseniä, joilla on käytettävissä enemmän valtaa organisaatiossa. SSM lähtee siitä, että kaikki jäsenet ovat yhtä arvokkaita, eikä kenenkään mielipide ole toista tärkeämpi. Tietoa voitaisiin saada esimerkiksi fokusryhmissä tai työryhmissä, joissa voidaan muodostaa yhteisymmärrys tilanteesta ja muutostarpeesta. Vastaavasti Kivimäki ja muut (2006, s. 11–12) käyttivät Sosiaali- ja terveysministeriön kehittämishankkeessa tiedonkeruumenetelmänä avointa dialogia, joka perustuu tasaveroiseen vuoropuheluun. Sosiaali- ja terveyspalveluissa on suuri määrä erilaisia professioita (esimerkiksi lääkärit, hoitajat, hallinto, laitoshuoltajat, tukipalvelut) ja avoimella dialogilla pyrittiin lisäämään professioiden välistä vuoropuhelua ja kehittämään työhyvinvointia konkreettisilla kehittämisideoilla. Organisaation jäseniä kuulemalla, mielipiteet huomioon ottamalla parannettiin ryhmädynamiikkaa ja työilmapiiriä. Augustsson ja muut (2019) sekä Kivimäki ja muut (2006) siis näkevät organisaation jäsenten tasa-arvoisuuden merkityksellisenä asiana muutoksissa. Jotta aidosti annetaan mahdollisuus itseorganisoituvalle muutokselle, on saatava riittävä perspektiivi asiasta organisaation jäseniltä. Kuitenkin Augustssonin ja muiden (2019) tutkimuksessa todettiin, että SSM:ä on käytetty terveydenhuollon kontekstissa eniten ongelman määrittelyyn ja ehdotuksien löytämiseen siitä, miten ongelma ratkaistaisiin, mutta sitä ei kuitenkaan juuri ole käytetty ongelman ratkaisemiseen.

Minkälaisia konkreettisia toimia organisaation johto voisi suosia, jotta itseorganisoituvista organisaation jäsenistä saataisiin mahdollisimman paljon irti? Lindellin (2011) mu-

kaan yksilöiden osallistaminen ja yksilöiden välisten vuorovaikutussuhteiden vahvistaminen voisivat auttaa kompleksisten organisaatioiden muutoksissa. Khan ja muut (2018, s. 5) ehdottavat, että organisaation eri yksiköt voisivat löytää paikallisesti toimintamalleja, jotka toimivat omassa yksikössään, jotta kannustetaan muutoksen emergenttiä luonnetta. Yhtenä vaihtoehtona olisi ns. act-then-look -malli. Tällä tarkoitetaan, että yksikössä tehdään jokin muutos, jonka jälkeen katsotaan palaute sen toiminnasta käytännössä. Koska kompleksinen adaptiivinen systeemi on ennalta-arvaamaton ja jatkuvasti käynnissä olevassa muutostilassa, voisi tämän kaltaisella toiminnalla saada hyviä tuloksia.

Taylor ja muut (2013, s. 291–292) nostavat esiin kirjallisuuskatsauksessaan hyvin samankaltaisen metodin, jota kutsutaan plan-do-study-act (PDSA) metodiksi. Sen käyttöä tutkittiin terveydenhuollon ympäristössä. PDSA on lähtöisin teollisuudesta, mutta sitä on sovellettu monilla aloilla, esimerkiksi terveydenhuollossa (Kuvio 4).



Kuvio 4. Plan-Do-Study-Act metodi (Taylor ja muut, 2013, s. 292).

Kuviossa Plan tarkoittaa parannustarpeen huomaamista ja sen suunnittelua. Do tarkoittaa suunnitelman laittamista käytäntöön ja sen kokeilemistä. Study tarkoittaa palautteen vastaanottamista, eli mitä kokeilusta opittiin ja mikä meni mahdollisesti huonosti. Act taas tarkoittaa, että muutetaan aiempaa kokeilua palautteen ja huomioiden perusteella,

sekä aloitetaan kokeilu uudelleen parannettuna. Tätä kehää voidaan käyttää useasti, jotta muutoksesta saadaan mahdollisimman hyvä lopputulos. Terveydenhuollossa menetä on käytetty, mutta sen käyttäminen on usein lopetettu yhden PDSA-kierroksen jälkeen ja näin siitä ei ole saatu parasta mahdollista hyötyä (Taylor ja muut, 2013, 291–292).

3.4 Ylhäältä alas johdettua ja itseorganisoituvaa muutosjohtamista

Tässä alaluvussa syvennytään aikaisemmin esiteltyjen itseorganisoituvan muutoksen ja ylhäältä alas johdetun muutoksen ambidekstriaan ja sen käsitteeseen. Lisäksi esitellään muutosjohtamisen malleista vielä Laurilan (2017) kompassimalli, jonka voidaan katsoa huomioivan sekä itseorganisoituvaa muutosta että ylhäältä alas johtamista. Kuten aiemmin todettiin, voidaan sosiaali- ja terveydenhuoltoa johtaa perinteisillä ylhäältä alas johdetuilla malleilla tai itseorganisoituvilla johtajuusmalleilla, joissa kaaoksen vähentämisen ja epävarmuuden minimoinnin sijaan pyritään lisäämään niitä molempia muutoksen edistämiseksi (Khan ja muut, 2018, s.4–5).

Raision ja muiden (2020, s. 403, 405) tutkimuksessa organisaation hierarkian vähentäminen ja samalla itseohjautuvan organisaation mahdollistaminen oli keskeinen tutkimustulos. Tutkimuksessa molemmissa nähtiin hyviä puolia ja organisaation kannalta molempien yhtäaikainen toiminta olisi hyödyllistä. Käsitteellisesti tällä tarkoitetaan ambidekstriaa (ambidextery), jolla tarkoitetaan molempikätisyyttä, eli ihminen pystyy toimimaan täysin tai lähes tasavertaisesti molemmilla käsillään. Ambidekstriaa on kuvattu myös organisaatiomaailmassa (organisational ambidextery) organisaation kyvykkyytenä yhtäaikaisesti hyödyntää olemassa olevia vahvuuksiaan ja etsimään samalla uusia mahdollisuuksia (Diaz-Fernandez ja muut, 2016, s. 64). Tässä tutkimuksessa ei oleteta ylhäältä alas johdetun tai itseorganisoituvan lähestymistavan muutokseen olevan paras (joko tai), vaan sen sijaan ajatellaan mahdollisesti molempien (molemmat yhdessä) tuovan yhdessä parhaan mahdollisuuden onnistuneeseen muutokseen.

Esimerkkinä muutosjohtamisen ambidekstriasta nostetaan Laurilan (2017, s. 37) väitöskirjassa esitelty jaettu vastuu, joka on ohjaavan ja osallistavan muutosjohtamisen näkemysten risteytys. Tällä tarkoitetaan muutosta koskevan vastuun jakamista tasavertaisten toimijoiden kesken, eikä näin vastuu olisi sidottu tiettyyn asemaan tai keskitetty vain yhdelle ihmiselle. Jaettuun vastuuseen perustuva muutosjohtaminen perustuu vertikaaliseen kommunikaatioon, joka toisinaan voi olla myös ylös- tai alaspäin suuntautuvaa. Ylin johto ei siis tee päätöksiä kaikissa asioissa, mutta toisaalta se ei luovuta kaikkea valtaa ja vastuuta muutoksesta alemmille tasoille. Ajallisesti jaettu vastuu voi viedä enemmän aikaa, kuin ohjaava tai osallistava toteuttamistapa, koska yhteisymmärryksen aikaansääminen vaatii kaikkien osapuolien yhteistä näkemystä.

Ylhäältä alas johdetut muutosjohtamisen mallit, kuten Kotterin (1996) ja Valpolan (2004) mallit perustuvat kokonaisuuden hallinnan tavoitteeseen. Tätä näkökulmaa ei tule jättää huomiotta, vaikka muutosta tarkasteltaisiin yksittäisen itseorganisoituvan organisaation jäsenen näkökulmasta. Johtamisen osa-alueet vaikuttavat kaikkiin toiminnan alueisiin ja muutoksen johtamiseen kohdistuu vaatimus koko prosessista ja sen hallinnasta. Kun muutosjohtamiseen lisätään toimintaympäristön toiminta, strateginen ajattelu ja ihmisen johtaminen, on muutos kohdattava myös uudennlaisilla innovatiivisilla johtamistavoilla (Vakkala, 2012, s. 63–64). Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiomuutoksissa muutosjohtamisen malleja tulisi ajatella enemmän ohjaavana viitekehyksenä, eikä niinkään selkeästi seurattavana ohjeena. Tämä johtuu sosiaali- ja terveydenhuollon kompleksisesta ja adaptiivisesta luonteesta, jossa tapahtumat ovat pääasiassa sattumanvaraisia ja ennakoimattomia. Sosiaali- ja terveydenhuolto etsiikin jatkuvasti parempia tapoja edistää onnistunutta muutosta aikaisemmin paljon käytetyn ylhäältä alas ja vahvasti kontrolloidun muutoksen tilalle. Harrisonin ja muiden (2021) tutkimuksessa ehdotetaan, että muutosjohtamisen malleja tarvitaan, mutta niihin tulisi suhtautua riittävällä joustavuudella, jotta organisaation jäsenten itseohjautuvuutta voidaan käyttää hyväksi (Harrison ja muut, 2021, s. 104). Tässä tutkimuksessa tähän pyritään vastaamaan ylhäältä alas johdetun ja itseorganisoituvan muutoksen ambidekstrialla.

Muutosta edistettäisiin terveydenhuollossa organisaation jäsenten välisellä dialogilla, jossa huomioidaan jäsenten monipuolisuus. Kuten aikaisemmin (luku 3.1) todettiin, on terveydenhuollon todellisuus edelleen hyvin perinteisten johtamismallien johtama. Itseorganisoituvan muutoksen ja ylhäältä alas johdetun muutoksen johtamismallien välillä on tiettyjä jännitteitä, mutta näin ei välttämättä tarvitsisi olla (Khan ja muut, 2018). He vielä toteavat, että tietynlaiset tilanteet vaativat erilaista johtajuutta. Lisäksi Booth ja muut (2013, s.11) huomauttavat, että sosiaali- ja terveydenhuollon johtajat ovat samaan aikaan muutoksessa johtajia sekä seuraajia. Tällä tarkoitetaan sitä, että johtajat pystyvät vaikuttamaan muutoksessa toisiin tapahtumiin, kun toiset tapahtumat ovat johtajien kontrollin ulkopuolella (emergenttiys).

Esihenkilön rooli muutoksessa on merkittävä, muutoksen lähestymistavasta riippumatta. Esihenkilön keskeisimpinä tehtävinä muutoksessa on alaisten ohjaaminen, tukeminen ja kannustaminen, työntekijöiden oppimisen helpottaminen, rakentavien ihmissuhteiden rakentaminen ja vastuun jakaminen. Alaisten näkökulmasta esihenkilötyön onnistumista voidaan mitata lähiesihenkilön oikeudenmukaisuutta ja johtamiskyvykkyyttä tarkastelemalla. Lisäksi alaisten kokemukset johtamisesta ja tyytyväisyydestä johtamiseen ovat merkitseviä. Nämä tekijät vaikuttavat alaisten luottamukseen lähiesihenkilöä ja organisaatiota kohtaan. Nämä ovat kuitenkin eri asioita. Unelmatilanteessa työntekijä luottaa sekä esihenkilöön että organisaatioon. Pahimmassa tapauksessa työntekijä ei luota kumpaankaan, mikä pahimmillaan vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen organisaatioon ja vaihtuvuus henkilöstössä kasvaa. Alaiset odottavat luotettavalta esihenkilöltä suunnan näyttämistä, jämäkkää johtamista, kuuntelua, oikeudenmukaisuutta, keskustelevaa vuorovaikuttamista, neuvojen antamista ja läsnäoloa. Hyvä yhteistyö johdon ja alaisten välillä vaatii johdon ja esihenkilöiden organisaation perustuksen riittävää tuntemista (Purmonen & Makkonen, 2011, s. 20–22).

Muutosjohtamisen uudemmissa malleissa Laurilan (2017, s. 4) kompassimallin voidaan katsoa huomioivan sekä itseorganisoituvan muutoksen että ylhäältä alas johtamisen. Laurilan (2017) kompassimallissa eriteltiin neljä laadullisesti erilaista muutosjohtamisen

käsitystä, jotka olivat ohjaava muutosjohtajuus, osallistava muutosjohtajuus, innostava muutosjohtajuus ja emansipoiva muutosjohtajuus. Ohjaavassa muutosjohtajuudessa painotetaan toimintakeskeisyyttä ja esihenkilöiden suunnalta organisaation jäsenelle tulevaa vertikaalista viestintää. Siinä missä alainen toivoo olevansa viestinnässä viestin vastaanottajana, odotetaan esihenkilöltä viestinnässä aktiivista roolia, jossa näkyy organisaation jäsenten halu tulla johdetuksi muutoksesta johtuvan epävarmuuden ja kaaoksen keskellä. Syväjärven ja muiden (2007) tutkimukset kuntaorganisaatioissa osoittivat, että organisaation jäsenet ovat muutosturbulenssin alla. Se näyttäytyy tunteiden sekä kokemusten ristipaineena muutoksessa. Organisaation jäsenet odottavat johtamistoiminnalta ihmisten kohtaamista ja sellaista johtamista, että esimiesten ja alaisten tilanteet kohtaisivat paremmin, mikä käytännössä tarkoittaa organisaatioarjen jakamista muutostilanteessa. Käytännössä tällä varmistetaan organisaation arjen jakaminen muutoksessa ja osallistamisen kasvattaminen muutoksessa. Muutosjohtamisessa on pidettävä erillään organisaation ja ihmisten muutos. Näistä ihmisten muutoksen onnistuminen vaatii emotionaalisuutta, intuitiivisuutta ja muiden inhimillisten kokemisen tapojen ymmärtämistä. Inhimilliset kokemukset eivät aina ole ihmiselle itsellekään selkeitä, vaan niiden sanoittaminen voi olla hankalaa. Nämä sanoittamattomiksi jäävät kokemukset ovat hyvin kokonaisvaltaisia ja ne vaikuttavat ihmisen arkiseen toimintaan sekä jopa määräävät niitä. (Syväjärvi ja muut, 2007, s. 11).

Osallistavalla muutosjohtamisella korostetaan toimintakeskeisyyttä sekä avointa viestintää ja vuorovaikutusta organisaation jäsenten välillä. Näkemykseen liitetään vahvasti organisaation jäsenten vallan, vapauksien, vastuun ja vaikutusmahdollisuuksien lisäämistä. Myös organisaation jäsenten mukaan ottaminen suunnitteluun ja toteuttamiseen nähtiin tärkeänä. Osallistavalla muutosjohtamisella voidaan lisätä organisaation jäsenten motivaatiota, työn mielekkyyttä ja arvostetuksi tulemisen kokemusta sekä vähentää muutosvastarintaa. Esihenkilön roolin tulee olla mielipiteet ja näkemykset huomioiva, sekä muutokseen liittyen keskusteleva ja neuvotteleva (Laurila, 2017, 199–200; kts. myös Lindell, 2011). Myös Roth ja muiden (2018, s. 327) mukaan viestintä ja osallistaminen

toimivat muutokseen sitouttavana tekijänä ja vastaavasti näiden puuttuminen näkyi sitoutumista selkeästi heikentävänä näkökulmana.

Innostavassa muutosjohtajuudessa painotetaan tunnekeskeisyyttä ja esihenkilön suunnalta organisaation jäsenille kohdistettua vertikaalista viestintää. Innostavassa muutosjohtamisessa odotetaan esihenkilöltä innostunutta asennetta muutokseen sekä alaisten innostamista muutokseen. Esihenkilöltä odotetaan myös alaisten auttamista muutoksen positiivisten puolien näkemiseen, sekä apua muutoksen aiheuttamien negatiivisten tunteiden muuttamiseen positiiviseen suuntaan. Emansipoivalla muutosjohtamisella vaikutetaan organisaation jäsenten tunnekeskeisyyteen. Organisaatiomuutoksen aiheuttamia negatiivisia tuntemuksia pyritään purkamaan ja käsittelemään henkilöiden tunneperäisten tarpeiden kautta. Esihenkilöllä on erityisesti rooli tunteiden oikeuttamisessa, ahdistuneisuuden purkamisessa ja turvallisuuden tunteen luomisessa (Laurila, 2017, 200–201).

Myös Syväjärvi ja muut (2007, s. 8–10) muistuttavat, että organisaation jäsenten emootiot, intuitio ja muut kielelliset jäsentymättömät kokemukset kuuluvat muutokseen. Tästä syystä Syväjärvi ja muut (2007) nostavat yksilön muutosdynamiikan ymmärtämisen olennaiseksi osaksi muutosjohtamista. Organisaation jäsenten subjektiiviset kokemukset ja elämäntilanne ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Tässä tilanteessa lähiesihenkilön rooli voi helpottaa muiden jäsenten muutoskokemuksia osallistumalla niihin. Muutosjohtaminen on ihmissuhdetyötä ja keskiössä on vuorovaikutus organisaation jäsenten välillä. Vuorovaikutuksen kautta voidaan saada aito organisaation jäsenten näkökulma muutokseen.

Luvussa vedettiin yhteen ylhäältä alas suuntautuvan ja itseorganisoituvan muutoksen ambidekstriaa, jolla tässä tutkimuksessa nähdään olevan hyötyjä sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiomuutoksissa. Avoimella organisaation jäsenten välisellä dialogilla ja itseorganisoitumiseen rohkaisemalla voidaan saada aikaan ideoita, joita ei ylhäältä alas

johtamalla saada. Toisaalta taas näiden ideoiden käytäntöön saaminen saattaa vaatia ylhäältä alas johdettuja malleja. Braithwaite ja muut (2017) ehdottavatkin, että ylhäältä alas johtamista tulisi vähentää ja hyväksyä kompleksisen ympäristön luonnollinen itseohjautuvuus. Näin voitaisiin hyödyntää eturivissä työskentelevien organisaation jäsenien itseohjautuvuutta ja itseorganisoitumista eikä vain luottaa sääntöjen ja määräyksien ohjaavan toimintaa haluttuun suuntaan. Johtajien tulisi enemmän kohdata etulinjassa työskenteleviä ja selvittää mitkä asiat heidän näkökulmastaan voisivat toimia.

3.5 Synteesi

Synteessillä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa yhteenvetoa yhdestä tai useammasta teoriasta ja metodologiasta, joita aiotaan käyttää tutkimuskysymykseen vastaamiseksi (Hukkinen, 2010). Tässä tutkimuksessa käsitellään ylhäältä alas johdettuja ja itseorganisoituvia muutosjohtamisen malleja ambidekstriin tavoin. Malleja yhdistelemällä voidaan saada muutoksen lopputuloksen kannalta suotuisia vaikutuksia. Muutosjohtamisen malleista myös löytyy suuri määrä yhtäläisyyksiä, vaikka niiden johtamistavat olisivatkin ristiriidassa keskenään. Kuten Vartiainen ja muut (2013) toteavat, kompleksisuustieteillä ei ole tarkoitus kumota ylhäältä alas johdettuja muutosjohtamisen malleja, vaan lisätä niihin tietoa niiden toimintaympäristöstä. Lisäksi on todettu, että terveydenhuollon johtaminen onnistuu sekä ylhäältä alas johdetuilla malleilla tai itseorganisoituvilla malleilla (Khan ja muut, 2018).

Tutkielman teoriaosuudesta nostan esiin seitsemän osa-aluetta, jotka kirjallisuuden perusteella näyttävät merkityksellisinä ylhäältä alas muutosjohtamisen ja itseorganisoituvan muutoksen ambidekstriassa ja näin vaikuttavat organisaatiomuutoksen onnistumiseen. Nämä osa-alueet esitellään tässä alaluvussa ja niitä käytetään kyselytutkimuksen runkona. Osa-alueet ovat muutostarpeen määrittely, viestintä, osallistaminen, muutostyky ja subjektiivisuus, itseohjautuvuus ja emergenssi, esihenkilöiden toiminta, onnistumiset/vakiinnuttaminen/juurruttaminen. Taulukossa 3 on esitelty lyhyesti osa-alueiden määritelmä sekä onko osa-alue johdateltu ylhäältä alas johtamisen teoriaosuudesta vai itseorganisoituvan muutoksen teoriaosuudesta.

Taulukko 3. Muutosjohtamisen osa-alueet yhdistettynä teorioihin.

Osa-alue	Muutosjohtamisen teoria	Määritelmä
Muutostarpeen määrittely	Molemmat	Selkeästi suunnitelmallisempaa ylhäältä alas johdetuissa malleissa, mutta myös itseorganisoituvaa muutosta tunnistaa muutostarpeen.
Viestintä	Molemmat	Viestinnän merkitys korostuu molemmissa teorioissa. Tarkoitetaan ajantasaista ja luotettavaa tietoa.
Osallistaminen	Molemmat. Erityisesti itseorganisoituvaa muutosta vaatii osallistamista.	Itseorganisoituvan muutoksen onnistuminen vaatii henkilöstön laajaa osallistumista ja keskustelua. Ylhäältä alas johdettu muutos huomioi myös henkilöstön osallistamisen, mutta pitää päätäntävällän ylimmällä johdolla.
Muutoskyky ja subjektiivisuus	Molemmat	Yksilön muutoskyky huomioidaan molemmissa teorioissa, mutta subjektiivisuus kuuluu olennaisena osana itseorganisoituvaa muutokseen, jossa yksilö tai yksikkö voi kokea muutoksen hyvin eri tavoin.
Itseohjautuvuus ja emergenssi	Itseorganisoituvaa muutosta	Muutos lähtee yksilöistä ja yksiköistä. Muutostilanteissa syntyy emergentisti mahdollisuuksia, joissa muutos voidaan edistää.
Esihenkilöiden toiminta	Molemmat	Esihenkilöiltä odotetaan molemmissa teorioissa aktiivista otetta.
Onnistumiset, vakiinnuttaminen, juurruttaminen	Ylhäältä alas johdettu muutos	Itseorganisoituvaa muutosta ei juurikaan tunnista selkeää päätöstä muutoksessa. Ylhäältä alas johdetun muutoksen päätös voi viedä paljon aikaa, jopa vuosia. Kuitenkin muutosten valmistuessa, niistä pitäisi tiedottaa, jotta henkilöstön motivaatio muutoksia kohtaan säilyy.

Muutostarpeen määrittely

Jotta muutos voidaan laittaa alulle, on organisaation työntekijöiden uskottava muutokseen. Jos organisaatiossa tyydytään vallitsevaan tilanteeseen voi muutos hyvin nopeasti aloittamisen jälkeen pysähtyä. Esimerkiksi Kotter (1996) ja Valpola (2004) nostavat muutostarpeen määrittelyn tärkeimmäksi tekijäksi muutoksessa. Oleellisinta on muutoksen tarpeen ja perusteiden tarpeellisuuden ymmärtäminen. Myös työntekijöiden osallistaminen hyvin varhaisessa vaiheessa vaikuttaa työntekijöiden innostumiseen ja sitoutumiseen.

Muutosstrategian tulisi olla riittävän yksinkertainen, puhutteleva ja houkutteleva, jotta henkilöstö hyväksyy sen. Hyvän strategian ominaisuuksia ovat hahmotettavuus, toivottavuus, toteuttamiskelpoisuus, selkeys, joustavuus ja lisäksi se on helposti viestittävässä (Kotter, 1996). Valpola (2004) jatkaa yhteisen näkemyksen löytymisen tärkeydestä, jotta kaikki organisaation jäsenet tietävät mihin suuntaan organisaatiota halutaan muuttaa ja toisaalta hyväksyvät muutoksen perustelut. Itseorganisoituvan muutoksen näkökulmasta muutostarpeen määrittely lähtee organisaation jäsenistä.

Itseorganisoituvan muutoksen näkökulmasta muutostarpeen määrittely alkaa siitä, että joku organisaation jäsenistä huomaa ongelman tai kehityskohteen, johon pitäisi puuttua. Tämä ei itsessään tietenkään tarkoita, että muutos olisi pakollinen ja muutkin organisaation jäsenet olisivat samaa mieltä. Ongelmaa ratkottaessa olisikin saatava riittävä perspektiivi eri organisaation jäseniltä, jotta ongelmaa voidaan aloittaa käsittelemään. Tietoa voitaisiin saada esimerkiksi fokusryhmissä tai työryhmissä, joissa voidaan muodostaa yhteisymmärrys tilanteesta ja muutostarpeesta (Augustsson ja muut, 2019).

Viestintä

Viestinnän merkitys korostuu sekä ylhäältä alas johdetussa muutoksessa että itseorganisoituvassa muutoksessa. Viestintää muutoksesta tulee tapahtua kaikilla organisaation tasoilla ja riittävän usein. Strategian ja vision luomisen jälkeen tulee näiden kahden tavoitteet saattaa tietoon kaikille organisaation jäsenille. Isojen organisaatioiden kohdalla tämä ei ole helppoa, vaan sen eteen tehdään paljon työtä ja toisaalta se vaatii myös resursseja. Hyvin tiedostettu visio on riittävän yksinkertainen ja sisältää esimerkkejä vision tarkoituksen ymmärtämisen helpottamiseksi (Kotter, 1996). Vakkala (2012) muistuttaa, että organisaatiossa lähtee helposti liikkeelle muutokseen liittyviä huhuja ja juoruja, minkä takia muutoksesta on saatavilla virallista annettua informaatiota sekä epävirallisia näkemyksiä ja suuntia. Näiden kumoaminen ei voi olla pääosassa, vaan organisaation on pyrittävä avoimeen vuorovaikutukseen muutoksesta. Informaatio on aina osittain puut-

teellista eikä luotettavia faktoja ole välttämättä saatavilla, joten prosessi ei ole luonteeltaan rationaalinen (Vakkala, 2012, s. 64). Valkealahden ja muiden (2019) tutkimuksessa selvitettiin Kotterin ja Valpolan muutosmalleja 18:ssa organisaatiomuutoksessa. Onnistuneiksi nähdystä organisaatiomuutoksista tärkeäksi osa-alueeksi nousi riittävä, oikea-aikainen ja organisaation jäsenten erilaisuuden huomioiva viestintä ja tiedottaminen. Hyvä esimiestyö nousi toiseksi tärkeäksi osa-alueeksi.

Laurilan (2017) väitöskirjassa painotetaan vertikaalista viestintää esihenkilöltä organisaation jäsenille. Organisaation jäsenet toivovat lähiesihenkilöltä aktiivista roolia viestinnässä, minkä lisäksi viestinnältä toivotaan avoimuutta. Roth ja muut (2018) muistuttavat, että oikeanlainen viestintä sitouttaa muutokseen ja toisaalta sen puuttuminen heikentää sitä.

Muutoksissa on usein osatavoitteita eli vaiheita, joita saadaan valmiiksi muutostyön aikana. Yksikössä on esimerkiksi otettu käyttöön jo uudenlainen toimintatapa, ja siitä on saatu positiivisia tuloksia. Näistä onnistumisista viestimällä saadaan myös hitaammin eteneviin muutoksiin muutosvoimaa. Muutoksen kannalta ensimmäisistä toimenpiteistä viestittäminen taas viestii organisaation jäsenille, että muutos on alkanut eikä se ole jäänyt pelkäksi suunnitelmaksi (Kotter, 1996; Valpola, 2004).

Osallistaminen

Organisaatioiden muutoksissa ylhäältä alas johdettu muutosjohtaminen on aiheuttanut tyytymättömyyttä osallistamisen puutteen vuoksi (Lindell, 2011). Tässä tutkimuksessa esitellyissä malleissa Kotter (1996) kyllä viittaa asiaan henkilöstön valtuuttamisessa vision mukaiseen toimintaan. Valpola (2004) taas nostaa neljään tärkeimpään periaatteen aktiivisen osallistumisen, jota toivotaan jo muutoksen varhaisessa vaiheessa. Lisäksi hän jatkaa, että työntekijöiden osallistamisella vahvistetaan henkilöstön muutoskykyä. Kotter (1996) lisäksi muistuttaa, että henkilöstön tuomista epäkohdista on pystytävä keskustelemaan.

Itseorganisoituva muutosjohtaminen edellyttää laajaa organisaation työntekijöiden osallistumista ja keskustelua. Jotta organisaation jäsenet kokevat muutoksen onnistuneen, on jäseniä osallistettava muutokseen (Syväjärvi ja muut, 2007). Laurila (2007) korostaa osallistavan muutosjohtamisen toimintakeskeisyyttä, avointa viestintää sekä vuorovaikutusta organisaation jäsenten välillä. Osallistava muutosjohtaminen välittyy organisaation jäsenten muutoshaluun, lisätään motivaatiota ja työhyvinvointia sekä vähennetään muutosvastarintaa (kts. myös Ozkalay & Karaca, 2021).

Kivimäki ja muut (2006) käyttivät tutkimuksessaan avointa dialogia, jolla pyrittiin saamaan sote-palveluiden eri professioita, kuten lääkäreitä, hoitajia, laitoshuoltajia, tukipalveluiden henkilöstöä keskenään vuorovaikutukseen. Tällä menetelmällä saatiin konkreettisia kehittämissideoita sekä parannettiin ryhmädynamiikkaa ja työilmapiiriä.

Muutoskyky ja subjektiivisuus

Yksittäisen organisaation jäsenen muutoskyvyn ylläpito huomioidaan sekä ylhäältä alas johdetussa että itseorganisoituvassa muutoksessa. Organisaation jäsenille muutos on raskas ja vaatii aina sopeutumista uusiin toimintamalleihin (Kantola ja muut, 2021, 23). Muutoskyvystä tulee huolehtia, jotta muutoksista ja uusista tilanteista pystytään selviämään. Jatkuvassa kehityksessä olevien organisaatioiden työntekijät ovat usein valmiimpia muutoksiin. Muutoskykyyn vaikuttaa esimerkiksi osallistaminen ja ensimmäisistä onnistumisista tiedottaminen. Myös muutoskyvyn ylläpitoon on varattava riittävästi aikaa ja resursseja (Valpola, 2004). Lindellin (2011, s.69) mukaan riittävällä organisaation vuorovaikuttamisella voidaan organisaation jäsenet saada näkökantojaan esitteleviksi, niitä puolustaviksi ja vuorovaikutukseen kykeneviksi. Jäsenet haluavat silloin aidosti vaikuttaa muutokseen niin positiivisissa, kuin negatiivisissakin kysymyksissä.

Syväjärvi ja muut (2007) nostavat muutosdynamiikan yksilöllisen ymmärtämisen, sietämisen ja hallitsemisen merkitykselliseksi muutoksessa. Muutosjohtamisessa pitää huomioida organisaation muutoksen lisäksi ihmisen muutos, mikä vaatii emotionaalisuutta, intuitiivisuutta ja muiden inhimillisten kokemisen tapojen ymmärtämistä. Laurila (2017) huomauttaa, että organisaation jäsenten motivaatio, työn mielekkyys ja arvostetuksi tulemisen kokemukset vaikuttavat esimerkiksi muutosvastarintaan. Kotterin (1996) mukaan muutosvastarinnan omaavat organisaation jäsenet eivät välttämättä jatkuvasti ole äänessä muutosta vastaan, mutta kuitenkin sopivien vastoinkäymisten hetkellä palaavat vastustamaan muutosta.

Muutoksen onnistuminen on subjektiivista, jolla tarkoitetaan, että muutos voidaan kokea yksilön tai yksikön kohdalla onnistuneeksi, mutta taas toinen yksilö tai yksikkö voi kokea muutoksen täysin epäonnistuneeksi. Subjektiivisuuden osa-alue kuuluu olennaisena osana itseorganisoituvaan muutokseen. Organisaation jäsenet toivovat usein myös erilaista johtamista muutoksessa. Toinen yksilö kaipaa ylhäältä alas johdettua muutosta ja toinen taas haluaisi päästä itse vaikuttamaan enemmän muutokseen (Kiekens ja muut, 2022). Syväjärvi ja muut (2007) jatkavat, että subjektiiviset kokemukset ja elämäntilanne ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään ja näin vaikuttavat sekä muutoskykyyn että muutoksen subjektiivisuuteen. Lunkkan ja muiden (2007) mukaan nämä tekijät vaikuttavat myös yksilön sitoutumiseen muutokseen.

Itseohjautuvuus ja emergenssi

Itseorganisoituva muutos huomioi organisaation jäsenten itseohjautuvuuden ja toisaalta muutoksen emergenssin. Koska terveydenhuolto on kompleksinen se tarkoittaa, että monet tapahtumat ovat epälineaarisia ja emergenttejä (Xiao ja muut, 2018). Tällä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että yksittäinen toiminnan muutos voi toisessa yksikössä onnistua ja toisaalta toisaalla epäonnistua. Muutostilanteet myös synnyttävät emergentisti erilaisia tilanteita ja mahdollisuuksia, joissa voidaan edistää itseohjautuvasti muutosta eteenpäin (Syväjärvi ja muut, 2007).

Eturivissä työskentelevät organisaation jäsenet voisivat itseohjautua ja itseorganisoitua enemmän, sen sijaan, että luotetaan määräyksien ja sääntöjen ohjaavan toimintaa halluttuun suuntaan (Braithwaite ja muut, 2017). Esimerkiksi Khan ja muut (2018) ehdottavat ns. act-then-look mallia, jolla tarkoitetaan, että yksikön sisällä voitaisiin tehdä jokin muutos ja palautteen perusteella sitä voidaan muuttaa tarvittaessa. Näin kannustettaisiin organisaation jäseniä kehittämään omaa toimintaansa ja terveydenhuollon emergentin luonteen takia voitaisiin saada hyviäkin tuloksia. Hyvin samankaltainen malli on Taylorin ja muiden (2013) mukaan PDSA-metodi (kts. luku 3.2), jossa suunnitelman tekemisen jälkeen voidaan uudistusta kokeilla yksikössä. Tämän jälkeen kerätään kokeilusta palaute, jotta voidaan kehittää kokeilua sen perusteella. Kehittämisen jälkeen uudistus laitetaan uudelleen käyttöön. Tätä kehää voidaan käyttää uudelleen, jotta muutoksesta saadaan mahdollisimman onnistunut (Taylor ja muut, 2013, s. 291–292).

Esihenkilöiden toiminta

Lähestytään muutosta sitten ylhäältä alas johdettujen muutosjohtamisen mallien, itseorganisoituvan muutoksen tai tässä tutkimuksessa käytettävän ambidekstriin kautta, niin esihenkilön rooli muutoksessa on merkittävä. Esihenkilön keskeisimpinä tehtävinä muutoksessa on työntekijöiden ohjaaminen, tukeminen ja kannustaminen, työntekijöiden oppimisen helpottaminen, rakentavien vuorovaikutussuhteiden rakentaminen toisiin organisaation jäseniin ja vastuun jakaminen. Alaisten näkökulmasta esihenkilötyön onnistumista voidaan mitata lähiesihenkilön oikeudenmukaisuutta ja johtamiskykyä tarkastelemalla. Nämä tekijät vaikuttavat alaisten luottamukseen lähiesihenkilöä ja organisaatiota kohtaan, mitkä ovat kuitenkin eri asioita. Unelmatilanteessa työntekijä luottaa sekä esihenkilöön että organisaatioon. Pahimmassa tapauksessa työntekijä ei luota kumpaankaan, mikä pahimmillaan vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen organisaatioon ja vaihtuvuus henkilöstössä kasvaa. Alaiset odottavat luotettavalta esihenkilöltä suunnan näyttämistä, jämäkkää johtamista, kuuntelua, oikeudenmukaisuutta, keskustelua vuorovaikuttamista, neuvojen antamista ja läsnäoloa. Hyvä yhteistyö johdon ja

alaisten välillä vaatii johdon ja esihenkilöiden organisaation perustyön riittävää tunteista (Purmonen & Makkonen, 2011, s. 20–22). Valkealahden ja muiden (2019) tutkimuksessa selvitettiin onnistuneita organisaatiomuutoksia, joista kaikissa hyvä esimiestyö nostettiin tärkeäksi osa-alueeksi.

Laurilan (2017) mukaan muutosjohtajuus on esihenkilöltä toimintaa, joka ohjaa alaisten toiminnan ja tunteet kohti työryhmän yhteisesti sovittuja muutostavoitteita. Esihenkilöltä odotetaan myös viestinnässä aktiivista roolia. Viestinnän odotetaan olevan ajankohtaista ja avointa. Esihenkilön tulee lisäksi olla muutokseen liittyen keskusteleva ja neuvotteleva. Esihenkilöltä itseltään odotetaan innostunutta asennetta muutokseen, alaisten innostamista muutokseen, sekä muutoksen positiivisten puolien näyttämistä. Organisaatiomuutoksen aiheuttamia negatiivisia tunteita pyritään purkamaan ja käsittelemään yksilöllisesti sekä ryhmänä. Esihenkilöllä on erityinen rooli tunteiden oikeuttamisessa, ahdistuneisuuden purkamisessa ja turvallisuuden tunteen luomisessa. Syväjärven ja muiden (2007) mukaan organisaation jäsenet odottavat esihenkilöltä ihmisten kohtaamista ja avointa vuorovaikutusta.

Onnistumiset, vakiinnuttaminen ja juurruttaminen

Ylhäältä alas johdetun muutoksen keskeisessä osassa on muutosten vakiinnuttaminen ja juurruttaminen sekä onnistumisista tiedottaminen. Kun muutoksessa saavutetaan tietty välietappi tai lyhyen aikavälin onnistuminen, on niistä Harrisonin ja muiden (2021) mukaan erityisen tärkeä tiedottaa. Tässä on Kotterin (1996) mukaan kyse organisaation työntekijöiden motivoinnista muutokseen. Muutosta vastustavat työntekijät huomaavat, että mahdollisesti muutos voi sittenkin onnistua. Myös muutoksen keskiössä toimivat organisaation jäsenet saavat onnistumisen tunteen. Laurila (2017) jatkaa, että onnistuneista muutoksista olisi tärkeää antaa tunnustusta hyvin tehdystä työstä. Ozkalayn ja Karacan (2021) tutkimuksessa nousi esille, että organisaation jäsenet, jotka toimivat selke-

ästi muutosta edistävillä tavoilla, eivät kuitenkaan saaneet huomiointia tai palkintoja toiminnastaan. Tutkimuksessa nostettiin esille, että johtajien tulisi ottaa käyttöön motivoivia työkaluja, jotta työntekijöiden motivaatiota muutokseen voidaan parantaa.

Muutoksen juurruttaminen voi viedä pitkään, se voi kestää jopa vuosia. Jo muutoksen alkuvaiheessa olisi tärkeää suunnitella, miten uudistunut toiminta saadaan osaksi perustyötä ja normaalia toimintaa (Valpola, 2004). Kotter (1996) toteaa, että hitauden lisäksi vaihe on myös hyvin epävarma. Jotkut organisaation jäsenistä ei välttämättä koskaan hyväksy muutosta. Lisäksi Braithwaite (2018) on todennut, että muutoksen keskiössä olevilla henkilöillä voi usein olla epärealistinen kuva siitä, miten muutos on todellisuudessa otettu käyttöön. Siinä missä ylhäältä alas johdetuissa muutoksissa vakiinnuttaminen ja juurruttaminen on keskiössä, itseorganisoituva muutos ei oikeastaan tunnista muutoksen päätöstä.

4 Tutkimuksen toteutus

Tässä pääluvussa käsitellään tässä pro gradu -tutkielmassa käytetty menetelmäsuuntaus, aineistonkeruumenetelmä, tutkimusaineisto ja kohdeorganisaatio. Tutkimusta lähestyttiin tapaustutkimuksen kautta, millä tarkoitetaan rajattua kokonaisuutta, esimerkiksi yhtä tapahtumaa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Tässä tutkimuksessa on kyse organisaatio X:n muutosjohtamisesta uuden sairaalan toimintojen suunnittelussa. Tutkimuksessa on tarkoitus selvittää, millainen on muutosjohtamisen ylhäältä johdettujen ja itseorganisoituvien mallien ambidekstria sekä selvittää miten se toteutuu kohdeorganisaatiossa. Tutkimusmenetelmäsuuntaukseksi valikoitui mixed methods research -menetelmä. Mixed methods researchilla ei ole vakiintunutta käännoä, joten päädytään käyttämään alkuperäistä käsitettä (Sormunen ja muut, 2013, s. 314). Sillä viitataan kvantitatiivisten ja kvalitatiivisten menetelmien yhdistämiseen tietynlaisilla ennakkoon perustelluilla tavoilla (Henriksson, 2016). Dahl (2023) lisää, että menetelmässä voidaan myös painottaa toista menetelmää enemmän, jolloin toinen menetelmä on dominantti ja toinen menetelmä täydentävä. Tässä tutkimuksessa painotetaan kvantitatiivista tutkimusmenetelmäsuuntausta, mutta kyselyn avoimilla vastauksilla täydennetään aineistoa ja se käsitellään kvalitatiivisin menetelmin.

Kvantitatiivisella osuudella tässä tutkimuksessa tavoitellaan kohdeorganisaatiossa ilmeviä ilmiöitä ja niiden yleisyyttä muutosjohtamisessa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Tutkimuksen laadullinen osuus on kyselytutkimuksen avoimien kysymysten vastaukset, jotka käsiteltiin laadullisen sisällönanalyysin avulla (Vuori, 2023). Menetelmien yhdistämisellä tarkoitetaan triangulaatiota, jolla pyritään tutkimuksen validiteetin eli luotettavuuden lisäämiseen (Henriksson, 2016). Tutkielman empiirinen osuuden aineisto kerättiin tammi-helmikuussa 2023. Empiiristä osuutta lähestyttiin välineellisen tapaustutkimuksen tavoin. Välineellistä tapaustutkimusta käytetään silloin, kun tapauksella on välineellinen merkitys. Tapaus on kiinnostava yleisten teemojen tai teoreettisen kehyksen vuoksi, mutta ei itsessään. Välineellisellä tapaustutkimuksella yritetään siis ymmärtää jotakin muuta kuin kyseessä olevaa tapausta. Kun kyseessä on välineellinen ta-

paustutkimus, kyse on enemmänkin teoreettisten ideoiden ja käsitteiden havainnollistamisesta, testaamisesta tai kehittämisestä tapauksen avulla (Eriksson & Koistinen, 2005, s. 9–10).

Tutkielman empiirinen aineisto kerättiin kyselytutkimuksella ja se analysoitiin mixed methods researchina, jossa yhdistellään määrällisiä ja laadullisia tutkimusmenetelmiä. Tämän tutkimuksen kyselylomakkeen teemat nousivat teoriaosuudesta esille (kts. luku 3.5) ja ne olivat 1) muutostarpeen määrittely, 2) viestintä, 3) osallistaminen, 4) muutostyky ja subjektiivisuus, 5) itseohjautuvuus ja emergenssi, 6) esihenkilöiden toiminta, 7) onnistumiset ja vakiinnuttaminen. Kyselylomakkeet osoitettiin organisaation X hoitohenkilöstölle. Kyselylomake lähetettiin 320 henkilölle, vastaajia oli yhteensä 91, joista esihenkilöitä oli 9 ja hoitohenkilöstöä 82.

4.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Triangulaatio on usein monimenetelmällisessä tutkimuksessa nähtävä käsite, jolla tarkoitetaan useiden menetelmien yhdistämistä. Monimenetelmällisyyden nähdään Henrikssonin (2016) mukaan olevan yleisempi käsite, kun taas mixed methods research viittaa kvantitatiivisten ja kvalitatiivisten menetelmien yhdistämiseen tietynlaisilla ennakkoon perustelluilla tavoilla. Näiden menetelmien yhdistämisellä pyritään lisäämään tutkimuksen validiteettia eli luotettavuutta (Henriksson, 2016). Tässä tutkimuksessa pääpaino on kvantitatiivisella menetelmällä, mutta kvalitatiivisella menetelmällä pyritään saamaan vastauksia ja tietoa, jota ei muuten tutkimuksessa saataisi selville (Vehkalahti, 2019, s. 25). Käsitteellisesti voidaan puhua mixed methods research -menetelmästä.

Tutkimusmenetelmäsuuntaukset jaetaan määrällisiin ja laadullisiin. Oikean menetelmäsuuntauksen valintaan vaikuttavat tutkimuskysymykset, tutkimusongelma ja tiedonintressi. Lisäksi menetelmän on vastattava luotettavasti ja kattavasti tutkimusongelmaan (Vilka, 2021, s. 66). Tämän tutkielman empiirisen osuuden menetelminä käytetään sekä määrällistä että laadullista tutkimusta. Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus on me-

netelmä, jolla annetaan yleinen kuva muuttujien välisistä suhteista ja eroista. Määrällisellä tutkimuksella vastataan kysymyksiin, kuinka paljon, miten usein ja kuinka moni. Muuttujalla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa henkilöä, joka työskentelee kohdeorganisaatiossa. Erilaisia määrällisen tutkimuksen mittareita ovat kysely-, haastattelu-, ja havainnointilomake. Tässä tutkimuksessa käytetään kyselylomaketta. Määrällisessä tutkimuksessa tutkimustieto saadaan numeraalisena ja se esitetään numeroina, esimerkiksi tunnuslukuina. Tutkimuksen tuloksissa tulkitaan ja selitetään olennainen numeraalinen tieto sanallisesti, sekä kuvataan miten asiat liittyvät tai eroavat toisistaan (Vilka, 2007, s. 13–14). Tutkimustuloksista saadaan kartoitettua asioiden nykyinen tilanne, mutta tulokset eivät pysty riittävästi selvittämään asioiden syitä (Heikkilä, 2014a).

Määrällinen tutkimus perustuu mittaamiseen, jonka tuloksena syntyy havaintoaineisto, jonka lukuarvot analysoidaan tilastollisin analyysimenetelmin. Tilastotieteessä pyritään tiivistämään ja selittämään numeroaineisto käyttämällä tilastollisia tunnuslukuja. Kyselestä saatu aineisto itsessään sisältää liian paljon lukuja, jotta niiden perusteella voitaisiin tehdä päätelmiä. Aineisto käsitellään Webropol insight-ohjelmiston avulla, jotta tuloksista pystytään tekemään tilastollisia päätelmiä. Tuloksien luotettavuuteen vaikuttaa myös tutkimusaineiston koko, jonka on oltava riittävän suuri (Vilpas, 2016, s.1).

Määrällisen tutkimuksen aineistosta voidaan tehdä kokonaistutkimus tai otantatutkimus. Tämän valinta kannattaa tehdä, kun tiedetään vastaajien määrä sekä vastausprosentti. Jos perusjoukko on pieni, kannattaa valita kokonaistutkimus, jolloin vältetään otantavirheitä (Heikkilä, 2014a). Perusjoukolla tarkoitetaan ryhmää, jota halutaan tutkia. Kokonaistutkimuksessa tutkitaan koko perusjoukko, eli haluttu ryhmä (Taanila, 2019). Tässä tutkimuksessa käytetään kokonaisotantaa. Mitään yksiselitteistä sopivaa otoskoko ei ole, mutta Taanila (2019) antaa joitain suuntaviivoja otoskoko. Jos esimerkiksi tutkitaan keskiarvoja, voidaan muutaman kymmenen kappaleen otannalla saada perusjoukosta riittävän tarkka arvio. Jos halutaan vertailla otoksen sisällä olevien ryhmien keskiarvoja, olisi näissä ryhmissä hyvä olla vähintään 30 edustajaa. Myös ristiintaulukointiin olisi tärkeää olla 30 edustajaa kustakin ryhmästä.

Laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa lähestytään kohdetta kokonaisvaltaisesti. Tämän tutkielman empiirisen osuuden laadullinen aineisto koostuu kyselyn avoimista vastauksista, mutta yleisesti laadullinen aineisto voi olla tekstejä, keskusteluja, haastatteluja, havainnointipäiväkirjoja, kuvia tai tiloja. Laadullisessa tutkimuksessa vältetään tekemästä ennakko-oletuksia, joten arkijärkisestikin kohdattavat ilmiöt on kohdattava ennakkoluulottomasti (Juhila, 2023). Tässä tutkimuksessa painotetaan kvantitatiivista menetelmää, joten ennakko-oletuksia on tehty. Kuitenkin kyselyn tuottamaan laadulliseen aineistoon syvennytään ennakkoluulottomasti, ja sen toivotaan lisäävän ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä.

Tutkimusta tehdessä tutkijalla on jokin oletus siitä, millaisia eroja tai samankaltaisuuksia tutkittavista löytyy. Nämä oletukset perustuvat aiemmille tutkimuksille, joita sosiaali- ja terveydenhuollon muutoksista on tehty. Tässä tutkimuksessa oletetaan, että muutokseen enemmän osallistuneet organisaation jäsenet suhtautuvat positiivisemmin muutokseen sekä muutoksen keskiössä olevat henkilöt näkevät muutoksen edenneen onnistuneemmin kuin muut organisaation jäsenet. Näitä oletuksia kutsutaan hypoteeseiksi, joita ovat nollahypoteesi ja vastahypoteesi. Nollahypoteesi on vastoin tutkijan alkuperäistä oletusta, jonka jälkeen tutkitaan, voidaanko tämä hypoteesi kumota empiirisen aineiston perusteella. Vastahypoteesi hyväksytään, jos nollahypoteesi pystytään kumoamaan (Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja, 2023a).

4.1.1 Kyselylomake aineistonkeruumenetelmänä

Tutkielman empiirinen aineisto kerättiin kyselylomakkeella, joka toteutettiin sähköisenä Wepropol-ohjelmalla. Kyselylomake on yleisin määrällisen tutkimusmenetelmän aineiston keräämisen tapa. Tutkimuksesta voidaan käyttää nimitystä postikysely, informoitu kysely tai joukkokysely, riippuen kyselyn toteuttamistavasta. Vilkan (2021) mukaan Hirsijärvi, Remes ja Sajavaara ovat kutsuneet kyselytutkimusta myös survey-tutkimukseksi, joka viittaa siihen, että tutkimus standardoitu eli vakioitu. Vakioidulla tarkoitetaan, että kaikilta kyselyyn vastaavilta kysytään sama tieto täsmälleen samalla tavalla (Vilka, 2021).

Tässä tutkimuksessa kyselytutkimusta kutsutaan survey-tutkimukseksi sen toteuttamistapojen takia.

Kyselylomake lähetetään sähköpostitse, mikä Vilkan (2021, Luku 4) mukaan onnistuu parhaiten, kun kaikilla tutkimuksen perusjoukkoon kuuluvilla on mahdollisuus internetin ja sähköpostin käyttöön. Erityisesti organisaatioissa, joissa perusjoukko on riittävän suuri, voidaan käyttää sähköpostitse lähetettävää kyselylomaketta. Tutkimuskohteena olevassa organisaatiossa on kaikilla työntekijöillä käytössä työsähköposti, johon tässä tutkimuksessa kyselylomake lähetetään. Tutkimuksessa on varmistettava, että tutkittava asia on mitattavissa. Tutkittava asia voi olla teoreettinen asia tai ilmiö, joka on muutettavissa mitattavaan muotoon. Tällä tarkoitetaan teoreettiselta tasolta empiiriselle tasolle siirtymistä, mikä tuloksia tulkitessa aloitetaan empiriaan syventymällä ja siirrytään jälleen takaisin teoreettiselle tasolle (Vilka, 2021).

Vallin (2018, osa 1) mukaan kysymysten tekemisessä on oltava huolellinen, koska kysymykset luovat perustan tutkimuksen onnistumiselle. Vastaaja saattaa ymmärtää kysymyksen eri tavalla, kuin tutkija, mikä vääristää tutkimustuloksia. Kysymysten tulee siis olla yksiselitteisiä, eivätkä ne saa olla johdattelevia. Vilka (2021, s. 94) muistuttaa, että kyselylomakkeen kysymykset eivät voi olla mielivaltaisia, vaan niiden on perustuttava teoreettiseen viitekehykseen ja keskeisiin käsitteisiin, jotka on rakennettu ennen kyselylomakkeen luontia. Lomakkeen suunnittelu on tutkimuksen tärkein asia, jotta voidaan saada vastaukset tutkimuskysymyksiin ja -ongelmiin. Nominaalimuuttujilla tarkoitetaan muuttujia, joille ei voi laskea keskiarvoa. Ne voidaan luokitella kahteen tai useampaan luokkaan ja ne ovat tasa-arvoisia. Tällä tarkoitetaan, ettei nominaalimuuttujalla ole toista nominaalimuuttujaa enempää mitattavia ominaisuuksia. Tässä tutkimuksessa nominaalimuuttujia ovat sukupuoli, ikäryhmä, työvuodet kohdeorganisaatiossa, esihenkilöt ja hoitohenkilöstö. Kysymykset ovat yhden vastauksen monivalintakysymyksiä, joille on asetettu valmiit vastausvaihtoehdot.

Mitta-asteikkona käytettiin Likertin asteikkoa, joka on tavallisesti 4- tai 5- portainen järjestysasteikon tasoinen asteikko, jossa ääripäinä ovat ”täysin samaa mieltä” ja ”täysin eri mieltä” (Heikkilä, 2014a). Tässä tutkimuksessa 5- portaiseen järjestysasteikkoon lisättiin vielä vaihtoehdoksi ”en osaa sanoa” tai ”en halua kertoa”, millä annettiin vastaajalle mahdollisuus jättää vastaamatta kysymykseen. Tämä kuitenkin jätettiin pois tutkimuksen keskiarvoista. Lisäksi kyselyyn laitettiin kaksi avointa kysymystä, jotta saadaan paremmin esille vastaajien mielipiteitä muutosjohtamisesta. Heikkilän (2014) mukaan avoimet kysymykset voivat olla työläitä käsitellä, mutta ne antavat mahdollisuuden saada vastauksia, joihin ei kyselylomakkeella osattu etukäteen varautua. Avoimet kysymykset sijoitettiin kyselyn loppuun, jossa oli myös mahdollisuus antaa palautetta lomakkeesta tai muusta mieleen jääneestä asiasta.

4.2 Aineiston analyysi

Kyselylomakkeen strukturoitujen kysymysten analyysissä ja esittelyssä käytettiin Wepropol-ohjelman tarjoamaa analytiikkaa. Saadut vastaukset olivat pääasiassa numeraalista tietoa, jota käsiteltiin määrällisin aineistoanalyysimenetelmin. Tutkimusaineisto kerättiin tätä tutkielmaa varten, eli aineisto oli primääriaineisto, joka säilytettiin Webropol-ohjelmassa analyysin ajan, ja hävitettiin sen jälkeen asianmukaisesti (Heikkilä, 2014a, s. 13). Aineistossa muuttujat olivat asetettu Likertin 5-portaiseen järjestelmään (”täysin samaa mieltä”, ”jokseenkin samaa mieltä”, ”ei samaa eikä eri mieltä”, ”jokseenkin eri mieltä”, ”täysin eri mieltä”). Lisäksi vaihtoehtoihin lisättiin ”en osaa sanoa” tai ”en halua kertoa”.

Kyselyssä pakollisia kysymyksiä olivat tietosuojan hyväksyminen sekä onko vastaaja osallistunut muutos- ja kehittämissyöryryhmiin. Nämä kysymykset vaikuttivat myös etenemiseen kyselylomakkeella. Muutos- ja kehittämissyöryryhmiin osallistuminen oli pakollinen kysymys tutkimuskysymyksiä takia, joissa pyrittiin selvittämään enemmän ja vähemmän osallistettujen eroja vastauksissa. Vastausten analysoinnissa kerättiin frekvenssimittauksen avulla muuttujien erilaisia tunnuslukuja, kuten keskiarvo, keskihajonta ja medi-

aani. Tunnuslukuista keskiarvon lisäksi näytetään keskihajonta, jotta lukijalle välittyy parempi kuva tilanteesta. Keskihajonnasta nähdään miten paljon vastaukset ovat hajallaan keskiarvon ympärillä (Heikkilä, 2014a, s. 86).

4.2.1 Tilastollinen analyysi

Tilastotieto voidaan esittää kolmella tavalla taulukoiden, kuvioiden ja tekstin avulla (Tilastokeskus, 2023). Tässä tutkimuksessa tulokset havainnollistetaan lukijoille taulukoin, kuvioin sekä tekstinä. Yleisiin esittämistapa ovat taulukot, joiden tarkkuutta voidaan halutessa lisätä. Kuvioiden tarkkuus on rajallista, mutta ne ovat nopea ja havainnollistava tiedon väline, siinä missä taulukko on hidas ja epähavainnollistava. Tekstillä taas saadaan subjektiivisempi esitys kuin kuvioilla ja taulukoilla, ja niissä voidaan tietoa laajentaa muihin yhteyksiin kuten päättelyyn (Tilastokeskus, 2023).

Taulukoissa esitellään vastaajien määrät, prosenttijakaumat, keskiarvo sekä keskihajonta. Prosenttitaulukkojen etuna on asiakokonaisuuksien selvittäminen, mikä tässä tutkimuksessa tarkoittaa esiintyvien ilmiöiden yleisyyttä tutkittaessa. Keskiarvolla mitataan muuttujan ”keskimääräisyyttä” kuvaavaa keskilukua. Keskiarvo saadaan laskemalla kaikki havainnot yhteen ja jakamalla saatu summa havaintojen määrällä (Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja, 2023b). Keskihajonnasta nähdään miten paljon vastaukset ovat hajallaan keskiarvon ympärillä (Heikkilä, 2014a, s. 86).

Erilaisia tilastollisia testejä on olemassa suuri määrä, joten sopivan tilastollisen testin valintaan vaikuttavat tutkimusongelma, muuttujien mittaustaso, toisiinsa verrattavien ryhmien määrä sekä useat muut asiat. Tilastollinen merkitsevyytaso määrittää todennäköisyyden sille, että valittu nollahypoteesi hylätään, vaikka se todellisuudessa on pätevä. Merkitsevyytasoilla ei siis voida varmuudella sanoa, että jokin hypoteesi on tosi tai epätosi. Kyseessä on todennäköisyys, jolla tutkija on valmis hylkäämään hypoteesin. Merkitsevyytaso merkitään P-arvona, joka ilmoittaa virheellisen päätelmän todennäköisyyden. Yleisesti tieteellisessä tutkimuksessa käytetään kolmea tilastollista merkitsevyytaso.

Niistä ensimmäinen on 0,05, jolla tarkoitetaan tilastollisesti ”melkein merkitsevää”. Toinen on 0,01, jolla tarkoitetaan tilastollisesti ”merkitsevää”. Jos luku on alle 0,001 se on tilastollisesti ”erittäin merkitsevää” (Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja, 2023a).

Tutkimuksen tuloksia analysoitiin korrelaatiokertoimella, jolla tarkoitetaan kahden jatkuvan muuttujan lineaarista yhteyttä. Korrelaatio voi olla joko positiivinen, negatiivinen tai korrelaatiota ei ole ollenkaan. Luvut vaihtelevat niin, että 1 tarkoittaa positiivista korrelaatiota, -1 tarkoittaa negatiivista korrelaatiota ja 0 tarkoittaa ei korrelaatiota. Esimerkkinä tutkimuksen esioletuksena oleva, tutkimuksessa esiteltävät osallistetut organisaation jäsenet suhtautuvat positiivisemmin muutokseen kuin muut (positiivinen), osallistetut organisaation jäsenet suhtautuvat yhtä positiivisesti muutokseen kuin muut (ei korrelaatiota) tai osallistetut suhtautuvat negatiivisemmin muutokseen kuin muut (negatiivinen) (Kestilä-Kekkonen, 2023).

4.2.2 Avoimen kysymyksen analyysi

Kyselytutkimuksessa oli kaksi avointa kysymystä, jotka olivat ”Mitkä asiat ovat mielestäsi onnistuneet muutoksessa?” ja ”Mitkä asiat olisivat voineet onnistua paremmin muutoksessa?”. Avoimien kysymysten sanalliset vastaukset vievät enemmän aikaa käsitellä, mutta niillä voidaan saada vastauksia ja tietoa, jota ei muuten tutkimuksessa saataisi selville (Vehkalahti, 2019, s. 25). Tätä laadullista aineistoa käytettiin täydentämään määrällistä aineistoa (Lähdesmäki ja muut, 2016). Avoimien vastauksien laadullinen aineisto käsiteltiin laadullisen sisällönanalyysin avulla, missä aineistosta paikannettiin olennaiset teemat tutkimuksen kannalta. Laadullisessa sisällönanalyysissä keskitytään siihen, mistä asioista, aiheista tai teemoista aineisto kertoo. Laadullinen sisällönanalyysi perustuu tutkijan tekemällä jaottelulle, jossa etsitään ja nimetään aineistosta sisällöllisiä elementtejä (Vuori, 2023).

Laadullinen sisällönanalyysi voi olla aineistolähtöistä tai teorialähtöistä. Tässä tutkimuksessa edetään teorialähtöisesti, koska avoimien vastauksien koodaaminen synteessissä (kts. luku 3.5) nostettuihin osa-alueisiin oli tutkimuksen kannalta mielekästä (Vuori,

2023). Avoimiin kysymyksiin vastaaminen oli vapaaehtoista, ja ne keräsivät 78 vastausta. Avoimilla vastauksilla täydennettiin määrällistä tietoa. Avoimien kysymysten kautta saatuun aineistoon tutustuttiin ensin käymällä kaikki vastaukset läpi. Aineistosta paikannettiin laadullisen sisällönanalyysin avulla tutkimuksen kannalta olennaiset vastaukset, jotka pystyttiin jaottelemaan synteessissä esiteltyihin osa-alueisiin.

Aluksi aineisto pelkistetään eli redusoidaan, jolla tarkoitetaan tutkimukselle oleellisten kohtien etsimistä ja niiden merkkausta. Merkityt kohdat pelkistetään kirjoittamalla ne uudelleen. Redusoinnin jälkeen aineisto klusteroidaan eli ryhmitellään samaa asiaa tarkoittavien asioiden kanssa samaan alaluokkaan. Lopuksi muodostetaan yleiskäsitteet eli abstrahoidaan aineisto. Luokittelua jatketaan siten, että ryhmittelyvaiheessa luodut alaluokat yhdistellään yläluokiksi, jotka ovat teorialähtöisesti synteessin mukaiset osa-alueet. Joissakin vastauksissa oli mainittuna kaksi tutkielman synteessin osa-aluetta, joten ne jaettiin kahdeksi maininnaksi. Prosessin lopputulos on esitelty taulukossa 4 (Leinonen, 2018).

Taulukko 4. Avoimen kysymyksen teorialähtöinen sisällönanalyysi.

Tutkimuksen osa-alueet (montako mainintaa avoimien kysymysten vastauksissa)	Mitkä asiat ovat mielestäsi onnistuneet muutoksessa	Mitkä asiat olisivat voineet onnistua paremmin muutoksessa
Muutostarpeen määrittely	10	5
Viestintä	6	10
Osallistaminen	4	19
Muutoskyky ja subjektiivisuus	3	4
Itseohjautuvuus ja emergenssi		
Esihenkilöiden toiminta		7
Onnistumiset, vakiinnuttaminen ja juurruttaminen	3	
Muut	6	6
Mainintoja yhteensä	32	51

4.3 Organisaatio X

Tapaustutkimuksien kohdalla on harkittava, voidaanko kohdeorganisaatiosta kertoa omalla nimellä vai annetaanko sille peitenimi (Eriksson ja Koistinen, 2005, s. 39–40). Tässä tutkimuksessa kohdeorganisaatiosta käytetään peitenimeä, koska organisaatiolla on tutkimuksessa välineellinen merkitys. Välineellisen tapaustutkimuksen kohteena on organisaatio X, joka tarjoaa psykiatrista erikoissairaanhoidoa Länsi-Suomessa. Organisaatiomuutosta on organisaatiossa toteutettu jo useita vuosia, ja toiminnot siirtyvät uuteen sairaalaan vuoden 2023 lopussa. Muutoksia ovat esimerkiksi olleet toimintojen muutokset, yksiköiden uudelleenjärjestelyt sekä henkilöstö- ja esihenkilömuutokset.

5 Tutkimustulokset

Tutkielman kyselyn tuloksien lisäksi tässä luvussa tuodaan teoreettisen osuuden tuloksia, jotka pohjautuvat ylhäältä alas muutosjohtamisen ja itseorganisoituvan muutoksen ambidekstrialle. Tällä halutaan luoda lukijalle käsitys siitä, miten synteessissä (luku 3.5) muodostettu muutosjohtamisen ambidekstrinen käsitys muodostui sekä toisaalta luoda selkeä yhteys teorian ja empirian välille.

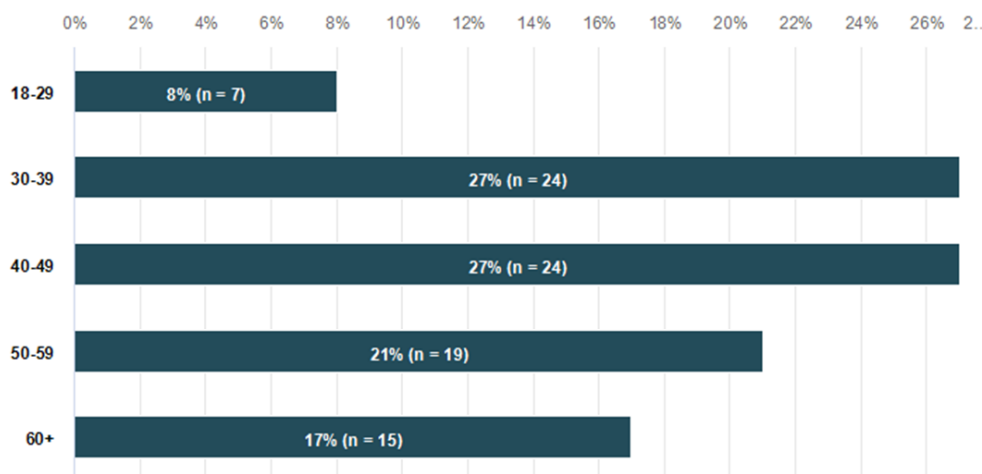
Tutkimuksen kyselylomake lähetettiin vastattavaksi 320:lle henkilölle. Vastausprosentti oli 28,5 %. Kyselyyn saatiin vastauksia siis 91 kappaletta. Kysymykohtaisesti vastausmäärä voi hieman vaihdella, koska joihinkin kysymyksiin eivät kaikki vastaajat ole vastanneet. Jos vastausmäärä poikkeaa kyselyyn osallistuneiden kokonaismäärästä, esitetään tieto erikseen (esimerkiksi $n=89$, kun kyselyyn on vastannut 91 henkilöä). Tutkimustulokset esitetään tutkielman synteessissä esitellyin osa-aluein (kts. luku 3.5). Lisäksi vastauksista eritellään koko tuloksien osalta enemmän osallistettut henkilöt (muutos- ja kehittämistyöryhmiin osallistuneet) ja henkilöt, jotka eivät työryhmiin ole osallistuneet. Tällä tavoin pyritään vastaamaan tutkielman lisätutkimuskysymyksen suhtautuvatko enemmän osallistettut organisaation jäsenet muutokseen positiivisemmin. Toisena lisätutkimuskysymyksenä oli, miten muutoksen keskiössä olevien ja muiden organisaation jäsenten käsitykset muutosjohtamisen toteutumisesta esiintyvät kohdeorganisaatiossa. Tässä tutkielmassa keskiössä oleviksi organisaation jäseniksi katsotaan esihenkilöt. Lisäksi tuloksista korostetaan muiden taustamuuttujien kautta esille nousevia tilastollisesti merkitseviä eroja.

Kysymyksiin vastasi 91 henkilöä ($n=91$). Väittämistä kaikkia ei käydä kirjallisesti tulosluvussa läpi, vaan niistä nostetaan esille ne, jotka ovat tutkimuksen kannalta merkitykselliset. Tuloksissa prosenttilukemat ovat yhdistetty ”täysin samaa mieltä” ja ”osittain samaa mieltä” sekä ”täysin eri mieltä” ja ”osittain eri mieltä” osalta. Kyselyn asteikot olivat 1–5. Mitä pienempi keskiarvo on, tarkoittaa se sitä, että vastaajat ovat olleet väittämän kanssa enemmän eri mieltä. Taulukossa myös esitetään keskihajonta, jonka pieni arvo tarkoittaa sitä, että muuttujan arvot ovat lähellä keskiarvoa. Lisäksi väittämissä esitellään

tilastollisesti merkittävät erot (kts. luku 4.2.1), joiden P-arvo on 0,05 tai alle (melkein merkitsevä), 0,01 (merkitsevä) tai alle 0,001 (erittäin merkitsevä) (Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja, 2023a). Kyselylomakkeessa olleet avoimien kysymysten vastaukset analysoitiin laadullisella sisällönanalyysillä. Avoimet kysymykset keräsivät yhteensä 78 vastausta, jotka jaoteltiin synteessin mukaisesti osa-alueisiin teorialähtöisesti. Tutkimuksen kannalta merkityksettömät vastaukset suodatettiin pois (kts. luku 4.2.2).

5.1 Taustatiedot

Ikäryhmää koskevaan kysymykseen vastasi 89 henkilöä (kun koko kyselyyn on vastannut 91 henkilöä). Kyselyyn vastanneista suurin osa oli 30–59-vuotiaita. Tähän ikäryhmään kuului 67 henkilöä. Kuvio 5. esittelee vastaajien iät ikäryhmittäin.



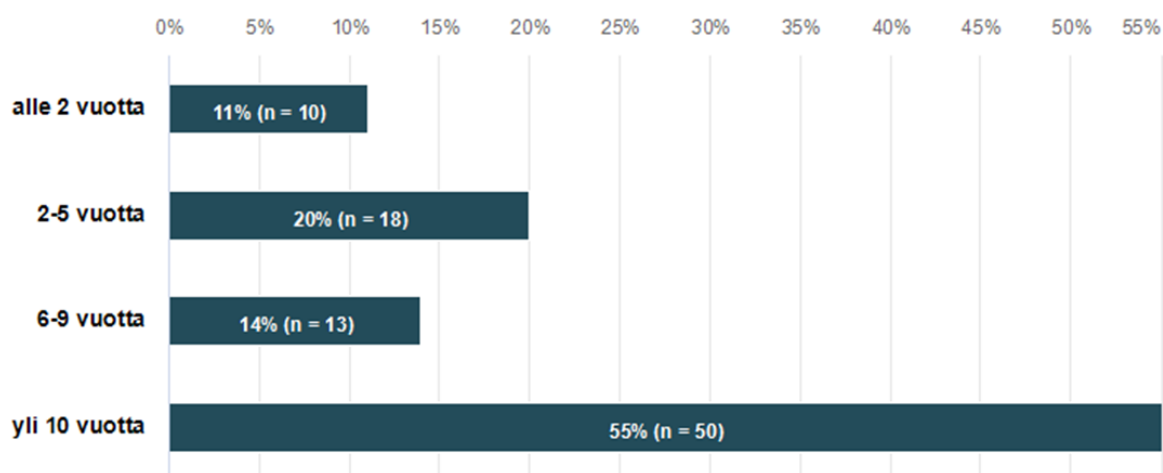
Kuvio 5. Vastaajien ikä vuosina.

Kaikki vastaajat vastasivat kysymykseen siitä, että työskentelevätkö he hoitohenkilöstössä vai esihenkilönä. Vastaajista 82 työskenteli hoitohenkilöstössä ja 9 esihenkilötehtävissä (taulukko 5).

Taulukko 5. Työskentelen Organisaatiossa X (n=91).

Työskentelen	n	Prosentti
Hoitohenkilöstössä (sairaanhoitaja, mielenterveyshoitaja, lähihoitaja)	82	90,1%
Esihenkilönä (ylihoitaja, osastonhoitaja, apulaisosastonhoitaja)	9	9,9%

Vastaajista 55 % (n=50) oli työskennellyt yli 10 vuotta kohdeorganisaatiossa. Toiseksi suurin osa oli työskennellyt organisaatiossa 2–5 vuotta. Tarkempi kuvaus esitelty kuviossa 6.

**Kuvio 6.** Työvuodet organisaatiossa.

Vastaajista kysymykseen ”sukupuoli” vastasi 90 vastaajaa, joista 74,4 % (n=67) oli naisia ja 25,6 % (n=23) miehiä. Vastaajien taustamuuttujaa ”sukupuoli” käytetään tulosluvussa tilastollisesti merkitsevissä huomioissa (taulukko 6).

Taulukko 6. Vastaajien sukupuoli Organisaatiossa X (n=90).

Sukupuoli	n	Prosentti
Nainen	67	74,4%
Mies	23	25,6%
Muu	0	0,0%
En halua kertoa	0	0,0%

Tutkimustuloksissa vertaillaan muutos- ja kehittämistyöryhmiin osallistuneiden vastauksia. Kyselyyn vastanneista työryhmiin oli osallistunut 41,8 % (n=38) ja 58,2 % (n=53) ei ollut työryhmiin osallistunut (taulukko 7). Esihenkilöinä toimivista 8 vastaajaa oli osallistunut työryhmiin ja 1 vastaaja ei ollut osallistunut työryhmiin. Hoitohenkilöstöstä 30 vastaajaa oli osallistunut työryhmiin ja 52 vastaajaa ei työryhmiin ollut osallistunut.

Taulukko 7. Muutos- ja kehittämistyöryhmiin osallistuneet Organisaatiossa X (n=91).

Muutos- ja kehittämistyöryhmiin osallistuminen	n	Prosentti
Kyllä	38	41,8%
En	53	58,2%

5.2 Muutostarpeen määrittely

Muutos kuuluu luonnollisena osana elämään ja ihmisyyteen. Muutoksia tapahtuu välillä niin nopeasti, että sitä ei välttämättä edes huomaa (Vakkala, 2012, s. 48). Kun muutostyö on saatu käytäntöön, on käytännössä jo uusia ideoita ja innovaatioita kehitetty, joten muutokset harvoin kestävät aikaa (Braithwaite, 2018). Taulukossa 8 esitellään kyselylomakkeella organisaatio X:n jäseniltä kerättyjä kokemuksia muutostarpeen määrittelystä muutostyössä. Kysymyksiin vastasi 91 henkilöä (n=91). Vastaajista 89,0 % (n=81) oli osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että tehdyt muutokset ovat vaikuttaneet työhön. Kun vastaajista 5,5 % (n=5) oli osittain tai täysin eri mieltä, sekä ei samaa eikä eri mieltä oli vastaajista 5,5 % (n=5), saatiin keskiarvoksi 4,4 ("osittain samaa mieltä"). Keskihajonta väittämässä oli pieni (0,82). Vastanneiden osallistettujen organisaation jäsenten kohdalla muutos on vaikuttanut (ka. 4,6) enemmän kuin ei-osallistettujen (ka. 4,2) kohdalla (kuvio 7). Tilastollisesti merkitseväksi väittämästä nousee muutos- ja kehittämistyöryhmään osallistuneiden vertailu muihin organisaation jäseniin, minkä korrelaatio on -0,26 (p-arvo=0,01) eli vastaajat kokivat tehtyjen muutosten keskimäärin vaikuttaneen enemmän muutos- ja kehittämistyöryhmiin osallistuneiden työhön.

Muutostarpeen määrittelyn tärkeyden tunnistavat sekä ylhäältä alas johdettu että itseorganisoituvana muutos. Kotter (1996) painottaa muutoksen välttämättömyyden perustelemista, koska jos muutoksen välttämättömyyttä ei perustella, voi muutostyö jäädä hyvin nopeasti kesken. Itseorganisoituvassa muutoksessa muutostarpeen määrittely voi saada alkunsa yksittäisen organisaation jäsenen ajatuksesta siitä, miten työtä voisi parantaa (Augustsson ja muut, 2019, s. 2–3). Kohdeorganisaatiossa lähes puolet vastaajista koki, että muutokset eivät ole hyvin perusteltuja. Vastaajista 39,6 % (n=36) oli osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että organisaation johto on perustellut muutoksen tarpeellisuuden hyvin. Vastaajista osittain tai täysin eri mieltä vastasi 49,4 % (n=45), sekä ei samaa eikä eri mieltä 9,9 % (n=9). Näin ollen saatiin keskiarvoksi 2,5 (osittain eri mieltä).

Muutosstrategian tavoitteena on olla riittävän yksinkertainen, puhutteleva ja houkutteleva, jotta henkilöstö hyväksyy sen. Lisäksi hyvän strategian ominaisuuksia ovat hahmotettavuus, toivottavuus, toteuttamiskelpoisuus, selkeys, joustavuus ja sen viestimisen helppous (Kotter, 1996). Myös yhteisen näkemyksen löytyminen organisaation johdon ja henkilöstön välillä on tärkeää, jotta kaikki organisaation jäsenet tietävät mihin suuntaan organisaatiota halutaan kehittää ja muuttaa (Valpola, 2004). Vastaajista osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että muutokselle on asetettu selkeät tavoitteet 47,2 % (n=43), taas kun vastaajista osittain tai täysin eri mieltä tästä oli 34,1 % (n=31), sekä ei samaa eikä eri mieltä 13,2 % (n=12). Keskiarvoksi saatiin näin 3,2 (ei samaa eikä eri mieltä).

Kyselyn avoimissa kysymyksissä vastanneet organisaation jäsenet kokivat aikataulutuksen pitäneen muutostyössä. Laurilan (2017) mukaan olisi kuitenkin tärkeää myös keskustella aikatauluista organisaation jäsenten kanssa, jotta ne eivät vain tulisi ylhäältä annettuina. Aikataulua koskevilla väittämillä ”*muutokselle on asetettu selkeä aikataulu*” ja ”*yksikössäni on mahdollisuus vaikuttaa yksikköäni koskettavien muutosten aikatauluihin*”, vastaajat kokivat organisaation asettaneen muutokselle selkeän aikataulun (ka. 3.4) (ei samaa eikä eri mieltä). Vastaukset kuitenkin painottuvat osittain tai täysin samaa mieltä 57,1 % (n=52). Omaan yksikköä koskeviin muutoksiin vastaajat kokivat mahdollisuutensa vaikuttavan muutoksen aikatauluihin ka. 2,3 (osittain eri mieltä), keskihajonnan

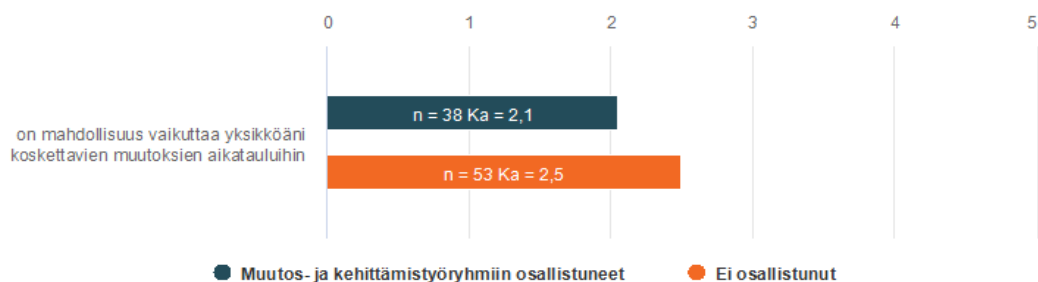
ollessa 1,15. Vastaukset painottuivat osittain tai täysin eri mieltä 63,7 % (n=58). Kun verrataan muutos- ja kehittämistyöryhmiin osallistuneiden keskiarvoa muihin vastaajiin, nähdään ryhmiin osallistuneiden kokevan aikatauluun vaikutusmahdollisuuden olevan huonompi (ka. 2,1), kuin muiden vastaajien (ka. 2,5). Tilastollisesti merkitsevästi miehet suhtautuvat vaikuttamismahdollisuuksiinsa (korrelaatio 0,27, P-arvo 0,01) positiivisemmin kuin naiset.

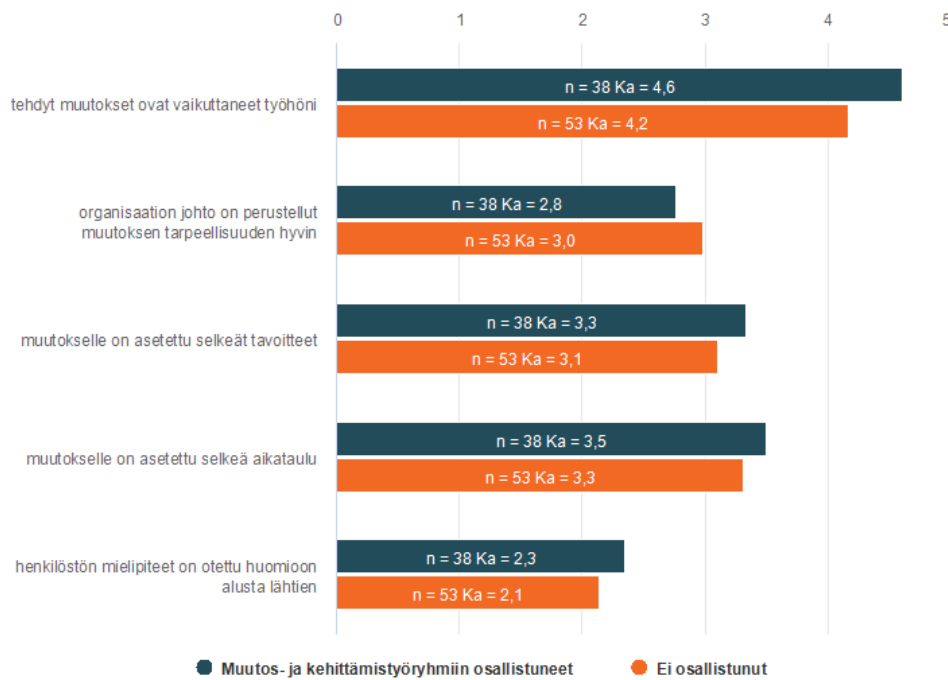
Muutoksen alkuvaiheessa Kotterin (1996) mukaan olisi tärkeää valtuuttaa henkilöstö vision mukaiseen toimintaa, jotta henkilöstön omat visiot saadaan mukaan muutosprosessiin. Aikaisessa vaiheessa osallistetut organisaation jäsenet myös hyväksyvät muutostarpeen paremmin. Varhaisen osallistamisen puuttumisella vaikutetaan negatiivisesti muutokseen sitoutumiseen ja innostumiseen (Valpola, 2004). Vastaajista 23,1 % (n=21) oli täysin tai osittain samaa mieltä, että henkilöstön mielipiteet on otettu huomioon alusta lähtien. Vastaajista täysin tai osittain eri mieltä oli 71,4 % (n=65) ja ei samaa eikä eri mieltä 3,3 % (n=3), joten keskiarvoksi saatiin 2,2 (osittain eri mieltä).

Kun verrataan osion vastauksia muutos- ja kehittämistyöryhmiin osallistuneiden ja muiden vastaajien välillä (katso kuvio 8), nähdään muiden vastaajien olevan väittämien kanssa hieman enemmän eri mieltä kuin ryhmiin osallistuneet. Väittämässä *”organisaation johto on perustellut muutoksen tarpeellisuuden hyvin”*, kokevat työryhmiin osallistuneet (ka. 2,8) organisaation johdon perustelleen muutostarpeen tarpeellisuuden hieman huonommin kuin muut vastaajat (ka. 3,0).

Taulukko 8. Muutostarpeen määrittely Organisaatiossa X.

Organisaatio X:n muutostyön aikana...	täysin eri mieltä	osittain eri mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	osittain samaa mieltä	täysin samaa mieltä	en osaa sanoa	Keskiarvo	Keskijointa
tehdyt muutokset ovat vaikuttaneet työhöni		5,5% (n=5)	5,5% (n=5)	27,4% (n=34)	51,6% (n=47)		4,4	0,82
organisaation johto on perustellut muutoksen tarpeellisuuden hyvin	11,0% (n=10)	38,4% (n=35)	9,9% (n=9)	29,7% (n=27)	9,9% (n=9)	1,1% (n=1)	2,9	1,24
muutokselle on asetettu selkeät tavoitteet	6,6% (n=6)	27,5% (n=25)	13,2% (n=12)	35,1% (n=32)	12,1% (n=11)	5,5% (n=5)	3,2	1,2
muutokselle on asetettu selkeä aikataulu	12,1% (n=11)	20,9% (n=19)	5,5% (n=5)	31,8% (n=29)	25,3% (n=23)	4,4% (n=4)	3,4	1,41
henkilöstön mielipiteet on otettu huomioon alusta lähtien	30,8% (n=28)	40,6% (n=37)	3,3% (n=3)	19,8% (n=18)	3,3% (n=3)	2,2% (n=2)	2,2	1,19
Yksikössäni...								
on mahdollisuus vaikuttaa yksikköäni koskevien muutosten aikatauluihin	25,3% (n=23)	38,4% (n=35)	11,0% (n=10)	16,5% (n=15)	3,3% (n=3)	5,5% (n=5)	2,3	1,15

**Kuvio 7.** Muutosten aikatauluihin vaikuttaminen. Keskiarvovertailu muutos- ja kehittämissuuryhmiin osallistuneet vs. ei osallistuneet.



Kuvio 8. Muutostarpeen määrittely. Keskiarvovertailu muutos- ja kehittämistyöryhmiin osallistuneet vs. muut.

Kyselyn avoimet kysymykset keräsivät muutostarpeen määrittelyyn liittyen 15 vastausta. Avomien kysymysten vastauksissa onnistuneeksi koettiin uudistuva sairaala ja sen suunnittelutyö, kun taas paremmin olisi voitu onnistua suunnitteluvaiheessa ja henkilöstön aikaisessa osallistamisessa. Osa henkilöstöstä koki siis suunnitteluvaiheen onnistuneen, kun taas osa näki siinä parannettavaa. Kysymyksessä ”mitkä asiat ovat mielestäsi onnistuneet muutoksessa?”, muutostarpeen määrittelyyn liittyviä positiivisia kommentteja kerääntyi 10 kappaletta, joista esimerkkeinä:

”Koko psykiatrian osalta suunnittelu, valmistelu, palautteen antaminen ja saaminen sekä informointi lienevät toteutuneet kohtuullisesti, mutta oman yksikköni kohdalla ei ollenkaan. Vastaukseni ovat ainoastaan oman yksikköni näkökulmasta”

”Tilat nykyaikaistuvat ja somatiikan palvelut tulevat lähemmäksi, ilmeisesti rakentaminen on aikataulussaan. Rakentamisen etenemisestä on tiedotettu riittävästi.”

Kysymyksessä ”mitkä asiat olisivat voineet onnistua paremmin muutoksessa?”, keräsi yhteensä viisi muutostarpeen määrittelyyn yhdistettävää vastausta, joista esimerkkeinä:

”Akuuttipuolella muutos lähti hitaasti liikkeelle ja suunnitelmat olivat pitkään epä-määräiset. Isoja muutoksia tehtiin ilman, että oltiin selvitetty muutoksen vaikutuksia hoidon kokonaisketjuun.”

”Muutosten suunnitteluvaihe hoitohenkilöstön kanssa, hoitohenkilökunnan näkemyksiä tai mielipiteitä asioista ei olla otettu vastaan.”

5.3 Viestintä

Viestinnän toteutumista muutoksessa kuvaavat kyselylomakkeella olleet väittämät, jotka on esitelty taulukoissa 9 ja 10. Valkealahden ja muiden (2019) tutkimuksessa onnistuneiksi nähdystä organisaatiomuutoksista tärkeäksi osa-alueeksi nousi riittävä oikea-aikainen ja organisaation jäsenten erilaisuuden huomioiva viestintä ja tiedottaminen.

Strategian ja vision luomisen jälkeen tulee näiden kahden tavoitteet saattaa tietoon kaikille organisaation jäsenille. Isojen organisaatioiden kohdalla tämä ei ole helppoa, vaan sen eteen tehdään paljon työtä ja toisaalta se vaatii myös resursseja. Hyvin tiedostettu visio on riittävän yksinkertainen ja sisältää esimerkkejä vision tarkoituksen ymmärtämisen helpottamiseksi (Kotter, 1996). Kohdeorganisaation vastaajista 46,0 % (n=41) oli osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että organisaation johto on tiedottanut muutoksen tavoitteista selkeästi. Osittain tai täysin eri mieltä oli 40,5 % (n=37) vastaajista, sekä ei samaa eikä eri mieltä 12,1 % (n=11). Näin ollen saatiin keskiarvoksi 3,0 (ei samaa eikä eri mieltä).

Vastaajista 51,6 % (n=47) oli osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että muutoksen etenemisestä on tiedotettu selkeästi. Vastaajista osittain tai täysin eri mieltä oli 38,5 % (n=35), sekä ei samaa eikä eri mieltä oli 9,9 % (n=9). Näin väittämän keskiarvoksi saatiin 3,2 (ei samaa eikä eri mieltä). Tilastollisesti merkitsevää tässä väittämässä oli, että kyselyyn vastanneet esihenkilöt kokivat tiedottamisen selkeämmäksi kuin kyselyyn vastannut hoitohenkilöstö (korrelaatio 0,29, P-arvo 0,01. Lisäksi vastanneet miehet kokivat vastanneita naisia huonommaksi (korrelaatio -0,28, P-arvo 0,01) selkeän tiedottamisen muutoksen etenemisestä.

Vastaajista 49,4 % (n=45) oli osittain tai täysin samaa mieltä, että muutoksesta on helposti löydettävissä informaatiota. Vastaajista 35,2 % (n=32) oli osittain tai täysin eri mieltä, kun 15,4 % (n=14) oli väittämän kanssa ei samaa eikä eri mieltä, jolloin vastauksen keskiarvo oli 3,2 (ei samaa eikä eri mieltä).

Taulukko 9. Viestintä muutoksessa Organisaatiossa X (1/2).

Organisaatio X:n muutostyön aikana...	täysin eri mieltä	osittain eri mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	osittain samaa mieltä	täysin samaa mieltä	en osaa sanoa	Keskiarvo	Keskijointa
organisaation johto on tiedottanut muutoksen tavoitteista selkeästi	13,2% (n=12)	27,5% (n=25)	12,1% (n=11)	35,1 % (n=32)	9,9% (n=9)	2,2% (n=2)	3,0	1,27
muutoksen etenemisestä on tiedotettu selkeästi	12,1% (n=11)	26,4% (n=24)	9,9% (n=9)	28,5% (n=26)	23,1% (n=21)		3,2	1,39
muutoksesta on helposti löydettävissä informaatiota	9,9% (n=9)	25,3% (n=23)	15,4% (n=14)	37,3% (n=34)	12,1% (n=11)		3,2	1,22

Organisaation jäsenet toivovat lähiesihenkilöltä aktiivista roolia viestinnässä, minkä lisäksi viestinnältä toivotaan avoimuutta (Laurila, 2017). Myös Roth ja muut (2018) muistuttavat, että oikeanlainen viestintä sitouttaa muutokseen ja toisaalta sen puuttuminen heikentää sitä. Lähiesihenkilöiden toimintaa ja roolia viestinnässä arvioitiin kahdella väittämällä. Vastaajista 52,2 % (n=47) oli osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että lähiesihenkilö oli antanut informaatiota muutoksen tavoitteista. Osittain tai täysin eri mieltä oli

32,0 % (n=29) vastaajista ja 15,6 % (n=14) ei ollut samaa eikä eri mieltä, joten keskiarvoksi muodostui 3,3 (ei samaa eikä eri mieltä). Vastaajista 63,7 % koki, että lähiesihenkilö on aktiivisesti tuonut informaatiota muutoksesta, kun taas 20,9 % oli osittain tai täysin eri mieltä. Ei samaa eikä eri mieltä vastasi 15,4 % (n=14), joten keskiarvoksi muodostui 3,6 (osittain samaa mieltä). Tilastollisesti erittäin merkitsevää tässä väittämässä oli miesten ja naisten vertailu. Vastanneet miehet kokivat naisia vähäisemmäksi lähiesihenkilön (korrelaatio -0,32, P-arvo 0,0) aktiivisen tiedon tuonnin (kts. myös kuvio 10).

Organisaatiossa muutokseen liittyviä huhuja tai juoruja lähtee helposti liikkeelle, jonka takia muutoksesta on saatavilla sekä virallista annettua informaatiota että epävirallisia näkemyksiä ja suuntia (Vakkala, 2012, s. 64). Vastaajista 75,8 % oli osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että oli kuullut huhuja tai juoruja muutoksesta. Vastaajista 7,7 % (n=7) oli osittain tai täysin eri mieltä ja 11,0 % (n=10) vastasi ei samaa eikä eri mieltä, joten keskiarvoksi saatiin 4,1 (osittain samaa mieltä). Keskihajonta väittämässä oli pieni (1,06).

”Muutoksista olisi voinut kertoa avoimemmin kentällä työskenteleville, jotta säästyttyisiin turhilta juoruilta ja spekulatioilta, joita sitten ihmiset jakavat totuutena kun parempaa tietoa ei kenellekään ole annettu.”

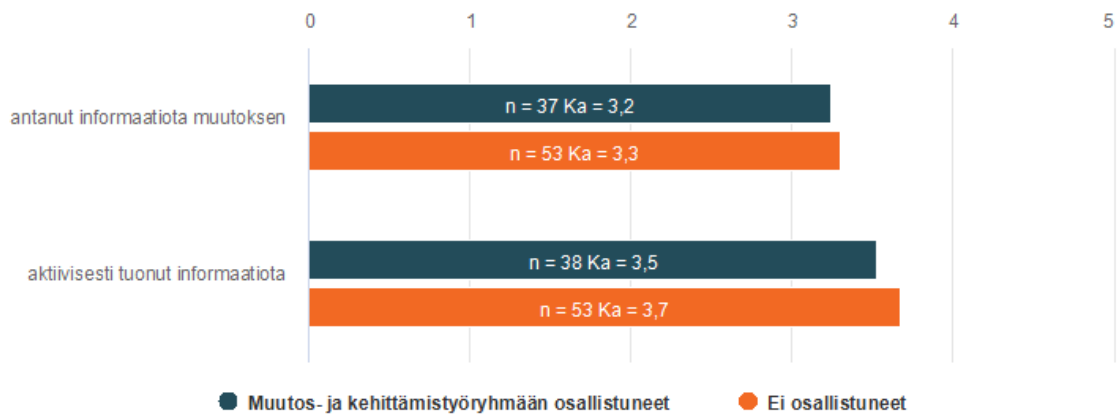
Huhujen tai juurujen kumoaminen ei voi kuitenkaan olla pääosassa, vaan organisaation on pyrittävä avoimeen vuorovaikutukseen muutoksesta. Informaatio on aina osittain puutteellista, eikä luotettavia faktoja ole välttämättä saatavilla, joten prosessi ei ole luonteeltaan rationaalinen (Vakkala, 2012, s. 64).

Muutos- ja kehittämistyöryhmiin osallistuneiden sekä ryhmiin osallistumattomien vastaajien vastaukset olivat tilastollisesti lähellä toisiaan viestinnän osa-alueella (kuvio 9). Suurin ero oli väittämässä *”aktiivisesti tuonut informaatiota muutoksesta”*, jossa ryhmiin osallistuneet vastaajat kokivat (ka. 3,5) lähiesihenkilön tuoneen vähemmän tietoa muutoksesta kuin ryhmiin osallistumattomat vastaajat. Tähän mahdollisesti vaikuttaa, että

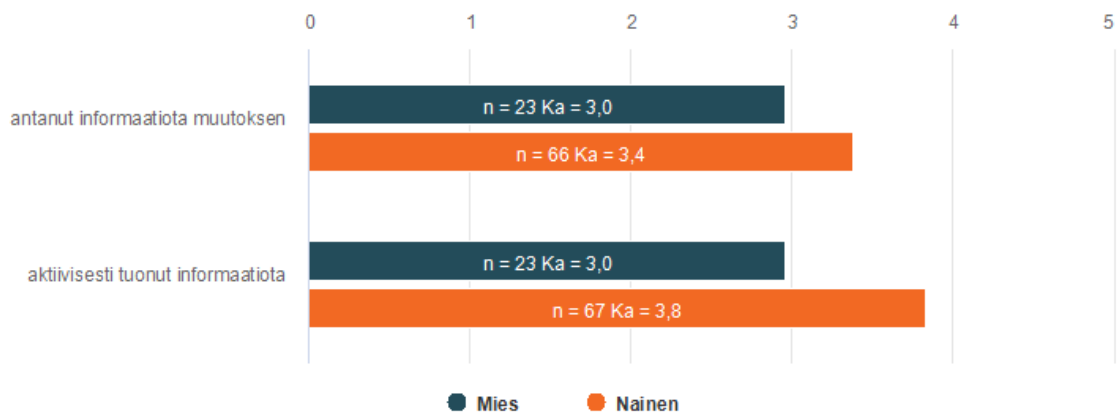
ryhmiin osallistuneet ovat saattaneet saada jo tietoa ryhmissä, eivätkä sitä ole enää lähiesihenkilöltään tarvinneet.

Taulukko 10. Viestintä muutoksessa Organisaatiossa X (2/2).

Lähiesihenkilöni on muutoksen aikana...	täysin eri mieltä	osittain eri mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	osittain samaa mieltä	täysin samaa mieltä	en osaa sanoa	Keskiarvo	Keskijointa
antanut informaatiota muutoksen tavoitteista	12,2% (n=11)	20,0% (n=18)	15,6% (n=14)	32,2% (n=29)	20,0% (n=18)		3,3	1,32
aktiivisesti tuonut informaatiota muutoksesta	6,6% (n=6)	14,3% (n=13)	15,4% (n=14)	38,4% (n=35)	25,3% (n=23)		3,6	1,20
Minä...								
olen kuullut huhuja tai juoruja muutoksesta	4,4% (n=4)	3,3% (n=3)	11,0% (n=10)	34,1% (n=31)	41,7% (n=38)	5,5% (n=5)	4,1	1,06



Kuvio 9. Viestintä muutoksessa. Keskiarvovertailu muutos- ja kehittämistyöryhmiin osallistuneet vs. ei osallistuneet.



Kuvio 10. Viestintä muutoksessa. Keskiarvovertailu miehet vs. naiset.

Kyselyn avoimet kysymykset keräsivät viestintään liittyen 16 vastausta. Avoimien kysymysten vastausten perusteella onnistuneeksi organisaation jäsenet kokivat yleisen informaation muutoksesta ja muutoksen aikataulujen pitämisen, kun taas paremmin olisi voitu onnistua tiedottamisessa. Kysymyksessä ”*mitkä asiat ovat mielestäsi onnistuneet muutoksessa?*” viestintään liittyviä positiivisia kommentteja kerääntyi kuusi kappaletta, joista esimerkkeinä:

”Informaatiota on tullut, mahdollisuuksia kuulla asioista on järjestetty.”

”Aikataulu tähän mennessä ja informointi.”

Kysymys ”*mitkä asiat olisivat voineet onnistua paremmin muutoksessa?*”, keräsi yhteensä 10 viestintään yhdistettävää vastausta, joista esimerkkeinä:

”Esimiehen tiedottaminen kokonaisuudessaan muutosvaiheessa.”

”Tiedotus, henkilöstön kuuleminen ja mielipiteistä välittäminen”

”Avoimuutta muutoksien sisältöön ja tarkoitukseen”

5.4 Osallistaminen

Kyselyn osallistamista koskevat väittämät ovat esitetty taulukoissa 11 ja 12. Organisaatiomuutoksissa tyytymättömyyttä on aiheuttanut osallistamisen puute, mikä on erityisesti korostunut ylhäältä alas johdetuissa muutoksissa (Lindell, 2011). Tässä tutkielmassa esitellyissä ylhäältä alas johdetuista malleissa Kotter (1996) kyllä viittaa asiaan henkilöstön valtuuttamisessa vision mukaiseen toimintaan. Valpola (2004) taas nostaa neljään tärkeimpään periaatteeseensa aktiivisen henkilöstön osallistumisen, jota toivotaan jo muutoksen varhaisessa vaiheessa. Lisäksi hän jatkaa, että työntekijöiden osallistamisella vahvistetaan henkilöstön muutoskykyä. Kotter (1996) lisäksi muistuttaa, että henkilöstön tuomista epäkohdista on pystyttävä keskustelemaan. Kohdeorganisaation vastaajista 37,4 % (n=34) oli osittain tai täysin samaa mieltä, että organisaatiossa on muutoksesta käyty avointa keskustelua. Vastaajista 50,5 % oli osittain tai täysin eri mieltä ja 12,1 % (n=11) vastasi ei samaa eikä eri mieltä, joten väittämän keskiarvoksi tuli 2,8 (ei samaa eikä eri mieltä).

Kohdeorganisaation vastaajista 80,2 % (n=73) oli osittain tai täysin samaa mieltä, että omassa yksikössään voidaan avoimesti keskustella muutoksista. Osittain tai täysin eri mieltä oli 15,4 % (n=14) vastaajista ja ei samaa eikä eri mieltä vastasi 4,4 % (n=4), jolloin väittämän keskiarvo oli 4,1 (osittain samaa mieltä). Tilastollisesti merkitsevää väittämässä on miesten ja naisten välinen ero. Vastanneet miehet kokivat (ka. 3,5) verrattuna vastanneisiin naisiin (ka. 4,3), että yksikössä ei voida keskustella muutoksista niin avoimesti kuin naiset (korrelaatio -0,28, P-arvo 0,01).

Itseorganisoituvan muutosjohtamisen näkökulmasta muutos edellyttää laajaa organisaation työntekijöiden osallistumista ja keskustelua. Jotta organisaation jäsenet kokevat muutoksen onnistuneen, on jäseniä osallistettava muutokseen (Syväjärvi ja muut, 2007). Laurila (2007) korostaa osallistavan muutosjohtamisen toimintakeskeisyyttä, avointa viestintää sekä vuorovaikutusta organisaation jäsenten välillä. Osallistava muutosjohtaminen välittyy organisaation jäsenten muutoshaluun, lisää motivaatiota ja työnhyvinvointia sekä vähentää muutosvastarintaa (Ozkalay & Karaca, 2021). Kohdeorganisaation

vastaajista 45,0 % (n=40) oli osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että omassa yksikössä kaikilla työntekijöillä on tasapuolinen mahdollisuus osallistua muutokseen. Vastaajista osittain tai täysin eri mieltä oli 38,2 % (n=34), sekä ei samaa eikä eri mieltä vastasi 14,6 % (n=13), jolloin keskiarvo oli 3,0 (ei samaa eikä eri mieltä).

Taulukko 11. Osallistaminen Organisaatiossa X (1/2).

Organisaatio X:n muutostyön aikana...	täysin eri mieltä	osittain eri mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	osittain samaa mieltä	täysin samaa mieltä	en osaa sanoa	Keskiarvo	Keskihaajonta
muutoksesta on käyty avointa keskustelua organisaatiossa	20,9% (n=19)	29,6% (n=27)	12,1% (n=11)	23,1% (n=21)	14,3% (n=13)		2,8	1,38
Yksikössäni...								
voidaan muutoksista keskustella avoimesti	4,4% (n=4)	11,0% (n=10)	4,4% (n=4)	31,9% (n=29)	48,3% (n=44)		4,1	1,17
on kaikilla työntekijöillä tasapuolinen mahdollisuus osallistua muutokseen	21,3% (n=19)	16,9% (n=15)	14,6% (n=13)	27,0% (n=24)	18,0% (n=16)	2,2% (n=2)	3,0	1,44

Lähiesihenkilön vastuun jakamiseen otettiin kantaa väittämässä ”*jakanut vastuuta muutostilanteissa*”, jossa vastaajista 62,7 % (n=57) oli osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että lähiesihenkilö on jakanut vastuuta muutoksen aikana. Osittain tai täysin eri mieltä oli 23,1 % (n=21) ja ei samaa eikä eri mieltä vastasi 8,8 % (n=8), jolloin keskiarvo oli 3,6 (osittain samaa mieltä). Vastuun jakamisella tarkoitetaan muutosta koskevan vastuun jakamista tasavertaisten toimijoiden kesken, eikä näin vastuu olisi sidottu tiettyyn asemaan tai keskitetty vain yhdelle ihmiselle. Jaettuun vastuuseen perustuva muutosjohtaminen perustuu vertikaaliseen kommunikaatioon, joka toisinaan voi olla myös ylös- tai alaspäin suuntautuvaa (Laurila, 2017, s. 37).

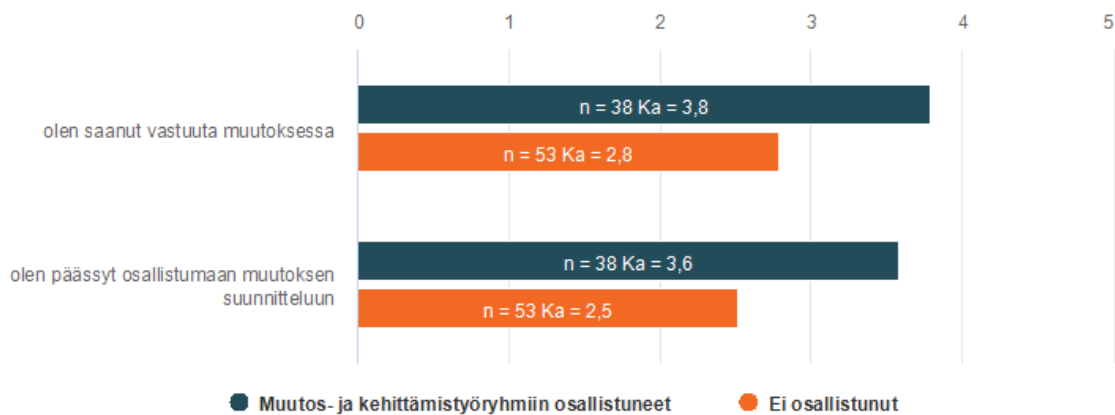
Henkilökohtaisesta osallistamisesta vastaajat vastasivat väittämään ”*olen saanut vastuuta muutoksessa*”. Vastaajista 45,0 % (n=41) oli osittain tai täysin samaa mieltä, että on saanut vastuuta muutoksessa. Vastaajista 29,7 % (n=27) oli osittain tai täysin eri mieltä ja samaa eikä eri mieltä vastasi 24,2 % (n=22), jolloin keskiarvo oli 3,2 (ei samaa eikä eri

mieltä). Väittämässä oli poikkeuksellisen suuri osuus ”ei samaa eikä eri mieltä” vastauksia. Tilastollisesti erittäin merkitsevä tässä väittämässä oli, kun verrataan muutos- ja kehittämistyöryhmiin osallistuneiden vertaaminen työryhmiin osallistumattomiin vastaajiin (kuvio 11). Väittämässä ryhmiin osallistuneet vastasivat (ka. 3,8, osittain samaa mieltä) verrattuna muihin (ka. 2,8, ei samaa eikä eri mieltä), eli ryhmiin osallistuneet vastaajat kokivat saaneensa vaikuttaa muutokseen selkeästi enemmän (korrelaatio -0,38, P-arvo 0,0).

Vastaajista 47,2 % (n=43) oli osittain tai täysin samaa mieltä, että oli päässyt osallistumaan muutoksen suunnitteluun. Vastaajista osittain tai täysin eri mieltä oli 40,7 % (n=37), sekä ei samaa eikä eri mieltä vastasi 11,0 % (n=10), jolloin keskiarvo oli 3,0 (ei samaa eikä eri mieltä). Myös tässä väittämässä tilastollisesti erittäin merkitsevästi eroavat muutos- ja kehittämistyöryhmiin osallistuneiden vastaukset muista vastaajista. Ryhmiin osallistuneet kokivat, että ovat päässeet osallistumaan suunnitteluun keskiarvolla 3,6, kun työryhmiin osallistumattomat vastasivat keskiarvolla 2,5. Työryhmiin osallistuneet vastaajat kokivat siis mahdollisuutensa saada osallistua muutoksen suunnitteluun paremmiksi kuin työryhmiin osallistumattomat vastaajat (korrelaatio -0,37, P-arvo 0,0).

Taulukko 12. Osallistaminen Organisaatiossa X (2/2).

Lähiesihenkilöni on muutoksen aikana...	täysin eri mieltä	osittain eri mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	osittain samaa mieltä	täysin samaa mieltä	en osaa sanoa	Keskiarvo	Keskihaajonta
jakanut vastuuta muutostilanteissa	7,7% (n=7)	15,4% (n=14)	8,8% (n=8)	40,7% (n=37)	22,0% (n=20)	5,5% (n=5)	3,6	1,24
Minä...								
olen saanut vastuuta muutoksessa	13,2% (n=12)	16,5% (n=15)	24,2% (n=22)	26,3% (n=24)	18,7% (n=17)	1,1% (n=1)	3,2	1,30
olen päässyt osallistumaan muutoksen suunnitteluun	24,2% (n=22)	16,5% (n=15)	11,0% (n=10)	32,9% (n=30)	14,3% (n=13)	1,1% (n=1)	3,0	1,44



Kuvio 11. Osallistaminen. Muutos- ja kehittämissuunnitelmiin osallistuneet vs. muut.

Kyselyn avoimet kysymykset keräsivät osallistamiseen liittyen 23 vastausta. Avoimien kysymysten vastaajat kokivat onnistuneeksi yleisen ilmapiirin muutoksen ympärillä ja henkilöstön mukana olemisen muutoksessa, kun taas paremmin olisi voitu onnistua käytännön työssä olevien mielipiteiden ja ehdotuksien kuuntelemisessa. Lisäksi vastaajat kokivat, että henkilöstöä on kyllä kuunneltu, mutta päätöksiin he eivät koe voineensa vaikuttaa. Kysymyksessä ”mitkä asiat ovat mielestäsi onnistuneet muutoksessa?”, osallistamiseen liittyviä kommentteja kerääntyi neljä kappaletta, joista esimerkkeinä:

”Henkilökunta on ollut mukana ja odottaa uuteen muuttamista. Rakentamisessa hyvin tulevaisuus ja uudet toimintamallit keskiössä, jotain raikkautta. Psykiatrisen potilaan hoidon parantuminen motivoi monia.”

Kysymys ”mitkä asiat olisivat voineet onnistua paremmin muutoksessa?” keräsi yhteensä 19 osallistamiseen yhdistettävää vastausta, joista esimerkkeinä:

”Muutos on vaiheessa ja henkilökuntaa on kuultu mutta ei kuunneltu.”

”Henkilökunnan osallistamisessa muutoksen suunnitteluun olisi voitu hyödyntää kenttätason osaamista enemmän ja selkeämmin. Nyt asioita miettimässä ja päättämässä olleet henkilöt eivät ehkä aina ole olleet ihan tilanteen tasalla. Kokemuksia myös siitä, että asiat päätetty jo ennakoon, keskustelu ollut vain silmänlumenä.”

”Miten vaikeaa on kuunnella käytännön työntekijöitä? Keneltä se on pois? Kenttätöissä olevat voisivat vaikka tietääkin jotain!”

5.5 Muutoskyky ja subjektiivisuus

Kyselyn muutoskykyä ja subjektiivisuutta koskevat väittämät esitellään taulukoissa 13 ja 14. Organisaation jäsenille muutos on raskas ja vaatii aina sopeutumista uusiin toimintamalleihin. Muutoskyvystä tuleekin huolehtia, jotta muutoksista ja uusista tilanteista pysytään selviämään (Kantola ja muut, 2021, 23). Lähiesihenkilö voi vahvistaa henkilöstön muutoskykyä. Muutoskykyä vahvistaviin tekijöihin voi lähiesihenkilö vaikuttaa esimerkiksi kannustamalla ja varmistamalla jaksamisen perustyössä (Valpola, 2004). Lähiesihenkilöä koskevat väittämät *”kannustanut minua muutoksessa”* ja *”varmistanut jaksamisen perustyössä”*, saivat molemmat keskiarvon 2,9 (ei samaa eikä eri mieltä). Vastaukset jakaantuivat muutoinkin tasaisesti koko vastausalueelle. Koska yksikkökohtaista erotelua ei kyselyssä tehty on vaikeaa arvioida, onko kyseessä yksikkökohtaiset erot vai liittykö vastauksien hajonta subjektiivisuuteen. Väittämässä *”varmistanut jaksamisen perustyössä”*, muutos- ja kehittämistyöryhmään osallistuneet kokivat tilastollisesti melkein merkitsevästi (korrelaatio 0,24, P-arvo 0,02), että lähiesihenkilö on varmistanut jaksamisen perustyössä (ka. 2,5, kun taas muut ka. 3,1). Työryhmiin osallistumattomat organisaation jäsenet kokivat siis lähiesihenkilön varmistavan jaksamisen perustyössä useammin kuin ryhmiin osallistuneet. Kohdeorganisaation muutostyössä vastaajat olisivat siis toivoneet lähiesihenkilöltä enemmän huomiota muutoskyvyn ylläpitoon.

Taulukko 13. Muutoskyky ja subjektiivisuus Organisaatiossa X.

Lähiesihenkilöni on muutoksen aikana...	täysin eri mieltä	osittain eri mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	osittain samaa mieltä	täysin samaa mieltä	en osaa sanoa	Keskiarvo	Keskihajonta
kannustanut minua muutoksessa	19,8% (n=18)	16,5% (n=15)	26,3% (n=24)	22,0% (n=20)	14,3% (n=13)	1,1% (n=1)	2,9	1,34
varmistanut jakamisen perustyössä	19,8% (n=18)	26,3% (n=24)	14,3% (n=13)	23,1% (n=21)	14,3% (n=13)	2,2% (n=2)	2,9	1,38

Muutoksen onnistuminen on subjektiivinen kokemus, millä tarkoitetaan, että muutos voidaan kokea yksilön tai yksikön kohdalla onnistuneeksi, mutta taas toinen yksilö tai yksikkö voi kokea muutoksen täysin epäonnistuneeksi (Kiekens ja muut, 2022). Kohdeorganisaation vastaajista 59,3 % (n=54) oli osittain tai täysin samaa mieltä, että ajattelevat muutoksesta positiivisesti. Osittain tai täysin eri mieltä oli 27,5 % (n=25) vastaajista ja ei samaa eikä eri mieltä vastasi 12,1 % (n=11), jolloin keskiarvo oli 3,4 (ei samaa eikä eri mieltä).

Muutosvastarintaan voidaan vaikuttaa Laurilan (2017) mukaan esimerkiksi vahvistamalla organisaation jäsenten motivaatiota, työn mielekkyyttä ja arvostetuksi tulemisen kokemusta. Muutoksen vastustamiseen liittyvät väittämät ”*vastustan käynnissä olevaa muutosta (uuteen sairaalaan siirtymistä)*” ja ”*vastustan jotakin muutoksen osa-aluetta (esimerkiksi uutta toimintamallia, yksikköä)*”. Vastaajista 18,7 % oli osittain tai täysin samaa mieltä, että vastustavat muutosta uuteen sairaalaan. Osittain tai täysin eri mieltä väittämän kanssa oli 70,3 % (n=64) vastaajista ja ei samaa eikä eri mieltä 8,8 % (n=8), jolloin keskiarvo oli 2,1 (osittain eri mieltä). Keskihajonta väittämässä oli 1,18. Väittämässä jonkin muutoksen osa-alueen vastustamisesta 58,2 % (n=53) vastaajista oli osittain tai täysin samaa mieltä 58,2 % (n=53). Vastaajista osittain tai täysin eri mieltä oli 25,3 % (n=23) sekä ei samaa eikä eri mieltä vastasi 9,9 % (n=9), jolloin keskiarvo oli 3,4 (ei samaa eikä eri mieltä). Suurin osa vastanneista organisaation jäsenistä hyväksyy uuteen sairaalaan siirtymisen, mutta vastaavasti jotakin muutoksen osa-aluetta vastustettiin suhteellisen laajasti.

”Oman yksikköni osalta kaiken olisi pitänyt toimia toisin, ja kaikki olisi voinut onnistua paremmin.”

”Yksikköni toiminta pääsee samaan kerrokseen, se selkeyttää toimintaa ja yhteistyötä suunnattomasti.”

Väittämät työhyvinvoinnista ”olen huomannut työhyvinvointini parantuneen muutoksen johdosta” ja ”olen huomannut työhyvinvointini huonontuneen muutoksen johdosta”, keräsivät keskiarvot työhyvinvoinnin parantumisen osalta keskiarvon 2,2 (osittain eri mieltä) ja huonontumisen osalta keskiarvon 3,5 (osittain samaa mieltä). Organisaation jäsenet siis kokivat työhyvinvointinsa huonontuneen muutostyön aikana.

Lindellin (2011, s.69) mukaan riittävällä organisaation vuorovaikuttamisella voidaan organisaation jäsenet saada näkökantojaan esitteleviksi, niitä puolustaviksi ja vuorovaikutukseen kykeneviksi. Jäsenet haluavat silloin aidosti vaikuttaa muutokseen niin positiivisissa, kuin negatiivisissakin kysymyksissä. Väittämät ”*tuon omia näkemyksiäni esille muutokseen liittyen*” ja ”*olen esittänyt eriäviä mielipiteitä muutoksesta*”, keräsivät osion vastauksista korkeimmat keskiarvot 4,0 ja 3,9.

Vastaajista 70,3 % (n=64) oli osittain tai täysin samaa mieltä, että oli tuonut omia näkemyksiään muutokseen liittyen esille. Osittain tai täysin eri mieltä oli 6,6 % (n=6) sekä ei samaa eikä eri mieltä vastasi 15,6 % (n=14), jolloin keskiarvo oli 4,0 (osittain samaa mieltä). Keskihajonnan ollessa pieni (0,96). Vastaajista 72,2 % (n=65) oli osittain tai täysin samaa mieltä, että olivat esitelleet eriäviä mielipiteitä muutoksesta. Vastaajista osittain tai täysin eri mieltä oli 12,3 % (n=11) sekä ei samaa eikä eri mieltä oli 13,3 % (n=12), jolloin keskiarvo oli 3,9 (osittain samaa mieltä). Keskihajonta oli myös tässä väittämässä pieni (1,06). Väittämässä ”*olen esittänyt eriäviä mielipiteitä muutoksesta*”, on tilastolli-

sesti melkein merkitsevä eroavuus, kun verrataan muutos- ja kehittämistyöryhmiin osallistuneita (korrelaatio -0,21, P-arvo 0,05) muihin. Muutosryhmiin osallistuneet esittävät todennäköisemmin eriävän mielipiteensä muutoksesta (kuvio 12).

Taulukko 14. Henkilökohtainen muutoskyky ja subjektiivisuus Organisaatiossa X.

Minä...	täysin eri mieltä	osittain eri mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	osittain samaa mieltä	täysin samaa mieltä	en osaa sanoa	Keskiarvo	Keskijonta
ajattelen muutoksesta positiivisesti	7,7% (n=7)	19,8% (n=18)	12,1% (n=11)	43,9% (n=40)	15,4% (n=14)	1,1% (n=1)	3,4	1,20
vastustan käynnissä olevaa muutosta (uuteen sairaalaan siirtymistä)	40,6% (n=37)	29,7% (n=27)	8,8% (n=8)	16,5% (n=15)	2,2% (n=2)	2,2% (n=2)	2,1	1,18
vastustan jotakin muutoksen osa-aluetta (esimerkiksi uutta toimintamallia, yksikköä)	11,0% (n=10)	14,3% (n=13)	9,9% (n=9)	43,9% (n=40)	14,3% (n=13)	6,6% (n=6)	3,4	1,25
olen huomannut työhyvinvointini parantuneen muutoksen johdosta	32,9% (n=30)	28,6% (n=26)	25,3% (n=23)	8,8% (n=8)	3,3% (n=3)	1,1% (n=1)	2,2	1,1
olen huomannut työhyvinvointini huonontuneen muutoksen johdosta	12,1% (n=11)	6,6% (n=6)	25,3% (n=23)	32,9% (n=30)	23,1% (n=21)		3,5	1,26
tuon omia näkemyksiäni esille muutokseen liittyen	3,3% (n=3)	3,3% (n=3)	15,6% (n=14)	44,5% (n=40)	31,1% (n=28)	2,2% (n=2)	4,0	0,96
olen esittänyt eriäviä mielipiteitä muutoksesta	3,4% (n=3)	8,9% (n=8)	13,3% (n=12)	41,1% (n=37)	31,1% (n=28)	2,2% (n=2)	3,9	1,06



Kuvio 12. Muutoskyky ja subjektiivisuus. Muutos- kehittämistyöryhmiin osallistuneet vs. muut.

Kyselyn avoimet kysymykset keräsivät muutoskykyyn ja subjektiivisuuteen liittyen seitsemän vastausta. Avoimien kysymysten vastaajat kokivat muutoksessa onnistuneeksi kokonaisuuden uudistamisen, jonka nähdään tulevaisuudessa kehittävän hoitotyötä, kun taas työntekijöiden jaksamisen varmistamiseen olisi kaivattu lisää panostuksia. Lisäksi toiset organisaation jäsenet kokivat työpiste- ja esihenkilömuutosten onnistuneen, kun toiset taas selkeästi epäonnistuneen. Kysymyksessä ”mitkä asiat ovat mielestäsi onnistuneet muutoksessa?”, muutoskykyyn ja subjektiivisuuteen liittyviä positiivisia kommentteja kerääntyi kolme kappaletta, joista esimerkkeinä:

”Kohdallani oma työpisteeni vaihtui toivotulla tavalla”

”Kokonaisuutena katsottuna psykiatrian uudistus on toimintaa positiiviseen suuntaan kehittävä muutos.”

Kysymyksessä ”mitkä asiat olisivat voineet onnistua paremmin muutoksessa?”, keräsi yhteensä neljä muutoskykyyn ja subjektiivisuuteen yhdistettävää vastausta, joista esimerkkeinä:

”Lähiesihenkilö ei ole tukenut muutoksissa minua. Kaikki asiat on itse joutunut selvittämään oman työn lisäksi. Lisännyt huomattavasti työmäärää ja vähentänyt työhyvinvointia. Henkinen kuormitus ja stressi tämän vuoksi lisääntynyt. Kun vain saisi hoitaa ja tehdä oman työnsä. Asioiden tiedottaminen takkuua. Sellainen yleisen epävarmuuden sietämisen tukeminen työyhteisössä kuuluu mielestäni hyvään johtamiseen.”

”Henkilökunnan kuunteleminen ja huomioon ottaminen, henkilökunnan työssä jaksamisen huomiointi...”

5.6 Itseohjautuvuus ja emergenssi

Itseohjautuvuutta ja emergenssiä koskevien väittämien jakaumat on esitelty taulukossa 15. Koska terveydenhuolto on kompleksinen se tarkoittaa, että monet tapahtumat ovat epälineaarisia ja emergenttejä (Xiao ja muut, 2018). Tällä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että yksittäinen toiminnan muutos voi toisessa yksikössä onnistua ja toisaalta toisaalla epäonnistua. Vastaajista 29,7 % (n=27) oli osittain tai täysin samaa mieltä, että omassa yksikössä käyttöön otetut uudistukset olisivat onnistuneita. Osittain tai täysin eri mieltä oli 43,9 % (n=40) vastaajista sekä ei samaa eikä eri mieltä vastasi 24,2 % (n=22), jolloin keskiarvo oli 2,8 (ei samaa eikä eri mieltä). Keskihajonta väittämässä oli pieni (1,07). Väittämässä painottui ”osittain eri mieltä” ja ”ei samaa eikä eri mieltä” vastaukset. Täysin

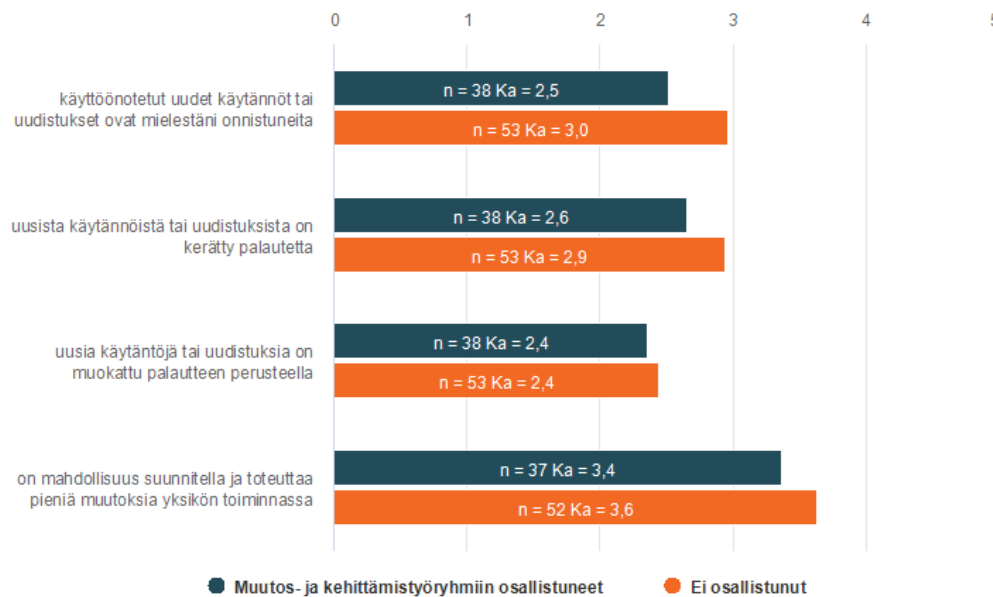
samaa mieltä väittämän kanssa oli vain 3,3 % vastaajista. Kun vertailtiin muutos- ja kehittämistyöryhmiin osallistuneita muihin organisaation jäseniin, oli ryhmiin osallistuneiden keskiarvo (2,5) matalampi verrattuna muihin (3,0) (Kuvio 13). Eli työryhmiin osallistuneet arvioivat muutosten onnistuneen huonommin omissa yksiköissään. Tulos on tilastollisesti melkein merkitsevä (korrelaatio on 0,21 ja P-arvo 0,05).

Onnistuneiden muutoksien kokemuksiin voitaisiin parantaa lisäämällä eturivissä työskentelevien organisaation jäsenien mahdollisuuksia itseohjautua ja itseorganisoitua sen sijaan, että luotetaan määräyksien ja sääntöjen ohjaavan toimintaa haluttuun suuntaan (Braithwaite ja muut, 2017). Organisaation jäsenten itseohjautuvuuden mahdollisuuden omassa yksikössä otettiin kantaa väittämässä ”*yksikössäni on mahdollisuus suunnitella ja toteuttaa pieniä muutoksia yksikön toiminnassa*”. Vastaajista 64,0 % (n=57) oli osittain tai täysin samaa mieltä, että omassa yksikössä on mahdollisuus suunnitella ja toteuttaa pieniä muutoksia. Osittain tai täysin eri mieltä oli 23,6 % (n=21) sekä ei samaa eikä eri mieltä vastasi 10,1 % (n=9), jolloin keskiarvo oli 3,5 (osittain samaa mieltä).

Itseorganisoitumista vahvistamaan onkin ehdotettu act-then-look -mallia sekä PDSA-metodia (kts. luku 3.3.2), jolla tarkoitetaan, että yksikön sisällä voitaisiin tehdä jokin muutos ja palautteen perusteella sitä voidaan muuttaa tarvittaessa. Näin kannustettaisiin organisaation jäseniä kehittämään omaa toimintaansa ja terveydenhuollon emergentin luonteen takia voitaisiin saada hyviäkin tuloksia (Khan ja muut, 2018). Act-then-look -malliin ja PDSA- metodiin viittaavissa väittämissä ”*uusista käytännöistä tai uudistuksista on kerätty palautetta*” ja ”*uusista käytäntöjä tai uudistuksia on muokattu palautteen perusteella*”, keskiarvot olivat 2,8 ja 2,4. Vastaajista 38,4 % (n=35) oli osittain tai täysin samaa mieltä, että uusista käytännöistä on kerätty palautetta. Osittain tai täysin eri mieltä oli 46,2 % (n=42) sekä ei samaa eikä eri mieltä vastasi 11,0 % (n=10), jolloin keskiarvo oli 2,8 (ei samaa eikä eri mieltä). Vastaajista 24,2 % (n=22) oli osittain tai täysin samaa mieltä, että uudistuksia on muokattu palautteen perusteella. Osittain tai täysin eri mieltä oli 54,9 % (n=50) sekä ei samaa eikä eri mieltä vastasi 12,1 % (n=11), jolloin keskiarvo oli 2,4 (osittain eri mieltä).

Taulukko 15. Itseohjautuvuus ja emergenssi Organisaatiossa X.

Yksikössäni...	täysin eri mieltä	osittain eri mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	osittain samaa mieltä	täysin samaa mieltä	en osaa sanoa	Keskiarvo	Keskijointa
on mahdollisuus suunnitella ja toteuttaa pieniä muutoksia yksikön toiminnassa	9,0% (n=8)	14,6% (n=13)	10,1% (n=9)	44,9% (n=40)	19,1% (n=17)	2,3% (n=2)	3,5	1,23
käyttöön otetut uudet käytännöt tai uudistukset ovat mielestäni onnistuneita	11,0% (n=10)	32,9% (n=30)	24,2% (n=22)	26,4% (n=24)	3,3% (n=3)	2,2% (n=2)	2,8	1,07
uusista käytännöistä tai uudistuksista on kerätty palautetta	17,6% (n=16)	28,6% (n=26)	11,0% (n=10)	30,7% (n=28)	7,7% (n=7)	4,4% (n=4)	2,8	1,29
uusia käytäntöjä tai uudistuksia on muokattu palautteen perusteella	26,4% (n=24)	28,5% (n=26)	12,1% (n=11)	20,9% (n=19)	3,3% (n=3)	8,8% (n=8)	2,4	1,23

**Kuvio 13.** Itseohjautuvuus ja emergenssi. Muutos- ja kehittämissuuryhmiin osallistuneet vs. muut.

Kyselyn avoimet kysymykset eivät keränneet itseohjautuvuuteen ja emergenssiin liittyviä vastauksia.

5.7 Esihenkilöiden toiminta

Tässä alaluvussa esitellään esihenkilöiden toimintaa muutoksessa koskevat tulokset. Taulukoissa 16 ja 17 olevat väittämät sisältävät kaikki vastanneet organisaation jäsenet (n=91). Kuviossa 14 vertaillaan muutos- ja kehittämistyöryhmiin osallistuneita muihin organisaation jäseniin. Taulukossa keskiarvoista on poistettu esihenkilöt (n=9). Taulukossa 16 esitellään väittämät, jotka koskivat luottoa organisaation ylimpään johtoon sekä luottoa ja tyytyväisyyttä lähiesihenkilöön.

Unelmatilanteessa työntekijä luottaa sekä esihenkilöön että organisaatioon. Ne ovat kuitenkin eri asioita, joten nämä on hyvä erottaa. Pahimmassa tapauksessa työntekijä ei luota kumpaankaan, mikä pahimmillaan vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen organisaatioon ja vaihtuvuus henkilöstössä kasvaa (Purmonen & Makkonen, 2011, s. 20–22). Organisaation ylintä johtoa koskevassa väittämässä vastaajista osittain tai täysin samaa siitä, että on muutoksessa luottanut organisaation ylimpään johtoon oli 35,2%. Osittain tai täysin eri mieltä oli 46,1 % (n=42) sekä ei samaa eikä eri mieltä vastasi 13,2 % (n=12), jolloin keskiarvo oli 2,8 (ei samaa eikä eri mieltä).

Lähiesihenkilöön kohdistuvaa luottoa muutoksessa koskeneessa väittämässä vastaajista osittain tai täysin samaa mieltä oli 58,9 % (n=53). Osittain tai täysin eri mieltä oli 27,9 % (n=26) sekä ei samaa eikä eri mieltä vastasi 10,0 % (n=9), jolloin keskiarvo oli 3,5 (osittain samaa mieltä). Organisaation jäsenet luottivat siis enemmän omaan lähiesihenkilöönsä kuin organisaation ylimpään johtoon muutoksessa.

Laurilan (2017) mukaan muutosjohtajuus on esihenkilöltä toimintaa, joka ohjaa alaisten toiminnan ja tunteet kohti työryhmän yhteisesti sovittuja muutostavoitteita. Kohdeorganisaation vastaajista 48,9 % (n=44) oli osittain tai täysin samaa mieltä, että on tyytyväinen lähiesihenkilönsä muutosjohtamiseen. Osittain tai täysin eri mieltä oli 32,2 % (n=29) sekä ei samaa eikä eri mieltä vastasi 16,7 % (n=15), jolloin keskiarvo oli 3,3 (ei samaa eikä eri mieltä). Alaiset odottavat luotettavalta esihenkilöltä suunnan näyttämistä, jämää

johtamista, kuuntelua, oikeudenmukaisuutta, keskustelevaa vuorovaikuttamista, neuvon antamista ja läsnäoloa. Hyvä yhteistyö johdon ja alaisten välillä vaatii johdon ja esihenkilöiden organisaation perustyn riittävää tuntemista (Purmonen & Makkonen, 2011, s. 20–22).

Taulukko 16. Esihenkilöiden toiminta Organisaatiossa X.

Organisaatio X:n muutostyön aikana...	täysin eri mieltä	osittain eri mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	osittain samaa mieltä	täysin samaa mieltä	en osaa sanoa	Keskiarvo	Keskihihonta
olen luottanut muutoksessa organisaation ylimpään johtoon	23,0% (n=21)	23,1% (n=21)	13,2% (n=12)	23,1% (n=21)	12,1% (n=11)	5,5% (n=5)	2,8	1,39
Minä...								
olen tyytyväinen lähiesihenkilöni muutostojohtamiseen	8,9% (n=8)	23,2% (n=21)	16,7% (n=15)	32,2% (n=29)	16,7% (n=15)	2,2% (n=2)	3,3	1,25
luotan muutoksessa lähiesihenkilöni	7,8% (n=7)	21,1% (n=19)	10,0% (n=9)	31,1% (n=28)	27,8% (n=25)	2,2% (n=2)	3,5	1,32

Taulukossa 17 esitellään väittämät, jotka koskivat lähiesihenkilön toimintaa muutoksessa. Esihenkilön keskeisimpinä tehtävinä muutoksessa ovat työntekijöiden ohjaaminen, tukeminen ja kannustaminen, työntekijöiden oppimisen helpottaminen, rakentavien ihmissuhteiden rakentaminen ja vastuun jakaminen (Purmonen & Makkonen, 2011). Vastaajista 37,4 % (n=34) oli osittain tai täysin samaa mieltä, että lähiesihenkilö oli henkilökohtaisesti keskustellut muutoksesta vastaajan kanssa. Osittain tai täysin eri mieltä oli 51,6 % (n=47) sekä ei samaa eikä eri mieltä vastasi 9,9 % (n=9), jolloin keskiarvo oli 2,7 (ei samaa eikä eri mieltä).

Vastaajista 32,0 % (n=30) oli osittain tai täysin samaa mieltä, että lähiesihenkilö on tukenut muutoksessa jaksamisessa. Osittain tai täysin eri mieltä oli 52,7 % (n=48) sekä ei samaa eikä eri mieltä vastasi 12,1 % (n=11), jolloin keskiarvo oli 2,7 (ei samaa eikä eri mieltä). Vastaajista 36,3 % (n=33) oli osittain tai täysin samaa mieltä, että lähiesihenkilö

on kannustanut muutoksessa. Osittain tai täysin eri mieltä oli 36,3 % (n=33) sekä ei samaa eikä eri mieltä vastasi 26,3 % (n=24), jolloin keskiarvo oli 2,9 (ei samaa eikä eri mieltä).

Vastaajista 51,6 % oli osittain tai täysin samaa mieltä, että lähiesihenkilö on ohjannut yksikön toimintaa kohti muutostavoitetta. Osittain tai täysin eri mieltä oli 30,8 % (n=28) sekä ei samaa eikä eri mieltä vastasi 15,4 % (n=14), jolloin keskiarvo oli 3,4 (ei samaa eikä eri mieltä). Vastanneet muutos- ja kehittämistyöryhmiin osallistuneet organisaation jäsenet kokivat lähiesihenkilön ohjanneen yksikön toimintaa kohti muutostavoitetta (ka. 3,1) vähäisemmäksi, kuin muut organisaation jäsenet (ka. 3,6). Eli muutostyöryhmiin osallistumattomat vastaajat kokivat lähiesihenkilönsä toiminnan kohti muutostavoitetta paremmaksi kuin ryhmiin osallistuneet vastaajat. Tilastollisesti ero ei ole kuitenkaan merkitsevä (korrelaatio 0,2, P-arvo 0,06).

Laurilan (2017, s. 200–201) mukaan esihenkilöltä odotetaan myös innostunutta asennetta muutosta kohtaan sekä alaisten innostamista muutokseen. Vastaajista 53,4 % (n=48) oli osittain tai täysin samaa mieltä, että esihenkilö on osoittanut innostunutta asennetta muutosta kohtaan. Osittain tai täysin eri mieltä oli 27,7 % (n=25) sekä ei samaa eikä eri mieltä vastasi 15,6 % (n=14), jolloin keskiarvo oli 3,4 (ei samaa eikä eri mieltä).

Alaisten näkökulmasta esihenkilötyön onnistumista voidaan mitata myös lähiesihenkilön oikeudenmukaisuutta ja johtamiskyvykkyyttä tarkastelemalla (Purmonen & Makkonen, 2011). Vastaajista 68,1 % (n=62) oli osittain tai täysin samaa mieltä, että lähiesihenkilö on kohdellut yksikön henkilökuntaa oikeudenmukaisesti. Osittain tai täysin eri mieltä oli 17,6 % (n=16) sekä ei samaa eikä eri mieltä vastasi 11,0 % (n=10), jolloin keskiarvo oli 3,9 (osittain samaa mieltä). Kun vertaillaan muutos- ja kehittämistyöryhmiin osallistuneita muihin organisaation jäseniin (kuvio 14), kokevat työryhmiin osallistuneet lähiesihenkilön kohdelleen yksikön henkilökuntaa epätasa-arvoisemmin (ka. 3,3) kuin työryhmiin osallistumattomat (ka. 4,1). Tilastollisesti ero ei kuitenkaan ole merkitsevä (korrelaatio 0,18, P-arvo 0,09). Kohdeorganisaation vastaajista tyytyväisimpiä oltiin lähiesihenkilön

ohjaamiseen kohti sovittua muutostavoitetta. Tyytymättömämpiä vastaajat olivat esihenkilöiltä saatuun tukeen, kannustukseen ja henkilökohtaiseen keskusteluun muutoksesta.

Taulukko 17. Lähiesihenkilön toiminta muutoksessa Organisaatiossa X.

Lähiesihenkilöni on muutoksen aikana...	täysin eri mieltä	osittain eri mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	osittain samaa mieltä	täysin samaa mieltä	en osaa sanoa	Keskikiarvo	Keskijonta
keskustellut henkilökohtaisesti muutoksesta kanssani	29,6% (n=27)	22,0% (n=20)	9,9% (n=9)	19,8% (n=18)	17,6% (n=16)	1,1% (n=1)	2,7	1,51
tukenut minua muutoksessa jaksamisessa	19,8% (n=18)	32,9% (n=30)	12,1% (n=11)	22,0% (n=20)	11,0% (n=10)	2,2% (n=2)	2,7	1,32
kannustanut minua muutoksessa	19,8% (n=18)	16,5% (n=15)	26,3% (n=24)	22,0% (n=20)	14,3% (n=13)	1,1% (n=1)	2,9	1,34
ohjannut yksikön toimintaa kohti muutostavoitetta	7,7% (n=7)	23,1% (n=21)	15,4% (n=14)	25,3% (n=23)	26,3% (n=24)	2,2% (n=2)	3,4	1,32
osoittanut innostunutta asennetta muutosta kohtaan	14,4% (n=13)	13,3% (n=12)	15,6% (n=14)	28,9% (n=26)	24,5% (n=22)	3,3% (n=3)	3,4	1,39
kohdellut yksiköni henkilökuntaa oikeudenmukaisesti	8,8% (n=8)	8,8% (n=8)	11,0% (n=10)	25,3% (n=23)	42,8% (n=39)	3,3% (n=3)	3,9	1,32



Kuvio 14. Lähiesihenkilön toiminta. Muutos- ja kehittämissuuryhmiin osallistuneet vs. muut. Esihenkilöt poistettu vertailusta.

Kyselyn avoimet kysymykset keräsivät esihenkilöiden toimintaan liittyen 7 vastausta. Vastanneet organisaation jäsenet kokivat, että esihenkilömuutokset ovat vaikeuttaneet työtä, jonka lisäksi esihenkilöiden muutosintoon toivottiin parannusta. Kysymyksessä ”mitkä asiat ovat mielestäsi onnistuneet muutoksessa?”, esihenkilöiden toimintaan liittyviä kommentteja ei tullut. Kysymys ”mitkä asiat olisivat voineet onnistua paremmin muutoksessa?”, keräsi yhteensä seitsemän esihenkilöiden toimintaan yhdistettävää vastausta, joista esimerkkeinä:

”Esihenkilöiden sitouttaminen muutosjohtamiseen ei ole onnistunut.”

”Yksikön esimiesten muutosjohtamiseen olisi tarvittu enemmän intoa. Toisaalta myöskään heitä ei ole kuultu eikä yksikön erityistarpeita ole otettu huomioon suunnittelussa.”

5.8 Onnistumiset, vakiinnuttaminen ja juurruttaminen

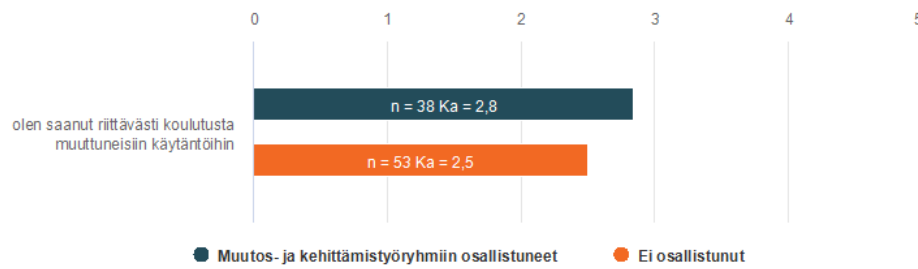
Muutoksen juurruttaminen voi viedä pitkään, jopa vuosia, mutta jo muutoksen alkuvaiheessa olisi tärkeää suunnitella miten uudistunut toiminta saadaan osaksi perustyötä ja normaalia toimintaa (Valpola, 2004). Kotter (1996) toteaa, että hitauden lisäksi juurruttaminen on myös hyvin epävarmaa. Jotkut organisaation jäsenistä eivät välttämättä koskaan hyväksy muutosta. Onnistumisia, vakiinnuttamista ja juurruttamista koskevissa väittämässä (taulukko 18) selvitettiin organisaation jo muuttuneita käytänteitä muutostyön aikana. Vastaajista 60,4 % (n=55) oli osittain tai täysin samaa mieltä, että jo valmiiksi saadut muutokset ovat jääneet osaksi päivittäistä toimintaa. Osittain tai täysin eri mieltä oli 14,3 % (n=13) sekä ei samaa eikä eri mieltä vastasi 20,9 % (n=19), jolloin keskiarvo oli 3,7 (osittain samaa mieltä). Väittämän keskihajonta oli pieni (0,94). Väittämässä kukaan vastaajista ei vastannut ”täysin eri mieltä”, joten todennäköisesti muutoksia on jäänyt päivittäiseen toimintaan.

Kotterin (1996) mukaan johdon tehtävänä on myös varmistaa, että henkilöstöllä on riittävät mahdollisuudet kouluttautua muutosprosessissa muuttuneisiin työtehtäviin ja toimintatapoihin. Väittämässä ”olen saanut riittävästi koulutusta muuttuneisiin käytäntöihin”, selvitettiin uusien muuttuneiden käytänteiden perehdytystä organisaation jäsenille. Vastaajista 26,4 % (n=24) oli osittain tai täysin samaa mieltä, että on saanut riittävästi koulutusta muuttuneisiin käytäntöihin. Osittain tai täysin eri mieltä oli 50,5 % (n=46) sekä ei samaa eikä eri mieltä vastasi 22,0 % (n=20), jolloin keskiarvo oli 2,6 (ei samaa eikä eri mieltä). Väitteessä muutos- ja kehittämistyöryhmiin osallistuneet kokivat (ka. 2,8) saaneensa riittävämmän koulutusta kuin muut (ka. 2,5) (kts. kuvio 15). Tilastollisesti merkitsevä väittämän ero ei kuitenkaan ole (korrelaatio -0,14, P-arvo 0,2).

Kun muutoksia on saatu käytäntöön, olisi niistä ja muutokseen osallistumisesta tärkeää antaa tunnustusta ja positiivista palautetta organisaation jäsenille hyvin tehdystä työstä (Laurila, 2017; Kotter, 1996). Ozkalayn ja Karacan (2021) tutkimuksessa nousi esille, että muutosta edistävillä tavoilla toimivat organisaation jäsenet eivät kuitenkaan saaneet huomiointia tai palkintoja toiminnastaan. Tutkimuksessa nostettiin esille, että johtajien tulisi ottaa käyttöön motivoivia työkaluja, jotta työntekijöiden motivaatiota muutokseen voidaan parantaa. Vastaajista 25,8 % oli osittain tai täysin samaa mieltä, että olemme saaneet kiitosta muutokseen osallistumisesta. Osittain tai täysin eri mieltä oli 51,7 % (n=46) sekä ei samaa eikä eri mieltä vastasi 22,0 % (n=20), jolloin keskiarvo oli 2,5 (osittain eri mieltä). Tilastollisesti lähes merkitsevästi vastanneet esihenkilöt kokivat saaneensa enemmän kiitosta muutokseen osallistumisesta kuin muut vastanneet organisaation jäsenet (korrelaatio 0,24, P-arvo 0,03).

Taulukko 18. Onnistumiset, vakiinnuttaminen ja juurruttaminen Organisaatiossa X.

Yksikössäni...	täysin eri mieltä	osittain eri mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	osittain samaa mieltä	täysin samaa mieltä	en osaa sanoa	Keskiarvo	Keskijonta
valmiiksi saadut muutokset ovat jääneet osaksi päivittäistä toimintaa		14,3% (n=13)	20,9% (n=19)	43,9% (n=40)	16,5% (n=15)	4,4% (n=4)	3,7	0,94
olemme saaneet kiitosta muutokseen osallistumisesta	24,7% (n=22)	27,0% (n=24)	12,4% (n=11)	16,8% (n=15)	9,0% (n=8)	10,1% (n=9)	2,5	1,34
Minä...								
olen saanut riittävästi koulutusta muuttuneisiin käytäntöihin	19,8% (n=18)	30,7% (n=28)	22,0% (n=20)	17,6% (n=16)	8,8% (n=8)	1,1% (n=1)	2,6	1,24



Kuvio 15. Onnistumiset, vakiinnuttaminen ja juurruttaminen. Muutos- ja kehittämistyöryhmiin osallistuneet vs. muut.

Kyselyn avoimet kysymykset keräsivät onnistumisiin, vakiinnuttamiseen ja juurruttamiseen liittyen kolme vastausta. Onnistuneeksi yksi vastaaja koki tulevaisuuden uudet yksiköt, joiden toimintaa on jo aloitettu. Toinen vastaaja oli tyytyväinen, että toiminnot tulevat jatkossa olemaan lähekkäin toisiaan. Kysymyksessä ”*mitkä asiat ovat mielestäsi onnistuneet muutoksessa?*”, onnistumisiin, vakiinnuttamiseen ja juurruttamiseen liittyviä kommentteja kerääntyi kolme kappaletta, kun kysymykseen ”*mitkä asiat olisivat voineet onnistua paremmin muutoksessa?*”, ei tullut osa-alueeseen liitettäviä vastauksia.

”Muutoksia on tehty pikkuhiljaa, työ vielä kovin kesken. Myös vanhojen tilojen rajoitteet estävät muutoksen tekemistä osittain. Kuitenkin asioita on viety eteenpäin.”

”Yksikköni toiminta pääsee samaan kerrokseen, se selkeyttää toimintaa ja yhteistyötä suunnattomasti.”

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Tutkielman ajankohtaisuus ja tärkeys on muuttuvassa sosiaali- ja terveydenhuollon kentässä itsestäänselvyys. Muutoksia tapahtuu koko ajan, joista viimeisimpänä vuoden 2023 alussa aloittaneet hyvinvointialueet. Yksi kohdeorganisaation vastaajista koki siirtymisen hyvinvointialueelle menneen huonosti:

”Hyvinvointialueelle siirtyminen ei ole onnistunut. Mikään ei oikein toimi, (tietojärjestelmät ym.) se turhauttaa.”

Vastaajan kokemus vastaakin hyvin aikaisempia tutkimuksia, joissa on todettu muutoksen olevan organisaation jäsenille raskas ja se vaatii aina sopeutumista uusiin toimintamalleihin (Kantola ja muut, 2021, 23). Hyvinvointialueet muokkaavat hallintojärjestelmiä ja organisaatioita jo itsessään. Sen lisäksi muutoksia tapahtuu jatkuvasti sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmissä sekä hoitomuodoissa. Tässä tutkielmassa pyrittiin syventämään sosiaali- ja terveydenhuollon muutosjohtamiseen ja sen monimuotoisuuteen ambidekstrian näkökulmasta. Tällä tarkoitetaan tässä tutkielmassa ylhäältä alas johdetun muutoksen kanssa yhdessä käytettävään itseorganisoituvaan muutokseen. Siinä missä ylhäältä alas johtamisella saadaan muutoksia tapahtumaan mahdollisesti nopeallakin aikataululla, voisi itseorganisoituvalla muutoksella mahdollistaa jotakin sellaista, jota ylhäältä alas johtamalla ei mahdollisteta (Khan ja muut, 2018, s. 4–5).

Muutoksessa pyritään aina parantamaan nykytilaa, mutta tämän onnistumiseen vaikuttavat kompleksisessä ympäristössä monet asiat. Siinä missä jokin muutos onnistuu toisessa yksikössä, voidaan sen nähdä epäonnistuneen täysin toisessa yksikössä. Myös itsestä toimivat organisaation jäsenet kokevat muutoksen eri tavoin, kuten tulosluvussa pystyimme toteamaan (Syväjärvi ja muut, 2007). Tämän voidaan nähdä toimivan myös muutosjohtamisen malleissa. Toiset organisaation jäsenet kaipaavat ylhäältä alas johtamista siinä missä toiset haluavat itse päästä vaikuttamaan enemmän muutokseen (Kiekens ja muut, 2022).

Useat tutkijat (esimerkiksi Kiekens ja muut, 2022; Braithwaite, 2018; Kantola ja muut, 2021, s. 23) ovatkin todenneet, että sosiaali- ja terveydenhuoltoa pitäisi tarkastella kompleksisena adaptiivisena systeeminä, jossa oudosti, kaoottisesti ja dynaamisesti käyttäytyvä sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatio toimii. Samalla se sisältää tasapainon elementtejä, joten sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden toiset tapahtumat nähdään lineaarisina ja ennustettavina, kun taas toiset tapahtumat ovat sattumanvaraisia ja epäennustettavia.

Tässä luvussa esitellään yhteenveto tutkielman tuloksista sekä pohditaan tuloksia tutkimuskysymysten kautta. Tutkielmassa muutosjohtamisen malleja lähestytään ambidekstriin eli molempikätisyyden kautta. Tutkielman tavoitteena oli selvittää, millainen on ylhäältä alas johdetun ja itseorganisoituvan muutoksen ambidekstriä, ja miten se ilmenee ajankohtaisesti muutoksen kohteena olevan sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiossa. Aikaisemmin on todettu, että tietynlaiset tilanteet vaativat erilaista johtamista. Itseorganisoitumiseen rohkaisemalla voidaan saada ideoita, joita ei ylhäältä alas johtamisella saada, kun taas toisaalta näiden syntyneiden ideoiden käytäntöön saaminen vaatii usein ylhäältä alas johtamista (Khan ja muut, 2018; Braithwaite ja muut, 2017).

Lisäksi tutkielmassa haluttiin selvittää suhtautuvatko enemmän muutokseen osallistetut organisaation jäsenet positiivisemmin muutokseen, kuin muut organisaation jäsenet. Osallistamisella voitaisiin lisätä organisaation jäsenten motivaatiota, työn mielekkyyttä ja arvostetuksi tulemisen kokemusta sekä vähentää muutosvastarintaa (Laurila, 2017). Lisäksi alkuvaiheen osallistamisella voitaisiin vahvistaa organisaation jäsenten muutostarpeen ymmärtämistä ja hyväksymistä (Valpola, 2004). Osallistamisen puutteen on nähty aiheuttavan tyytymättömyyttä muutokseen (Lindell, 2011). Tutkielmassa haluttiin verrata myös muutoksen keskiössä toimivia organisaation jäseniä muihin organisaation jäseniin. Braithwaiten (2018) mukaan muutoksen keskiössä toimivilla organisaation jäsenillä on usein epärealistinen kuva muutoksen todellisuudesta. Tutkielman päätutkimuskysymys ja lisätutkimuskysymykset käsitellään seuraavissa alaluvuissa.

6.1 Muutosjohtamisen ambidekstria

Tutkielman päätutkimuskysymyksenä oli ”millainen on muutosjohtamisen mallien (ylhäältä alas suuntautuvan ja itseorganisoituvan muutoksen) ambidekstria ja miten se ilmenee kohdeorganisaatiossa”. Tutkielman teoriaosuuden perusteella rakennettiin synteesi, jolla tarkoitetaan yhteenvetoa yhdestä tai useammasta teoriasta ja metodologiasta (Hukkinen, 2010). Tässä tutkimuksessa synteessin (luku 3.5) avulla vedetään yhteen muutosjohtamisen ambidekstriaa. Ambidekstria muodostui ylhäältä alas johdetun muutoksen ja itseorganisoituvan muutoksen teorioiden pohjalta. Molemmat teoriat sisältävät myös paljon yhtäläisyyksiä, vaikka niiden johtamistapojen nähdään poikkeavan toisistaan. Tutkielman tavoitteena ei siis ollut tutkia, kumman lähestymistavan avulla, voidaan muutosta paremmin edistää, vaan selvittää millainen näiden muutosjohtamisen mallien ambidekstria on. Tutkielman teoriaosuuden synteessin osa-alueet olivat muutostarpeen määrittely, viestintä, osallistaminen, muutoskyky ja subjektiivisuus, itseohjautuvuus ja emergenssi, esihenkilöiden toiminta, onnistumiset/vakiinnuttaminen/juurruttaminen.

Kuten aikaisemmin todettiin, tunnetaan sosiaali- ja terveydenhuollon johtaminen edelleen hierarkkisesta ja perinteisestä johtamismallista, jossa päätökset ja valta ovat organisaation ylimmällä johdolla (Khan ja muut, 2018, s. 4–5). Tutkimusten mukaan sosiaali- ja terveydenhuollon nykyaikaiset organisaatiomuutokset saattavat kuitenkin vaatia ylhäältä alas johtamisen tilalle enemmän ihmisläheistä johtamistapaa, jossa korostuu osallistaminen, avoimuus, viestintä, vuorovaikutus sekä arvostus ja läsnäolo (Kantola ja muut, 2021, s.23). Esimerkiksi organisaation jäsenten laaja osallistaminen toisi organisaatiolle tutkitusti hyötyjä, mutta osallistamisen täytyy olla aitoa, jossa on oikeasti vaikuttamisen mahdollisuus. Esimerkiksi Organisaation X henkilöstö koki, että osallistamista on kyllä käytetty, mutta vastaajat kokivat, että sillä ei ole ollut merkitystä muutokseen.

Onkin ehdotettu, että ylhäältä alas johtamista vähentämällä voidaan mahdollistaa kompleksisen ympäristön luonnollinen itseorganisoituminen. Näin voitaisiin hyödyntää eturivissä työskentelevien organisaation jäsenten itseohjautuvuutta, itseorganisoitumista

eikä luottaa sääntöjen ja määräyksien ohjaavan organisaatiota haluttuun suuntaan. Johtajat voisivat kohdata etulinjan työntekijöitä ja selvittää mitkä asiat heidän näkökulmaansa voisivat toimia muutoksessa (Braithwaite ja muut, 2017). Koska tämän tutkielman empiiristä osuutta lähestytään välineellisen tapaustutkimuksen kautta, on merkityksellistä myös käsitellä muutosjohtamisen ambidekstriaa laajemmassa kontekstissa. Mitä hyötyjä sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioilla olisi, jos ne yhdistelisivät ylhäältä alas muutosjohtamista ja itseorganisoituvaa muutosta. Tutkimuksien mukaan itseorganisoituva muutos toisi mahdollisesti syvällisempiä ja vaikuttavampia muutoksia, mutta itseorganisoituva muutos on myös ylhäältä johdettua muutosta hitaampi, joka taas voi tuottaa ongelmia nykypäivän tuottavuuteen, tehokkuuteen ja vaikuttavuuteen painottuvassa sosiaali- ja terveydenhuollossa (Syväjärvi ja muut, 2007, s. 7; Lunkka ja muut, 2007, s. 170–171). Lisäksi on todettu, että organisaation jäsenten välinen vuorovaikutus voi saada aikaa ideoita, joita ei ylhäältä alas johtamalla saada, mutta samalla on nähty, että näiden käytäntöön saaminen voi olla haastavaa ilman ylhäältä alas johtamista (Khan ja muut, 2018). Aikaisemmat tutkimukset siis kannustavat sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioita yhdistämään sekä ylhäältä alas johtamista että itseorganisoituvaa muutosta.

Millainen on sitten muutosjohtamisen ambidekstria, kun siihen huomioidaan ylhäältä alas muutosjohtaminen ja itseorganisoituva muutos. Muutosjohtamisen teorioista muodostetut osa-alueet ottavat huomioon molempien teorioiden vahvimmat painotukset. *Muutostarpeen määrittely* on selkeästi suunnitelmallisempaa ylhäältä alas johdetussa muutoksessa. Itseorganisoituvassa muutoksessa muutostarve voi ilmaantua yksittäisen organisaation jäsenen huomaamasta ongelmasta, josta sitä lähdetään työstämään työryhmän kanssa vuorovaikuttamalla. *Viestintä* ja sen merkitys korostuu molemmissa teorioissa, ja sillä tarkoitetaan luotettavaa ja ajankohtaista tietoa muutoksesta. *Osallistaminen* huomioidaan molemmissa teorioissa, mutta erityisesti itseorganisoituvaan muutokseen se kuuluu oleellisena lähtökohtana. Itseorganisoituva muutos vaatii laajaa osallistamista ja avointa keskustelua organisaatiossa. Ylhäältä alas johdettu muutos tunnistaa

organisaation jäsenten osallistamisen, mutta pitää kuitenkin päätäntävällän ylimmällä johdolla.

Muutoskyky ja subjektiivisuus huomioidaan erityisesti itseorganisoituvassa muutoksessa. Yksilön muutoskyky huomioidaan myös ylhäältä alas johdettujen muutosjohtamisen malleissa, mutta subjektiivisuus kuuluu lähinnä osaksi itseorganisoituvaa muutosta, jossa yksilö tai yksikkö voi esimerkiksi kokea yksittäisen muutoksen epäonnistuneeksi, kun toisessa yksikössä muutos koetaan onnistuneeksi. Itseorganisoituva muutos suositteleekin käyttämään paikallisia adaptioita, joissa muutoksia voidaan suunnitella ja muokata yksiköiden sisällä. *Itseohjautuvuus ja emergenssi* on selkeästi itseorganisoituvan muutoksen osa-alue, jossa muutos lähtee yksilöistä ja yksiköistä. Mahdollisuuksia muutokseen voi myös syntyä yllättäen, suunnittelemattomasti ja sattumanvaraisesti eli emergentisti. *Esihenkilöiden toiminta* on tärkeässä roolissa molemmissa teorioissa. Muutokseen liittyvä käsitys esihenkilön toiminnasta on laajempi, kun muutosta katsotaan ambidekstrisesti molempien teorioiden kautta. Osa-alueista viimeinen eli *onnistumiset, vakiinnuttaminen ja juurruttaminen* on erityisesti ylhäältä alas johdetun muutoksen viimeinen vaihe. Itseorganisoituva muutos ei juurikaan tunnista päätöstä muutokselle, vaan muutos on jatkuvassa kehittämisen tilassa, jossa sitä voidaan vielä muokata ja kehittää kokeilujen jälkeen. Ylhäältä alas johdettu muutos tunnistaa myös vakiinnuttamisen vaikeuden, jossa muutoksen päättäminen voi viedä jopa vuosia, jotta toiminta saadaan päivittäiseen toimintaan pysyvästi.

Teoriaosuudesta muodostettu muutosjohtamisen ambidekstria on esitelty yläpuolella (kts. myös luku 3.5), mutta sitä sovellettiin myös kohdeorganisaatioon, joka on tällä hetkellä suuren organisaatiomuutoksen kohteena. Kohdeorganisaatiolla oli tutkimuksessa välineellinen merkitys, joten tapaus itsessään ei ole tutkimuksen keskiössä, vaan se on kiinnostava yleisten teemojen tai teoreettisen kehyksen vuoksi. Alla olevassa taulukossa 19 esitellään tutkielman teoriaosuuden synteysin tuottamien osa-alueiden ja niiden ilmiöiden esiintyminen kohdeorganisaatiossa X. Kohdeorganisaation vastaajien kokemuk-

sien perusteella osa-alueista selkeästi esiintyy riittävä viestintä ja esihenkilöiden oikeanlainen toiminta muutostyössä. Osittain esiintyviä osa-alueita ovat muutostarpeen määrittely, osallistaminen, muutoskyky ja subjektiivisuus sekä onnistumiset, vakiinnuttaminen ja juurruttaminen. Vähäiseksi jää itseorganisoitumisen ja emergenssin osa-alueen esiintyminen. Tulokset vielä avattu tarkemmin taulukossa 19.

Taulukko 19. Synteesin osa-alueiden esiintyminen Organisaatiossa X.

Osa-alue	Esiintyminen kohde-organisaation muutoksessa	Tulos
Muutostarpeen määrittely	Osittain	Muutoksen tarpeellisuuden perustelluksi koki vähemmistö. Kuitenkin muutoksen tavoitteet ja aikataulu ovat selkeästi asetettu enemmistön mielestä.
Viestintä	Esiintyy	Enemmistö koki, että muutoksen etenemisestä on tiedotettu ja informaatio oli helposti saatavilla. Myös lähiesihenkilön toimintaan informaation tuomisessa enemmistö oli tyytyväisiä.
Osallistaminen	Osittain	Kun vastaajista 41,8 % on osallistunut muutos- tai kehittämissuunnitelmiin, on osallistamista selvästikin käytetty. Kuitenkin enemmistö vastaajista koki, että muutoksista ei avointa keskustelua ole käyty. Avoimien kysymysten vastauksissa koettiin, että henkilöstön mielipiteitä on kyllä kysytty, mutta ei huomioitu. Lähiesihenkilön vastuun jakamiseen ja omiin vaikuttamismahdollisuuksiin muutoksen suunnittelussa oli enemmistö vastaajista tyytyväisiä.
Muutoskyky ja subjektiivisuus	Osittain	Lähiesihenkilön muutoskyvyn vahvistamiseen enemmistö ei ollut tyytyväisiä. Kuitenkin muutokseen suhtaudutaan enemmistön mukaan positiivisesti ja muutoksen kokonaisuuteen suhtaudutaan positiivisesti. Selkeä enemmistö vastaajista vastusti jotakin muutoksen osa-aluetta.
Itseohjautuvuus ja emergenssi	Vähäisesti	Enemmistö vastaajista koki, että pieniä muutoksia omassa yksikössä voidaan tehdä. Kuitenkaan käyttöön otetuista muutoksista ei enemmistön mukaan ole kerätty palautetta tai niitä voidaan muokata palautteen perusteella.
Esihenkilöiden toiminta	Esiintyy	Organisaation johtoon muutostyössä enemmistö ei luottanut, mutta omaan esihenkilöönsä enemmistö luotti. Lisäksi vastaajat olivat tyytyväisiä lähiesihenkilön muutosjohtamiseen, yksikön ohjaamiseen kohti muutostavoitetta, innostuneen asenteen näyttämistä muutostyöhön ja oikeudenmukaiseen kohteluun. Enemmistö oli tyytymättömiä tukemiseen, kannustamiseen ja henkilökohtaiseen keskusteluun muutoksesta.
Onnistumiset, vakiinnuttaminen, juurruttaminen	Osittain	Muutokset, jotka ovat saatu jo käytäntöön on enemmistön mukaan jäänyt osaksi päivittäistä toimintaa. Enemmistö kuitenkin koki, että koulutusta muuttuneisiin käytäntöihin ei ole saatu riittävästi. Enemmistö ei myöskään ollut saanut kiitosta osallistumisesta muutostyöhön.

Kohdeorganisaatio lähestyy muutosta tämän kyselytutkimuksen perusteella ylhäältä alas johtamisen kautta, jossa kuitenkin käytetään osallistavia menetelmiä. Henkilöstön mukaan eniten kehitettävää oli kuitenkin juuri osallistamisessa ja siinä, miten työntekijöiden mielipiteet todellisuudessa saataisiin muutostyöhön. Tutkielmassa ylhäältä alas muutosjohtamisen parina nähtiin itseorganisoituva muutos, jonka esiintyminen kohdeorganisaatiossa oli vähäistä. Vastaajat kokivat, että pienet muutokset ovat omassa yksikössä mahdollisia, mutta esimerkiksi palautetta tai sen perusteella uudistuksien muokkaamista ei vastaajien kokemuksen mukaan ollut tapahtunut. Itseorganisoituvaa muutosta voitaisiin hyödyntää esimerkiksi act-then-look -mallilla ja PDSA-metodilla (kts. luku 3.3.2). Kohdeorganisaatiossa osa-alueet ilmenevät vain osittain, joten viitekehyksen tutkiminen useammassa organisaatioissa voisi tuoda paremman käsityksen sen toiminnasta sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa. Tämän tutkielman viitekehyksen näkökulmasta ihanteellinen organisaatio käyttäisi itseorganisoituvia ja osallistavia keinoja, joiden käytäntöön saamiseen se käyttäisi ylhäältä alas suuntautuvia muutosjohtamisen keinoja.

6.2 Osallistamisen näkyminen muutkokokemuksissa

Tutkielman lisäkysymykset käydään läpi teoriaosuuden synteessin osa-alueiden avulla. Lisäkysymykset sijoittuvat Organisaation X henkilöstön kokemuksiin muutosjohtamisesta. Tutkielman ensimmäisenä lisäkysymyksenä oli suhtautuvatko enemmän muutokseen osallistetut organisaation jäsenet positiivisemmin muutokseen, kuin muut organisaation jäsenet. Osallistamisella voidaan lisätä organisaation jäsenten motivaatiota, työn mielekkyyttä ja arvostetuksi tuleminen kokemusta sekä vähentää muutosvastarintaa (Laurila, 2017). Muutoksen alkuvaiheessa käytetty osallistaminen auttaa myös työntekijöiden muutostarpeen ymmärtämistä ja hyväksymistä. Lisäksi osallistaminen vahvistaa yksilön muutoskykyä (Valpola, 2004). Osallistamisen puutteen on nähty aiheuttavan esimerkiksi tyytymättömyyttä muutokseen (Lindell, 2011). Organisaatiossa X, muutos- ja kehittämistyöryhmiin oli osallistunut 41,8 % (n=38) vastaajista. Otokoko molemmissa vertailtavissa ryhmissä on yli 30, joten näistä ryhmistä oli mielekästä tehdä myös tilastollisia päätelmiä (Taanila, 2019). Vertailut vastaajien kesken on tehty keskiarvoin, eikä näitä esitetä

enää tässä alaluvussa. Tilastollisesti merkittäviä eroja ei myöskään tässä luvussa esitellä uudelleen vaan ne löytyvät tutkimustulosluvusta (kts. luku 5).

Ensimmäisenä lisätutkimuskysymyksenä oli suhtautuvatko enemmän muutokseen osallistetut organisaation jäsenet positiivisemmin muutokseen, kuin muut organisaation jäsenet. Tähän tutkimuskysymykseen kohdeorganisaation kohdalla vastaus on ei, osallistetut eivät suhtaudu muutokseen positiivisemmin, eivät ainakaan merkittävästi. Muutos oli vaikuttanut luonnollisesti enemmän osallistettujen työhön, lisäksi työryhmiin osallistuneet kokivat saaneensa suunnitella ja vaikuttaa muutokseen enemmän, kuin ryhmiin osallistumattomat, tämä on helposti selitettävissä sillä, että he olivat työryhmiin osallistuneet. Työryhmiin osallistumattomat vastaajat taas kokivat lähiesihenkilönsä toiminnan ja uudet käytännöt paremmiksi. Lisäksi työryhmiin osallistumattomat kokivat työhyvinvointinsa paremmaksi muutoksen aikana kuin työryhmiin osallistuneet. Tulokset ovat siis ristiriidassa aikaisemman tutkimustiedon kanssa, jonka mukaan osallistetut organisaation jäsenet suhtautuvat muutokseen positiivisemmin. Toisaalta taas kohdeorganisaation tuloksiin syventymällä voidaan todeta, että vastaajat eivät olleet tyytyväisiä osallistamisen toteutukseen. Jos vastaajat olisivat olleet tyytyväisiä osallistamiseen ja sen muotoihin, olisi mahdollisesti tutkimustuloskin näyttänyt toisenlaiselta.

6.3 Muutoksen keskiössä olevien käsitys muutoksen todellisuudesta

Tutkielman empiirisessä osuudessa haluttiin verrata myös muutoksen keskiössä toimivia organisaation jäseniä muihin organisaation jäseniin. Aikaisempien tutkimuksien mukaan muutoksen keskiössä toimivilla organisaation jäsenillä on usein epärealistinen kuva muutoksen todellisuudesta (Braithwaite, 2018). Organisaatiossa X, keskiössä toimivilla organisaation jäsenillä tarkoitetaan esihenkilöitä, joita vastaajista oli 9,9 %. Tilastollisiin tuloksiin tästä ryhmästä on hyvä suhtautua varauksella, koska esihenkilöiden perusjoukko oli vain 9 henkilöä, kun ristiintaulukointiin olisi hyvä olla 30 edustajaa (Taanila, 2019). Toki vastausprosentti oli esihenkilöiden kohdalla kohtuullisen suuri 56,0 % (n=9).

Vastanneet esihenkilöt kokivat tilastollisesti merkitsevästi, että muutoksista on tiedotettu selkeästi ja tilastollisesti melkein merkitsevästi organisaation johto on tiedottanut muutoksen tavoitteista selkeästi verrattaessa muihin vastanneisiin organisaation jäseniin. Lisäksi tehdyt muutokset olivat vaikuttaneet tilastollisesti merkitsevästi enemmän vastanneiden esihenkilöiden työhön. Tutkimuskysymyksen merkittävimmät tilastollisesti melkein merkitsevät väittämät olivat, uusia käytäntöjä on muokattu palautteen perusteella ja olemme saaneet kiitosta muutokseen osallistumisesta. Tutkimuskysymyksen kannalta merkittävistä väittämistä nostetaan vielä vastanneiden esihenkilöiden kokemus, että valmiiksi saadut muutokset ovat jääneet osaksi päivittäistä toimintaa, jolla ei kuitenkaan ollut tilastollista merkittävyyttä. Kyselyssä lähes kaikissa väittämässä vastanneet esihenkilöt kokivat muutostyön onnistuneen paremmin kuin organisaation muut vastanneet jäsenet. Ainoastaan lähiesihenkilön vastuun jakamisen vastanneet esihenkilöt kokivat vähäisemmäksi kuin muut organisaation jäsenet. Tässä väittämässä ei ollut tilastollista merkitsevyyttä.

Tutkielman toisena lisätutkimuskysymyksenä oli miten muutoksen keskiössä olevien ja muiden organisaation jäsenten käsitykset muutosjohtamisen toteutumisesta esiintyvät kohdeorganisaatiossa. Kuten aikaisemmin todettiin, on tutkittu, että muutoksen keskiössä olevilla organisaation jäsenillä usein epärealistinen kuva muutoksen toteutumisesta. Keskiössä olevilla tarkoitettiin tässä tutkimuksessa kohdeorganisaation esihenkilöitä. Tilastollisesti esihenkilöiden ja muiden organisaation jäsenien vertaaminen on hankalaa esihenkilöiden pienen määrän takia, mutta suuntaa antavia päätelmiä näistä voidaan tehdä. Vastanneet esihenkilöt suhtautuvatkin lähes kaikkiin muutoksen osa-alueisiin muita organisaation jäseniä positiivisemmin. Tilastollisesti merkitsevistä löydöksistä vastanneet esihenkilöt suhtautuivat merkitsevästi positiivisemmin viestintään ja tavoitteiden asettamiseen. Lisäksi vastanneet esihenkilöt kokivat, että muutoksista on kerätty palautetta ja niitä on muokattu palautteen perusteella, kun muut vastanneet organisaation jäsenet eivät kokeneet niin. Tämän tutkimuksen näkökulmasta voidaan todeta, että kohdeorganisaatiossa muutoksen keskiössä olevilla organisaation jäsenillä on epärealistinen kuva muutoksen etenemisestä verrattuna muihin organisaation jäseniin.

6.4 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksessa on tärkeää pohtia myös tutkimukseen liittyviä eettisiä näkökulmia. Tutkijalle voi käydä tahattomia virheitä, vaikka tutkija toimisikin huolellisesti. Tulosten tahallinen vääristäminen vaikuttaa kuitenkin tutkimuksen eettisyyteen ja luotettavuuteen merkittävästi (Heikkilä, 2014b, s. 28). Hyvän tieteellisen käytännön mukaisen tutkimuksen tunnistaa tutkimuksen kysymyksen asetteluista ja tavoitteista, aineiston keruusta sekä aineiston säilytyksestä, mitkä eivät loukkaa tutkimuksen kohderyhmää, tiedeyhteisöä eivätkä hyvää tieteellistä tapaa (Vilka, 2007, 90). Tutkimus voidaan nähdä laadukkaaksi ja onnistuneeksi, jos sen avulla pystytään vastaamaan luotettavasti tutkimuskysymyksiin (Heikkilä 2014b, s.27).

Tutkimusta tehdessä on perehdytty Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeistuksiin eettisistä käytännöistä. Vilka (2021) muistuttaa, että tutkimusetiikka kulkee tutkimuksessa mukana tutkimusprosessin alusta loppuun saakka. Hyvä tieteellinen käytäntö tarkoittaa, että tutkija käyttää tieteellisesti todistettuja, eettisiä toimintatapoja, tutkimusmenetelmiä ja tiedonhankintamenetelmiä. Käytännössä tällä tarkoitetaan tiedeyhteisön hyväksymiä menetelmiä. Tutkimuksen toteuttajan on koko tutkimusprosessin ajan pysyttävä puolueettomana ja objektiivisena tutkimukselle, eikä antaa omien moraalisten vakaumusten vaikuttaa tutkimukseen (Heikkilä, 2014b, 28). Vilka (2007, s. 91) lisää, että ajankohtaisesti voimassa oleva lainsäädäntö on otettava tutkimuksessa huomioon. Jokaisessa tutkimuksessa käsitellään myös yksityisyyttä ja tekijänoikeuksia koskettavia asioita. Kysymykset olivat vapaaehtoisia.

Tutkielman empiirinen osuus kerättiin Wepropol-ohjelmalla, jossa vastaajien anonymiteetti on helposti suojattavissa ohjelman asetuksilla. Aineisto poistetaan ohjelmasta ja tutkijalta tutkielman valmistuttua. Tutkittavilla on myös mahdollisuus kieltäytyä tutkimuksesta tai jättää vastaamatta kyselyyn. Väittämäkysymyksissä vastaajalla oli mahdollisuus valita ”en osaa sanoa” tai jättää vastaamatta väittämään. Lisäksi kyselyssä olevat avoimet kysymykset käsiteltiin niin, että yksittäistä vastaajaa ei voi niistä tunnistaa. Muu-

toinkin tutkielmassa pidettiin tärkeänä tutkimusaineiston säilyttäminen eettisesti vaaditulla tasolla (Vilka, 2021, s. 47). Aineisto säilytettiin vain tarvittavan ajan Webropol-ohjelmistossa, jonka jälkeen se hävitettiin asianmukaisesti.

Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksessa käytettiin menetelmien osalta triangulaatiota. Tutkielman empiirisen osuuden kyselyllä selvitettiin lähinnä määrällistä tietoa, mutta kyselyn avoimet kysymykset lisäsivät laadullista tietoa tutkimukseen. Määrällisen tutkimuksen arvioinnissa pohditaan, miten tutkimusasetelma ja tutkimuskysymykset sopivat valittuun teoriaan (Kivistö, 2014, s.222). Määrällisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida reliaabeliuden, validiuden ja kokonaisluotettavuuden kautta. Reliaabeliudella tarkoitetaan tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia, eli toistamalla tutkimuksen samanlaisena, saataisiin edelleen sama lopputulos. Tutkimus voidaan nähdä luotettavana ja tarkkana, jos tutkimusta toistettaessa saadaan täsmälleen sama tulos riippumatta tutkimuksen tekijästä. Reliaabeliutta arvioidaan jo tutkimuksen aikana sekä sen jälkeen. Mittaus-tuloksia esittäessä tulee muistaa, ettei tuloksia voi yleistää tehdyn tutkimuksen ulkopuolelle, vaan ne ovat päteviä vain tietyssä ajassa ja paikassa (Vilka, 2007, s 149).

Validiudella tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa on onnistuttu mittaamaan sitä, mitä tutkimuksessa oli tarkoitus mitata. Tutkijan on operationalisoitava teoreettiset käsitteet arkikielen tasolle ja siirrettävä ne lomakkeeseen eli mittariin. Tutkimuksen validius on hyvä, jos tutkimuksessa esitettävät käsitteet ovat oikeita, eikä tutkija ole joutunut niiden tasolla harhaan. Kokonaisluotettavuudella tarkoitetaan reliaabeliuden ja validiuden yhteistulosta. Kokonaisluotettavuuden nähdään olevan hyvä, kun se ei sisällä satunnaisvirheitä, ja se pystytään toistamaan uusintamittauksella (Vilka, 2007, 150).

Kyselylomakkeen onnistuminen on yksi tutkimuksen luotettavuutta määrittelevistä tekijöistä. Tärkeimmät vaiheet ovat lomakkeen suunnittelu, kysymysten muotoilu ja testaus.

Näissä tutkimuksen ohjaajilla oli merkittävä osuus lomakkeen suunnittelussa ja kysymysten muotoilussa. Jotta mittari vastaa tutkimusongelmaan, kysymysten on oltava selkeitä, yksiselitteisiä ja täsmällisiä sekä mitattava sitä mitä niiden on tarkoituskin mitata. Lomakkeen testaaminen on lisäksi tärkeää teknisten virheiden ja yksiselitteisyyden vuoksi (Vilkkä, 2007, s. 78). Tutkimuksessa käytettävää lomaketta testattiin yhteensä kahdeksalla vastaajalla, jonka lisäksi se annettiin kohdeorganisaation yhteyshenkilölle katsottavaksi, jotta kohdeorganisaation jäsenet ymmärtävät kyselyn väittämät. Palautteen perusteella kyselystä muokattiin sanamuotoja.

Tutkimuksen laadullista osuutta edustaa kyselyn avoimien kysymysten vastaukset, jotka käsiteltiin laadullisella sisällönanalyysillä. Laadullinen sisällönanalyysi otettiin tutkimukseen mukaan lisäämään sen validiteettia. Tutkimuksen lähestyminen usein eri menetelmin voi oikein käytettynä lisätä tutkimuksen luotettavuutta (Henriksson, 2016). Tutkimuksen laadullisella osuudella ei pyritty yleistämään, vaan lisäämään tutkimuksen tuottamaa tietoa, jolloin aineiston koolla ei ole merkitystä. Tärkeämmäksi nousee vastaajien tieto ja kokemus kohteena olevasta ilmiöstä (Kivistö, 2014, s. 225). Tutkielma pyrittiin pitämään avoimena ja luotettavana myös tulosten esittelyssä. Tulosten esittely on oleellinen osa tutkielmaa. Siinä tutkija esittää aineistonsa pohjalta havaittuja tuloksia (Metsämuuronen, 2009, s. 80). Tässä tutkielmassa tulosten esittely pyrittiin tekemään luottamuksellisesti ja vastaajien anonymiteettiä kunnioittaen. Tulosten esittelyyn kuuluu myös johtopäätösten ja tulkintojen tekeminen kerätyn aineiston tuloksista.

Tutkielmassa syvennyttiin tutkimaan sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiossa ilmentyvää muutosjohtamisen ambidekstriaa ja henkilöstön muutoskokemuksia. Ne eivät ole eettisesti haastavia kohteita, joten tähän ei tarvinnut kiinnittää erityistä huomiota. Tulosten ja analyysin luotettavuutta arvioidessa on mainittava, että tutkielman tekijä on kohdeorganisaatiossa työntekijänä. Lisäksi työkokemus sosiaali- ja terveydenhuollossa on voinut ohjata tulosten päättelyä. Kuitenkin tutkielmassa on alusta lähtien aktiivisesti pyritty objektiivisuuteen ja hyvien tieteellisten käytäntöjen noudattamiseen.

Tutkielman raportti on kirjoitettu Vaasan yliopiston vuoden 2022 kirjallisia ohjeita noudattaen. Koko prosessi on kuvattu mahdollisimman avoimesti raportissa. Tutkimuksen tulos- ja johtopäätökset luvuissa on pyritty vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tulokset on myös pyritty esittämään niin, että niitä voidaan hyödyntää jatkotutkimuksissa muihin sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioihin. Tutkielman tekijän toiveena on, että tuloksia ja johtopäätöksiä hyödynnettäisiin kohdeorganisaatiossa ymmärtämään muutoksessa olevien työntekijöiden muutoskokemuksia ja toisaalta kehittämään organisaation muutosjohtamista.

6.5 Jatkotutkimusaiheet

Tässä tutkielmassa tutkimusasetelmana oli ylhäältä alas suuntautuvan muutosjohtamisen ja itseorganisoituvan muutoksen ambidekstria kompleksisessa sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiossa. Muutosjohtamista sosiaali- ja terveydenhuollossa on tutkittu paljon, mutta yhtä selkeää muutosjohtamisen viitekehystä sille ei ole. On todettu, että ylhäältä alas johdettuja malleja voitaisiin yhdistää itseorganisoituvan muutoksen kanssa, jotta muutos onnistuisi parhaalla mahdollisella tavalla. Kohdeorganisaation muutoksessa synteessin osa-alueet näyttäytyivät vaihtelevasti. Synteessin mukaisten ilmiöiden tutkiminen useammassa organisaatioissa voisi tuoda paremman käsityksen sen toiminnasta sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa. Tämän tutkielman viitekehysten näkökulmasta ihanteellinen organisaatio käyttäisi itseorganisoituvia ja osallistavia keinoja, joiden käytäntöön saamiseen se käyttäisi ylhäältä alas suuntautuvia muutosjohtamisen keinoja.

Tämän tutkielman empiirisessä osuudessa nousi esille, että kohdeorganisaation muutoksessa käytetään osallistavia menetelmiä, mutta työntekijät kokevat, että muutoksen toteuttamiseen sillä ei ole merkitystä. Työntekijät siis kokivat, että heitä kuullaan mutta ei kuunnellaan. Lisäksi työntekijät eivät kokeneet voivansa vaikuttaa oman yksikkönsä toimintoihin ja niiden muutoksiin. Tutkimuksessa tuli kuitenkin esille, että työntekijöillä olisi enemmän halua vaikuttaa omaan työhönsä. Jatkossa voisi tutkia miten ylhäältä alas joh-

tamisen ja itseorganisoituvan muutoksen ambidekstriaa voisi kehittää ja tuoda enemmän käytäntöön sosiaali- ja terveydenhuollon muutoksissa. Lisäksi tutkielman empiiriosuudessa nousi esille sattumalöydöksenä sukupuolien väliset erot suhtautumisessa muutokseen. Miehet suhtautuivat muutokseen monilla osa-alueilla selkeästi negatiivisemmin kuin naiset.

Lähteet

- Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J-L., Shafiq, H. (2012). Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management Development*, Vol. 31 No. 8, pp. 764-782. <https://doi.org/10.1108/02621711211253231>
- Augustsson, H., Churruca, K. & Braithwaite, J. (2019). Re-energising the way we manage change in healthcare: the case for soft systems methodology and its application to evidence-based practice. *BMC Health Serv Res* 19, 666. <https://doi.org/10.1186/s12913-019-4508-0>
- Bass, B. M. (1990, alkup. 1974). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, & Management Applications*. New York: The Free Press.
- Barthelemy, M., Bordin, P., Berestycki, H. & Gribaudo, M. (2013). Self-organization versus top-down planning in the evolution of a city. <https://doi.org/10.1038/srep02153>
- Booth, B.J., Zwar, N. & Harris M.F. (2013). Healthcare improvement as planned system change or complex responsive processes? a longitudinal case study in general practice. *BMC Family Practice* 14,51. <https://doi.org/10.1186/1471-2296-14-51>
- Braithwaite, J. (2018). Changing how we think about healthcare improvement. *BMJ* 2018;361:k2014. <https://doi:10.1136/bmj.k2014>
- Braithwaite, J., Churruca, K. & Ellis, LA. (2017). Can we fix the uber-complexities of healthcare? *Journal of the Royal Society of Medicine* Volume 110, Issue 10, Pages 392-394. <https://doi.org/10.1177/0141076817728419>
- Braithwaite, J., Ellis, L.A., Churruca, K., Long, J.C., Hibbert, P. & Clay-Williams, R. (2021). Complexity Science as a Frame for Understanding the Management and Delivery of High Quality and Safer Care. Teoksessa Donaldson, L., Ricciardi, W., Sheridan, S. & Tartaglia, R. (Toim.) (2021). *Textbook of Patient Safety and Clinical Risk Management*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-59403-9_27
- Burke, W. (2002). *Organization Change: Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage Publications
- Burnes, B. (1994). *Managing change. A strategic approach to organisational development and renewal*. Pitman Publishing.

- Burnes, B. (2004). Emergent change and planned change - competitors or allies? the case of XYZ construction. *International Journal of Operations & Production Management* 24: 9, 886–902
- Burnes B., Hughes M. & By RT. (2016). Reimagining Organisational Change Leadership. *Leadership*, 14 (2), pp. 141-158. DOI: <https://doi.org/10.1177/1742715016662188>
- Cawsey, T. F., Deszca, G. & Ingols, C. (2012). *Organizational change: an actionoriented toolkit*. Thousand Oaks. SAGE.
- Checkland, P. (2000). Soft Systems Methodology: A Thirty Year Retrospective. *Systems Research and Behavioral Science Syst. Res.* 17, S11–S58.
- Cilliers, P. (1998). *Complexity & Postmodernism Understanding Complex Systems*. Routledge.
- Churruca, K., Pomare, C., Ellis, LA., Long, J.C. & Braithwaite, J. (2019). The influence of complexity: a bibliometric analysis of complexity science in healthcare. *BMJ Open*. doi: 10.1136/bmjopen-2018-027308
- Dahl, K. (2023). Mixed methods -lähestymistapa. Noudettu 7.3.2023 osoitteesta https://tieteentermipankki.fi/wiki/Uskontotiede:mixed_methods_-_l%C3%A4hestymistapa
- Diaz-Fernandez, M., Pasamar-Reyes, S., & Valle-Cabrera, R, (2017). Human capital and human resource management to achieve ambidextrous learning: A structural perspective. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2016.03.002>
- Eriksson, P. & Koistinen, K. (2005). Monenlainen tapaustutkimus. *Kuluttajatutkimuskeskus, julkaisu* 4:2005.
- Erskine, P. (2013). *ITIL and organizational change*. IT Governance Publishing.
- Gill, R. (2003). Change management--or change leadership?. *Journal of change management*, 3(4), 307-318.
- Hanén, T. (2017). Yllätysten edessä Kompleksisuusteoreettinen tulkinta yllättävien jävdy-naamisten tilanteiden johtaisessa. Maanpuolustuskorkeakoulu. Julkaisusarja 1: Tutkimuksia nro 11. Helsinki. [https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/130810/Hanen2016_MPCK%20\(final_verkkoversio\).pdf?sequence=2](https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/130810/Hanen2016_MPCK%20(final_verkkoversio).pdf?sequence=2)
- Harisalo, R. (2021). *Organisaatioteoriat*. (Toinen, uudistettu ja täydennetty laitos). Tietosanoma.

- Harrison, R., Fischer, S., Walpola, R., Ashfaq, C., Babolola, T., Mears, S & Le-Dao, H. (2021). Where Do Models for Change Management, Improvement and Implementation Meet? A Systematic Review of the Applications of Change Management Models in Healthcare. *Journal of Healthcare Leadership* 2021:13 85–108. DOI: 10.2147/JHL.S289176
- Heikkilä, T. (2014a). Kvantitatiivinen tutkimus. Verkkomateriaali. Noudettu 23.12.2022 osoitteesta <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>
- Heikkilä, T. (2014b). Tilastollinen tutkimus (9. uud. p.). Edita.
- Henriksson, M. (2016). Monimenetelmällisen tutkimuksen monet menetelmät. Verkkomateriaali. Noudettu 7.3.2023 osoitteesta <https://kuntoutussaatio.fi/2016/05/31/monimenetelmällisen-tutkimuksen-monet-menetelmat/>
- Heyden, M., Fourné S., Koene, B. & Werkman, R. (2016). Rethinking 'Top-Down' and 'Bottom-Up' Roles of Top and Middle Managers in Organizational Change: Implications for Employee Support. DOI:10.1111/joms.12258
- Hukkinen, J. (2010). Vinkkejä hyvään graduun. Verkkomateriaali. Noudettu 19.1.2023 osoitteesta <https://blogs.helsinki.fi/jahukkin/fi-les/2010/08/tutseS09ympsjh.pdf>
- Jalonen, H., Lindell, J., Puustinen, A. & Raisio, H. (2013). Yhteistyön kääntöpuoli: Kun itseorganisoituminen epäonnistuu ja ilmaantuminen yllättää. *Hallinnon tutkimus*, 32(4), pp. 284–300.
- Jones, G. R. (2013). *Organizational Theory, Design, and Change*. Seventh edition. Pearson. Noudettu 2.3.2022 osoitteesta <https://industri.fatek.unpatti.ac.id/wp-content/uploads/2019/03/085-Organizational-Theory-Design-and-Change-GarethR.-Jones-Edisi-7-2013.pdf>
- Juhila, K. (2023). Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto Noudettu 7.3.2023 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>
- Juuti, P. (2013). *Jaetun johtajuuden taito*. Bookwell Oy
- Kantola, J., Lehto, K. ja Ekman, K. (2021). Lähijohtajien muutosvalmius kuntasektorilla. *Hallinnon Tutkimus* 40 (1), 23–36, 2021

- Khan, S., Vandermorris, A., Shepherd, J., Begun, J.W., Lanham, H.J., Uhl-Bien, M. & Whitney, B. (2018). Embracing uncertainty, managing complexity: applying complexity thinking principles to transformation efforts in healthcare systems. *BMC Health Serv Res* 18, 192. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-2994-0>
- Kestilä-Kekkonen, E. (2023). Kovarianssi ja korrelaatio. Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Noudettu 20.2.2023 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/korrelaatio/korrelaatio/>
- Kiekens, A., Dierckx de Casterle, B. & Vandamme A-M. (2022). Qualitative systems mapping for complex public health problems: A practical guide. *PLoS ONE* 17(2): e0264463. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0264463.g001>
- Kivimäki, R., Karttunen, A. & Yrjänheikki, L. (2006). Hyvinvointia sairaalatyöhön. Terveystieteiden tutkimuskeskuksen tutkimusraportti 2004–2006. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2006: 69.
- Kivistö, M. (2014). Kolme ja yksi kuvaa osallisuuteen. Monimenetelmällinen tutkimus vaikeavammaisten ihmisten osallisuudesta toimintana, kokemuksena ja kielenkäyttönä [väitöskirja, Lapin yliopisto]. *Acta Electronica Universitatis Lapponensis* 150. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-484-751-3>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (2009). *Tärkeys järjestykseen. Nyt. Alkuperäinen teos: A Sense of Urgency*. Käännös: Mauri Laukkanen. Talentum.
- Kotter, J. P. (2012a). *Leading change*. Harvard Business Press.
- Kotter, J. (2012b). *Competitive Strategy - Accelerate!* *Harvard Business Review* 11/2012. Noudettu 1.3.2023 osoitteesta <https://hbr.org/2012/11/accelerate>
- Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. (2023a). Hypoteesien testaus. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Noudettu 21.2.2023 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/hypoteesi/testaus/>
- Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. (2023b). Keskiluvut. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Noudettu 20.2.2023 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus>

- Laitinen I., Jalonen H. & Stenvall J. (2014). Se toimii sittenkin. Kohti organisaatiotutkimuksen pragmaattista kompleksisuusteoriaa. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 42.
- Laurila, M. (2017). Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan. Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta [väitöskirja, Vaasan yliopisto]. Acta Wasaensia 386. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-772-9>
- Leinonen, R. (2018). Sisällönanalyysi. Noudettu 22.2.2023 osoitteesta <https://spoken.fi/sisallonanalyysi/>
- Lindell, J. (2011). Muutos systeemittömästi ymmärrettävässä organisaatiossa. Hallinnon tutkimus 1/2011. Vol 30 Nro 1 (2011): Hallinnon tutkimus <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/99347/57058>
- Lindell, J. (2017). Muutosjohtajuuden pirullinen puoli [väitöskirja, Vaasan yliopisto]. Acta Wasaensia 375. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-745-3>
- Lindell, J., Ollila, S. & Vartiainen, P. (2014). Kompleksisuuden johtaminen. Gaudeamus: Helsinki. (Teoksessa: Pirullisista ongelmista hyvään hallintoon, 86–99. Toim. Kirsi Lehto, Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 65. Hallintotieteet 2. Vaasa: Vaasan yliopisto. https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-581-7.pdf
- Lippitt, R., Watson, J. & Westley, B. (1958). The Dynamics of Planned Change: A Comparative Study of Principles and Techniques. New York: Harcourt, Brace & World, Inc.
- Long, K.M., McDermott, F. & Meadows, G.N. (2018). Being pragmatic about healthcare complexity: our experiences applying complexity theory and pragmatism to health services research. *BMC Med* 16, 94. <https://doi.org/10.1186/s12916-018-1087-6>
- Lundström, N. (2015). Aluekehittämisen pirullinen peli. Väitöskirja. Acta Wasaensia 236. Vaasa. Saatavissa: https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-623-4.pdf
- Lundström, N. (2015). Aluekehittämisen pirullinen peli. Väitöskirja. Acta Wasaensia 326. Vaasa. Saatavissa: https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-623-4.pdf
- Lunkka, N., Pätsi J. & Suhonen M. (2017). Kerrottu tyytyväisyys, pettymys ja ärtymys sairaalan organisaatiomuutoksen kontekstissa – Osastonhoitajat tunnekokemuksiaan merkityksellistämässä. Hallinnon Tutkimus 36(3), 170–185.

- Lähdesmäki, T., Hurme, P., Koskimaa, R., Mikkola, L., Himberg, T. (2014). Menetelmäpolkuja humanisteille. Jyväskylän yliopisto, humanistinen tiedekunta. Noudettu 2.3.2023 osoitteesta <http://www.jyu.fi/mehu>
- Metsämuuronen, J. (2009). Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Gummerus.
- Nieminen, M., Talja, H., Heikkilä, J-P., Airola, M., Viitanen, K., & Tuovinen, J. (2017). Muutosjoustavuus Organisaation resilienssin tukeminen. Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy. <https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/technology/2017/T318.pdf>
- Olin, D. (2003). Paradox. Routledge.
- Ozkalay, G. & Karaca, A. (2021). Nurses' Attitudes toward Change and the Affecting Factors. International Journal of Caring Sciences Volume 14 (1), 362-369
- Porras, J. I. & Silvers, R. C. (1991). Organization development and transformation. Annual Review of Psychology 42, 51–78
- Prosci. (2017). Prosci Adkar model. A Goal-oriented change management model to guide individual and organizational change. <http://empower.prosci.com/theprosci-adkar-model-ebook-bundle>
- Purmonen, P. & Makkonen, R. (2011). Muutosjohtaminen, osaamisen johtaminen ja esimiestyö yhteys- ja palvelukeskusalalla. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun julkaisuja C:42. Joensuu: Pohjois-Karjalan Ammattikorkeakoulu.
- Puustinen, A. & Jalonen, H. (2020). Kompleksisuusajattelu organisaatiotutkimuksessa – ymmärtämistä edistävä uusi lähestymistapa vai vanhaa viiniä uudessa pullossa? Teoksessa Vartiainen, P. & Raisio, H. (toim.) Johtaminen kompleksisessa maailmassa – Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen, 15–36. Gaudeamus, Helsinki.
- Raisio, H., Jalonen, H. & Uusikylä, P. (2018). Kesy, sotkuinen vai pirullinen ongelma? Tiedon käyttö yhteiskunnallisessa päätöksenteossa. Sitran selvityksiä 139. Helsinki: Sitra. Noudettu 30.9.2022 osoitteesta <https://media.sitra.fi/2018/11/26102309/kesy-sotkuinen-vai-pirullinen-ongelma.pdf>
- Raisio, H., Puustinen, A. & Jäntti, J. (2020). "The security environment has always been complex!": the views of Finnish military officers on complexity, Defence Studies, 20:4, 390-411, <https://doi.org/10.1080/14702436.2020.1807337>
- Richardson K. (2008). Managing Complex Organizations: Complexity Thinking and the Science and Art of Management. E:CO Issue, Vol. 10, No. 2, 13–26.


- Rittel, H. & Webber, M. (1973). Dilemma in a General Theory of Planning. *Policy Sciences* 4, no. 2: 155–169.
- Rost, J. C. (1993, alkup. 1991). *Leadership for the Twenty-first Century*. Westport, Connecticut: Praeger.
- Roth, P.-C., Teräsahde S., Mäkinen M. ja Eskola, J. (2018). Muutoksen johtaminen korkeakoulujen yhdistyessä. Viestintä, osallistaminen ja luottamus tutkimus- ja ope-
tushenkilökunnan kertomuksissa. Teoksessa *Aikamme kasvatusta: vain muutos on pysyvää? – 14 eläytymismenetelmätutkimusta*. Toim. Jari Eskola, Ilona Nikanto ja Satu Virtanen. Tampere University Press 2018.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). *KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto* [www-dokumentti]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoar-
kisto (ylläpitäjä ja tuottaja). Noudettu 6.2.2023 osoitteesta <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>
- Seitamaa-Hakkarainen, P. (2014). Kvalitatiivinen sisällönanalyysi. *Metodix*. Noudettu 6.2.2023 osoitteesta <https://metodix.fi/2014/05/19/seitamaa-hakkarainen-kvalitatiivinen-sisallon-analyysi/>
- Stacey, R. (2003). *Strategic management and organizational dynamics. The challenge of complexity*. Pearson Education. Harlow.
- Stacey, R., Griffin, D. & Shaw, P. (2000). *Complexity and Management: Fad or Radical Challenge to Systems Thinking*. Routledge
- Stacey, R. (2010). *Complexity and Organizational Reality. Uncertainty and the need to rethink management after the collapse of investment capital*. Routledge. TJ International, Padstow.
- Sormunen, M., Saaranen, T., Tossavainen, K. & Turunen, H. (2013). Monimenetelmätutkimus terveystieteissä. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti*. 2013: 50 312–321.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. (2007). *Muutosta johtamassa*. Edita Publishing Oy
- Syväjärvi, A., Perttula, J., Stenvall, J., Majoinen, K. & Vakkala, H. (2007). Psykologisen johtamisen haaste kompleksisessä muutostilanteessa ja ihmisten muutostilanteissa. *Hallinnon tutkimus* 26 (2007): 3,2. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1375591>
- Taanila, A. (2019). *Otoskoko*. Noudettu 1.3.2023 osoitteesta <https://tilastoapu.wordpress.com/2012/03/01/otoskoko/>

- Taylor, M.J., McNicholas, C., Nicolay, C., Darzi, A., Bell, D. & Reed, J.E. (2013). Systematic review of the application of the plan–do–study–act method to improve quality in healthcare. *BMJ Quality & Safety* 2014;23:290-298. <http://dx.doi.org/10.1136/bmjqs-2013-001862>
- Tieteen termipankki. (2023). Filosofia: paradoksi. Noudettu 7.2.2023 osoitteesta <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Filosofia:paradoksi>
- Tilastokeskus. (2023). Tilastojen lukutaito -opas. Noudettu 12.2.2023 osoitteesta <https://guides.stat.fi/tilastojenlukutaito>
- Tsoukas, H. & Hatch, M.J. (2001). Complex thinking, complex practice: The case for a narrative approach to organizational complexity. *Human Relations*, Vol. 54(8), 979–1013.
- 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.
- Vakkala, H. (2012). Henkilöstö kuntauudistuksissa: Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä. ACTA-väitöskirja. Suomen Kuntaliitto, Helsinki. <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2012/1482-henkilosto-kuntauudistuksissa-psykologinen-johtamisorientaatio-muutoksen-ja>
- Valkealahti, K., Karilainen, I. & Nikkola, H. (2019). Onnistuneen muutosprosessin tekijät. HAMK Unlimited Professional 23.9.2019. Noudettu 11.1.2023 osoitteesta <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2020111690375>
- Valpola, A. (2004). Organisaatiot yhteen: muutosjohtamisen käytännön keinot. Juva: WSOY.
- Valtioneuvosto. (2022). Sote-uudistus. Noudettu 29.12.2022 osoitteesta <https://soteuudistus.fi/uudistus-lyhyesti->
- Vartiainen, P., Ollila, S., Raisio, H. & Lindell, J. (2013). Johtajana kaaoksen reunalla. *Gaudeamus*: Helsinki. (Teoksessa: Pirullisista ongelmista hyvään hallintoon, 86–99. Toim. Kirsi Lehto, Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 65. Hallintotieteet 2. Vaasa: Vaasan yliopisto. https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-581-7.pdf
- Vehkalahti, K. (2019). Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Finn Lectura

- Vilka, H. (2007). Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Tammi.
- Vilka, H. (2021). Tutki ja kehittä. 5., päivitetty painos. PS-Kustannus.
- Vilpas, P. (2016). Kvantitatiivinen tutkimus. <https://docplayer.fi/15103369-Pertti-vilpas-metropolia-1-kvantitatiivinen-tutkimus.html>
- Vuori, J. (2023). Laadullinen sisällönanalyysi. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Noudettu 21.2.2023 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sislonalyysi/>
- Xiao, Y., Husain, L. & Bloom, G. (2018). Evaluation and learning in complex, rapidly changing health systems: China's management of health sector reform. Global Health 14, 112. <https://doi.org/10.1186/s12992-018-0429-7>

Liitteet

Liite 1. Kysely



Satapsykiatrian muutos

i Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Tällä kyselyllä kerätään aineistoa sosiaali- ja terveyshallintotieteen pro gradu -tutkielmaan. Kysymykset liittyvät vastaajan kokemuksiin muutosjohtajuudesta [REDACTED]. Keskiössä on uuteen sairaalaan siirtymistä koskettavat muutokset (esimerkiksi uudet yksiköt, muuttuvat toiminnot, toimintamallit, sairaalan suunnittelu). Kysely on osoitettu koko [REDACTED] hoitohenkilöstölle, joita muutokset ovat koskettaneet.

Kysely on jaettu viiteen osioon. Ensimmäisessä osiossa kysytään vastaajan taustatietoja. Toinen osio käsittelee organisaatiotason muutosjohtamista. Kolmas osio käsittelee oman yksikkösi toimintaa muutoksessa. Neljäs osio käsittelee vastaajan omaa henkilökohtaista muutosta ja muutoskykyä. Viides osio koskee kehittämistyöryhmiä ja muita muutokseen vaikuttamisen mahdollisuuksia. Jokaisessa osiossa on tarkennettu mihin osiossa vastataan.

Kysely on anonymi, eikä tutkija voi tunnistaa vastaajia. Kaikki vastaukset tullaan käsittelemään anonymieinä, eikä tutkimuksesta voi tunnistaa yksittäistä vastaajaa.

Vain allekirjoittaneella ja pro gradun -ohjaajilla on pääsy aineistoon, joka käsitellään luottamuksellisesti ja turvallisesti, hyvän tieteellisen käytännön ja tietosuojalainsäädännön mukaisesti. Kyselyn tietosuojailmoitus löytyy täältä: [kyselyn tietosuojailmoitus](#)

Vastaamiseen kuluu aikaa noin 15 minuuttia. Jos haluat keskeyttää kyselyn, voit tallentaa vastaukset ja jatkaa myöhemmin. Keskeneräiset vastaukset näkyvät vain vastaajalle itselleen. Kyselyyn voi vastata vain yhden kerran. Kyselylomake on auki 16.1-12.2.2023.

Vastauksista kiittäen,
 Ville Huhtala, Sairaanhoitaja, HTM-opiskelija, Vaasan yliopisto
 d121077@student.uwasa.fi

1. Ymmärrän edellä mainitut seikat ja annan suostumukseni vastausten hyödyntämiseen tutkimuksessa. *

Kyllä
 Ei

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

2. Sukupuoli

- Nainen
- Mies
- Muu
- En halua kertoa

3. Mihin ikäryhmään kuulut

- 18-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- 60+

4. Työskentelen

- Hoitohenkilöstössä (sairaanhoitaja, mielenterveyshoitaja, lähihoitaja)
- Esihenkilönä (ylihoitaja, osastonhoitaja, apulaisosastonhoitaja)


5. Miten pitkään olet työskennellyt psykiatrian toimialueella

- alle 2 vuotta
- 2-5 vuotta
- 6-9 vuotta
- yli 10 vuotta

Tallenna ja jatka myöhemmin

Edellinen

Seuraava

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

6. ORGANISAATIOTASO (organisaatiotasolla tarkoitetaan sairaanhoitopiiriä, toimialueen johtajia, ylihoitajia)

■■■■■■■■■■ muutostyön aikana...

	täysin eri mieltä	osittain eri mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	osittain samaa mieltä	täysin samaa mieltä	en osaa sanoa
tehdyt muutokset ovat vaikuttaneet työhöni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
organisaation johto on perustellut muutoksen tarpeellisuuden hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
muutokselle on asetettu selkeät tavoitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
muutokselle on asetettu selkeä aikataulu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
organisaation johto on tiedottanut muutoksen tavoitteista selkeästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
muutoksen etenemisestä on tiedotettu selkeästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
muutoksesta on käyty avointa keskustelua organisaatiossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
henkilöstön mielipiteet on otettu huomioon alusta lähtien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
muutoksesta on helposti löydettävissä informaatiota	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
olen luottanut muutoksessa organisaation ylimpään johtoon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tallenna ja jatka myöhemmin

Edellinen

Seuraava


9. HENKILÖKOHTAINEN MUUTOS

Minä...

	täysin eri mieltä	osittain eri mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	osittain samaa mieltä	täysin samaa mieltä	en osaa sanoa
ajattelen muutoksesta positiivisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vastustan käynnissä olevaa muutosta (uuteen sairaalaan siirtymistä)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vastustan jotakin muutoksen osaa (esimerkiksi uutta toimintamallia, yksikköä)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
olen huomannut työhyvinvointini parantuneen muutoksen johdosta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
olen huomannut työhyvinvointini huonontuneen muutoksen johdosta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
olen saanut riittävästi koulutusta muuttuneisiin käytäntöihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
olen kuullut huhuja tai juoruja muutoksesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
olen tyytyväinen lähiesihenkilöni muutosjohtamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
luotan muutoksessa lähiesihenkilöni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tuon omia näkemyksiäni esille muutokseen liittyen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
olen esittänyt eriäviä mielipiteitä muutoksesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
olen saanut vastuuta muutoksessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
olen päässyt osallistumaan muutoksen suunnitteluun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Mitkä asiat ovat mielestäsi onnistuneet muutoksessa?

11. Mitkä asiat olisivat voineet onnistua paremmin muutoksessa?

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

12. Muutostyön aikana olen osallistunut muutos- tai kehittämistyöryhmiin *


- Kyllä
 En

Tallenna ja jatka myöhemmin

Edellinen

Seuraava

6 / 8

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

13. Tämän sivun kysymykset on suunnattu vain muutos- tai kehittämistyöryhmissä mukana olleille


Muutos- tai kehittämistyöryhmissä toimimisen aikana..

	täysin eri mieltä	osittain eri mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	osittain samaa mieltä	täysin samaa mieltä	en osaa sanoa
olemme omassa yksikössämme (jossa työskentelet) kehittäneet muutosideoita, joita vien työryhmään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
minulle on annettu riittävästi työaikaa työryhmään valmistautumiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
olen alkanut ajattelemaan positiivisemmin muutoksesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
olen saanut tietoa toisten yksiköiden uusien menetelmien tai toimintamallien käyttöönotosta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kaikki osallistajat (asemasta tai ammattiryhmästä huolimatta) saavat tasapuolisesti vaikuttaa työryhmässä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mielestäni kaikilla organisaation työntekijöillä (myös muutos- tai kehittämistyöryhmän ulkopuoliset työntekijät) on mahdollisuus vaikuttaa muutoksen suunnitteluun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tallenna ja jatka myöhemmin

Edellinen

Seuraava

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

14. Olet nyt vastannut kaikkiin kysymyksiin. Tuntuuko, että jotain jäi vielä sanomatta? Voit halutessasi käyttää tätä kenttää siihen.

Tallenna ja jatka myöhemmin

Edellinen

Lähetä

8 / 8