



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Henriikka Venäläinen

”On vaikeaa olla muuttamatta kaikkea muuttaakseen jotain”

Kartoittava kirjallisuuskatsaus emergentistä organisaatiomuutoksesta ja
sen johtajuudesta terveydenhuollossa

Johtamisen akateeminen yksikkö
Sosiaali- ja terveyshallintotiede
Pro Gradu -tutkielma
Hallintotieteiden maisteriohjelma

Vaasa 2024

To what extent does the environment drive changes within a system (i.e. organisation) and to what extent is the system in control of its own change processes? (Stickland, 1998, s. 76)

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Henriikka Venäläinen		
Tutkielman nimi:	”On vaikeaa olla muuttamatta kaikkea muuttaakseen jotain” : Kartoittava kirjallisuuskatsaus emergentistä organisaatiomuutoksesta ja sen johtajuudesta terveydenhuollossa		
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri		
Oppiaine:	Sosiaali- ja terveyshallintotiede		
Työn ohjaaja:	Nordin Patrik		
Valmistumisvuosi:	2024	Sivumäärä:	99

TIIVISTELMÄ:

Emergentin muutoksen johtajuus on käsite, jolla kuvataan emergentin muutoksen luonnetta, olosuhteita ja johtajuuden käyttäytymismalleja. Emergentin muutoksen luonne voi olla spontaani tai prosessimainen, ja se voi ilmetä uutena mallina, ominaisuutena tai rakenteena. Emergentti muutos tapahtuu olosuhteissa, joita edesautetaan emergentin muutoksen johtajuuden käyttäytymismalleilla. Emergentin muutoksen olosuhteita ovat tasapainotila, vahvistavat toiminnot, itseorganisoituminen ja palautteen vakauttaminen, kun taas niitä edistäviä johtajuuden käyttäytymismalleja ovat olemassa olevien mallien häirintä, uudistumiseen rohkaiseminen, merkitysten luominen ja antaminen sekä palautteen vakauttamisen johtaminen.

Tämän Pro Gradu -tutkielman tutkimusmenetelmänä toimii kartoittava kirjallisuuskatsaus, jonka keinoin avataan emergentin muutoksen johtajuuden viitekehystä. Katsauksessa on koottu 7 vertaisarvioitua julkaisua, jotka on julkaistu vuosina 2008–2017, ja jotka kuvaavat emergentin muutoksen johtajuuden tapauksia terveydenhuollossa. Aineisto kuvaa kansainvälisesti eri terveydenhuollon organisaatiotasolla emergentin muutoksen johtajuutta, joten se edustaa heterogeenisyyttä. Sisällönanalysimenetelmää käytettiin apuna aineiston jäsentelyssä. Tutkimus on tehty yhteiskuntatieteellisestä näkökulmasta, sillä organisaatioiden toiminnan ja prosessien tutkimus on yhteiskuntatieteellinen tutkimusala.

Tässä tutkimuksessa pyritään tuottamaan tietoa emergentin muutoksen johtajuudesta terveydenhuollossa ja sen viitekehystä. Tutkimus selvittää, mitä eroavaisuuksia on emergentillä ja adaptiivisella organisaatiomuutoksella. Tutkimus myös selvittää, miten emergenttejä organisaatiomuutoksia on johdettu terveydenhuollossa. Tutkimuksen tuloksista selviää, että emergentin muutoksen keskeisimmät ominaisuudet ja emergentin muutoksen johtajuuden tapaukset terveydenhuollossa pohjautuvat samoihin teoreettisiin malleihin, joita tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä on tulkittu. Emergentin muutoksen johtajuuden viitekehysten avulla pystytään tunnistamaan jäsennellysti niin emergentin muutoksen kuin emergentin muutoksen johtajuuden ominaisuuksia. Tutkimuksen myötä myös havaittiin, että emergenttejä organisaatiomuutoksia on tutkittu vähänlaisesti terveydenhuollon kontekstissa.

AVAINSANAT: Emergenssi, organisaatiomuutokset, muutosjohtaminen, terveydenhuolto

Sisällys

1	Johdanto	8
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset	8
1.2	Tutkimuksen rakenne	11
1.3	Tutkimuksen keskeiset käsitteet	12
2	Kaksi erilaista organisaatiomuutosta	13
2.1	Organisaation määritelmä	13
2.2	Organisaatiomuutos	15
2.3	Suunniteltu organisaatiomuutos	16
2.3.1	Adaptiivinen muutos	16
2.3.2	Lewinin muutosmalli	19
2.4	Emergenssin määritelmä	21
2.4.1	Emergenssi kompleksisen systeemin ominaisuutena	22
2.4.2	Emergenssin luonne	23
2.5	Emergentti organisaatiomuutos	26
2.5.1	Kanterin ja Luecken muutosmallit	27
2.5.2	Kotterin muutosmalli	29
3	Emergentin organisaatiomuutoksen johtaminen	31
3.1	Organisaatiomuutoksen johtajuus	31
3.2	Kompleksisuusjohtajuus	32
3.3	Emergentin organisaatiomuutoksen johtajuus	34
4	Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteutus	39
4.1	Tutkimusmenetelmä	40
4.2	Tutkimuksen vaiheet	42
4.3	Tutkimuksen toteutus	46
4.3.1	Tutkimusstrategia	46
4.3.2	Sisäänotto- ja poissulkukriteerit	48
4.3.3	Aineistonhankinnan prosessi	50
4.3.4	Aineiston analyysi	52

5	Tutkimuksen tulokset	54
5.1	Tutkimusaineiston kuvaus	54
5.2	Emergentin ja adaptiivisen organisaatiomuutoksen eroavaisuudet	58
5.3	Emergenttien organisaatiomuutosten johtaminen kansainvälisissä tutkimuksissa	66
5.3.1	Ensimmäinen tutkimus	67
5.3.2	Toinen tutkimus	70
5.3.3	Kolmas tutkimus	72
5.3.4	Neljäs tutkimus	74
5.3.5	Viides ja kuudes tutkimus	77
5.3.6	Seitsemäs tutkimus	80
6	Johtopäätökset ja pohdinta	82
	Lähteet	90
	Liitteet	97
	Liite 1. Prisma-kaavio tiedonhausta	97
	Liite 2. Emergentin muutoksen käsitelmääritykset aineistossa	98

Kuviot

Kuvio 1. Mukaelma Mitleton-Kellyn (2003, s. 19) käsityksestä emergenssistä prosessina.	23
Kuvio 2. Kanterin kymmenen käskyä menestyksekkääseen organisaatiomuutokseen (By, 2005, s. 376).	28
Kuvio 3. Luecken seitsemän muutosaskelta (By, 2005, s. 376).....	29
Kuvio 4. Kotterin kahdeksan askeleen muutosmalli (By, 2015, s. 376; Kotter, 2012, s. 23).	30
Kuvio 5. Kuvitelma Niirasen (2016, s. 297) näkemyksestä, miten johto asettuu suhteessa vuorovaikutuksen eri tasoihin.	32
Kuvio 6. Kuvio on mukaelma Lichtensteinin ja Plowmanin (2009, s. 621) laatimasta kuviosta, jossa kuvataan emergentin johtajuuden käyttäytymismalleja, ja miten ne vaikuttavat systeemiin sekä lopulta synnyttävät uuden emergentin järjestyksen.	36
Kuvio 7. Kuviossa kuvataan syklimäisesti kirjallisuuskatsauksen vaiheita (Kallio, 2006, s. 23).	43
Kuvio 8. Tämän tutkimuksen rakenteen kuvaus yhdistellen Kallion (2006) ja Arksey'n ja O'Malley'n (2005) ohjeita kirjallisuuskatsauksen vaiheista.....	44
Kuvio 9. Emergentin muutoksen johtajuuden käsittekartta.	57
Kuvio 10. Aineistojulkaisujen jakautuminen alueellisesti.....	58

Taulukot

Taulukko 1. Tämän tutkimuksen tärkeimmät käsitteet ja niiden määritelmät tiivistetysti. 12	
Taulukko 2. Muutoksen tyypit ja niiden ulottuvuudet Burken (2018, s. 156–157) mukaan.	16
Taulukko 3. Lewinin ja Kotterin muutosmallien vertailu osoittaa niin yhtäläisyydet kuin eroavaisuudet niiden välillä (Cummings ja muut, 2016, s. 42).	20
Taulukko 4. Eri tutkijoiden näkemyksiä emergenssin luonteesta ja ilmenemismuodoista.	24

Taulukko 5. Hakustrategia kuvattuna taulukossa.	47
Taulukko 6. Tutkimuksen sisäänotto- ja poissulkukriteerit.	50
Taulukko 7. Tutkimusaineiston perustiedot.	55
Taulukko 8. Emergentin ja adaptiivisen muutoksen keskeisimmät erot analyysissa.	66
Taulukko 9. 5S-menetelmän ja Luecken muutosmallin vertailu (Esain ja muut, 2008, s. 21; By, 2005, s. 376).	70
Taulukko 10. Lichtensteinin ja Plowmanin (2009) ja Kotterin (1995) teorioiden vertailua.	87

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Kotter (2008, s. 12–13) vetoaa vuosien tutkimustyöhönsä ja toteaa, että 70 % organisaatiomuutoksista epäonnistuvat jo ennen kuin ne edes ehtivät alkaa. Myös Burnes ja Cooke (2013, s. 417) väittävät, että 60–80 % muutosten aloitteista epäonnistuvat, koska niissä jätetään huomiotta ihmisen käyttäytymisen kompleksisuus ja lopulta tilanne johtaa odottamattomiin lopputuloksiin. Mitleton-Kelly (2011, s. 47) kirjoittaa ihmisorganisaatioiden kompleksisuuden johtuvan vuorovaikutuksesta, joka on epälineaarista. Organisaation vuorovaikutusta tapahtuu muiden organisaatioiden, julkisen hallinnon ja kolmannen sektorin järjestöjen sekä itsensä kanssa (Juuti & Virtanen, 2009, s. 22). Nykyaikainen terveydenhuolto tarjoaakin mielenkiintoisen tutkimusalustan organisaatiomuutostutkimukselle vuorovaikutuksen näkökulmasta, sillä se on ympäristönä dynaaminen ja teknologialtaan rikas, millä on rajapintoja julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin välillä, sekä sen ammattiryhmien välinen työnjako on kompleksinen (Allen & Pilnick, 2005, s. 683).

Vuorovaikutuksen ilmenemistä ja johtamista tarkastellaan tässä tutkimuksessa emergenssin kautta. Puustisen ja Jalosen (2020, kappale 20) koostavat käsityksiä emergenssistä seuraavasti: Emergenssillä viitataan systeemin ja sen toimijoiden kaksisuuntaiseen vuorovaikutukseen ja siinä syntyvään ylemmän tason järjestäytymiseen. Ylemmän tason järjestäytyminen tapahtuu ilman näkyvää selitystä ja se vaikuttaa myös organisaation toimijoihin synnyttäen uutta järjestystä. Goldstein (2000, s. 7) ja Mitleton-Kelly (2003, s. 19) mukaan emergenssi ilmenee uutena rakenteena, omintaisuutena tai mallina. Mitleton-Kellyn (2003, s. 21) mukaan ihmisorganisaatioissa emergenssillä on taipumusta luoda peruuttamattomia rakenteita ja käsityksiä, yhteyksiä ja organisaatiomalleja, joista tulee osa yksilöiden ja instituutioiden historiaa, ja siten ne vaikuttavat myös tulevaan kehitykseen.

Emergenttiyttä voidaan tarkastella kompleksisen adaptiivisen systeemin kautta, sillä emergenttiyttä pidetään yhtenä sen ominaisuutena (esim. Vartiainen & Raisio, 2011, s. 393; Puusinen & Jalonen, 2020, kappale 20; Uhl-Bien ja muut, 2007, s. 299). Vartiainen ja Raision (2011, s. 393) mukaan kompleksisuudella viitataan ominaisuuksiin, joissa korostuu riippuvaisuus ja yhteys toisiin toimijoihin ja organisaatioihin. Juutin ja Virtasen (2009, s. 38) mukaan organisaatiot nähdään koostuvan erilaisista osajärjestelmistä, kuten teknillisestä, sosiaalisesta ja johtamisesta, ja yhden järjestelmän muutos vaikuttaa toiseen, eli järjestelmät nähdään olevan riippuvaisia toisistaan. Heifetz (1994, s. 29) kuvaa adaptiivisuutta prosessina, jossa ihmisellä on kyky oppia. Adaptiivinen muutos on erilaisten systeemien keino pyrkiä pysymään tasapainossa uhkien alla, eli pyrkiä soveltumaan ympäristöönsä kohdatessaan sen vaatimuksia (Heifetz, 1994, s. 36; Levinthal, 1997, s. 935).

Terveydenhuoltoa pidetään kompleksisena adaptiivisena systeeminä (Raisio, 2009, s. 479; Hanson & Ford, 2010, s. 6588). Kuten jo aiemmin todettiin, terveydenhuollolla on useita rajapintoja eri sektoreihin, mutta myös terveydenhuollon yksiköiden sisällä voidaan nähdä useita eri tasoja ja ulottuvuuksia, jotka ovat molemmin suuntaisessa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Hansonin ja Fordin (2010, s. 6588) mukaan terveydenhuollon organisaatiot ovat ihmisistä, resursseista, tiedoista ja muista osatekijöistä koostuvia verkostoja, joilla on päällekkäisiä ja epämuodollisia rajoja. Heidän mukaansa terveydenhuollon johtajuus näyttäytyy muodollisesti ja epämuodollisesti.

Organisaatiomuutoksessa johtamisprosesseiksi tavanomaisesti mielletään johtajuus, politiikan toteutus ja visio, mutta niiden lisäksi on tunnistettavissa myös emergenttejä prosesseja (Butler & Allen, 2008, s. 422). Bamfordin ja Forresterin (2003, s. 548) mukaan emergentti muutos lähtee alhaalta ylöspäin sen sijaan, että olisi autoritaarisesti ylhäältä alaspäin johdettu. Muutoksen alun ennalta suunnittelemattomuus näkyy myös sen suunnittelemattomassa lopputulemassa (Burnes, 1996, s. 13). Emergentin muutoksen syntyperää on mahdotonta selvittää, sillä Mitleton-Kellyn (2003, s. 19) ja Lindellin ja

muiden (2013, s. 64) mukaan emergenssi on syntynyt toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa.

Koska emergenteistä organisaatiomuutoksista sovellettuna terveydenhuoltoon ja johtamiseen on löydettävissä hajanaisesti tietoa tieteellisestä kirjallisuudesta, valikoitui kartoittava kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmäksi. Petersin ja muiden (2015, s. 141) mukaan sillä voidaan koota tutkimusnäyttöä yhteen, ja sitä onkin usein käytetty kartoittaessa olemassa olevaa kirjallisuutta tietyllä alalla tutkimuskohteen luonteen, ominaisuuksien ja volyymin takia. Kartoittava kirjallisuuskatsaus sopii tutkimusmenetelmäksi, kun mielenkiinnon kohteena olevasta teemasta kirjallisuutta ei ole tarkasteltu kattavasti tai kun tutkimusnäyttöä on runsaasti tai se on kompleksista tai epäyhtenäistä.

Tässä Pro Gradu -tutkimuksessa on tavoitteena ymmärtää, miten emergentit muutokset eroavat adaptiivisista muutoksista. Lisäksi tavoitteena on selvittää, miten emergenttejä muutoksia on johdettu terveydenhuollon organisaatioissa tapaustutkimusten mukaan. Tutkimus on tarpeellinen, sillä tieteellisessä kirjallisuudessa ei ole tullut selkeästi eteen tutkimusteosta, joka kokoaisi kattavasti yhteen näitä mielenkiinnon kohteena olevia asioita. Lisäksi terveydenhuollon kontekstissa emergenttiä organisaatiomuutoksia käsittelevät tapaustutkimukset ovat hajanaisesti saatavilla. Tärkeimmät käsitteet ovat emergenssi, adaptiivisuus, emergentti organisaatiomuutos ja emergentti muutosjohtaminen. Tässä Pro gradussa tutkimuskysymyksiä ovat:

1. Miten emergentti ja adaptiivinen organisaatiomuutos eroavat toisistaan?
2. Miten emergenttiä muutosta on johdettu terveydenhuollon organisaatioissa tapaustutkimusten mukaan?

Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä halutaan perehtyä emergenttien ja adaptiivisten organisaatiomuutosten teorioihin ja löytää keskeisimmät eroavaisuudet niiden välillä. Tukea erojen löytämiseksi haetaan tutkimusaineistosta, joka kirjallisuushaussa nousee

esiin, sekä teoreettisesta viitekehystä. Toisessa tutkimuskysymyksessä ollaan kiinnostuneita siitä, miten emergenttejä terveydenhuollon organisaatiomuutoksia on johdettu tieteellisestä kirjallisuudesta löytyvissä tapaustutkimuksissa. Tähän Pro gradu -tutkielmaan valittiin aineistoksi vertaisarvioituja julkaisuja, jotka on julkaistu vuosina 2008–2017. Aineisto oli haastava koota, sillä tarkat vaatimukset julkaisujen sisällöistä karsivat lopulta aineiston pieneksi. Aineisto koostuu 7 vertaisarvioidusta tieteellisestä artikkelista, jotka ovat tapaustutkimuksia, ja joista on tunnistettavissa emergentin muutoksen luonne emergentin organisaatiomuutoksen johtajuuden seurauksena.

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tässä tutkimuksessa johdanto jatkuu vielä alaluvulla 1.3, jonka tarkoituksena on avata keskeiset käsitteet siten, kuin ne on tässä tutkimuksessa ymmärretty. Seuraavaksi alkaa teoreettisen viitekehksen osuus, jossa ensimmäisessä pääluvussa, 2. luvussa, perehdytään kahteen tämän tutkimuksen kannalta tärkeimpään muutostyyppiin: adaptiiviseen ja emergenttiin organisaatiomuutokseen. Luku alkaa alaluvulla 2.1, jossa määritellään organisaatio, ja sitä seuraa alaluku 2.2, jossa määritellään organisaatiomuutos. Tämän jälkeen alaluku 2.3 suunniteltu organisaatiomuutos syventyy adaptiiviseen organisaatiomuutokseen sekä Lewinin muutosmalliin. Emergenssi tullaan määrittelemään alaluvussa 2.4 kompleksisen systeemin ominaisuutena ja sen luonteen kautta. Seuraavaksi alaluvussa 2.5 syvennytään emergenttiin organisaatiomuutokseen ensin määrittelemällä sitä keskeisten tutkijoiden mukaan, jonka jälkeen avataan keskeiset emergentin muutoksen mallit Kanterin, Luecken ja Kotterin mukaan. Vielä ennen tutkimuksellista osuutta teoriassa perehdytään emergentin organisaatiomuutoksen johtamiseen ensin yleisen organisaatiomuutoksen johtajuuden kautta, jonka jälkeen avataan kompleksisuusjohtajuutta ja emergentin organisaatiomuutoksen johtajuutta.

Pääluvussa 4 syvennytään tutkimusmenetelmään ja tutkimuksen toteutukseen niin, että alaluvussa 4.1 on tutkimusmenetelmän esittely, alaluvussa 4.2 tutkimuksen vaiheiden

esittely ja aluvussa 4.3 tutkimuksen toteutuksesta esittelyä tutkimusstrategian, sisäänotto- ja poissulkukriteereiden, aineistonhankinnan prosessin ja aineiston analyysin kautta. Pääluvussa 5 esitellään tutkimuksen tulokset ensin avaamalla tutkimusaineiston perustietoja, jonka jälkeen vastataan tutkimuskysymyksiin aluvuissa 5.2 ja 5.3. Viimeisessä pääluvussa 6 esitetään tämän tutkimuksen kannalta tärkeimmät johtopäätökset sekä pohdintaa tutkimuksesta.

1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Tässä tutkimuksessa keskeiset käsitteet ovat emergenssi, adaptiivisuus, emergentti organisaatiomuutos sekä emergentti muutosjohtaminen. Alla olevassa taulukossa 1 on määritelty nämä edellä mainitut käsitteet siten, kuinka ne on ymmärretty tässä Pro gradu -tutkimuksessa. Tarkemmin käsitteet tullaan avaamaan laajemmin myöhemmissä luvuissa tässä tutkimuksessa.

Taulukko 1. Tämän tutkimuksen tärkeimmät käsitteet ja niiden määritelmät tiivistetysti.

Käsite	Määritelmä	Lähde
Emergenssi (emergence)	Spontaani uuden rakenteen, ominaisuuden tai mallin luomisprosessi, joka on läheisessä suhteessa itseorganisoitumisen kanssa. Syntyy kaksisuuntaisessa vuorovaikutuksessa, ja sen kokonaisuus on suurempaa kuin osiensa summa.	Goldstein (2000, s. 7, 9, 10, 17); Mitleton-Kelly (2003, s. 19); Uhl-Bien ja Arena (2017, s. 10–11); Vartiainen ja muut (2016, s. 227); Puustinen ja Jalonen (2020, kappale 20)
Adaptiivisuus (adaptive)	Organisaation ja sen ympäristön välisessä vuorovaikutuksessa syntyvä eri vaihtoehtoja punnitseva oppimisprosessi, jonka myötä organisaatio pyrkii löytämään tasapainon uhkien alla.	Kauffman ja Macready (1995, s. 26); Levinthal (1997, s. 935); Heifetz (1994, s. 36)
Emergentti organisaatiomuutos (emergent organizational change)	Rajaamaton prosessi, joka on suuntautunut alhaalta ylöspäin syntyvänä muutosaloitteina ja -oppeina, ja voi kumuloitua ajan myötä suureksi muutokseksi organisaatiossa.	Bamford & Forrester, (2003, s. 548); Burnes (1996, s. 13–14); Voet ja muut (2014, s. 174); Plowman ja muut (2007, s. 516–517)
Emergentti muutosjohtaminen (leadership of emergence)	Käyttäytymismalleja, joiden myötä organisaatioon synnytetään uutta hallittua emergenttiä järjestystä edesauttavat olosuhteet.	Lichtenstein ja Plowman (2009, s. 620–625)

2 Kaksi erilaista organisaatiomuutosta

2.1 Organisaation määritelmä

Harisalo (2008, s. 17–18) esittelee neljä erilaista määritelmää organisaatiolle, joista yleisin määritelmä on kutsua organisaatiota tavoite- ja tehokkuusmalliksi. Määritelmä viittaa huolellisesti suunniteltuun järjestelmään, jonka tehtävänä on saavuttaa sille määritellyt tavoitteet. Harisalon mukaan toinen määritelmä organisaatiolle on säilymismalli tai luonnollinen järjestelmä, jossa organisaatio nähdään yhteistoiminnallisia järjestelyitä edustavana. Kolmas määritelmä näkee organisaation vaihdantamallina, jossa organisaation ja sen toimintaympäristön välillä nähdään molemminpuolista vuorovaikutusta ja vaihdantaa. Neljäs määritelmä kutsuu organisaatiota tulkinnalliseksi mielikuvaksi, jonka mukaan organisaatiokäsitys riippuu ihmisten omista käsityksistä ja tulkinnoista.

Carapiet ja Harris (2007, s. 467) viittaavat Drazinin ja Sandelandin (1992) organisaatiokäsitykseen, jossa organisaatio ymmärretään mahdollisesti muodostuneen itsenäisten toimijoiden välisestä vuorovaikutuksesta, joiden käyttäytyminen on sidottu rekursiivisesti sovellettavien sääntöjen järjestelmään kolmella eri tasolla. Näistä tasoista ensimmäinen on kaikista syvimmällä rakenteissa, joka koostuu toimintaa ohjaavista hiljaisista säännöistä. Toisella tasolla tapahtuu toimijoiden välinen vuorovaikutus, ja kolmannella tasolla on havaitun vuorovaikutuksen taso, joka pitää sisällään vuorovaikutukseen pohjautuvat sosiaaliset faktat.

Rainey (2014, s. 13) määrittelee organisaation ryhmäksi ihmisiä, jotka työskentelevät yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Ihmiset työskentelevät näin hyödyntääkseen ympäristöstä saatavia resursseja, joita he pyrkivät muuttamaan suorittamalla tehtäviä ja soveltamalla tekniikoita saavuttaakseen tehokkaan tavoitteensa ja hankkimalla lisäresursseja. Juuri ja Virtanen (2009, s. 22) taas kuvaavat organisaation avoimena systeeminä, kuten yritys, julkinen virasto tai kolmannen sektorin järjestö, joka on

vuorovaikutuksessa toisten organisaatioiden ja itsensä kanssa. Heidän mukaansa organisaatio voidaan käsittää verkostona, joka muodostuu kommunikaatiosta, ja joka on sisäisesti rakentunut. Sillä on myös samansuuntaisia päämääriä ja toimintatapoja liittyen esimerkiksi johtamiseen ja strategiseen suunnitteluun.

Mitleton-Kelly (2003, s. 6–7) kirjoittaa ihmissysteemeistä sekä kuvaa niiden sisällä olevien ihmisten välistä suhdetta ja vuorovaikutusta. Systeemin yksilöiden ja ryhmien välinen yhteys ei ole pysyvä tai yhtenäinen suhde, vaan se vaihtelee ajan kuluessa ihmisagenttien välisen vuorovaikutuksen takia, mikä riippuu sen monimuotoisuudesta, tiheydestä, intensiteetistä ja laadusta. Ihmisten välinen yhteys voi olla muodollista tai epämuodollista, suunniteltua tai suunnittelematonta, implisiittistä tai eksplisiittistä. Yhteys ihmisten välillä määrittelee suhteiden verkoston, välittää informaatiota ja tietoa, ja on välttämätön elementti palauteprosesseissa.

Juuri ja Virtanen (2009, s. 22–25) tuovan esiin kaksi eri näkökulmaa, jotka kuvaavat todellisuutta ja tiedon luonnetta organisaation ja sen ympäristön välillä: Realistinen näkökulma ymmärtää organisaation ja sen ympäristön erillisinä, ja ympäristössä tapahtuva muutos pakottaa myös organisaation muuttumaan. Realistisessa näkökulmassa siis organisaation on pysyttävä jatkuvasti hereillä suhteessa ympäristönsä muutoksiin. Toisena näkökulmana on sosiaalinen konstruktivismi, jossa organisaatio ja sen ympäristö nähdään rakentuvan ihmisten välisen vuorovaikutuksen kautta. Tämän käsityksen mukaan muutos on läsnä jatkuvasti koko maailmassa.

Julkisilla organisaatioilla on ominaispiirteitä, jotka tekevät niistä erityisiä, ja joita voidaan verrata terveydenhuollon ominaisuuksiin. Raineyn (2014, s. 5) mukaan julkisilla organisaatioilla on välttämätön rooli yhteiskunnassa. Virtasen ja Stenvallin (2014, s. 48) mukaan suomalaisessa julkisessa hallinnossa keskeisiä piirteitä ovat luotettavuus, sääntöjenmukaisuus, asiantuntevuus, yhteyksien luominen, käytännöllisyys, päätösorientoituneisuus, tiedonhankinta ja asteittainen uudistaminen. Heidän mukaansa esimerkiksi sosiaali- ja terveystalvet perustuvat arviolta 70–80 %

lainsäädäntöön. Tästä voidaan päätellä, että julkisen organisaation kyky toimia on rajattua.

2.2 Organisaatiomuutos

Organisaatiomuutokselle on olemassa erilaisia käsitelmääritelmiä. Organisaatiomuutoksesta puhuttaessa vallalla on kuitenkin kaksi yleisesti hyväksyttyä tapaa lähestyä käsitettä: suunniteltu ja emergentti organisaatiomuutos (Bamford & Forrester, 2003, s. 547; Burnes, 2004, s. 887). Voetin ja muiden (2014, s. 173) mukaan suunniteltu muutos perustuu olettamukseen, jossa organisaatiot nähdään vakaina kokonaisuuksina. Suunnitellussa muutoksessa organisaatio viedään normaalista tilasta häiriötilaan, jonka jälkeen se palautuu takaisin normaaliin tilaan (Elrod & Tippett, 2002, s. 285).

Burken (2018, s. 156–157) mukaan organisaatiomuutos voidaan jakaa neljään tyyppiin, mitkä ovat suunniteltu ja suunnittelematon muutos sekä ensimmäisen ja toisen asteen muutos (taulukko 2). Suunniteltua muutosta kuvaa tietoinen ja harkittu päätös tehdä muutos organisaatiossa mahdollisesti myös syvemmän tason järjestelmissä. Suunnittelematon muutos taas viittaa ulkoapäin tulevaan odottamattomaan muutosvaateeseen, johon vastaaminen on adaptiivista ja usein spontaania. Ensimmäisen asteen muutoksella tarkoitetaan nykykäsityksen mukaista jatkuvaa parantamista, ja toisen asteen muutoksella radikaalia, perustavanlaatuisia muutosta. Ensimmäisen asteen suunniteltu muutoksen tyyppi on kehityksellinen, kun taas radikaalimpi toisen asteen muutos on muutoksellinen. Lisäksi hänen mukaansa suunnittelematon muutos on ensimmäisen asteen muutoksena evolutionaarinen ja toisen asteen muutoksena vallankumouksellinen.

Taulukko 2. Muutoksen tyypit ja niiden ulottuvuudet Burken (2018, s. 156–157) mukaan.

Muutoksen tyypit	Suunniteltu muutos	Suunnittelematon muutos
Ensimmäisen asteen muutos	Kehityksellinen	Evolutionaarinen
Toisen asteen muutos	Muutoksellinen	Vallankumouksellinen

Lindell ja muut (2013, s. 59) kirjoittavat organisaatiomuutoksesta eloperäisen organisaation näkökulmasta. He ymmärtävät organisaation edustavan jotain suurempaa, kuin mitä sen osat erikseen tarkasteltuna näyttävät. Organisaation osien ja toimijoiden välinen vuorovaikutus ja riippuvaisuus toisistaan vaikuttavat organisaatiossa jokaiseen osaan, joten pienikin muutos voi synnyttää suuria vaikutuksia. He ymmärtävät organisaation elävän molemmin suuntaisessa yhteydessä ympäristönsä kanssa ja pyrkivän elämään kaaoksen reunalla, sillä vain epätasapainotila tuo toivottuja muutoksia.

2.3 Suunniteltu organisaatiomuutos

2.3.1 Adaptiivinen muutos

Mitleton-Kellyn (2003, s. 7–8) kirjoittaa systeemien ja sen ympäristön välisestä suhteesta: Systeemit eivät ole tarkkarajaisesti erillään niiden ympäristöistä, vaan systeemi aina mukautuu muuttuvaan ympäristöön. Tässä kontekstissa muutos nähdään yhteisevoluutiona kaikkien muiden läheisesti yhteenkuuluvien systeemien kanssa enemmän kuin adaptaationa erilliseen ja erilaiseen ympäristöön. Levinthalin (1997, s. 935) mukaan organisaatiotason adaptoitumisessa on kyse organisaatioiden olemassa olevan muotonsa muokkaamisesta, kun ne yrittävät parantaa soveltuvuuttaan. Levinthalin mukaan organisaation soveltuvuus mitataan soveltuvuusmaisemassa, joka koostuu moniulotteisesta tilasta, jossa jokaisella organismin ominaisuudella näyttäytyy

oma ulottuvuuden tila. Lopullinen ulottuvuus osoittaa organismin soveltavuustason. Paikallisella adaptaatiolla merkittäviä seurauksia organisaatiomuotojen monimuotoisuuden kannalta. Organisaatiomuotojen monimuotoisuus on määräytynyt historian vaikutuksesta eli perustamisvaiheen organisaation muodolla on pysyvä vaikutus sen tulevaisuuden muotoon.

Kauffman ja Macready (1995, s. 26, 43) kirjoittavat adaptiivisuudesta biologian näkökulmasta. Biologinen muutos on heidän mukaansa kuin tarina adaptiivisesta evoluutiosta. Adaptoituvat organismit kohtaavat ristiriitaisuutta niiden organisaation sisällä ja vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa, ja nämä ristiriitaisuudet tyypillisesti johtavat tilanteeseen, jossa optimaalista ratkaisua on vaikea löytää useiden eri vaihtoehtojen joukosta. Kauffman ja Macready vertailevat tutkimuksessaan biologisia ja teknologisia järjestelmiä, ja toteavat seuraavaa: Adaptiivisten organisaatioiden tulee kehittää joustavat sisäiset rakenteet, jotka optimoivat oppimista. Tällainen joustavuus voidaan saavuttaa osittain rakenteiden, sisäisten rajojen ja kannustimien avulla, mitkä sallivat joidenkin rajoitusten hylkäämisen joksikin aikaa. Asianmukaisesti tehtynä tällainen joustavuus voi auttaa organisaatioita saavuttamaan korkeampia huippuja vakiintuneessa ympäristössä ja optimoimaan seuranta muuttuvassa ympäristössä. Adaptaatio tulisi huomioida yleisenä lähestymistapana, kuten myös yhteisevolutionaarinen ongelmanratkaisu, organisaatiossa.

Heifetz (1994, s. 36) kirjoittaa adaptiivisen muutoksen olevan niin elävien kuin sosiaalisten järjestelmien keino löytää tasapainotila uhkien alla. Tasapainolla tarkoitetaan stressitasojen vakautta niin yhteiskunnan poliittisella, sosiaalisella kuin taloudellisella osa-alueella. Adaptiivisen muutoksen saavuttaminen vaatii todennäköisesti epätasapainotilassa olemista pitkän ajanjakson, ja epätasapainotila voi kehittyä aivan yllättäen, kun yhteiskunnassa ei ole ennalta tietoa pian uhkaavasta epätasapainotilasta.

Harrisin ja muiden (2004, s. 5) mukaan organisaation tulee olla herkkä ja reagoiva, jotta se kykenee mukautumaan ympäristöstä tuleviin muutosvaatimuksiin. Kuitenkaan pelkkä joustavuus muutoksiin, jotka ilmenevät usein tai odottamattomasti, ei riitä, vaan organisaation tulee olla myös ketterä. Harrisin ja muiden mukaan on kuusi periaatetta, kuinka organisaatio voi olla adaptiivinen ja ketterä: itseorganisoitumisen mahdollistaminen, uudelleen yhdistyminen, jotta voi keksiä uudelleen, läpäisevien rajojen tekeminen, palautesilmukoiden sulkeminen, valikoivan paineen luominen, ja kaaoksen reunalle jättäminen.

Levinthalin (1997, s. 938) mukaan organisaatiomuutostutkimuksissa on tunnistettu paikallisia adaptiivisia prosesseja ja organisaation kykyä omaksua vaihtoehtoisia toimintatapoja. Vaihtoehtoisia toimintatapoja, jotka poikkeavat merkittävästi nykyisestä, Levinthal nimittää radikaaleiksi muutoksiksi. Radikaalina muutoksena hän pitää innovaatiotoimintaa, jotka kohtuullisella todennäköisyydellä tuottaa parannuksen organisaation teknologiaan tai suorituskykyyn. Myös epäonnistuminen synnyttää radikaalin muutoksen, sillä sen myötä on alettava etsimään uusia vaihtoehtoja.

Adaptiivinen muutos voi epäonnistua erilaisten syiden takia. Heifetzin (1994, s. 37–38) mukaan muutos voi kärsiä väärinymmärryksestä, jossa ei ymmärretä uhkan luonnetta. Toisena syynä epäonnistumiselle Heifetz näkee kulttuurin sopeutumiskyvyn ylittymisen; haaste on liian vaativa kehittää kykyä tai löytää keinoja, jotta adaptiivinen muutos onnistuu. Kolmantena adaptiivista muutosta estävänä tekijänä Heifetz mainitsee yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla ilmenevän vastustuksen kohdata ahdistusta tai konfliktia, mitä adaptiivisen muutoksen saavuttaminen vaatii. Adaptiivista muutosta estävät tekijät ovat keskeisiä huomioita johtamiselle, sillä oppiminen yhdistettynä sokeiden pisteiden ja näkymättömien vaihtoehtojen huomioimiseen ehkäisee epäonnistumista.

Heifetz (1994, s. 71–72) kuvaa adaptiivisia haasteita suhteessa valtarakenteisiin terveydenhuollossa. Hänen mukaansa esimerkiksi päivystyksen kaltaisissa organisaatioissa ongelmatilanteita on totuttu kohtaamaan sosiaalisten järjestelmien

valtarakenteiden ja niiden ylläpitämien normien ohjaamana. Siten myös ongelmanratkaisuprosessit uskotaan näiden valtajärjestelmien harteille. Heifetz kirjoittaa, että ilman tällaisia valta-asetelmia esimerkiksi kriittisen potilaan hoidossa syntyisi kaaos. Pitkän ajan myötä useisiin ongelmatilanteisiin on opittu kehittämällä tietoa ja uusia normeja, ja ongelmanratkaisuprosesseista on tullut rutiinia. Heifetzin mukaan se, että tällaiset ulkoapäin tulevat haasteet nostattavat vain väliaikaisesti stressitasoa, esimerkiksi päivystyksen kaltaisessa yksikössä, on merkki siitä, että autoritaarisella järjestelmällä osataan vastata näihin ongelmatilanteisiin. Siksi niihin myös turvaudutaan, esimerkiksi terveydenhuollossa, niin vahvasti.

2.3.2 Lewinin muutosmalli

Suunnitellun organisaatiomuutoksen ja useiden siihen liittyvien teorioiden taustalla on Kurt Lewinin kolmivaiheinen muutosmalli (Burnes, 2004, s. 887; Elrod ja Tippett, 2002, s. 274). Lewin oli yksi aikansa johtavista psykologeista ja häntä pidetään taustahahmona käyttäytymistieteiden, toimintatutkimuksen ja suunnitellun muutoksen teorioille (Burnes ja Cooke, 2013, s. 408). Lewinin klassikoksikin kutsuttu teoria on julkaistu vuonna 1947 (Cumming ja muut, 2016, s. 36). Mallissa on kolme askelta sulata (*unfreeze*), muuta (*change*) ja uudelleen jäädytä (*refreeze*) (Cummings ja muut, 2016, s. 34). Elrod ja Tippett (2002, s. 274) käyttävät sanaa liikkuminen (*moving*) Lewinin mallin toisesta vaiheesta. Tässä tutkimuksessa nojaututaan pääasiassa Burnesin (2004) tulkintoihin Lewinin muutosmallista, sillä alkuperäistä tekstiä ei ollut mahdollista tähän prosessiin saada.

Burnes (2004, s. 887) viittaa Lewiniin (1947), jonka mukaan kolmiportaisessa mallissa ensimmäisenä onnistuneen muutoksen edellytyksenä on jäätymisen sulattaminen. Lewinin mukaan ihmisen käyttäytyminen on tasapainossa kompleksisen ympäristön tukemana, joten tasapaino tulee horjuttaa, jotta ihminen voi hylätä vanhan käyttäytymismallinsa ja uudistaa sitä. Toisessa portaassa on toiminnan vaihe, jonka aikana luodaan motivaatiota oppimiseen, mutta ei tarpeenmukaisesti kontrolloida tai

ennusteta suuntaa. Lewinin mukaan sen sijaan tulisi pyrkiä ottamaan huomioon kaikki voimat, ja tunnistamaan ja arvioimaan yrityksen ja erehdyksen kautta mahdollisia vaihtoehtoja. Kolmannessa vaiheessa on uudelleen jäädytys, jolla tarkoitetaan ryhmän vakauttamista uuteen tasapainoon. Lisäksi tulee varmistaa, että uudet käyttäytymismallit ovat suhteellisen turvassa taantumiselta.

Cummings ja muut (2016, s. 42) ovat koostaneet yhteenvedon muutosteorioiden kehityskulusta ottaen huomioon eri vuosikymmenet aina 2010-luvulle asti. He osoittavat, että Lewinin (1947) kolmijako toimii myös modernimpien muutosteorioiden, kuten Kotterin (1995) kahdeksan askeleen muutosmallin, taustalla (taulukko 3). Teoriat lähtivät modernistumaan 1970–1980 lukujen aikana. Cummings ja muut (2016, s. 34–35) myös tarkastelevat kriittisesti kritiikkiä, jota Lewinin malli on saanut osakseen. Lewin on saanut kritiikkiä liian yksinkertaisesta, lineaarisesta ja staattisesta suhtautumisesta muutokseen. Cummings ja muut ovat pystyneet osoittamaan, että Lewinin mallia on lähdetty vuosien saatossa tulkitsemaan yksinkertaisemmalla tavalla, kuin mitä Lewin on itse tarkoittanut. Cummings ja muut (2016, s. 39) tekevät myös mielenkiintoisen havainnon siitä, että vain kolmasosa Lewinin muutosmallista on säilynyt sovelluksien jälkeen muuttumattomana. Ainoastaan *unfreeze* on termi, jota Lewin itse käytti alkuperäisteoksessaan.

Taulukko 3. Lewinin ja Kotterin muutosmallien vertailu osoittaa niin yhtäläisyydet kuin eroavaisuudet niiden välillä (Cummings ja muut, 2016, s. 42).

Lewinin kolmivaiheinen muutosmalli (1947)	Kotterin 8 askeleen muutosmalli (1995)
Sulata (<i>unfreeze</i>)	Luo muutokselle kiireellisyyden tunne
	Muodosta muutosta ohjaava koalitio
	Kehitä muutosvisio ja -strategia
Muuta (<i>change</i>)	Viesti muutosvisiosta
	Voimaannuta muutokseen
	Suunnittele lyhyen aikavälin voittoja
Uudelleen jäädytä (<i>refreeze</i>)	Vakiinnuta muutosvoitot ja tuota lisää muutosta

	Juurruta muutos kulttuuriin
--	-----------------------------

Myös Burnes (2004, s. 887) pystyy osoittamaan yksinkertaisuutta korostavalle kritiikille vastakritiikkiä. Hän osoittaa, että Lewinin lähestymistavassa on neljä kompleksisuutta ymmärtävää elementtiä: kenttäteoria, ryhmädynamiikat, toimintatutkimus ja kolmivaiheinen malli. Burnesin ja Cookin (2013, s. 408–410) mukaan kaikkien Lewinin soveltavien teorioiden taustalla vaikutti Lewinin kenttäteoria, jonka kehittäminen alkoi 1920-luvulla ja kesti 25 vuotta. Kenttäteorian vahva ydin ajatus on ihmisen ja ryhmän psykologisten voimien vaikuttavasta elämäntilasta, jota ymmärtämällä voidaan ymmärtää, ennustaa ja pohjustaa muutosta ja ihmisten käyttäytymistä. Teoria väittää, että käyttäytyminen on johdettu täysin rinnakkain elävistä ja toisistaan riippuvaisista voimista, jotka törmäävät henkilöön tai ryhmään, ja tekevät elämäntilan, jossa käyttäytyminen tapahtuu. Burnesin (2004, s. 981) mukaan Lewin uskoi adaptiivisen muutoksen jatkuvasti hallitsevan kenttää.

Burnesin (2004, s. 887) mukaan ryhmädynamiikoilla Lewin tarkoitti, että ryhmän käyttäytymisessä muutosta ei voida saada aikaan onnistuneesti, jos ei ymmärretä ryhmän jäsenten välillä tapahtuvaa dynaamista vuorovaikutusta. Toimintatutkimus taas viittaa Lewinin mukaan kaksitahoiseen prosessiin, jonka kautta ryhmien on mahdollista tunnistaa ja saavuttaa muutos. Ensinnäkin se korostaa, että muutos vaatii toimintaa, jonka kautta ryhmät ohjataan saavuttamaan muutos. Toiseksi se tunnistaa, että menestyksenkäs toiminta perustuu oikeanlaiseen tilanneanalyysiin, ja tunnistaa kaikki mahdolliset vaihtoehtoiset ratkaisut ja valitsee sillä hetkellä tilanteeseen sopivimman vaihtoehdon.

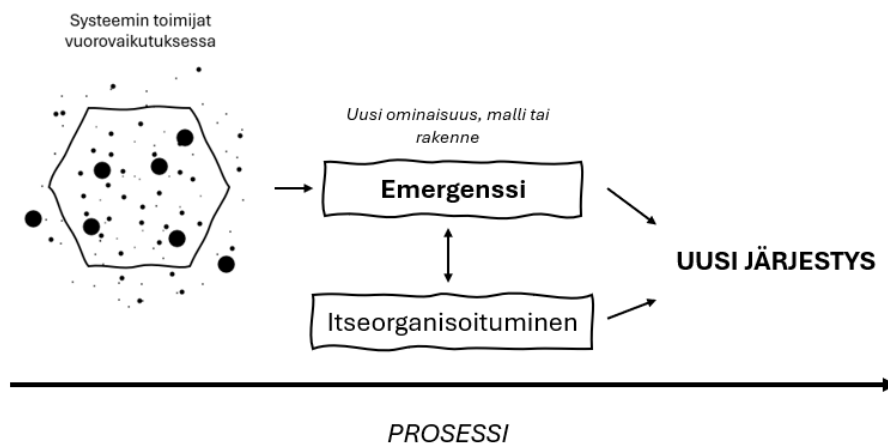
2.4 Emergenssin määritelmä

2.4.1 Emergenssi kompleksisen systeemin ominaisuutena

Emergenssi on pyritty määrittelemään suomenkielisten sanavastineiden kautta, esimerkiksi muodostuminen, syntyminen, esiin sukeltaminen ja esiin nousu, mutta nämä käännökset eivät kuvaa riittävän syvällisesti emergenssin syvintä merkitystä (Vartiainen ja muut, 2016, s. 239). Lindell ja muut (2013, s. 46) kirjoittavat pulpahtamisesta. Tässä työssä pidättäydytään suomennoksista, sillä suomalaiset tutkijat eivät ole jakaneet yksimielistä näkemystä sen suomen kielen vastineesta.

Useiden tutkijoiden mukaan emergenssi on kompleksisen adaptiivisen systeemin ominaisuus (esim. Vartiainen & Raisio, 2011, s. 393; Uhl-Bien ja muut, 2007, s. 299). Mitleton-Kellyn (2003, s. 19) mukaan emergenssi on yksi kolmesta kompleksisen systeemin keskeisimmistä ominaisuuksista. Kaksi muuta ominaisuutta tässä yhteydessä ovat itseorganisoituminen ja uudelleen järjestäytyminen. Vartiainen ja muut (2016, s. 239) pitävät emergenssiä ja itseorganisoitumista kompleksisen adaptiivisen systeemin keskeisimpinä käsitteinä. Itseorganisoitumisella viitataan Kauffmanin (1993, s. 6) teoksessa spontaaniin järjestykseen tai järjestäytymiseen, kun taas Lindellin ja muiden (2013, s. 63) mukaan itseorganisoituminen on systeemin muuttumista ilman havaittavaa selitystä, kuten esimerkiksi ilman ulkoista määräysvaltaa on syntynyt ryhmä jonkin tehtävän hoitamiseksi. Lichtensteinin (2000, s. 132) kirjoituksissa kuvataan itseorganisoitumista yksittäisestä ideasta syntyvänä uutena kokoonpanona.

Kuviossa 1 on hahmoteltu Mitleton-Kellyn (2003, s. 19) näkemys emergenssin prosessimaisesta luonteesta, mutta myös hänen näkemyksensä kompleksisen adaptiivisen systeemin keskeisimmistä osa-alueista. Yksittäisten toimijoiden vuorovaikutuksesta syntyy emergenssiä eli uusia ominaisuuksia, malleja tai rakenteita. Hän kirjoittaa, että emergenssi on suurempaa kuin osiensa summa ja sitä voi olla vaikeaa ennustaa tutkimalla yksittäisiä toimijoita. Emergenssi yhdessä itseorganisoitumisen kanssa luo systeemiin uuden järjestyksen.



Kuvio 1. Mukaelma Mitleton-Kellyn (2003, s. 19) käsityksestä emergenssistä prosessina.

Uhl-Bien ja muut (2007, s. 299) kuvaavat kompleksisia adaptiivisia systeemejä hermoston kaltaiseksi vuorovaikutusverkostoksi, jossa itsenäiset toimijat ovat sidottuja dynaamiseen yhteistyöhön esimerkiksi yhteisen tavoitteen, näkymän tai tarpeen vuoksi. Kompleksiset adaptiiviset systeemit ovat muuttuvia rakenteita, joissa on lukuisia päällekkäisiä hierarkioita, ja jotka ikään kuin muodostuvat yksilöistä. Tällaiset systeemit ovat linkittyneitä toiseen dynaamiseen, vuorovaikutteiseen verkostoon, ja ne ilmaantuvat luonnollisesti sosiaalisissa järjestelmissä. Grobmanin (2006, s. 360) mukaan esimerkiksi organisaatiot ovat kompleksisia adaptiivisia systeemejä.

2.4.2 Emergenssin luonne

Tieteellisessä keskustelussa vaikuttaa vallitsevan hyvin yhtenäinen näkemys emergenssin luonteesta, ja usein vuoden 2000 jälkeen emergenssin kuvaukset näyttävät pohjautuvan muun muassa Goldsteinin (2000) näkemyksiin. Näissä tulkinnoissa ja päätelmissä on kuitenkin vivahde-eroja, joita on pyritty tässä luvussa löytämään ja koostamaan taulukkoon 4. Yleensä emergenssin luonnetta on kuvattu joko spontaanina

tai prosessimaisena. Seuraavaksi käydään läpi emergenssin luonnetulkintoja ensin spontaaniuden ja sitten prosessimaisuuden kautta.

Taulukko 4. Eri tutkijoiden näkemyksiä emergenssin luonteesta ja ilmenemismuodoista.

Lähde	Emergenssin luonne	Emergenssin ilmenemismuodot
Kauffman (1993)	Spontaani	Odottamaton järjestys
Goldstein (2000)	Spontaani	Malli, rakenne, ominaisuus
Mitleton-Kelly (2003)	Prosessimainen	Ominaisuus, malli tai rakenne
Lindell ja muut (2013)	Spontaani	Uusi asia tai toimintatapa
Vartiainen ja muut (2016)	Spontaani	Rakenne, ominaisuus tai prosessi
Uhl-Bien ja Arena (2017)	Prosessimainen, dynaaminen	Uuden syntyminen

Goldstein (2000, s. 7, 9–10, 17) kirjoittaa spontaaneista prosesseista: emergentit mallit, ominaisuudet ja rakenteet muodostuvat radikaalien tapahtumien yhteydessä. Emergenssi on luonteeltaan spontaani ja ennalta-arvaamaton, joka luo systeemiin uuden järjestyksen. Hänen mukaansa emergentit rakenteet ovat ”enemmän kuin osiensa summa”. Kauffman (1993, s. 561) kirjoittaa myös spontaaniuden suhteesta emergenssiin. Hän pohtii organismien toiminnan kautta emergenssiä ja toteaa, että se on odottamatonta järjestystä. Lindell ja muut (2013, s. 64) pitävät emergenssin keskeisenä piirteenä spontaaniutta. Spontaanin vuorovaikutteisen keskustelun myötä syntyy uusia asioita tai tapoja toimia. Tällaisen keskustelun alkuhetkeä on mahdotonta jäljittää. Vartiainen ja muut (2016, s. 227) kuvaavat emergenssin olevan ennakoimattomasti uusien rakenteiden, ominaisuuksien tai prosessien itsestään syntymistä.

Mitleton-Kelly (2003) ja Uhl-Bien ja Arena (2017) näkevät emergenssin prosessina. Uhl-Bienin ja Arenan (2017, s. 10–11) määritelmässä emergenssi on myös prosessimainen. He kuvaavat emergentin prosessin suhdetta adaptiivisuuteen: Adaptiivisuus tarkoittaa toimintaa, jolla vastataan kompleksisen ympäristön tuomiin vaatimuksiin. Adaptiivisuus

vastustaa järjestystä ja hyödyntää ryhmien ja verkostojen kollektiivista älykkyyttä. Käytännössä tämä toteutuu niin, että organisaatiot välttelevät ylhäältä alaspäin johtamista ja vahvistavat verkostoja ja emergenssiä. Emergenssi on uuden järjestyksen luomista, jossa toimivat verkostoituneen systeemin agentit, kuten ihmiset, teknologia, informaatio ja resurssit. Nämä agentit yhdessä yhdistyvät muutosta mahdollistavaan ympäristöön synnyttäen emergenssiä, eli jotain, mitä ei aiemmin ollut. Emergentissä prosessissa vuorovaikutuksessa olevat systeemin osatekijät, kuten agentit, verkostoituvat jonkin tarpeen vuoksi ja alkavat muodostaa yhteyttä. Adaptiivisuus on tuottava silloin, kun verkostoituneet agentit pystyvät luomaan uuden lähestymistavan, vaihtoehtoisen tavan ajatella tai adaptiivisen ratkaisun, joka kohtaa kompleksisen haasteen vaatimukset.

Uhl-Bien ja Arena (2017, s. 11) kirjoittavat emergenssin dynaamisuudesta. Emergenssiä lisätään rohkaisemalla ja mahdollistamalla adaptiivisuuteen eli perinteisestä johtamisajattelusta poikkeavalla tavalla. Esimerkiksi ihmiset löytävät toisensa sallimalla tietovirtojen muodostumista ja yhdistyvät yhteisen tarpeen, tarkoituksen tai näkökulmien ympärille. Tietovirtoja on mahdollistettu monissa organisaatioissa rakentamalla avoimia toimistotiloja, jotka mahdollistavat yhteistyön ja oppimisen tuomalla ihmiset yhteen. Toisena esimerkkinä on paine, jota luomalla systeemi on alttiimpi muutokselle. Kun systeemi on altistettuna paineelle, se etsii uutta, mahdollisuuksien luomisikkunaa tietyssä hetkenä, joka ei esiinny enää toista kertaa. Uhl-Bien ja Arena toteavat, että ymmärtämällä paineita ja ajoituksia, voidaan emergenttejä tapahtumia kohdata tavoilla, jotka muokkaavat niiden muotoa ja vaikutusta.

Plowmanin ja muiden (2007, s. 519–521) mukaan emergenssin luonnetta voidaan ymmärtää kompleksisuusteorian avulla, ja he nostavat neljä olennaista selittävää tekijää: Organisaatiot ovat herkkiä alkutilanteille, mitä selittää Lorenzin (1963) perhosmetafora pienen muutoksen aiheuttamasta suuren luokan seurauksesta. Plowmanin ja muiden mukaan myös kaukana tasapainotilasta -teoria selittää emergenssin luonnetta, millä

viittaavat Prigoginen ja kollegoiden teoriaan epälineaaristen systeemien muuttumiskykyyn vain, kun systeemi on epätasapainotilassa. Lisäksi kompleksisuusteoriat positiivisesta palautteesta eli poikkeamien vahvistumisesta selittävät osaltaan emergenssiä. Viimeisenä teoriana Plowman ja muut nostavat esiin teorian fraktaalisuudesta eli samat ominaisuudet ovat löydettävissä yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla itseään toistavina kuvioina. Plowmanin ja muiden mukaan nämä neljä kompleksista teoriaa auttavat ymmärtämään, miten ja miksi emergenssi käyttäytyy sille ominaisilla tavoilla.

2.5 Emergentti organisaatiomuutos

Kotterin (2012, s. 22) mukaan kaikki menestyneet muutokset perustuvat yhteen näkemykseen: suuri muutos ei tapahdu helposti monesta eri syystä. Menetelmä, jolla muutetaan strategioita, suunnitellaan prosesseja uudelleen tai kehitetään laatua, on oltava tehokas ja puututtava hyvin muutosta estäviin tekijöihin, kuten esimerkiksi sisäänpäin suuntautuneisiin kulttuureihin, byrokraatiaan, luottamuksen puutteeseen tai huonon yhteistyön tasoon. Näitä muutosta estäviä tekijöitä emergenttiä muutosta tutkineet ja mallintaneet tutkijat pyrkivät ratkaisemaan.

Burnesin (1996, s. 13) mukaan emergentillä muutoksella tarkoitetaan prosessia, joka on rajaamaton ja usein alhaalta ylöspäin suuntautunut muutos sen sijaan, että se olisi ennalta ohjattuun suuntaan etenevä muutos. Voet ja muut (2014, s. 174) koostavat emergentin muutoksen teoriaa seuraavasti: alhaalta ylöspäin suuntautuva muutos tarkoittaa, että aloitteet ja opit muutokselle tulevat alhaalta päin. Voidaan puhua myös mukautumisen prosessista, jolle ei ole määritelty lopputulosta (Burnes, 1996, s. 14). Emergentit muutokset voivat kumuloitua ja synnyttää suuren muutoksen ajan myötä (Plowman ja muut, 2007, s. 516–517).

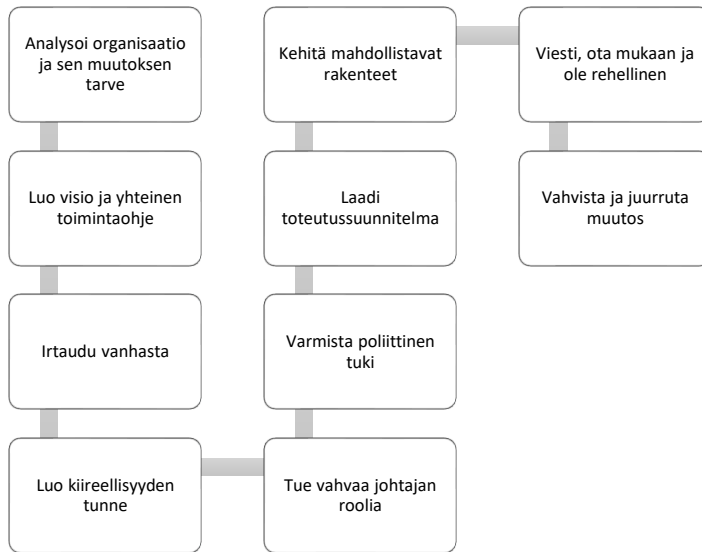
Teoriat emergentistä organisaatiomuutoksesta ovat lähteneet kehittymään kritiikkinä suunnitellun organisaatiomuutoksen mallille (Burnes, 1996, s. 13). By (2005, s. 376)

koostaa ja vertailee kolmea erilaista tunnettua emergenttiä muutosmallia, jotka samanaikaisesti havainnollistavat emergentin muutosprosessin luonnetta. Ensimmäisenä mallina hän esittelee Kanterin kymmenen käskyä suorittaa muutos, joka on julkaistu vuonna 1992. Toisena mallina on Kotterin kahdeksan askeleen prosessi onnistuneeseen organisaatiomuutokseen, joka on vuodelta 1996. Kolmas vertailtava muutosmalli on Luecken seitsemän askelta, joka on julkaistu vuonna 2003.

Byn (2015, s. 376) koostamassa vertailussa Kotterin ja Luecken muutosmalleja vertaillaan Kanterin muutosmalliin, joka on näistä vanhin. Muutosmalleista on nähtävissä pyrkimys kehittää teoriaa muutoksesta suhteessa aiempaan. Jos verrataan Kanterin ja Luecken malleja, ne ovat sisällöltään enemmän samankaltaisia kuin Kotterin ja Kanterin mallit ovat. Tätä kehityskaaren ominaisuutta kuvaa Cummingsin ja muiden (2016, s. 42) havainto siitä, kuinka paljon samankaltaisuutta Lewinin suunnitellun muutoksen mallilla on Kotterin emergentin muutoksen malliin (taulukko 3).

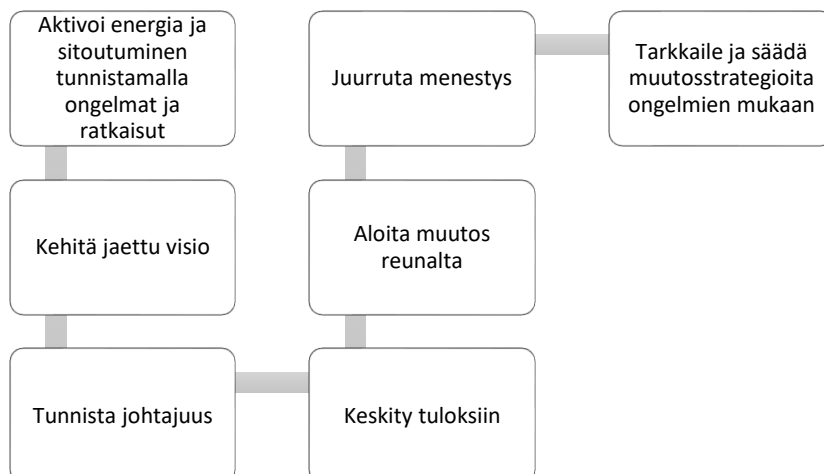
2.5.1 Kanterin ja Luecken muutosmallit

Byn (2005, s. 376) mukaan Kanterin mallissa ensimmäisenä käskynä on organisaation ja sen tarvitseman muutoksen analysointi, jonka jälkeen käskynä on luoda visio ja yleinen suunta organisaatiolle. Kolmantena käskynä Kanterin mukaan tulee irrottautua historiasta, jonka jälkeen neljännen käskyn mukaan tulee luoda tunne muutoksen kiireellisyydestä. Viidentenä ja kuudentena käskynä on tukea vahvan johtajan roolia ja tavoitella poliittista sponsorointia muutokselle, minkä jälkeen voidaan tehdä seitsemännen käskyn mukaisesti toteutukselle suunnitelma ja kahdeksannen käskyn mukaisesti kehittää muutokselle mahdollistavat rakenteet. Yhdeksäntenä käskynä on kommunikoida, osallistaa ihmisiä muutokseen ja olla rehellinen, minkä jälkeen Kanterin mallin mukaisesti päästään viimeiseen, kymmenenteen, käskyyn, jonka mukaan muutos tulee vahvistaa ja institutionalisoida. Kanterin malli on koosteena kuviossa 2.



Kuvio 2. Kanterin kymmenen käskyä menestyksekkääseen organisaatiomuutokseen (By, 2005, s. 376).

Byn (2005, s. 376) mukaan noin 20 vuotta Kanterin muutosmallin jälkeen on syntynyt Luecken seitsemän askelta -muutosmalli (kuvio 3), joka on kehitetty vuonna 2003. Mallissa Luecke ohjaa aloittamaan muutoksen aktivoimalla energia ja sitoutuminen tunnistamalla organisaation ongelmat ja niiden ratkaisut, jonka jälkeen tulee kehittää jaettu visio siitä, kuinka organisaation kilpailukyky organisoidaan ja hallitaan. Kolmantena askeleena mallissa esitetään tunnistamaan johtajuus, jonka jälkeen keskitytään tuloksiin toimien sijaan. Seuraavaksi aloitetaan muutos reunalta niin, että se leviää toisiin yksiköihin ilman ylhäältä tulevaa painostusta. Kuudentena vaiheena mallissa juurrutetaan menestys muodollisten hallintojen, systeemien ja rakenteiden läpi. Viimeisenä askeleena Luecke ohjaa tarkkailemaan ja säätämään strategioita suhteessa muutosprosessissa ilmenneisiin ongelmiin.



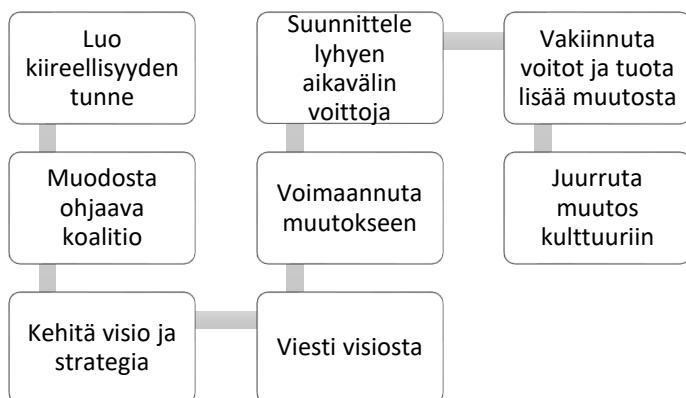
Kuvio 3. Luecken seitsemän muutosaskelta (By, 2005, s. 376).

2.5.2 Kotterin muutosmalli

Appelbaumin ja muiden (2012, s. 776–777) mukaan Kotterin muutosmallia (1995, 1996) ei ollut suunnattu alun perin tiedeyhteisön käyttöön, vaan se on julkaistu hallinnoivassa asemassa oleville. Mallin suosion takana voidaan pitää sen helppoa lähestyttävyyttä ja kokemusperäistä kirjoitusotetta. Appelbaum ja muut arvioivat Kotterin mallin parantavan todennäköisesti organisaation muutoksessa menestymismahdollisuuksia, mutta suosittelevat mallin soveltavista muihin teorioihin ja malleihin.

Kotter (2012, s. 22–37) lähestyy muutosta kahdeksan askeleen prosessi onnistuneeseen organisaatiomuutokseen -mallilla (kuvio 4), ja hän näkee sen käyttökelpoisena muutosmallina eri kokoisten muutosten toteuttamiseen. Ensimmäisellä tasolla, kiireellisyyden tunteen saavuttamisen tasolla, on tavoitteena saada luotua tarvittava yhteistyö esiintuomalla realiteetit sekä tunnistamalla ja keskustelemalla kriiseistä, mahdollisista kriiseistä tai suurista mahdollisuuksista. Toisella, ohjaavan koalition luomisen tasolla kootaan ryhmä, jolla riittävästi voimaa johtaa muutos, ja kyseinen ryhmä saadaan työskentelemään tiimin tavoin. Kolmas taso on vision ja strategian kehittämisen taso, jolla luodaan visio muutospyrkimyksen ohjaamiseksi, ja luodaan strategiat vision saavuttamiseksi. Neljännellä tasolla, joka on muutosvisiosta

kommunikointi, jota Kotter ohjaa toteuttamaan kaikilla mahdollisilla keinoilla jatkuvasti, jotta uusia visio ja strategia tulee organisaatiossa tutuksi. Näin on mahdollista saavuttaa koalitio, joka ohjaa työntekijöiden käyttäytymistä odotettuun suuntaan. Nämä neljä ensimmäistä tasoa auttavat irrottautumaan vallitsevasta tilasta, jotta muutosprosessin seuraavat vaiheet mahdollistuvat.



Kuvio 4. Kotterin kahdeksan askeleen muutosmalli (By, 2015, s. 376; Kotter, 2012, s. 23).

Kotterin (2012, s. 22) mukaan mallin viides taso ohjaa voimaannuttamaan työntekijät laajamittaiseen toimintaan, jossa tavoitteena on päästä muutosta estävistä tekijöistä eroon, muuttaa muutosvisiota estävät systeemit tai rakenteet ja rohkaista riskinottoon ja epäperinteisten ideoiden ja toimien luomiseen. Kuudennella tasolla saavutetaan lyhyen aikavälin voittoja ensin suunnittelemalla näkyviä parannuskeinoja voittojen saavuttamiseksi, saavuttamalla varsinaiset lyhyen aikavälin voitot ja näkyvästi tunnistamalla ja palkitsemalla ne ihmiset, jotka tekivät voitot mahdollisiksi. Seitsemännellä tasolla Kotter ohjaa vahvistamaan voittoja ja lisäämään muutosta, sillä lisääntynyt uskottavuus muuttaa kaikkia järjestelmiä, rakenteita ja käytäntöjä, jotka eivät sovi yhteen. Tässä vaiheessa tulee myös vahvistaa muutosta esimerkiksi palkkaamalla ja kouluttamalla organisaatioon sellaisia henkilöitä, jotka vahvistavat muutosvisiota. Kahdeksannella tasolla ankkuroidaan uudet lähestymistavat osaksi kulttuuria esimerkiksi korostamalla uusien käyttäytymismallien yhteyttä organisaation menestykseen.

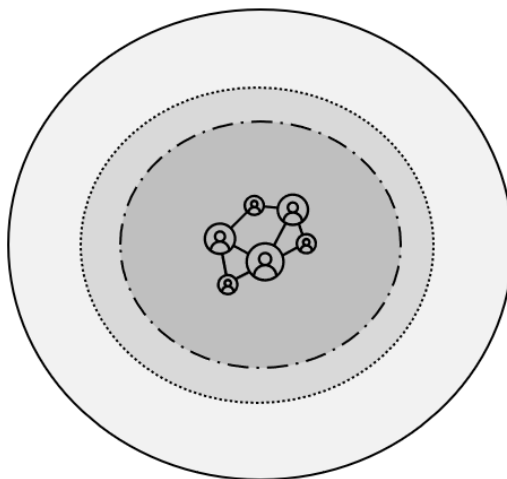
3 Emergentin organisaatiomuutoksen johtaminen

3.1 Organisaatiomuutoksen johtajuus

Viimeisimpien tutkimusten mukaan johtajuutta korostetaan tärkeänä tekijänä julkisten organisaatioiden muutosprosesseissa (Voet, 2016, s. 660). Adaptaation mahdollistaminen organisaatiossa, johon keskittynyt paljon tietoa, vaatii organisaatorakenteiden ja johtamisprosessien tarkastelua (Hanson ja Ford, 2010, s. 6588). Voet ja muut (2014, s. 187) kuvaavat organisaatiomuutoksen johtamista suunnitellun johtamisen näkökulmasta seuraavasti: Suunnitellun muutoksen johtajuus tarkastelee johtajuutta perinteisestä näkökulmasta, jossa muutosta johdetaan ylimmän johdon toimesta. Suunnitellun muutoksen johtajuus koostuu myös perinteisistä johtamismenetelmistä. Muutosprosessissa johtajan tulee kommunikoiden luoda paine muutoksen tarpeelle, tehdä muutoksesta tarpeellinen henkilökohtaisella tasolla, vähentää muutokseen liittyvää monitulkintaisuutta sekä tunnistaa ja poistaa muutoksen vastarintaisuutta. Perinteisen johtajuuden mukaisesti suunnitellussa muutoksessa johtajalta edellytetään roolimallina olemista. Suunniteltuun muutokseen kuuluu yhtenä piirteenä myös muuttaa henkilöstöä muutoksen edellyttämällä tavalla, esimerkiksi irtisanomalla työntekijöitä, mikä lisää muutosta edistävää kulttuuria.

Niiranen (2016, s. 297) käsittelee sosiaali- ja terveyspalvelujen johtamista vaihtelevissa toimintaympäristöissä ja kehittyvissä organisaatioissa vuorovaikutuksen näkökulmasta (kuvio 5). Hänen mukaansa johtajuuteen vaikuttaa kolme eri tasoa, joissa ilmenee vuorovaikutusta. Vuorovaikutustasot asettavat organisaatiolle ulkoisia ja sisäisiä edellytyksiä ja siten vaikuttavat johtamistyöhön. Ensimmäiseksi hän mainitsee yhteiskunnallisen tason (kuvion uloin taso), jossa sosiaali- ja terveyspalvelujen johtamista ohjataan niin ulkoisesti kuin sisäisesti yhteiskuntapoliittisten tehtävien ja tavoitteiden mukaan. Toisella tasolla (kuvion keskimmäinen taso) johtamiseen vaikuttavat rakenteelliset, yhteisölliset, poliittiset ja toimintaperusteiset tekijät. Kolmannella tasolla (kuvion sisin taso) johtajan työhön vaikuttavat organisaation sisäiset

tekijät eli toiminta, toimialue, eri ammattiryhmät ja niiden sisäiset ja keskinäiset suhteet, sekä toimintojen hallinta.



Kuvio 5. Kuvitelma Niirasen (2016, s. 297) näkemyksestä, miten johto asettuu suhteessa vuorovaikutuksen eri tasoihin.

3.2 Kompleksisuusjohtajuus

Vartiainen ja muut (2016, s. 248) kirjoittavat, että kompleksisuustieteiden näkemyksen mukaan johtajuus on emergentti ilmiö, sillä se on ihmisten välisessä kanssakäymisessä syntynyttä toimimista ja elämistä. Lichtensteinin ja muiden (2006, s. 2) mukaan johtaminen on myös prosessi, jossa on kompleksisia ja dynaamisia ominaisuuksia. Heidän mukaansa kompleksisuusjohtajuusteoria muuttaa johtamismalleja, sillä hierarkkiset mallit ovat hyödyttömiä kompleksisessa maailmassa. Kompleksisuusjohtajuudessa yksi keskeinen oivallus on johtajakeskeisyyden heikentyminen, sillä johtajuus ei ole vain virallisessa asemassa olevien toimimista, vaan velvoitteet jakautuvat organisaation eri tasoille (Vartiainen ja muut, 2016, s. 249).

Hanson ja Ford (2010, s. 6594) kirjoittavat kompleksisuusjohtajuuden kompetensseista. Kompetensseissa korostuu organisaatiodynamiikan hallinnan ja epämuodollisten

aloitteiden käyttöönottamisen taidot sen sijaan, että johtaja hallitsisi toimijoiden käyttäytymistä. Kyseessä on kontrolloinnista luopumista ja siten mielen energian suuntaamista emergentteihin ominaisuuksiin. Kompetenssien kehittämisen avulla johtajat voivat osallistaa prosessien toimijoita vuorovaikutukseen ja keskinäisriippuvuuteen ja siten johdattaa yhteistyöhön, innovaatioon ja organisaation oppimiseen.

Uhl-Bienin ja Marionin (2009, s. 633) mukaan kompleksisuusjohtajuuden teoria sisältää kolme johtajuusmallia, jotka ovat vahvasti yhteenkietoutuneita. Nämä mallit ovat hallinnollinen johtajuus, adaptiivinen johtajuus sekä mahdollistava johtajuus. Vartiaisen ja muiden (2016, s. 249) mukaan hallinnollisella johtajuudella viitataan viralliseen johtamisjärjestelmään. Adaptiivinen johtajuus taas viittaa ihmisten välillä muodostuvaan vuorovaikutukseen, joka on epävirallista ja eläväistä. Tällainen vuorovaikutus edesauttaa emergenttiä muutosta. Mahdollistava johtajuus on hallinnollisen ja adaptiivisen johtajuusmallin välissä niitä yhdistävänä johtajuusmallina. Sen tehtävänä on luoda adaptiivisen johtajuuden muodostumiselle suotuisat olosuhteet sekä niiden myötä syntyneitä luovuutta ja osaamista fasilitoita virallisiin johtamisjärjestelmiin.

Vartiaisen ja muiden (2016, s. 228) mukaan kompleksisuuden johtamisella voidaan onnistua muutosten toteuttamisessa sosiaali- ja terveysalan uudistuksissa. Siksi tarvitaan ymmärrystä kompleksisuudesta, jotta ei ajauduta tilanteeseen, jossa ongelmat kasvavat kierteeksi, joka vahvistaa itse itseään. Hanson ja Ford (2010, s. 6588) kirjoittavatkin siitä, kuinka terveydenhuoltojärjestelmä esittää ryhmää organisaatioita, jotka ovat historiallisesti muotoutuneet byrokraattisen mallin mukaisesti. Siksi terveydenhuoltojärjestelmässä on vahvasti ylhäältä alaspäin johtamisen malli, jolla uskotaan saavutettavan maksimaalinen tehokkuus. Tällainen ympäristö edistää vain vähän kriittistä dynamiikkaa, kuten itseorganisoitumista ja yhteistyötä.

Lichtenstein (2000, s. 129) vertailee periaatteita kompleksisen adaptiivisen systeemin ja klassisen johtamisteorian välillä suhteessa muutokseen ja johtamiseen seuraavien

esimerkkien mukaisesti. Kompleksisessa adaptiivisessa systeemissä muutos ja transformaatio ovat dynaamisen systeemin luontaisia ominaisuuksia, kun taas klassisessa johtamisteoriassa muutos on epänormaali prosessi tasapainossa ilmentyvässä organisaatiossa, jota johdetaan suunnittelemalla, organisoimalla ja käyttäytymistä hallitsemalla. Kompleksisen adaptiivisen systeemin johtamisen tavoitteena on sen sijaan lisätä oppimista ja itseorganisoitumista jatkuvasti muuttuvissa tilanteissa.

Vartiainen ja muut (2016, s. 231, 236–237) kirjoittavat ristiriidasta, kuinka kompleksisia haasteita johdetaan tavoilla, jotka edustavat lineaarisuutta. Esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden johtamista tulisi kehittää ajattelumalliin, joissa ymmärretään koherenssin luonne. Vartiainen ja muut nostavat esimerkiksi sote-uudistuksen, jonka suunnittelussa on toimittu samoin kuin kesyn ongelman kanssa toimittaisiin. Tällaiset lineaariset ongelmanratkaisumenetelmät näkyvät suurina ongelmina uudistuksen ympärillä, kuten poliittisina erimielisyyksinä ja kuntien ja kansalaisten tyytymättömyytenä.

Myös Allenin (2019, s. 772–773) tutkimuksessa on tunnistettu, kuinka emergenttiä sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiota johdetaan rationaalisilla ja lineaarisilla hallinnon ja suunnittelun keinoilla. Hänen mukaansa olemassa olevat järjestelmät palvelevat huonosti emergenttejä organisaatioprosesseja, joten vaihtoehtoiset järjestelmät ja teknologia ovat välttämättömiä organisaatioiden emergentille kehitykselle. Allen korostaa, kuinka rakenteet ja rutiinit ovat arvokkaita emergentissä organisaatiossa.

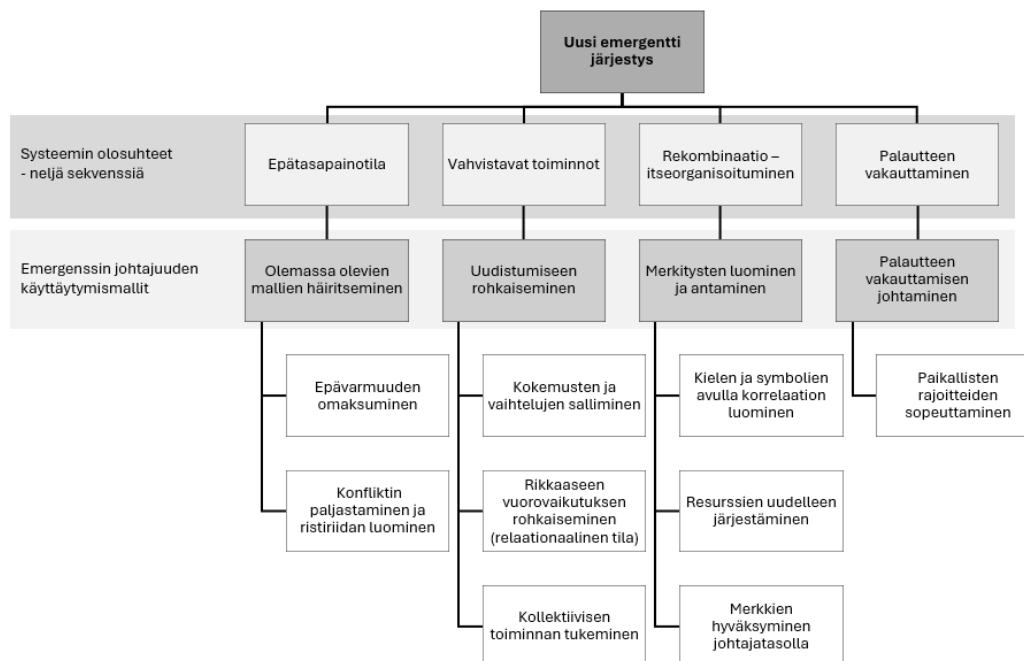
3.3 Emergentin organisaatiomuutoksen johtajuus

Emergentistä muutoksesta puhuttaessa johtajuuteen liittyy erilaisia odotuksia. Perinteisen johtajuuden sijaan emergenssin johtajuudessa olisi Voetin ja muiden (2014, s. 187) mukaan suositeltavaa suosia hajautetun johtajuuden keinoja. Hajautetulla

johtajuudella tarkoitetaan johtajuusroolin jakamista usealle eri henkilölle hierarkiatasojen yli. Molemmissa johtamismenetelmissä, perinteisessä että hajautetussa johtajuudessa, kommunikaatiolla on merkittävä rooli. Hajautetun johtajuuden tavoitteena on myös edistää muutosta luomalla painetta muutoksen tarpeelle, mutta myös herättämällä muutoksesta keskustelua työntekijöiden keskuudessa. Emergentissä muutoksessa korostetaan työntekijöitä roolimallina johtajien sijaan sekä vakiinnutetaan uusi johtamismenetelmä osaksi organisaatiota, esimerkiksi aktivoimalla organisaatioon kuuluvia jäseniä ajattelemaan uuden johtamismenetelmän mukaisesti.

Lichtenstein ja Plowman (2009, s. 617–621) lajittelevat emergentin johtajuuden yhdeksän käyttäytymismallia neljään kategoriaan (kuvio 6). Häiritse olemassa olevia malleja -kategoriaan kuuluu epävarmuuden omaksuminen ja konfliktin paljastaminen ja ristiriidan luominen. Uudistumiseen rohkaisemisen kategoriaan kuuluu kokemusten ja niiden vaihtelujen salliminen, rikkaaseen vuorovaikutukseen rohkaiseminen ja kollektiiviseen toimintaan tukeminen. Kolmanteen merkitysten luomisen ja antamisen kategoriaan sisältyvät kielen ja symbolien avulla korrelaation luominen, resurssien uudelleenjärjestäminen ja merkkien hyväksyminen johtajatasolla. Neljäntenä kategoriana on palautteen vakauttamisen johtaminen, mikä käyttäytymistasolla tarkoittaa paikallisten rajoitteiden sopeuttamista. Nämä edellä ryhmitellyt ominaisuudet johtavat neljään erilaiseen tulemaan, epätasapainoon, toimintojen vahvistamiseen, rekombinaatioon ja itseorganisoitumiseen sekä palautteen vakauttamiseen, organisaatiossa, jotka lopulta johtavat uuteen emergenttiin järjestykseen.

Alla kuviossa 6 on kuvattuna Lichtensteinin ja Plowmanin (2009, s. 621) tulkinta emergentistä johtajuudesta ja mitkä osatekijät johtavat lopulta uuteen emergenttiin järjestykseen. Kuviossa on kuvattu neljä johtamisen käyttäytymismalliryhmää, jotka sisältävät yhteensä yhdeksän erilaista käyttäytymisohjetta. Nämä käyttäytymismallit synnyttävät organisaatioon uudelle emergentille järjestykselle otolliset olosuhteet. Seuraavaksi käydään läpi yksitellen nämä olosuhteet ja niitä edesauttavat käyttäytymismallit.



Kuvio 6. Kuvio on mukaelma Lichtensteinin ja Plowmanin (2009, s. 621) laatimasta kuviosta, jossa kuvataan emergentin johtajuuden käyttäytymismalleja, ja miten ne vaikuttavat systeemiin sekä lopulta synnyttävät uuden emergentin järjestyksen.

Systeemin olosuhteista ensimmäinen, epätasapainotila, on kompleksisuusajattelun yksi keskeisimmistä systeemiä ymmärtävästä teorioista. Lichtensteinin ja Plowmanin (2009, s. 620–622) mukaan epätasapainotila voi muodostua, kun systeemi tavoittelee jotain uutta, kuten muutosprojekti, ympäristöstä kumpuaa uhka tai kriisi tai systeemin sisältä syntyvästä vaihtelusta. Koska epätasapainotila on toivottava tila, mikäli emergenttiä järjestystä tavoittelee, tulee johtajan häiritä olemassa olevia malleja omaksumalla epävarmuus nykyisessä mallissa luomalla avoimia ja rehellisiä tilannekatsauksia organisaation johtajien ja jäsenten kanssa. Lichtenstein ja Plowman suosittelevat organisaation johtajia ja jäseniä omaksumaan epävarmuustekijät sitä suuremmassa määrin, mitä todennäköisemmin epätasapainotila käynnistyy ja/tai vahvistuu järjestelmässä. Lisäksi epätasapainotilaa tulee pyrkiä vahvistamaan paljastamalla konflikteja ja luomalla ristiriitoja, sillä nämä toimet usein herättävät uusia mahdollisuuksia ja ratkaisuja.

Toinen emergenssiä edistävä systeemin olosuhde on vahvistavat toiminnot. Sillä Lichtenstein ja Plowman (2009, s. 620–624) viittaavat epätasapainotilan synnyttämän dynamiikan vaihtelujen kohtaamisen käytäntöihin. Vahvistavat toiminnot ovat epälineaarisia, kuten epätasapainotilassa oleminenkin on, ja ne tukevat organisaation yksilöiden ja/tai ryhmien riippuvaisuutta toisistaan. Käyttäytymismalli, joka tukee vahvistavien toimintojen lisääntymistä, on uudistumiseen rohkaiseminen. Johtaja pystyy rohkaisemaan uudistumiseen kokemusten ja vaihtelujen sallimisella, relationaalisessa tilassa rikkaaseen vuorovaikutukseen rohkaisemisella ja kollektiiviseen toimintaan tukemisella.

Kolmantena emergenssiä edistävänä systeemin olosuhteena on rekombinaation eli itseorganisoitumisen prosessit. Lichtensteinin ja Plowmanin (2009, s. 620–625) mukaan systeemin saavuttaessa maksimaalisen kapasiteettinsa, se joko romahtaa tai uudelleen järjestäytyy. He viittaavat romahduksella itseorganisoitumiselle päinvastaiseen prosessiin eli hajautumiseen. Jotta johtaja toimisi itseorganisoitumista edistäen, tulee hänen luoda korrelaatiota kielen ja symbolien avulla, järjestää resurssit uudelleen ja luoda roolimallin kaltaista hyväksyntää emergenssiä ilmentäville merkeille. Näitä kolmea käyttäytymismallia nimitetään Lichtensteinin ja Plowmanin (2009) mallissa merkitysten luominen ja antaminen.

Neljäs olosuhde on palautteen vakauttaminen. Tällä Lichtenstein ja Plowman (2009, s. 620–625) tarkoittavat muutoksen voimistumisen hidastamista ja hallintaotteen menettämisen estämistä. Johtajan käyttäytymismalli, palautteen vakauttamisen johtaminen, edistää näitä toivottuja tavoitteita paikallisten rajoitteiden sopeuttamisen keinoin. Tämä myös edistää uuden järjestyksen vakiintumista järjestelmässä.

Jo aiemmin on esitelty kompleksisuusjohtajuuden kolme johtajuustyyppiä Vartiaisen ja muiden (2016) johdolla. Vartiaisen ja muiden (2016, s. 250, 252–253) mukaan kuviossa 6 esitelty Lichtensteinin ja Plowmanin (2009) malli emergentistä johtajuudesta on liitetty

näistä johtajuustyypeistä mahdollistavan johtajan käyttäytymismalliksi. Vartiainen ja muut pohtivatkin, toimisiko mahdollistava johtajuus toimintamalleineen avainsanana sosiaali- ja terveysalan uudistuksen johtamiseen. Heidän mielestään epätasapainossa oleminen johtajan parasta työtä organisaation eteen, sillä se on muutosta edesauttava tila. Hajautettu johtajuusmalli edistäisi sosiaali- ja terveysalan hierarkkisten rakenteiden pehmentymistä ja toisi tilalle mahdollistavan johtajuuden malleja.

Dickens (2013, s. 116–119) selvitti tutkimuksessaan tekijöitä, jotka helpottavat terveydenhuollossa positiivista emergenttiä muutosta. Tuloksista nousi esiin seitsemän tekijää, jotka edistävät organisaatiota olemaan ketterä ja resilientti muutoksessa samalla, kun työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon on korkealla tasolla. Kyseisiä tekijöitä ovat: 1) organisaation ylemmän johdon sitoutuminen tukemaan henkilöstöä ongelmanratkaisussa ja lähestyttävyydessä ilman hierarkkisia rajoja, 2) organisaation innovatiivisuus ja virheiden tekemisen salliminen lisäävät oppimista ja selviytymistä virheistä ilman pelkoa syyttelystä 3) yhteistyökykyiset päätöksentekoprosessit, joihin työntekijät, joiden työhön päätökset vaikuttavat, otetaan mukaan oikea-aikaisesti, 4) yhteistyökykyinen laatu- ja strategiatyö, jossa otetaan huomioon päätöksenteon vaikuttavuus työntekijöiden työhön keräämällä tietoa siitä, 5) tarkoitukselliset suhde- ja teknisten taitojen sekä organisaation oppimisprosessit, joita tuetaan virallisesti ja epävirallisesti 6) kokeilukulttuuri, jossa ihmiset ovat valmiita kokeilemaan uusia ja ideoita ja lähestymistapoja, kuuntelevat eritavalla ajattelevia ihmisiä ja ovat innovaatiolla vastaanottavaisia, 7) tarkoituksenmukainen orientaatio, joka pitää sisällään ihmisten tunteen siitä, että heillä on yhteinen päämäärä, ja he keskittyvät ja suhtautuvat intohimoisesti siihen. Dickensin mukaan tulokset osoittavat, että hyvät johtamiskäytänteet ovat muutoksessa kaiken keskiössä.

4 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteutus

Tässä pro gradu -tutkielmassa ollaan kiinnostuneita emergenteistä organisaatiomuutoksista ja niiden johtamisesta. Harisalon (1994, s. 84) mukaan hallintotieteissä tutkitaan organisaatioiden piirteitä, prosesseja ja toimintaa. Hänen mukaansa suomalainen hallintotiede on keskittynyt tutkimaan organisaatioita julkisella sektorilla. Salmisen (2011, s. 2) mukaan hallintotieteellisten tutkimusten kiinnostusten kohde on kuitenkin väljä ja monitahoinen.

Alasuutarin (2007, s. 11–13) mukaan yhteiskuntatieteet ovat ryhmä eri tieteenaloja. Kuitenkin yhteiskuntatieteiden sisällä niin eri yliopistojen kuin eri maiden välillä ilmenee vaihtelevia näkemyksiä siitä, mitkä tieteenalat ovat yhteiskuntatieteellisiä. Yhteiskuntatieteiden sisällä tutkijoilla ei ole myöskään yhteistä paradigmaa, yhteisiä sääntöjä eikä tieteellisiä käytäntöjä. Puusan ja Juutin (2002, s. 35) mukaan yhteiskuntatieteellinen todellisuuskäsitys on perustunut realistiseen maailmankuvaan aina 1970-luvulle asti ja osittain perustuu edelleenkin. Kuitenkin sellainen käsitys todellisuudesta on kiistanalainen, sillä ihmisiä ei voida pitää objekteina, ketkä irrotetaan toiminnan merkityksestä ja tarkoituksesta. Tämän tiedon ymmärtämisen valossa voidaan todeta, että tiedon saavuttaminen ei ole ongelmatonta.

Juutin ja Puusan (2020, s. 36–37) mukaan yhteiskuntatieteissä pyritään pääsemään sisään kiinnostuksen kohteena oleviin tapahtumiin. Tutkijan on kunnioitettava erilaisuutta ja ihmiskäsitystä, eli hänen tulee käsittää ihmisen inhimillisyyttä. Vaikka tässä Pro gradu -tutkielmassa ei suoranaisesti tehdä tyypillistä laadullisen tutkimuksen aineistonhankintaa, esimerkiksi haastatteluja, jossa pyritään pääsemään samalle ymmärryksen tasolle haastateltavan kanssa, on yhteiskuntatieteille tyypilliset ihmisen inhimillinen toiminta ja tutkijan rajoitteet läsnä myös tässä tutkimuksessa. Tässä tutkimuksessa aineisto rakentuu yhteiskuntatieteellisten ilmiöiden, organisaatiomuutosten ja niiden johtamisen, tutkimusten ympärille, ja aineisto koostuu tutkijan omista tulkinnoista.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Salmisen (2011, s. 1) mukaan tieteellisen tutkimuksen tiedonhankinnan on oltava järjestelmällistä ja loogista, ja jotta tähän päästään, on käytettävä tieteellistä menetelmää. Tutkimusmetodin on täytettävä tieteellisen menetelmän yleiset edellytykset, joita ovat esimerkiksi julkisuus, kriittisyys, itsekorjaavuus ja objektiivisuus. Tässä Pro gradu -tutkielmassa tutkimusmetodiksi valikoitui kirjallisuuskatsaus, joka on ominaisuuksiltaan Finkin (2014, s. 3) mukaan systemaattinen, eksplisiittinen ja toistettava menetelmä. Siten se täyttää tieteellisen tutkimusmenetelmän vaatimukset.

Salmisen (2011, s. 3–4) mukaan hallintotieteen näkökulmasta kirjallisuuskatsaus yhdistelee laadullisia ja määrällisiä tutkimustapoja, joita molempia käytetään hallintotieteissä. Kirjallisuuskatsaus ei kuitenkaan ole saavuttanut suurta suosiota hallintotieteissä. Kallion (2006, s. 19) mukaan yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa tarvitaan myös tutkijoita, jotka syntetisoivat tietoa, mikä tekee kirjallisuuskatsausten lisäämisestä hallintotieteeseen perustellun.

Tyypillisiä kirjallisuuskatsausmuotoja ovat kuvaileva ja systemaattinen kirjallisuuskatsaus sekä meta-analyysi (Salminen, 2011, s. 6). Kallion (2006, s. 19–20) mukaan näistä eri kirjallisuuskatsaustyypeistä tulisi käyttää enemmän termiä synteettinen tutkimus kirjallisuuskatsauksen sijaan, sillä kirjallisuuskatsauksella viitataan enemmän review-tyyppiseen eli järjestelmälliseen kirjallisuuskatsaukseen. Tässä tutkimuksessa viitataan synteettiseen tutkimukseen Kallion mukaan. Kallio (2006, s. 19–20) kirjoittaa, että kaikkia näitä kolmea katsaustyyppiä yhdistää se, että aineisto kerätään aiemmin tehdyistä tutkimuksista. Kuitenkin niiden sisällöt eroavat toisistaan, ja näiden erojen mukaan ne voidaan jakaa kahteen ryhmään: systemoidut kirjallisuuskatsaukset ja meta-analyysit. Selkein eroavaisuus liittyy aineistoon, sillä systemoidut kirjallisuuskatsaukset sallivat aineistoksi ei-numeerisia teorioita, tulkintoja ja johtopäätöksiä, kun taas meta-analyysin aineisto muodostuu numeerisista arvoista. Meta-analyysi sopii

yhteiskuntatieteitä paremmin luonnontieteisiin, joissa ilmiötä pyritään yhdenmukaistamaan.

Salmisen (2011, s. 6–8) mukaan kuvaileva kirjallisuuskatsaus on yleisimpiä tapoja tehdä kirjallisuuskatsaus. Sen etuja ovat ilmiön kattavan kuvaamisen sekä ominaisuuksien järjestämisen mahdollisuus, sillä metodia ja aineistoa eivät rajoita metodiset vaatimukset. Kuvailevia kirjallisuuskatsausmuotoja ovat narratiivinen ja integroiva katsaus, joista jälkimmäisellä on samankaltaisuuksia systemaattisen kirjallisuuskatsauksen kanssa. Narratiivinen katsaus päivittämään tutkimustietoa ilman analyttispainotteista tulosta eli on metodisesti vähiten rajoitettu. Integroivalla kirjallisuuskatsauksella pystytään kuvailemaan tutkittavaa ilmiötä, josta löytyy jo tietoa, mahdollisimman monesta eri näkökulmasta argumentoivalla otteella.

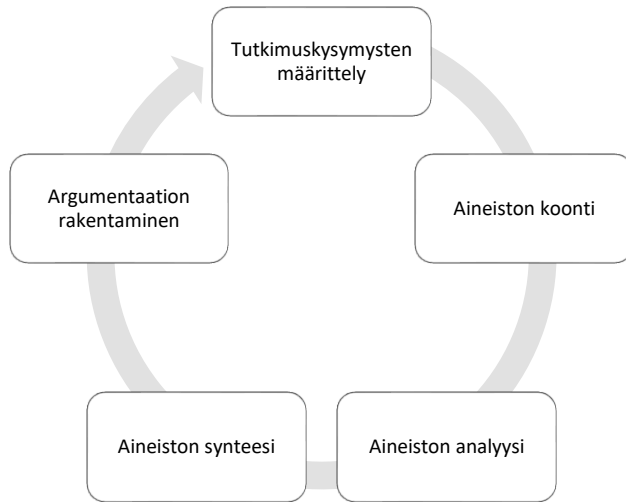
Kuvailevien kirjallisuuskatsauksien kirjoja tarkemmin tarkasteltuna tähän työhön tutkimusmenetelmäksi valikoitui kartoittava kirjallisuuskatsausmenetelmä, joka on uudempi menetelmä muiden kirjallisuuskatsausten joukossa (Munn ja muut, 2018, s. 1). Arkseyn ja O'Malleyn (2005, s. 21–22) mukaan kartoittavaa tutkimusta yleisesti käytetään nopeaan kartoitukseen jonkin tutkimusalueen keskeisistä käsitteistä ja niihin liittyvistä tärkeimmistä lähteistä. Katsauksen tarkoitus kuitenkin määrittelee sen, kuinka kattavasti kartoittava kirjallisuuskatsaus tehdään. Sen tehtävänä on tutkia tutkimustoimintaa tietyn aihealueen sisältä, tuottaa systemaattinen katsaus, tiivistää ja jakaa tutkimustuloksia tai tunnistaa tutkimusaukot olemassa olevasta kirjallisuudesta.

Munn ja muut (2018, s. 5) kirjoittavat kartoittavien kirjallisuuskatsausten olevan erotettavissa muista katsauksista siten, että ne sisältävät laajemmat tutkimuskysymykset, mutta tiukemmat sisäänottokriteerit. Ne ovat systemaattisia ja sisältävät perusteellisen tiedonhaun. Niiden tavoitteena on olla läpinäkyviä ja toistettavissa olevia. Kartoittavassa kirjallisuuskatsauksessa on selkeät vaiheet, joiden avulla ehkäistään virheiden muodostumista ja pyritään luotettavampaan lopputulokseen.

Petersin ja muiden (2015, s. 142) mukaan kartoittavan kirjallisuuskatsauksen merkitys löytyy laajempien tutkimusalueiden tarkastelusta, mikä auttaa tutkimusaukkojen löytämisessä. Sen avulla pystytään myös selventämään käsitteitä. Lisäksi kartoittava kirjallisuuskatsaus antaa mahdollisuuden kerätä tietoa alan käytännöistä. Kartoittava kirjallisuuskatsaus sopii tämän työn metodiseksi pohjaksi, sillä se on molemmat tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset yhdistävä menetelmä. Kartoittavalla kirjallisuuskatsausmenetelmällä pystytään tuottamaan analyysi kahden eri käsitteen vertailusta keskeisten teorioiden avulla (ensimmäinen tutkimuskysymys), mikä selventää kiinnostuksen kohteena olevia käsitteitä. Lisäksi menetelmä mahdollistaa kartoittamaan aiempia tutkimuksia tietyn teeman näkökulmasta (toinen tutkimuskysymys) ja siten paljastaa tietyn alan käytäntöjä.

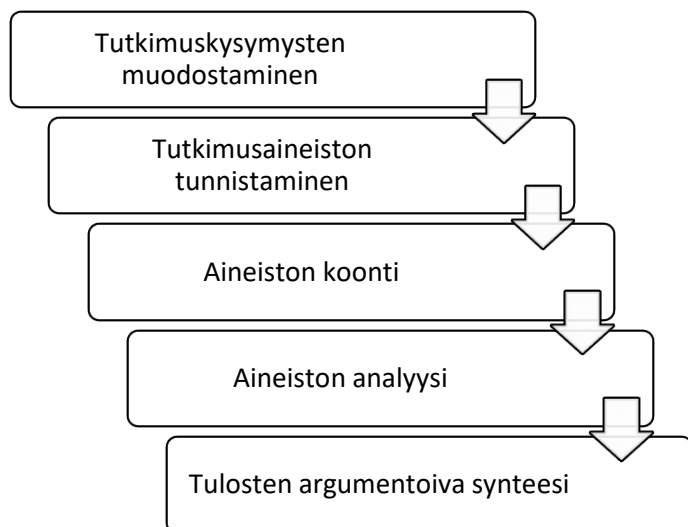
4.2 Tutkimuksen vaiheet

Tämä Pro gradu -tutkimus perustuu Kallion (2006) ja Arksey ja O'Malley'n (2005) ohjeisiin kirjallisuuskatsauksen vaiheista. Kallion (2006, s. 23–24) mukaan vaiheet ovat tutkimusongelman määrittelemine, aineiston kokoaminen, aineiston analyysi, aineiston synteesi ja argumentaation rakentaminen. Kallion malli valittiin tähän työhön pääohjenuoraksi, sillä se soveltuu kaikkiin systemoituihin kirjallisuuskatsaustyypppeihin, ja se ottaa huomioon myös aineiston analyysin yhtenä tutkimusprosessin vaiheena. Vaiheet muodostavat syklimäisen rakenteen tutkimukselle (kuvio 7), joka on yksi laadullisen tutkimuksen ominaisuus. Syklimäisyys toteutuu kirjallisuuskatsauksessa siten, että tutkija päätyy jossain vaiheessa tutkimusprosessia palaamaan aiempiin vaiheisiin esimerkiksi merkityksellisen aineiston löytyessä. Aineistonkoontiprosessi on siten jatkuvasti aktiivinen prosessi.



Kuvio 7. Kuviossa kuvataan syklimäisesti kirjallisuuskatsauksen vaiheita (Kallio, 2006, s. 23).

Arksey ja O'Malley (2005, s. 22) kirjoittavat tutkimusprosessista kartoittavan tutkimuksen näkökulmasta, ja se on hieman erilainen Kallion (2006) yleismalliin verrattuna. He ovat jakaneet kartoittavan tutkimuksen viiteen vaiheeseen, joista ensimmäisessä vaiheessa tunnistetaan tutkimuskysymykset ja toisessa vaiheessa tunnistetaan oleelliset tutkimukset. Kolmannessa vaiheessa valitaan tutkimukset, ja neljännessä vaiheessa kartoitetaan aineistoa. Viidennessä vaiheessa kootaan, tiivistetään ja raportoidaan tulokset. Arksey ja O'Malleyn ohjaama rakenne huomioi oleellisten tutkimusten tunnistamisen, ja koska tämän tutkimuksen kontekstissa tutkimusaineiston koonti olisi haastavaa ilman syvällistä perehtyneisyyttä aihepiirin aiempiin tutkimuksiin, sisällytetään tämä vaihe Kallion (2006) ohjaamaan runkoon alla näkyvän kuvion 8 mukaisesti. Lisäksi Arksey ja O'Malley avaavat tulosten läpikäymisen vaihetta tarkemmin, joten sisällytetään myös tämä vaihe osaksi tätä tutkimusta. Kuvion 8 jälkeen selostetaan, miten nämä vaiheet toteutuvat.



Kuvio 8. Tämän tutkimuksen rakenteen kuvaus yhdistellen Kallion (2006) ja Arksey'n ja O'Malley'n (2005) ohjeita kirjallisuuskatsauksen vaiheista.

Tässä tutkimuksessa tutkimuskysymykset ovat antaneet tutkimukselle pohjan, mitkä ovat muodostuneet tutkijan mielenkiinnon pohjalta. Tutkimuskysymykset ovat muotoutuneet lopulliseen muotoonsa ymmärryksen ja oppimisen myötä. Tutkimuskysymysten muotoutumiseen on vaikuttanut esimerkiksi koehakujen suorittaminen, tutkimusten lukeminen ja keskeisten teorioiden löytäminen ja ymmärtäminen.

Toisessa vaiheessa tunnistetaan keskeisimmät tutkimukset ja tutkijat. Ne on tunnistettu tässä tutkimuksessa lukemalla alan tutkimuksia ja sitä kautta on löydetty aiheen keskeisimmät teoretikot ja teoriat. Kolmannessa vaiheessa kuvataan aineiston koontia. Tässä tutkimuksessa aineisto rakentuu vahvasti aiemman teoretiedon päälle, ja aineisto on kerätty tietokantahauilla ja keskeisiä tutkimuksia ja joulaleja lukemalla.

Neljännessä vaiheessa analysoidaan aineistoa perehtymällä sen sisältöön ja jäsentelemällä sitä Tuomen ja Sarajärven (2018) sisällönanalyysimenetelmäoppaan mukaan. Työssä tullaan analysoimaan aineistoa laadullisiin menetelmin sopivalla tavalla teorialähtöisellä sisällönanalyysimenetelmällä. Puusan ja Juutin (2020) mukaan aineistonkoonti- ja analysointivaiheet ovat rinnakkain kulkevia vaiheita, joten ne usein

sekoittuvat keskenään. Toisaalta tällainen piirre helpottaa menetelmän käytettävyyttä. Analysointiin voidaan käyttää eri menetelmiä, joista vain osa on saavuttanut suuremman suosion. Oleellista onkin valita analysointiin menetelmä, joka tukee tutkimuksen tavoitteita. On myös selvää, että tutkijalla itsellään on merkityksellinen rooli analysointivaiheessa. Vaihetta kuvaavat järjestelmällisyys, läpinäkyvyys, toistettavuus ja perusteltavuus, ja esimerkiksi tutkijan roolin kannalta näiden piirteiden huomioiminen tutkimuksessa lisää sen luotettavuutta. Analyysissa tutkijan on tarkoitus muodostaa yhtenäinen kuva havainnoista ja vihjeistä, mikä muodostaa perustellun ja uskottavan lopputuloksen.

Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 108–111) mukaan aineistoa voidaan analysoida erilaisin tavoin ja analysointitapaa pohtiessa tuleekin arvioida, kuinka teoria näyttäytyy aineistonanalyysissa. Lähestymistavat voidaan jakaa aineistolähtöiseen, teoriasidonnaiseen ja teorialähtöiseen analyysiin. Aineistolähtöisessä analyysissä tavoitteena on muodostaa kokonaiskuva tutkimuksen aineistosta, ja analysoinnin kohteet nousevat aineistosta tutkimusongelman huomioiden. Tässä analyysimuodossa aiemmalla tiedolla ja teorialla ei ole vaikutusta analyysiin. Teoriasidonnaisessa analyysissä teoria on tukena, mutta analyysi ei perustu siihen. Teorialähtöisessä analyysissä analyysi pohjautuu johonkin teoriaan, malliin tai ajatteluun. Tässä tutkimuksessa aineistoa analysoidaan soveltaen teorialähtöisen analyysin ohjeita.

Viidennessä vaiheessa aineistosta muodostetaan synteesiä Kallion (2006, s. 23) mukaan siten, että keskitytään tulosten argumentoivaan katselmukseen. Kuitenkin tässä vaiheessa sovelletaan Arksey'n ja O'Malley'n (2005, s. 22) ohjeita siten, että Kallion nimeämä argumentaatio säilyy, mutta sisältö rakentuu koostamalla, tiivistämällä ja raportoimalla saadut tulokset. Näin saadaan tähän tutkimukseen koostettu kriittisesti tuloksia läpikäyvä ja arvioiva johtopäätös- ja pohdintaluku.

4.3 Tutkimuksen toteutus

4.3.1 Tutkimusstrategia

Petersin ja muiden (2015, s. 143) mukaan hakustrategian tulee olla kattava, jotta se tunnistaa julkaistun, että julkaisemattoman aineiston. Arksey ja O'Malley (2005, s. 24–25) kirjoittavat, että osana hakustrategiaa tutkijan tulee ottaa huomioon, mitä tietokantoja tulisi hyödyntää, ja mitä hakutermejä tulisi käyttää. Hakustrategiaa tulee testata ennen lopullisen suunnitelman vahvistamista. On tärkeää, että hakustrategiaan sisällytetään myös aikaa oleellisten tiedelehtien julkaisujen läpikäyntiin, jotta saadaan aineistoon sisällytettyä ne artikkelit, jotka eivät nouse tietokantahauissa esiin.

Tässä tutkimuksessa tavoitteena oli kerätä aineistoa emergentistä organisaatiomuutoksesta ja sen johtamisesta terveydenhuollon näkökulmasta mahdollisimman systemaattisesti ja laajasti. Koska tapaustutkimuksia emergenteistä organisaatiomuutoksista terveydenhuollon kontekstissa on haastavaa löytää, haettiin aineistoa Vaasan yliopiston kirjaston, Tritonian, artikkelihaun avulla hyödyntäen kaikkia tietokantoja. Aiheen hakutermien ja rajaavien tietojen valikoituminen osoittautui haasteeksi, sillä ensimmäiset koehaut tuottivat suuren määrän epärelevantteja hakutuloksia. Tässä vaiheessa hakustrategian suunnittelua tuli sopiva hetki hyödyntää Tritonian tiedonhaun ohjauspalvelua.

Finton (2023) eli Suomalaisen asiasanasto ja ontologiapalvelun yleisen suomalaisen ontologian (YSO) mukaan emergentti muutos tai emergentti organisaatiomuutos eivät ole asiasanoja, vaan aiheeseen liittyviä asiasanoja ovat emergenssi (emergence) ja organisaatiomuutokset (organisational/organizational changes). Lisäksi aihetta lisää rajaavia asiasanoja ovat terveydenhuolto ((public) health service) ja muutosjohtaminen (change management) tai johtaminen (leadership). Tritonian artikkelihaussa (24.11.2023)

kaikkia edellä mainittuja asiasanoja sekä rajauksia (koko teksti saatavilla, vertaisarvioitu, aineistotyyppi: lehti/artikkeli ja julkaisuvuosi 2000–2023) käyttämällä hakutuloksia tuli 881 741 kpl. On selvää, että rajaus ei ole riittävä, sillä haku tuottaa paljon epärelevantteja tuloksia.

Aineistoa kerättiin lopulta Web of Science -viitetietokannasta. Alla olevassa taulukossa 5 on koostettuna hakustrategia. Lopulta hakulausekkeet muodostuivat joustavalla tekniikalla niin, että hakusanoiksi valikoitui ”emergent change”. Jos sitä olisi lyhennetty geneerisempään muotoon ”emerg*”, haku olisi tuottanut runsaasti tuloksia ”emergency” sanalla, joten tästä syystä päädyttiin edellä mainittuun hakusanavalintaan. Lisäksi hakua rajattiin niin, että hakusanat ”organi*” ja ”health service*” tulee löytyä abstraktista. Emergentin muutoksen esiintyvyyttä tutkimuksen keskiössä vahvistettiin sijoittamalla hakuun ehto, jonka mukaan tutkimuksessa tulee olla avainsanana ”emergent change”. Avainsanan muodostamiseen vaikutti myös se, että emergenttiä muutosta on tutkittu merkittävästi ilmastonmuutoksen kontekstissa ja näin ilmastonmuutoksen tutkimuksia saatiin rajattua hakutuloksen ulkopuolelle. Hakua rajattiin ajallisesti vuosiin 2000–2023.

Taulukko 5. Hakustrategia kuvattuna taulukossa.

Tietokanta	Sovellettu hakustrategia	Hakutulosten määrä	Päivämäärä
Web of Science	emergent change (title) AND organi* (abstract) AND health service* (abstract) AND emergent change (keyword SHOULD INCLUDE) Timespan: 2000-01-01 to 2023-11-27 (Publication Date)	73 kpl	27.11.2023
”Hand-search”	oleellisten joulaliden ja tutkijoiden julkaisujen ja viitelähdelluetteloiden läpikäynti	3 kpl	Jatkuva haku

Hakustrategian toinen osa on "hand-search" -vaihe, jota Arksey ja O'Malley (2005, s. 24) suosittelevat yhtenä aineistonkeruumenetelmänä. Tässä tutkimuksessa on ollut alusta asti haasteena saada oikeanlaista aineistoa kasaan, joten jo prosessin alkumetreiltä asti aineistoa on etsitty tutkijoiden julkaisujen viittausten avulla. Lisäksi tärkeitä journaaleja, kuten Hallinnon tutkimus, Journal of Health Organization and Management ja Journal of Change Management -lehtien julkaisuja, on käyty läpi. Lisäksi tutkimusprosessin aikana on suoritettu runsaasti erilaisia hakuja eri hakukoneilla, millä on pyritty löytämään tärkeitä tutkimuksia.

4.3.2 Sisäänotto- ja poissulkukriteerit

Sisäänotto- ja poissulkukriteereillä saadaan suuriakin hakutulospäätyä käytyä tehokkaasti läpi tutkimuksen tavoitteen, spesifin tutkimuskysymyksen, mukaisesti (Arksey ja O'Malley, 2005, s. 25). Tässä tutkimuksessa artikkeleiden sisäänottokriteerit muodostetaan Petersin ja muiden (2015, s. 143) mukaan. Sisäänottokriteerit ohjaavat tekemään päätöksiä aineiston mukaan ottamisessa, joten jokainen sisäänottokriteeri tulee myös perustella selvästi ja kattavasti. Lisäksi kriteerit tulee perustella, miksi ne on asetettu.

Tässä tutkimuksessa sisäänottokriteerejä muokattiin aina haun aloittamiseen asti, sillä jo edellä todettu vaikeus luoda järkevä ja tuottava hakustrategia vaikutti myös sisäänottokriteerien muodostumiseen. Lähes kaikki sisäänottokriteerit antavat keinot rajata tutkimuksia otsikko- ja tiivistelmälukeella, jolloin varsinaiseen lukuun päätyy relevantimpi joukko artikkeleja. Sisäänotto- ja poissulkukriteerit ovat nähtävissä taulukossa 6. Ensimmäinen sisäänottokriteeri on, että emergentti muutos käy ilmi joko julkaisun otsikosta tai tiivistelmästä. Toisena kriteerinä on vaatimus, että se käy ilmi myös julkaisun avainsanasta joko suoraan tai rinnastaen. Viime hetkillä tehtiin muutoksia, joissa vaatimusta emergentin muutoksen esiintymisestä otsikkotasolla laajennettiin niin, että sen ilmeneminen tiivistelmässä riittää, ja avainsanakriteerin skaalaa laajennettiin

niin, että emergenttiin muutokseen, emergenttiin organisaatioon tai emergenttiin organisaatiomuutokseen rinnastettavat avainsanat hyväksytään. Kolmantena sisäänottokriteerinä on se, että terveydenhuollon kontekstisidonnaisuus tulee käydä ilmi tiivistelmästä.

Tähän asti edenneet tutkimukset tullaan arvioimaan kokolukuvaiheen aikana. Neljäntenä sisäänottokriteerinä on vaatimus, että emergenssin tai emergentin muutoksen -käsitteet tulee avata lähteisiin perustuen. Näin voidaan varmistua, että artikkelissa käsitellään emergenssiä tai emergenttiä muutosta, kuten se on tässä tutkimuksessa ymmärretty. Lisäksi emergenttiä muutosta tulee kuvata sekä sitä, miten se on johtamisen näkökulmasta kohdattu, jonkun tapauksen yhteydessä. Tätä sisäänottokriteeriä ei haluttu asettaa liian tiukaksi, jotta monenlaiset tulkinnat emergenttiydestä ja sen johtamisesta tulevat tässä tutkimuksessa huomioiduksi.

Loput sisäänottokriteerit huolehtivat siitä, että aineisto on tieteellisesti laadukas ja luotettava sekä nykyaikainen. Tutkimusten tulee olla kirjoitettu englannin tai suomen kielellä, jotta tutkimuksen tekijä ymmärtää niiden keskeiset tiedot, ja saadaan mahdollisimmat kansainvälinen näkemys emergentin muutoksen johtamisesta terveydenhuollossa. Ne tulee olla myös kokonaan luettavissa ilmaiseksi. Tutkimusten tulee täyttää tieteen tunnusmerkit. Tieteen tunnusmerkkejä ovat Puusan ja Juutin (2020, s. 25) mukaan objektiivisuus, järjestelmällisyys, kriittisyys, itsenäisyys ja puolueettomuus, mutta myös empiiristen menetelmien, joilla tietoa koetellaan, käyttö tulee käydä ilmi artikkeleista. Aineiston tulee koostua vertaisarvioituista artikkeleista, jotta tieteellisyys on vahvasti arvioitua. Aineisto tulee olla julkaistu vuonna 2000 tai sen jälkeen, jotta se kuvaa nykyaikaista käsitystä terveydenhuollon organisaatioista.

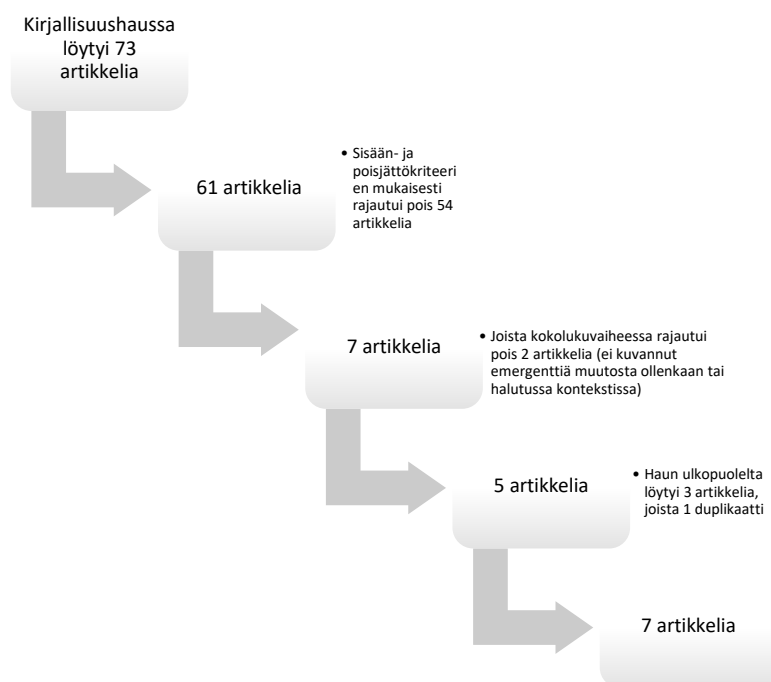
Taulukko 6. Tutkimuksen sisäänotto- ja poissulkukriteerit.

SISÄÄNOTTOKRITEERIT	POISSULKUKRITEERIT
Julkaisun otsikosta tai tiivistelmästä käy ilmi emergentin (organisaatio)muutoksen aihe	Julkaisun otsikosta tai tiivistelmästä ei käy ilmi emergentti (organisaatio)muutoksen aihe
Julkaisun avainsanana on emergentti organisaatio (emergent organization), emergentti muutos (emergent change) tai emergentti organisaatiomuutos (emergent organisational change tai emergent organizational change) tai jokin niihin rinnastettava avainsana	Julkaisun avainsanana ei ole emergentti organisaatio (emergent organization), emergentti muutos (emergent change) tai emergentti organisaatiomuutos (emergent organisational change tai emergent organizational change) tai niihin rinnastettava avainsana
Julkaisun tiivistelmästä käy ilmi terveydenhuollon kontekstisidonnaisuus	Julkaisun tiivistelmästä ei käy ilmi terveydenhuollon kontekstisidonnaisuus
Julkaisussa kuvataan emergenssin tai emergentin muutoksen käsite pohjautuen lähteisiin	Julkaisussa ei kuvata emergenssin tai emergentin muutoksen käsitettä pohjautuen lähteisiin
Julkaisusta käy ilmi, että siinä käsitellään emergentin muutoksen johtamista jollain tavalla	Julkaisun tiivistelmästä ei käy ilmi, että siinä käsitellään emergentin muutoksen johtamista millään tavalla
Julkaisu on kirjoitettu suomen tai englannin kielellä	Julkaisua ei ole kirjoitettu suomen tai englannin kielellä
Julkaisu täyttää kaikki tieteen tunnusmerkit	Julkaisu ei täytä kaikkia tieteen tunnusmerkkejä
Julkaisu on vertaisarvioitu	Julkaisu ei ole vertaisarvioitu
Julkaisu on julkaistu vuodesta 2000 alkaen	Julkaisu on julkaistu ennen vuotta 2000
Julkaisu on ilmainen ja kokonaan luettavissa	Julkaisu on maksullinen tai vain osittain luettavissa ilmaiseksi

4.3.3 Aineistonhankinnan prosessi

Petersin ja muiden (2015, s. 144) mukaan aineistonhankinnan prosessi tulee kuvata aukikirjoitettuna tekstinä ja kaaviona, joka täydentää kuvausta. Kaavion tulee kuvata

päätöksentekoprosessia siten, että siitä käy ilmi hakutulosten määrä, poistetut kaksoiskappaleet, tutkimusten valinta, täydellinen tiedonkeruu ja lisäykset, jotka ovat löytäneet viiteluettelohaun kautta. Lopulta sen tulee näyttää lopullinen aineiston määrä. Peters ja muut ovat ohjanneet käyttämään PRISMA-kaaviota, joka löytyy tämän tutkimuksen liitteenä (liite 1).



Kuvio 4. Aineistonhankinnan prosessikuvaus mukailien Hoffrénin ja muiden (2017, s. 8) mallia.

Yllä kuviossa 4 on kuvattu Hoffrénin ja muiden (2017, s. 8) mallin mukaisesti aineistonhankintaprosessi tässä tutkimuksissa. Tietokantahaku tuotti yhteensä 73 artikkelilöydystä, joista 12 kappaletta rajautui otsikon perusteella. Otsikon perusteella nämä 12 artikkelia käsittelevät selkeästi esimerkiksi ilmastonmuutosta tai kontekstina oli muu kuin terveydenhuolto, esim. yliopisto tai yritysmaailma. Abstraktilukuvaiheessa rajautui ulkopuolelle vielä 54 artikkelia, jotka käsittelevät emergenttiä muutosta yleisesti, eivät käsitelleet mitään tapausta tai eivät liittyneet terveydenhuoltoon. Koko lukuvaiheessa ulkopuolelle rajautui vielä 2 artikkelia, joista toinen ei käsitellyt emergenttiä muutosta ollenkaan missään kontekstissa ja toinen vain sivusi emergenttilyyttä, kuitenkin määrittelemättä sitä niin kuin tässä tutkimuksessa

emergenttiys ymmärretään. Muiden tutkimusten viiteluetteloista ja journalien läpikäymisellä löytyi 3 tutkimusta aineistoon, joista 1 oli duplikaatti ja rajautui siksi pois. Yhteensä 7 löydettyä tutkimusta sisältyi tähän tutkimukseen.

4.3.4 Aineiston analyysi

Tässä tutkimuksessa aineistoa tarkastellaan sisällönanalyysin avulla. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 139) kirjoittavat, ettei kirjallisuuskatsausten menetelmäkuvauksissa ole ohjattu tarkasti analyysin muodostamista. Esimerkiksi Peters ja muut (2015, s. 144–145) ohjaavat koostamaan tutkimuskysymyksen kannalta oleellisia tietoja yhteen taulukkona tai kuviona. Sarajärven ja Tuomen (2018, s. 139–140) mukaan kirjallisuuskatsauksen analyysia ei koosteta täydellisellä sisällönanalyysillä, vaan sen rooli on toimia analyysin tukena. Tämä on myös selkeä erottava tekijä kirjallisuuskatsauksen ja laadullisen tutkimuksen välillä. Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa tutkijan tehtävänä on koota n määrä erilaisia tutkimuksia, joista tulee muodostaa tiivis kooste. Jo alaluokkien muodostaminen antaa riittävän pohjan kirjallisuuskatsauksen analyysille, kuten Sarajärvi ja Tuomi (2018, s. 139–140) toteavat. Alaluokkien sisältöön tullaan syventymään luokkien sisään jäävien kuvausten avulla, ja kuvaukset pohjautuvat lähteisiin eli aineistoon.

Tässä tutkimuksessa tullaan hyödyntämään teorialähtöistä sisällönanalyysin menetelmää, jota käytetään molempiin tutkimuskysymyksiin vastattaessa. Tuomen ja Sarajärven (2012, s. 127) mukaan teorialähtöisessä analyysissä toimii pohjana aikaisempi käsitejärjestelmä, kuten esimerkiksi teoria tai malli. Teorialähtöinen analyysi aloitetaan analyysirungon muodostamisesta, mikä noudattaa aineistolähtöisen analyysin periaatteita.

Tässä tutkimuksessa emergentin ja adaptiivisen muutoksen eroavaisuuksia etsitään niiden keskeisten teoreettisten muutosmallien avulla: Tässä tutkimuksessa emergentin keskeisenä muutosmallina pidetään Kotterin (2012) mallia, joka on esitelty luvussa 2.5.2

Kotterin muutosmalli. Adaptiivisen muutoksen taustalla pidetään Lewinin suunnitellun muutoksen teorian mallia, jota on tässä tutkimuksessa esitetty luvussa 2.3.2 Lewinin muutosmalli nojaten pääosin Burnesin (2004) kirjoituksiin. Terveystieteiden emergenttien muutosten johtamisen teoriapohjana toimii Lichtensteinin ja Plowmanin (2009, s. 621) kuvio, jossa on kuvattu emergenttien johtajuuden käyttäytymismallit, miten ne vaikuttavat systeemiin ja lopulta synnyttävät uuden emergenttien järjestyksen. Kuvio on kuvattuna ja aukikirjoitettuna tässä tutkimuksessa luvussa 3.3 Emergenttien organisaatiomuutoksen johtajuus. Lisäksi emergenttien muutoksia pyritään tunnistamaan eri emergenttien muutoksia kuvanneiden tutkijoiden ilmaisujen avulla, jotka on tässä tutkimuksessa aiemmin koostettu luvussa 2.4.2 Emergenttien luonne.

5 Tutkimuksen tulokset

Tässä tutkimuksen tuloksiin keskittyvässä pääluvussa kuvataan emergentin ja adaptiivisen organisaatiomuutoksen eroavaisuuksia sekä valikoituneiden julkaisujen tapausten perusteella kuvataan emergentin organisaatiomuutoksen johtajuutta terveydenhuollossa. Luku alkaa alaluvulla 5.1, jossa kootaan yhteen aineistoksi valikoituneiden julkaisujen perustietoja tämän tutkimuksen kannalta. Seuraavassa alaluvussa 5.2 vastataan analyyttisellä synteisillä ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, jonka jälkeen alaluvussa 5.3 vastataan toiseen tutkimuskysymykseen synteisimäisellä otteella.

5.1 Tutkimusaineiston kuvaus

Tutkimusaineiston läpikäynti aloitetaan perustietojen kartoituksella tässä luvussa, kuten Arksey ja O'Malley (2005, s. 26) suosittelevat. Tämän Pro gradu -tutkimuksen aineisto koostuu 7 vertaisarvioidusta tieteellisestä artikkelista, jotka käsittelevät emergenttiä muutosta ja sen johtamista terveydenhuollossa erilaisten tapausten myötä. Aineiston keräämiseksi suoritettiin kirjallisuushaku Web of Science -viitetietokannasta, jonka kautta löytyi 5 sopivaa artikkelia. Lisäksi prosessin aikana on löytynyt 3 muuta sopivaa artikkelia muiden tutkimusten lähdeluettelojen ja tärkeiden journalien läpikäymisen myötä, mistä kuitenkin 1 rajautui pois ollen duplikaatti. Artikkelit ovat julkaistu vuosina 2008–2017. Aineisto on heterogeeninen, sillä se koostuu terveydenhuollon eri hierarkiatasojen sijoittuvista tapaustutkimuksista, jotka on tehty kahdessa eri maanosassa.

Aineistoksi valikoituneet artikkelit on koostettu yhteen alla olevaan taulukkoon 7, ja kyseisessä taulukossa esitellään tiedot niiden sisällöistä analyysivaiheen jälkeen. Taulukossa näkyvät artikkelien nimet, tekijät, julkaisuvuodet, kuvatut emergentin muutoksen johtajuuden ominaisuudet ja kuvattu muutoksen konteksti. Ennen alla olevan taulukon muodostamista on koottu keskeiset tiedot Excel-taulukkoon, joka

laadittiin tätä vaihetta varten. Sen jälkeen muodostettiin analyysirunko, jossa jäsenneltiin aineisto.

Taulukko 7. Tutkimusaineiston perustiedot.

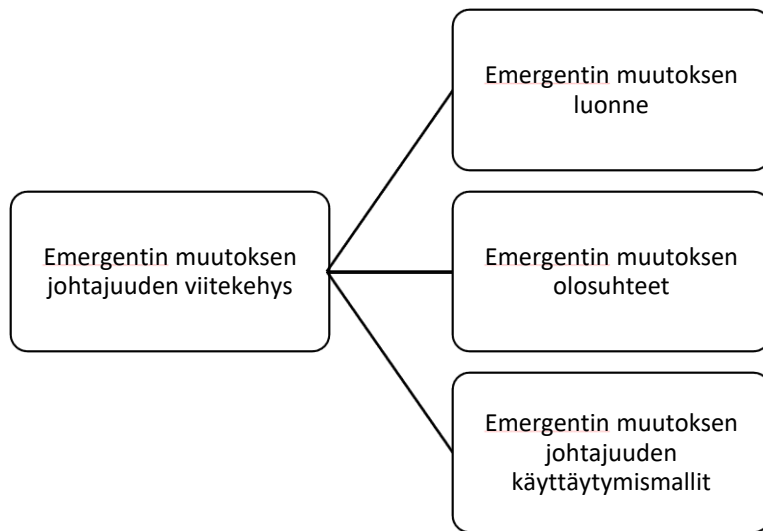
Artikkelin nimi	Tekijät (julkaisuvuosi)	Kuvatut emergentin muutoksen johtajuuden ominaisuudet	Kuvattu konteksti
Combining Planned and Emergent Change in a Healthcare Lean transformation	Esain ja muut (2008)	Emergentti luonne: Spontaani/prosessimainen, uusi prosessi	Iso-Britannia, Kansallinen terveyspalvelu (NHS)
		Olosuhteet: Epätasapainotila, vahvistavat toiminnot, itseorganisoituminen	
		Käyttätymismallit: Olemassa olevien mallien häiritseminen, uudistumiseen rohkaiseminen, merkitysten luominen ja antaminen	
Complexity leadership in healthcare: Leader network awarness	Hanson ja Ford (2009)	Emergentti luonne: Spontaani; uusi rakenne	Yhdysvallat, sairaalalaboratorio
		Olosuhteet: Itseorganisoituminen	
		Käyttätymismallit: Uudistumiseen rohkaiseminen ja merkitysten luominen ja antaminen	
A complexity theory approach to sustainability A longitudinal study in two London NHS hospitals	Mitleton-Kelly (2011)	Emergentti luonne: Prosessimainen; uusi rakenne, uusi malli, uusi ominaisuus	Iso-Britannia, kaksi sairaalaa
		Olosuhteet: Epätasapainotila, vahvistavat toiminnot, itseorganisoituminen, palautteen vakauttaminen	
		Käyttätymismallit: Olemassa olevien mallien häirintä, uudistumiseen rohkaiseminen, merkitysten luominen ja antaminen, palautteen vakauttamisen johtaminen	
Innovation as emergence in healthcare: Unpacking change from within	Essén ja Lindblad (2012)	Emergentti luonne: Prosessimainen; uusi rakne, uusi malli, uusi ominaisuus	Ruotsi, uuden laatusurantarekisterin käyttöönotto reumatologialla
		Olosuhteet: Epätasapainotila, vahvistavat toiminnot, itseorganisoituminen	
		Käyttätymismallit: Olemassa olevien mallien häirintä, uudistumiseen rohkaiseminen, merkitysten luominen ja antaminen	
Intensive insulin therapy implementation by means of planned versus emergent change	Luiking ja muut (2016)	Emergentti luonne: Prosessimainen; uusi toimintamalli	Alankomaat, sairaalan tehosasto
		Olosuhteet: Epätasapainotila, vahvistavat toiminnot, itseorganisoituminen, palautteen vakauttaminen	
		Käyttätymismallit: Olemassa olevien mallien häirintä, uudistumiseen rohkaiseminen, merkitysten luominen ja antaminen, palautteen vakauttamisen johtaminen	

Planned change or emergent change implementation approach and nurses' professional clinical autonomy	Luiking ja muut (2017)	Emergentti luonne: Prosessimainen; uusi ominaisuus	Alankomaat, sairaalan tehosasto
		Olosuhteet: Epätasapainotila, vahvistavat toiminnot, itseorganisoituminen, palautteen vakauttaminen	
		Käyttätymismallit: Olemassa olevien mallien häirintä, uudistumiseen rohkaiseminen, merkitysten luominen ja antaminen, palautteen vakauttamisen johtaminen	
The Emergence of Change in Unexpected Places: Resourcing Across Organizational Practices in Strategic Change	Wiedner ja muut (2017)	Emergentti luonne: Spontaani/prosessimainen; uusi malli	Iso-Britannia, Kansallinen terveyspalvelu (NHS)
		Olosuhteet: Epätasapainotila, vahvistavat toiminnot, itseorganisoituminen, palautteen vakauttaminen	
		Käyttätymismallit: Olemassa olevien mallien häirintä, uudistumiseen rohkaiseminen, palautteen vakauttamisen johtaminen	

Artikkelit täyttävät vertaisarvioidun artikkelin kriteerin. Kaikki löydetty artikkelit on julkaistu englannin kielellä ja ovat löydettävissä opiskelijatunnuksilla Tritonia-Finnan kautta täysin ilmaiseksi. Artikkelit on julkaistu vuosina 2008–2017 jakautuen pääosin eri vuosille lukuun ottamatta kahta artikkelia, jotka on molemmat julkaistu vuonna 2017. Suurin osa, noin 70 %, artikkeleista on julkaistu 2010-luvulla. Aineisto ilmentää käytännössä sitä, mitä emergentti muutosjohtajuus on.

Aineistosta pyrittiin tunnistamaan emergentin muutoksen johtajuuden käyttäytymismalleja, emergentin muutoksen olosuhteita ja emergentin muutoksen luonteenpiirteitä käytännössä. Alla olevassa kuviossa 9 nämä käsitteet on pyritty selventämään käsittekartan muodossa. Emergentin muutoksen johtaminen toimii käsittekartassa yläkäsitteenä kaikille käsitteille, jotka sisältyvät viitekehykseen. Emergentin muutoksen johtamisen alakäsitteiksi sijoitetaan emergentin muutoksen luonne, emergentin muutoksen olosuhteet ja emergentin muutoksen johtamisen käyttäytymismallit. Aineiston läpikäynnin yhteydessä tehtiin luokittelu, jonka tehtävänä on kuvata, minkä käsitteen alle kyseinen artikkeli lukeutuu. Luokittelun tuloksista voidaan nähdä, että kaikissa artikkeleissa oli tunnistettavissa ominaisuuksia jokaisesta eri alakäsiteloukasta. Yleisimmin emergentin muutoksen luonne oli kuvattu

prosessimaisena (n=6) ja ne ilmenivät useimmiten uutena mallina (n=4). Emergentin muutoksen olosuhteita oli kuvattu tai tunnistettavissa tutkimuksista myös kattavasti. Kaikissa julkaisuissa kuvaukset täsmäsivät itseorganisoitumisen olosuhteeseen (n=7). Lisäksi kaikissa julkaisuissa oli kirjoitettu huomioita johtajuuden käyttäytymismallista, jossa rohkaistaan uudistumiseen (n=7).

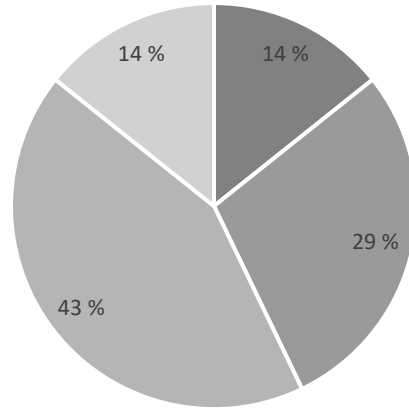


Kuvio 9. Emergentin muutoksen johtajuuden käsitekartta.

Kuviossa 10 on esitelty aineistoon valikoituneiden tutkimusten (n=7) alueellinen jakautuminen. Hieman alle puolet aineistosta (n=3) on koostettu Iso-Britannian terveydenhuollon kontekstissa ja lähes kolmasosa tutkimuksista (n=2) on tehty Alankomaiden terveydenhuollon kontekstissa. Yksi tutkimuksista on tehty Yhdysvalloissa ja yksi Ruotsissa.

Aineiston alueellinen jakautuminen

■ Ruotsi ■ Alankomaat ■ Iso-Britannia ■ Yhdysvallat



Kuvio 10. Aineistojulkaisujen jakautuminen alueellisesti.

Kirjallisuuskatsauksen aineistoon päätyi erilaisia tutkimuksia, joissa kuitenkin kaikissa hyödynnettiin laadulliselle tutkimukselle tyypillisiä menetelmiä. Kaksi tutkimuksista oli vertailevalla otteella tehtyjä, kun taas pitkittäistutkimus tehtiin neljässä eri tutkimuksessa. Yksi tutkimus oli tehty grounded theory -menetelmällä, jossa käytettiin dynaamista verkosto analyysia. Aineistoa kerättiin usealla eri metodilla, joista yleisin menetelmä oli haastattelu (n=5). Muita aineistonkeruumenetelmiä olivat kyselymenetelmät (n=3), tarkkailu (n=2), potilastietodata (n=1), rekisteridata (n=1), arkistodata (n=1) ja ”workshop” (n=1).

5.2 Emergentin ja adaptiivisen organisaatiomuutoksen eroavaisuudet

Tässä tutkimuksessa ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä haluttiin selvittää, miten emergentti ja adaptiivinen organisaatiomuutos eroavat toisistaan. Tässä tutkimuksessa emergentin muutoksen johtamisen taustateoriana pidetään Kotterin (2012) kahdeksan vaiheen muutosmallia, joka on esitelty tarkemmin luvussa 2.5. Sen sijaan adaptiivisen muutoksen muutosteoriana voidaan pitää Lewinin klassista kolmijakoista muutosmallia

suunnitellun muutoksen toteuttamiseksi. Emergentin ja adaptiivisen organisaatiomuutoksen teorianmallien eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä pystytään tarkastelemaan Cummingsin ja muiden (2016, s. 42) avulla, sillä he ovat vertailleet Kotterin kahdeksan askeleen muutosmallia suhteessa Lewinin kolmivaiheiseen muutosmalliin (taulukko 3).

Tässä tutkimuksessa emergenssi ymmärretään spontaanina uuden rakenteen, ominaisuuden tai mallin luomisprosessina, joka on läheisessä suhteessa itseorganisoitumisen ja adaptiivisuuden kanssa (Mitleton-Kelly, 2003, s. 19; Uhl-Bien & Arena, 2017, s. 10–11; Vartiainen ja muut, 2016, s. 227). Emergenssi syntyy kaksisuuntaisessa vuorovaikutuksessa, ja sen kokonaisuus on suurempaa kuin osiensa summa (Puustinen & Jalonen, 2020, luku 20). Emergentti organisaatiomuutos ymmärretään Burnesin (1996, s. 13) ja Voetin ja muiden (2014, s. 174) määritelmien mukaan rajaamattomana prosessina, joka on suuntautunut alhaalta ylöspäin syntyvänä muutosaloitteena ja -oppeina. Emergentin muutoksen suosituimpana ja siksi tässä tutkimuksessa myös mielenkiintoisimpana taustateorian pidetään Kotterin kahdeksan vaiheen muutosmallia (Appelbaum ja muut, 2012, s. 776). Emergentin muutoksen mahdollistavana tekijänä pidetään johtajuutta, joka käyttäytymisellään luo systeemiin uutta emergenttiä järjestystä mahdollistavat olosuhteet (Lichtenstein & Plowman, 2019, s. 621).

Lähes kaikissa mukaan valikoituneissa tutkimuksissa, lukuun ottamatta Esain ja muiden (2008), lähteenä on käytetty ainakin osittain tämän tutkimuksen taustatyön aikana esiinnousseita emergenssin tai emergentin muutoksen tutkijoita ja tutkimuksia. Esain ja muut (2008) avaavat emergenssiä viitaten Dawsonin (2003) määritelmään emergentin muutoksen lähestymistavasta. Tässä määritelmässä on johtajuuskeskeinen lähestyminen, jossa korostuu muutoksen hallinta politiikan, kontekstin ja sisällön keinoin. Hanson ja Ford (2009) viittaavat Marioniin ja Uhl-Bieniin (2017) määritellesään emergenssin luonnetta: emergenssin luonteessa korostuu suunnittelemattomuus ja epälineaarisuus, ja byrokraattiset hallintakeinot ovat haitallisia emergenssille. Mitleton-Kelly (2011), joka

tunnetaan kompleksisuustutkijana, on määritellyt organisaation kestävyyttä, jonka määritelmästä on nähtävissä emergenttiyden luonnetta: jatkuva, dynaaminen prosessi, jota ohjaa oppiminen, ja luo uusia rakenteita ja työtapoja. Essén ja Lindblad (2012) kuvaavat kompleksisen adaptiivisen systeemin toimintaa sekä emergentin muutoksen toimintaperiaatteita viitaten esimerkiksi Prigogineen ja Stengersiin (1984) sekä Plowmaniin ja muihin (2007). Luiking ja muut (2016 ja 2017) ovat määritelleet emergentin muutoksen toteutuksen Burnesin (1996) teorian kautta. He korostavat johtajan ja henkilöstön rooleja emergentin muutoksen johtamisen käyttäytymismallien mukaisesti. Wiedner ja muut (2017) ovat määritelleet emergenssin luonnetta useisiin tunnettuihin lähteisiin, kuten Plowmaniin ja muihin (2007), Kanteriin (1996) ja Mintzbergiin ja Watersiin (1985), viitaten: se synnyttää yllättäviä muutoksia, jotka voivat pienistä aloitteista muuttua dramaattisiksi makromuutoksiksi. Kaikki edellä mainitut määritelmät on liitetty tähän tutkimukseen taulukkoon (liite 2) nähtäväksi alkuperäiskielellä, jotta määritelmät ovat nähtävissä sellaisina kuin ne alun perin on kirjoitettu.

Adaptiivisuus tai adaptiivinen muutos ei ollut määritelty missään aineistoon kuuluvassa tieteellisessä artikkelissa. Sen sijaan adaptiivisuus ja adaptiivinen muutos on määritelty tässä tutkimuksessa teoreettisessa viitekehyksessä seuraavasti: Adaptiivisuus on systeemin mukautumista ympäristöönsä, missä systeemin sisäinen joustavuus ja oppiminen auttavat saavuttamaan korkeampia huippuja (Mitleton-Kelly, 2003, s. 7–8; Kauffman & Macready, 1995, s. 26–43). Adaptiivinen muutos on tasapainotilan tavoittelua, herkkyyttä ja reagointia erilaisten uhkien alla sekä olomuotonsa muokkaamista, jotta se soveltuisi ympäristöönsä (Heifetz, 1994, s. 36; Harris ja muut, 2004, s. 5; Levinthal, 1997, s. 935). Heifetz (1994, s. 72) kuvaa, kuinka adaptiivista muutosta johdetaan tyypillisesti autoritaarisella johtamistavalla terveydenhuollon kaltaisissa organisaatioissa. Burnesin (2004, s. 981) mukaan Lewin uskoi kenttäteoriassaan kentän olevan adaptiivisessa muutoksessa jatkuvasti, joten Lewinin tulkinta muutoksesta toimii perinteiselle käsitykselle adaptiivisen muutoksen prosessista.

Synteisiä emergenttien ja adaptiivisen muutoksen eroista voidaan muodostaa niiden perusteorioiden avulla. Molempien muutostyyppien tärkeimmät teoreetikot ovat mieltäneet muutoksen luonteen, kuten se on tässä tutkimuksessa ymmärretty. Vastaus siihen, miten emergentti ja adaptiivinen muutos eroavat toisistaan, pyritään löytämään Kotterin (2012) kahdeksan askeleen muutosmallin ja Lewinin kolmivaiheisen muutosmallien kautta. Cummings ja muut (2016, s. 42) kirjoittavat, että emergenttien organisaatiomuutoksen teorit ovat lähteneet 1970–1980-lukujen aikana kehittymään, kun taas Lewinin muutosteorit ovat vaikuttaneet kaikkiin muutosteorioihin enemmän tai vähemmän 1940-luvulta. Kotterin teoria on syntynyt siis noin 50 vuotta myöhemmin. Vaikka Kotterin teorian voidaan nähdä olevan askel eteenpäin Kanterin muutosmallista, on silti huomioitava suuri yhtäläisyys Kotterin ja Lewinin muutosmallien välillä (By, 2005, s. 376; Cummings ja muut, 2016, s. 42).

Cummingsin ja muiden (2016, s. 42) mukaan Lewinin ensimmäinen muutosvaihe ”sulata” pitää sisällään Kotterin mallista kolme ensimmäistä vaihetta, luo muutokselle ”kiireellisyyden tunne”, ”muodosta muutosta ohjaava koalitio” ja ”kehitä muutosvisio ja -strategia”. Heifetzin (1994, s. 29) mukaan adaptiivisuus on prosessi, joka pitää sisällään oppimiskyvyn. Tätä samaa ajatusta Burnesin (2004, s. 985) mukaan Lewinkin käytti, sillä ensimmäisen vaiheen tehtävänä on tasapainon häiritseminen, jotta syntyy oppimisprosesseja. Niiden myötä mahdollistuu kyky hylätä vanhat käyttäytymismallit.

Kotterin (2012, s. 38) mallissa ensimmäisen vaiheen, ”luo muutokselle kiireellisyyden tunne”, tavoitteena on saada mahdollisimman laaja joukko ajattelemaan samalla tavalla muutoksen tarpeellisuudesta, jottei muutos epäonnistu. Toisessa vaiheessa, ”muodosta muutosta ohjaava koalitio”, Kotter (2012, s. 53–54) ohjaa hylkäämään ajatuksen yhden ihmisen kyvystä luoda oikeanlainen visio ja sen sijaan luomaan vahvan ja ohjaavan koalition, joka koostuu oikeanlaisista henkilöistä, luottamuksesta ja jaetusta yhteisestä tavoitteesta. Tämä ryhmä kykenee uudelleen rakentamaan, suunnittelemaan ja korjaamaan muutosstrategioita, joten sen perustaminen aikaisessa vaiheessa on

olennainen osa muutosprosessia. Kolmannessa vaiheessa, ”kehitä muutosvisio ja -strategia”, Kotter (2012, s. 71–78) näkee vision selventävän muutoksen yleistä suuntaa, motivoivan ihmisiä toimimaan oikeaan suuntaan ja auttavan ihmisryhmien koordinoimisessa. Strategialla on tärkeä rooli niin vision muodostuksessa, että sen toteuttamisessa, sillä se pitää huolen loogisuudesta.

Jo tämä Kotterin kolmen ensimmäisen vaiheen ja Lewinin ensimmäisen vaiheen tarkastelu heijastaa emergentin ja adaptiivisen muutoksen yhtä keskeisintä eroa. Muutosmallit suhtautuvat muutoksen aloittamiseen samankaltaisesti siinä, että organisaatioissa pitää saada leviämään tunne muutoksen tarpeellisuudesta mahdollisimman laajasti. Ensimmäinen merkittävä ero, jonka juuri tämä yhteinen tavoite luo, on sen toteuttamisen keinot (taulukko 8). Kotterin mallissa ensin pyritään vahvasti irtaantumaan muutosta estäviä tekijöistä ja rakentamaan koalitio, jolla pystytään poistamaan muutosta estäviä tekijöitä, kuten byrokratiaa ja heikkoa luottamusta (Kotter, 2012, s. 22). Esimerkiksi terveydenhuollon organisaatioissa adaptiivista muutosta johdetaan autoritaarisesti ylhäältä alaspäin (Heifetz, 1994, s. 72). Lewinin malli huokuu suunnitellulle muutokselle tyypillistä hierarkkista rakennetta (Voet ja muut, 2014, s. 187). Kotter (2012, s. 69–70) kritisoi vahvasti tällaista ajatusta.

Burnesin (2004, s. 985–986) mukaan Lewinin muutosmallissa toinen vaihe on ”muuta”. Hän kirjoittaa, että Lewin ohjaa ottamaan huomioon kaikki voimat muutostyössä ja tunnistamaan ja arvioimaan kaikki mahdolliset vaihtoehdot yrityksen ja erehdyksen kautta. Tässä vaiheessa yksilöiden ja ryhmien tulee siirtyä vähemmän hyväksyttävästä käyttäytymismallista enemmän hyväksyttävään käyttäytymismalliin. Adaptiivisuus on ominaisuus, joka synnyttää näitä Lewinin kuvailun kaltaisia haasteellisia tilanteita löytää optimaalisen vaihtoehto organisaation sisäisten ja ympäristön välisten ristiriitaisuuksien joukosta (Kauffman & Macready, 1995, s. 26). Levinthalin (1997, s. 938) mukaan vaihtoehtoisten toimintatapojen omaksuminen, kuten innovaatioiden käyttöönotto, on radikaali muutos.

Cummingsin ja muiden (2016, s. 42) mukaan Kotterin muutosmallissa seuraavat kolme askelta vastaavat Lewinin toisena olevaa muutoksen vaihetta. Kotterin seuraavat askeleet ovat ”viesti muutosvisiosta”, ”voimaannuta muutokseen” ja ”suunnittele lyhyen aikavälin voittoja”. Viesti muutosvisiosta vaiheella Kotter tarkoittaa vision tuovan voimaa muutokseen vasta, kun suurin osa muutoksessa olevan organisaation toimijoista jakavat yhteisen ymmärryksen vision tavoitteista ja suunnasta. Voimaannuta muutokseen -vaiheessa Kotter (2012, s. 105–106) korostaa voimaantumisen merkitystä muutoksen onnistumisen takaamiseksi: vain voimaantuneet ihmiset jaksavat auttaa suuressa sisäisessä muutoksessa, sillä voimattomaksi olonsa tuntevat työntekijät ei auta tai ei voi auttaa. Voimaantumista estäviä tekijöitä ovat muodolliset toimintaa vaikeuttavat rakenteet, tarvittavien taitojen puute, henkilöstön ja tietojärjestelmien toimintaa vaikeuttavat ominaisuudet ja esimiehet eivät rohkaise toimimaan uuden vision eteen. Kotterin mallissa kuudes vaihe on suunnittele lyhyen aikavälin voittoja -vaihe. Sillä Kotter (2012, s. 123) ohjaa kiinnittämään huomiota lyhyen aikavälin tuloksiin ja tuomaan tulokset nähtäväksi: muutos on käynnissä eikä vie liikaa resursseja. Erityisesti suuret muutokset vievät aikaa, joten välikatsaukset ovat tarpeellisia.

Burnesin (2004, s. 985–986) analyysi paljastaa seuraavan merkittävän eron, joka on tunnistettavissa emergentin ja adaptiivisen muutosten välillä: muutoksen olosuhteet. Adaptiivisessa muutoksessa nähdään, että ympäristö vaatii muuttumaan (Harris ja muut, 2004, s. 5). Kuitenkin adaptiivinen muutos nähdään keinona löytää tasapainotila ympäristön tuomien uhkien alla (Heifetz, 1994, s. 36). Lewinin teoria, joka koostuu kolmesta vaiheesta, joiden keskeiset tehtävät ovat sulata, muuta ja jäädytä, luovat organisaatioon ne olosuhteet, joissa suunniteltu muutos toteutuu. Lichtensteinin (2000, s. 129) mukaan käyttäytymismalleja, joilla klassisessa muutosjohtamisessa muutosta edesauttavat olosuhteet saavutetaan, ovat suunnittelu, organisoiminen ja käyttäytymisen hallinta.

Emergentissä muutosteoriamaailmassa organisaation muutoksen aikaiset olosuhteet ovat erilaiset. Johtamisen tuleekin keskittyä luomaan emergentille muutokselle otolliset

olosuhteet, joita ovat epätasapainotila, vahvistavat toiminnot, itseorganisoituminen ja palautteen vakauttaminen (Lichtenstein & Plowman, 2009, s. 621). Erityisesti vahvistavat toiminnot, itseorganisoituminen ja palautteen vakauttaminen ovat niitä olosuhteita, joita Kotterin malli tukee edellä mainituissa kolmessa vaiheessa. Lichtensteinin ja Plowmanin (2009, s. 621) teoriaa emergentistä järjestystä tukevasta johtamismallista voidaan soveltaa Kotterin muutosmalliin seuraavasti: Ensimmäiset kolme vaihetta, luo muutokselle kiireellisyyden tunne, muodosta muutosta ohjaava koalitio ja kehitä muutosvisio ja -strategia, ohjaavat epätasapainotilan luomiseen. Muutosmallissa ohjataan omaksumaan epävarmuus muutoksesta, että paljastamaan konflikti tai ristiriita nykytilanteessa. Viesti muutosvisiosta -vaihe vaatii uudistumiseen rohkaisemista eli kollektiivisen toiminnan tukemista, rikkaaseen vuorovaikutukseen rohkaisemista ja kokemusten ja vaihtelujen sallimista. Voimaannuta muutokseen -vaiheessa korostuu itseorganisoitumisen vahvistaminen merkitysten luomisen ja antamisen keinoin, joita ovat kielen ja korrelaation luominen, resurssien uudelleen järjestäminen ja merkkien hyväksyminen johtajatasolla. Ne poistavat Kotterin esiin nostamia voimaantumista estäviä tekijöitä, kuten henkilöstön ja tietojärjestelmien epäsopivaa resursointia ja esimiesten puutteellista muutoksessa tukevaa toimintaa (Kotter, 2012, s. 106). Lyhyen aikavälin voittojen suunnittelu vaihe vahvistaa niin itseorganisoitumista kuin palautteen vakauttamista, kun muutosta ylläpidetään kielellisesti, että symbolisesti, sekä jatkuva seuranta auttaa pitämään huolta, ettei muutos kasva hallitsemattomaksi (Kotter, 2012, s. 123; Lichtenstein & Plowman, 2009, s. 620–625).

Adaptiivisessa muutosprosessissa oppiminen nähdään synnyttävän ongelmaratkaisutilanteisiin rutiininomaisuutta, kun ajansaatossa syntyy tietoa ja uusia normeja (Heifetz, 1994, s. 72). Burnesin (2004, s. 986) mukaan kolmas vaihe Lewinin muutosmallissa on uudelleenjäädytys, jonka tavoitteena on stabiloida uudet käyttäytymismallit ja suojata niitä taantumiselta. Lewin näkee muutoksen onnistuvan ryhmätoiminnan kautta, sillä vain ryhmän normien ja rutiinien muutoksen myötä myös yksilön käyttäytyminen muuttuu.

Cumingsin ja muiden (2016, s. 42) mukaan Lewinin viimeistä vaihetta vastaa Kotterin kaksi viimeistä vaihetta, joita ovat muutosvoittojen vakiinnuttaminen ja kulttuuriin muutoksen juurruttaminen. Näistä ensin mainitulla vaiheella Kotter (2012, s. 138) viittaa lyhyen aikavälin voittojen tärkeyteen, jotta hidas prosessi ei lopahtaisi muutosagenttien vaihtuvuuden, johtajien uupumuksen tai huonon onnen vuoksi. Välivoittojen vakiinnuttamisen yhteydessä organisaation toimijat vaativat muistutusta, että muutos on edelleen tarpeellinen, eli muutos epäonnistuu, jos tässä vaiheessa aletaan juhlimaan voittoa, kuin muutos olisi jo onnistunut. Kotterin muutosmallin viimeinen vaihe on muutoksen juurruttaminen kulttuuriin. Kotter (2012, s. 159) pitää kulttuuria tärkeänä: Kulttuuri vaikuttaa, ketkä ovat valikoituneet organisaatioon, ja mitä ihmiset ajattelevat. Lisäksi kulttuuri vaikuttaa suurienkin ihmismäärien toimiin. Kulttuurin vuoksi voi olla vaikeaa haastaa tai keskustella, sillä kulttuuri ohjaa ilman suurta tietoisuutta tarkoitusta.

Lewinin ja Kotterin muutosmallin loppuvaiheen tasot sisältävät samankaltaisuutta, muutoksen juurruttaminen osaksi mahdollisimman isoa ihmisryhmää, mutta yksi piirre, jota voidaan pitää merkittävänä erona, nousee näiden vaiheiden takaa esiin: Suunniteltu organisaatiomuutos nähdään rajattuna prosessina, jolla on alku ja loppu, ja jossa Heifetzin (1994, s. 36) mukaan organisaation on mahdollista saavuttaa vakaus. Lichtenstein (2000, s. 129) kuvailee, että klassisen johtamisteorian mukaan muutos nähdään epänormaalina prosessina organisaatiossa, joka muuten on tasapainossa. Sen sijaan emergentissä organisaatiomuutoksessa muutos nähdään rajaamattomana prosessina ja organisaatiokäsitys muodostuu kompleksisen adaptiivisen systeemiteorian kautta (Voet ja muut, 2014, s. 173–174; Vartiainen & Raisio, 2011, s. 39; Uhl-Bien ja muut, 2007, s. 299; Mitleton-Kelly, 2003, s. 19). Se miten muutoksen loppuun suhtaudutaan, on selkeä ero: Kotter (2012, s. 23) ei viittaa, että muutos loppuu, kun taas Lewinin teoriassa muutos juurrutetaan käyttäytymismalleihin.

Yhteenveto emergentin ja adaptiivisen muutoksen eroavaisuuksista on koottu taulukkoon 8. Tämän tutkimuksen käsittekartan perusteella lähdettiin hallitusti etsimään eroavaisuuksia emergentin ja adaptiivisen muutoksen välillä. Tulokset osoittavat, että

niiden keskeisimpien teorioiden, muutosmallien, kautta on nähtävissä nämä tärkeät eroavaisuudet. Adaptiivisen muutoksen hallinta on suunnitellun muutoksen hallintaa, joka tekee selkeän eron emergenttiin muutokseen ja sen hallintaan. Muutoksen luonne on päinvastainen: emergentti muutos on jatkuva prosessi, kun taas adaptiivinen muutos alkaa ulkoisesta ärsykkeestä ja loppuu, kun siihen on sopeuduttu oppimisen ja joustavuuden kautta (Voet ja muut, 2014, s. 173–174; Mitleton-Kelly, 2003, s. 7–8; Kauffman & Macready, 1995, s. 226–43 Levinthal, 1997, s. 935). Tämä analyysi osoittaa, että Voetin ja muiden (2014, s. 173–174) näkemys emergentin ja suunnitellun muutoksen luonteesta pitää paikkansa: ne ovat monin paikoin päinvastaiset muutokset.

Taulukko 8. Emergentin ja adaptiivisen muutoksen keskeisimmät erot analyysissa.

	Emergentti muutos	Adaptiivinen muutos
Muutoksen luonne	Jatkuva prosessi	Väliaikainen prosessi
Muutoksen olosuhteet	Epätasapainotila, vahvistavat toiminnot, itseorganisoituminen ja palautteen vakauttaminen	Sulata, muuta, jäädytä
Muutoksen johtamisen käyttäytymismallit	Alhaalta ylöspäin johdettu	Ylhäältä alaspäin johdettu

5.3 Emergenttien organisaatiomuutosten johtaminen kansainvälisissä tutkimuksissa

Toisessa tutkimuskysymyksessä ollaan kiinnostuneita, miten emergenttejä organisaatiomuutoksia johdetaan terveydenhuollossa. Tässä luvussa kuvataan tutkimustapaukset (7 kpl) ja nostetaan analyysissa esiin nousseet emergentin organisaatiomuutoksen johtamisen ominaisuudet peilaten niitä käsiteviitekehyksen alakäsitteisiin eli emergentin muutoksen luonteeseen, emergentin muutoksen systeemin olosuhteisiin ja emergentin muutoksen johtamisen käyttäytymismalleihin. Tutkimukset on esitelty kronologisessa järjestyksessä.

5.3.1 Ensimmäinen tutkimus

Ensimmäisenä tarkempaan katseluun menee tämän tutkimuksen aineiston vanhin tutkimus, joka on Esainin ja muiden (2008, s. 21–25) tutkimus. Siinä he tutkivat muutokseen vaikuttamista julkisissa palveluorganisaatioissa artikkelissaan *Combining Planned and Emergent Change in a Healthcare Lean Transformation*. Iso-Britannian Kansallinen terveyspalvelu (NHS) käyttöönotti Lean-ohjelman, jonka toteuttivat 5S-menetelmällä. Tässä menetelmässä on viisi askelta, jotka tiivistetysti ovat lajittele, järjestä, kiillota, standardoi ja ylläpidä. Tutkimuksessa käytettiin muutosagentteja, jotka työskentelivät eri hierarkiatasolla organisaatiossa edistämässä 5S:n käyttöönottoa tai olivat 5S-menetelmän asiantuntijaroolissa.

Esain ja muiden (2008, s. 22–23) mukaan tutkimuksen tavoitteena oli strategisesti kohdata suunniteltu ja emergentti muutos organisaatioissa. Tutkimuksessa havaittiin emergenttiä muutosta usealla eri osa-alueella: jopa 26 tapauksessa ilmeni emergenttilyyttä siten, että 5S-menetelmä synnytti uusia 5S-projekteja. Talous- ja it-alueella kahdeksassa tapauksessa syntyi suunnitellun ja emergentin muutoksen yhdistelmiä, ja laboratorioalueella yhdeksässä tapauksessa käynnistyi projekteja, jotka eivät kuuluneet alkuperäiseen suunnitelmaan. Lisäksi usealla alueella kahdeksassa tapauksessa syntyi emergenttejä muutoksia verkostossa ja organisaatiossa. Tutkimus osoittaa, että muutoksen luonne on prosessimainen, jossa työntekijät verkostoituivat yhteisen muutosprosessin vuoksi (Uhl-Bien & Arena, 2017, s. 10–11). Siinä ilmeni myös spontaaneja piirteitä. Uusien muutosprojektien syntyminen yllättäen edustaa spontaania mallia, joiden myötä syntyi uusi emergentti järjestys (Mitleton-Kelly, 2003, s. 19; Goldstein, 2000, s. 9–10).

Esain ja muiden (2008, s. 21–23) Lean-projektin käynnistäminen johti organisaation epätasapainotilaan. Johto oli päättänyt häiritä olemassa olevia malleja aloittamalla tutkimusprojektin Esainin ja muiden kanssa. 5S-menetelmän omaksuminen muutosmenetelmässä on Lichtensteinin ja Plowmanin (2009, s. 621) mallissa

verratavissa ristiriidan luomiseen: opettamalla, miten toimintaa voidaan kehittää, henkilöstö näkee puutteet ja kehityskohteet.

Esain ja muiden (2008, s. 26) tutkimuksesta on tunnistettavissa vahvistavien toimintojen systeeminen olosuhde. Muutosagentit ovat kommentoineet, että välttämättä kaikista 5S:ään liittyvistä muutoksista ei ole tarvinnut sopia ja suunnitella ennen toiminnan aloitusta. Heidän tekemä havainto kyselytutkimuksessa osoittaa, että johto on sallinut kollektiivista toimintaa (Lichtenstein & Plowman, 2009, s. 621). Toisaalta epätasapainotila on myös johtanut itseorganisoitumiseen, jossa henkilökunta on nähnyt muutoksen tarpeen laajemmin.

Palautteen vakauttamisen systeeminen olosuhde on nähtävissä Esain ja muiden (2008) tutkimuksesta kahdesta eri kuvatussa ilmiöstä. Johtamisessa oli tunnistettu haaste hallita muutosten kokonaisuutta, kun alkuperäisestä suunnitelmasta lähti syntymään uusia emergenttejä prosesseja. Tämä oli johdossa päätetty ottaa haltuun muutosagenttien ja oppimisverkoston perustaman raportointimekanismin kautta. Tässä samalla voidaan huomata hajautetun johtamisen piirteitä, mikä tukee emergenttiä johtajuutta: organisaation johto on jakanut valtaa muutoksen hallinnassa eri tasoille (Voet ja muut, 2014, s. 187). Tutkimuksessa nousi esiin myös toinen tilanne, jossa koettiin haasteita muutoksen hallinnan suhteen. Muutosten vakiinnuttaminen oli haastavampaa, jos muutos syntyi emergentisti, ja ei ollut järjestelmällistä (Esain ja muut, 2008, s. 24).

Esain ja muiden (2008, s. 22–23) tutkimuksessa voidaan tunnistaa johtamisen käyttäytymismalli liittyen merkitysten luomiseen ja antamiseen. Alla olevassa esimerkissä nähdään, kuinka muutoksessa luotiin roolimalleja, jotka saivat vastuuta, sekä resursointia lisättiin vastaamaan muutoksen toteutuksen tarvetta. Myös toinen lainaus tutkimuksesta osoittaa, että johtajat päättivät panostaa myös tähän tutkimukseen järjestämällä resursseja uudestaan ja toimimalla emergenttiyttä edistävien roolimallin kaltaisesti.

Tutkimuksesta voidaan vielä lopuksi tunnistaa uutta emergenttiä järjestystä, mutta toisaalta myös uudistumiseen rohkaisemista kollektiivisen toiminnan tukemisen keinoin. Tästä samasta alla näkyvästä lainauksesta voidaan löytää yhtäläisyyksiä myös merkitysten luomisen ja antamisen käyttäytymismalliin. Ylimmän johdon palauteistunnot luovat symbolisesti ja kielellisesti korrelaatiota muutokselle vahvistaen yhteistoimintaa eri yksikköjen välillä.

Sen lisäksi, että tämä muutos on todella tunnistettavissa emergentiksi muutokseksi, voidaan huomata yhtäläisyyksiä 5S-menetelmällä ja Luecken seitsemän vaiheen emergentillä muutosmallilla (taulukko 9). 5S-menetelmässä ensimmäinen vaihe, lajittele, paljastaa ongelmat nykytilassa, joten tämä on suoraan verrannollinen Luecken ensimmäiseen vaiheeseen, jossa aktivoidaan energia ja sitoutuminen tunnistamalla ongelmat ja ratkaisut. Toinen vaihe, aseta järjestykseen, sisältää vision esittämisen muille ja epänormaalien paljastamisen (Esain ja muut, 2008, s. 21). Luecken mallissa kehitä jaettu visio -vaihe vastaa täysin tätä 5S-menetelmän aseta järjestykseen vaihetta (By, 2005, s. 376). Lean-muutosmenetelmän kolmas vaihe, kiillota, osoittaa huolehtimaan siitä, että muutoksen edellytykset säilyvät (Esain ja muut, 2008, s. 21). Luecken muutosmallissa tätä voidaan soveltaa tunnista johtajuus ja keskity tuloksiin -vaiheeseen (By, 2005, s. 376).

Neljäs vaihe, standardoi, on tulosten viemistä reunalta sisäänpäin, sillä siinä muutoksia pyritään ylläpitämään vahvistamalla merkkejä siitä standardoimalla työrutiineja sekä laitteiden ja materiaalien käyttöä (Esain ja muut, 2008, s. 21; By, 2005, s. 376). Toisaalta siinä myös juurrutetaan muutos osaksi käytäntöä, kuten esimerkiksi Luecken emergentissä muutosmallissa ohjataan tekemään kuudennessa muutoksen vaiheessa (By, 2005, s. 376). Viimeisessä ylläpitovaiheessa tavoitteena on varmistaa, että uusia standardeja noudatetaan ja parannetaan (Esain ja muut, 2008, s. 21). Tämä soveltuu Luecken mallin viimeiseen, seitsemänteen vaiheeseen, jossa ohjataan tarkkailemaan ja säätämään muutosstrategioita ongelmien mukaan. Nämä huomiot tukevat havaintoa siitä, että jo itsessään 5S-menetelmä oli emergenttiin johtajuuteen ohjaava malli, ja Esain

ja muiden (2008) tutkimuksen perusteella voidaan huomata, että menetelmän käyttö oli omaksuttu onnistuneesti osaksi tuloksellisia muutosjohtamismenetelmiä.

Taulukko 9. 5S-menetelmän ja Luecken muutosmallin vertailu (Esain ja muut, 2008, s. 21; By, 2005, s. 376).

5S-menetelmä	Luecken seitsemän askelta -malli
Sort (lajittele)	Aktivoi energia ja sitoutuminen tunnistamalla ongelmat ja ratkaisut
Set in order (asetä järjestykseen)	Kehitä jaettu visio
Shine (kiillota)	Tunnista johtajuus
	Keskity tuloksiin
Standardize (standardoi)	Aloita muutos reunalta
	Juurruta menestys
Sustain (ylläpidä)	Tarkkaile ja säädä muutosstrategioita ongelmien mukaan

5.3.2 Toinen tutkimus

Hansonin ja Fordin (2010, s. 6590) tutkimus *Complexity leadership in healthcare: Leader network awareness on grounded theory* -tyyppinen laadullinen tutkimus, joka tutkii Dynamic Network Analysis (DNA) analyysimenetelmällä laboratorioyksikön verkostoja. Tutkijat perustelevat menetelmävalintoja sillä, että ne soveltuvat kompleksisten systeemien tutkimiseen. Laboratorio sijaitsee Yhdysvalloissa sairaalassa, jossa on 741 potilaspaikkaa ja 5 000 työntekijää. Tutkimuskohteena olevassa laboratoriossa työskentelee 135 ihmistä, ja laboratorio on jaettu 15 alayksikköön. Laboratoriossa on yksi johtaja, joka yhdistää kaikkia alayksiköitä. Jokaisella alayksiköllä on oma esihenkilö, joka tässä tutkimuksessa nimitetään keskitason johtajaksi.

Hanson ja Ford (2010, s. 6590–6592) tunnistavat tutkimustuloksista kolme erilaista mahdollistavan johtajan roolia, joita he nimittävät meta-agenteiksi. Yksi näistä johtajuusrooleista on kognitiivinen vaatimus, jota on heidän mukaansa yhdistetty emergenttiin johtajuuteen. Hansonin ja Fordin (2010, s. 6592) tutkimuksen tuloksista on tunnistettavissa, kuinka päivittäistoiminnoissa ilmenee epämuodollista johtajuutta, jolla on korkea viite kognitiivisen vaatimuksen johtajuuteen.

Hanson ja Ford (2010, s. 6594) päättelevät tuloksista, että mahdollistavaa johtajuutta on olemassa, sillä vuorovaikutus laboratorioyksikköjen välillä on sallittu. Laboratorioyksiköt ovat luoneet suhteita ja jakavat tietoa. Tutkijat eivät osaa sanoa, onko tämä tarkoituksellista johtamista. Peilaten tätä havaintoa Lichtensteinin ja Plowmanin (2009, s. 621) teoriaan, emergenttiä johtajuutta on juuri tämänkaltainen vuorovaikutuksen mahdollistaminen, joka johtaa kokemusten syntymiseen, rikkaaseen vuorovaikutukseen relationaalisessa tilassa ja kollektiiviseen toimintaan. Kyseessä on siis emergentin johtajuuden uudistumisen rohkaisemiseen osoitettu käyttäytymismalli.

Tutkijat Hanson ja Ford (2010, s. 6594) ovat havainneet myös emergenttejä ominaisuuksia, jotka ovat syntyneet yksikön uusiin tiloihin muuttamisen myötä. Vuorovaikutuksen kehittymisen taustalla on laboratorioita yhdistävän asiakaspalveluyksikön perustaminen. Asiakaspalvelu näyttää pelaavan vaikutusvaltaista ja tärkeää roolia tiedonkulun ja vaikutusvallan jakamisessa eri yksikköjen välillä. Emergentin johtajuuden käyttäytymismalleista merkitysten luominen ja antaminen on mahdollistanut itseorganisoitumista uuden toiminnon myötä (Lichtenstein & Plowman, 2009, s. 621).

Lopulta Hansonin ja Fordin (2010) tutkimuksessa uudeksi järjestykseksi näyttää asemoituvan asiakaspalvelun myötä syntynyt tila, jossa on paljon emergenttejä vuorovaikutteisia kerroksia, kuten Goldsteinin (2000, s. 17) koherenssiteorian mukaan voidaan soveltaa. Tämän myötä voidaan todeta, että emergentti muutos oli spontaani mukailen esimerkiksi Kauffmanin (1993, s. 561) ja Goldsteinin (2000, s. 9) teorioita, ja

muutoksen ilmenemismuoto oli uusi rakenne mukaillen Goldsteinia (2000, s. 7) ja Mitleton-Kellya (2003, s. 19). Hansonin ja Fordin (2010) tutkimuksessa uuden emergentin järjestyksen muodostuminen on merkki onnistuneesta emergentistä johtajuudesta.

5.3.3 Kolmas tutkimus

Mitleton-Kelly (2011, s. 45) analysoi pitkäaikaistutkimuksessaan *A complexity theory approach to sustainability A longitudinal study in two London NHS hospitals* kahta lontoolaista sairaalaa vuosien 2005–2007 aikana. Toinen sairaala on opetussairaala ja toinen erään kaupunginosan yleinen sairaala. Tutkimuksen kohteena olevissa sairaaloissa tutkittiin organisaatioiden kestävyttä muuttuvassa ympäristössä kompleksisuusteoriasta tutun dynaamisen yhteisevoluutioprosessin kautta. Sairaaloita kohtasi merkittävä alijäämäisyys, ja oppiakseen ja muuttuakseen niiden tuli täysin muuttaa työskentely- ja vuorovaikutustapoja. Molemmissa sairaaloissa ilmeni erilaiset johtamistavat, jotka loivat täysin erilaiset mahdollistavat ympäristöt, ja ilmensivät joitakin välttämättömiä kestävyiden elementtejä.

Mitleton-Kellyn (2011) tutkimuksessa emergenttiys saavutettiin prosessimaisella toiminnalla, jossa emergenttiys oli tavoite. Mitleton-Kellyn (2003, s. 19) mukaan tästä voidaan luoda johtopäätös, että muutoksen luonne on prosessimainen. Muutoksen ilmenemismuotona on tunnistettavissa uusi rakenne, ominaisuus ja toimintamalli, jotka löytyvät Mitleton-Kellyn määritelmästä. Uusi rakenne näyttäytyy uutena johtamisrakenteena ja palveluna, uusi ominaisuus näyttäytyy itseorganisoitumisena ja uusi malli uusina projekteina (Mitleton-Kelly, 2011, s. 49–50).

Toisessa sairaalassa Mitleton-Kelly (2011, s. 49) tunnisti itseorganisoitumista. Yllä olevista lainauksista toisessa voidaan huomata, että henkilökunta koki saaneen luvan ideoida ja etsiä vaihtoehtoja kehitysideoiden toteuttamiseksi. Verrattuna Lichtensteinin ja Plowmanin (2009, s. 621) käsitykseen emergentistä johtajuudesta, tämä havainto

osoittaa sairaalan olosuhteiden olevan itseorganisoitumiselle myönteisiä. Havainto siis osoittaa, että sairaalassa oli emergentit olosuhteet.

Toisessa sairaalassa tunnistettiin Mitleton-Kellyn (2011, s. 47) tutkimuksen mukaan ongelmia, jotka nostettiin syyksi muutoksen tarpeelle. Alijäämäisyys tunnistettiin ensisijaiseksi ongelmaksi, mutta kuitenkin ongelmaa haluttiin käsitellä kokonaisvaltaisesti. Tutkimuksen perusteella he tunnistivat alijäämäisyyden korjaamisen pirulliseksi ongelmaksi, joka ymmärretään siten kuin Raisio (2009, s. 481) sen määrittelee. Tällainen epätasapainotilan luominen on ensimmäinen askel emergentin muutoksen prosessissa (Kotter, 2012, s. 23). Samalla se on Lichtensteinin ja Plowmanin (2009, s. 621) teorian mukaan systeeminen olosuhde, joka osaltaan edesauttaa uutta emergenttiä järjestystä, joka saavutetaan olemassa olevien mallien häiritsemisen käyttäytymismallilla.

Mitleton-Kellyn (2011, s. 47) tutkimuksesta voi tunnistaa myös vahvistavat toiminnot -olosuhteen ominaisuuksia. Toisessa sairaalassa kannustettiin uusien ideoiden kokeilemiseen paikallisesti. Lisäksi tiiminvetäjille annettiin valtaa ja resursseja arvioida uusia toimintatapoja. Tiiminvetäjien saama valtuutus on merkki hajautetun johtajuuden käytänteistä, mikä osaltaan osoittaa kyseisessä tapauksessa olevan emergenttiä johtajuutta (Voet ja muut, 2014, s. 187). Vahvistavat toiminnot -olosuhteen merkkeinä voidaan pitää alla olevan lainauksen mukaisesti osoituksia siitä, että johtajuus kannustaa kokemusten ja vaihtelujen sallimiseen, rohkaisee rikkaaseen vuorovaikutukseen ja tukee kollektiivisessa toiminnassa (Lichtenstein & Plowman, 2009, s. 621).

Emergenttiä johtajuutta kuvataan Mitleton-Kellyn (2011, s. 50) tutkimuksessa alla olevan lainauksen mukaisesti: johtajat olivat valmiita siirtämään henkilöstöä uudelleen ja kannustamaan roolien laajentamista samalla huolehtien taloudellisista tavoitteista. Tämä toiminta oli onnistuttu juurtamaan kulttuuriin, ja tämä ilmiö on emergentin muutoksen kahdeksas eli viimeinen askel Kotterin (2012, s. 23) muutosmallissa. Se osaltaan viittaa uuden emergentin järjestyksen onnistumiseen. Lichtensteinin ja

Plowmanin (2009, s. 621) mallissa muutoksen hallintaa kuvaa palautteen vakauttaminen on systeeminen olosuhde. Johto myös tukee itseorganisoitumista sitoutumalla resurssien uudelleen arviointiin.

Mitleton-Kellyn (2011) tutkimuksesta on tunnistettavissa runsaasti emergentin johtajuuden merkkejä, kuitenkin painottuen epätasapainotilan, itseorganisoitumisen ja vahvistavien toimintojen taustalla olevien johtajuusmallien kuvauksiin. Lisäksi tutkimuksesta oli tunnistettavissa runsaasti emergenttejä ilmentymiä. Tutkimusprosessi osaltaan osoittaa, kuinka uusia emergenttejä järjestyksiä on saavutettu emergentin johtajuuden keinoin.

5.3.4 Neljäs tutkimus

Seuraavaksi tähän tutkimukseen valikoitui aineistoksi Essénin ja Lindbladin (2012, s. 203) tutkimus *Innovation as emergence in healthcare: Unpacking change from within*, joka käsittelee Ruotsin Reumatologian Laaturekisterin muutosta pitkällä aikavälillä. Tutkimuksen julkaisuvaiheessa muutosprosessi oli kestänyt 19 vuotta ja sen tavoitteena oli tutkia jatkuvia innovaatioprosesseja emergentin muutoksen näkökulmasta. Tutkimusaineisto koostuu virallisista ja epävirallisista tapaamisista prosessiin osallistuneiden ammattilaisten kanssa, havainnoista, dokumenttianalysista ja kvantitatiivisista rekisteritiedoista ja rekisterin käyttäjien ja sidosryhmien haastatteluista.

Essén ja Lindblad (2012, s. 206) tunnistivat kolme uutta emergenttiä järjestystä muutosprosessin seurauksena, joista ensimmäinen uusi emergentti järjestys on heidän nimeämänä tulosten tekeminen läpinäkyviksi ja vertailukelpoisiksi, millä kuvataan reumatologioiden aktivoitutumista kollektiiviseen toimintaan ryhtyessä merkitsemään ennalta määrättyjä terveystietoja rekisteriin, ja näin jättivät vanhat asenteet uuden toiminnan taakse. Kollektiiviseen toimintaan tukeminen on Lichtensteinin ja Plowmanin (2009, s. 621) mallissa uudistumiseen rohkaisemisen johtajuuden käyttäytymismalli. Tässä tapaustutkimuksessa muutoksen luonne kuvataan enemmän prosessimaisena

muutoksena, sillä sen ympärille on muotoutunut verkostomainen rakenne (Uhl-Bien & Arena, 2017, s. 10–11). Muutos ilmenee uutena mallina eli toimintatapana (Mitleton-Kelly, 2003, s. 19).

Emergentin muutoksen luonnetta voi kuvata myös hierarkkisiin rakenteisiin vaikuttavana uutena rakenteena (Mitleton-Kelly, 2003, s. 19): Toinen uusi emergentti järjestys Essénin ja Lindbladin (2012, s. 206) mukaan on potilaiden näkeminen uudella tavalla, millä viitataan rekisterin käyttämiseen päivittäisissä hoitotilanteissa työvälineenä. Tutkijat näkevät tämän lääketieteen, että organisaation laadunparannuksena. Tämä uudistus on vaikuttanut muun muassa hierarkkisiin asenteisiin terveydenhuollon ammattilaisten kesken.

Tässä tutkimuksessa emergentin muutoksen luonnekuvauksista löydetään vivahteita uuteen ominaisuuteen (Mitleton-Kelly, 2003, s. 19): Kolmantena uutena emergenttinä järjestyksenä Essén ja Lindblad (2012, s. 206) nostavat esiin poikkitieteellisen ja monitasoisen terveydenhuollon innovaation, jolla viittaavat rekisteriin näyttöjen jatkuvaan keräämiseen. Niin eri ammattiryhmät kuin potilaat syöttävät rekisteriin tietoja, joita käytetään näyttönä esimerkiksi potilaille, ammattilaisille, johtajille, tutkijoille hoidonarvioinnissa, mikro- ja makrotason päätösten tekemiseksi ja tutkimuksessa.

Essénin ja Lindbladin (2012, s. 203) tekemien havaintojen perusteella ruotsalaisen reumatologian toiminta on uudistunut merkittävästi vuosien 1992–2011 välisenä aikana. Uudistumista edistettiin tietoteknologisilla ja työskentelytapoja uudistavilla ideoilla. Ideat toteutettiin, ja lopulta ne vaikuttivat resurssien uudelleenjärjestelyihin. Tätä ominaisuutta, jossa resursseja järjestellään uudelleen, kuvataan Lichtensteinin ja Plowmanin (2009, s. 621) mallissa itseorganisoitumista mahdollistavana merkitysten luomisen ja antamisen emergentti johtajuuden käyttäytymismallina. Lichtensteinin ja Plowmanin malliin vielä verraten, itseorganisoitumista on edesauttanut epätasapainotilan luominen olemassa olevien mallien häiritsemisellä, jota tässä tapauksessa on ollut ideoiden toteuttaminen.

Tutkijat Essén ja Lindblad (2012, s. 203) arvioivat havaintojensa perusteella, että asteittaiset ja käytäntöä ohjaavat muutosprosessit voivat merkittävästi muuttaa hoitojärjestelmiä pitkällä aikavälillä, kun innovaatioprosessi toimii mikrotasolla sen sijaan, että muutokset tulisivat ulkoapäin luotuina ”toteuttavina asioina”. Tällä he viittaavat alhaalta ylöspäin johtamiseen (Burnes, 1996, s. 13). Lisäksi Essén ja Lindblad (2012, s. 210) näkevät muutoksen epälineaarisenä ja jatkuvana prosessina ilman päätepistettä.

Essén ja Lindblad (2012, s. 207–208) ovat koostaneet mielenkiintoisia havaintoja siitä, kuinka paikallisesti aloitetut ja rahoitetut tutkimushankkeet, joihin reumatologista rekisteriä hyödynnettiin, alkoivat levittää tietoisuutta rekisteristä ja siten myös sen käyttäjämäärät kasvoivat. Rekisterin käyttö aktivoi erilaisten moniammatillisten uusien mittareiden innovoimisen, joista osasta tuli valtakunnallisia. Rekisterin hyöty näkyi myös reumatologien hoitonojen kaventumisessa, sillä rekisteriä alettiin hyödyntämään taudin aktiivisuuden arvioinnissa, jolloin potilas saattoi ohjautua suoraan sairaanhoitajan vastaanotolle. Rekisterin käyttö poisti työtehtäviä reumatologeilta ja siten johti resurssien uudelleen järjestelyyn. Tämäkin kuvaa merkitysten luomisen ja antamisen johtajuuden käyttäytymismallia Lichtensteinin ja Plowmanin (2009, s. 621) teoriassa, mikä edistää itseorganisoitumista. Essén ja Lindblad (2012, s. 208) kirjoittavat huomiona, että rekisterin käyttö levisi kollektiivisesti ilman kliinisten johtajien vaikutusvaltaa.

Mielenkiintoista on myös se Essénin ja Lindbladin (2012, s. 208) huomioissa, että kliiniset johtajat tai julkiset terveysvirastot eivät olleet merkityksellisiä tekijöitä rekisterin käyttäjämäärien kasvattamisessa, he itseasiassa kieltäytyivät rahoittamasta rekisterin käyttöön liittyviä kurseja. Lichtensteinin ja Plowmanin (2009, s. 621) termin, muutosten edistämiseksi olemassa olevia malleja häirittiin rekisterin kurssikoordinaattorin ja hallituksen toimesta, jotka ovat tässä tapauksessa muutosta johtaneet tahot (Essén & Lindblad, 2012, s. 208).

Essénin ja Lindbladin (2012) tutkimus on osoitus onnistuneesta emergentistä muutoksesta ja sen johtamisesta. Uusien järjestysten onnistumisen elementteinä voidaan pitää ammattiryhmien välisten hierarkiarajojen pehmentymistä, innovatiivista asennetta, kaikki ammattiryhmät ja potilaat huomioonottavaa osallistamista rekisterin ylläpidossa, organisaation ja lääketieteellisen työn laadun kehittämistä, uusien toimintatapojen ja tietoteknisten taitojen oppimisprosesseja, alhaalta syntyvien innovaatioiden jakamista ja käyttöönoton myötä syntyneitä kokeilukulttuuria ja yhteisen päämäärän löytämistä rekisteriuudistukseen liittyen. Nämä samat elementit ovat tulleet esiin Dickensin (2013, s. 116–119) tutkimuksessa, joka on esitelty luvussa 3.3. Näitä tekijöitä Dickens nimittää positiivista emergenttiä terveydenhuollon muutosta edesauttaviksi tekijöiksi, joihin pystytään vaikuttamaan hyvillä johtamiskäytänteillä.

Verraten vielä Lichtensteinin ja Plowmanin (2009, s. 621) emergentin muutoksen johtajuuden käyttäytymismalleihin ja systeemiin olosuhteisiin, voidaan tästä Essénin ja Lindbladin (2012) julkaisusta koostaa muutamia huomioita: ruotsalainen reumatologian sektori on huokunut tunnistettavasti kolmea uutta emergenttiä järjestystä huokuvaa systeemistä olosuhdetta, epätasapainotilaa, vahvistavat toimintoja ja itseorganisoitumista. Erityisesti itseorganisoitumista kuvattiin runsaasti, joka osoittaa, että muutosta edistettiin reumatologiain verkostoissa ilman ulkoista määräysvaltaa (Lindell ja muut, 2013, s. 63).

5.3.5 Viides ja kuudes tutkimus

Seuraavat kaksi aineistoon lukeutuvaa artikkelia käsitellään tässä analyysissä yhdessä, sillä ne ovat samojen tutkijoiden tekemiä artikkeleja, jotka on tehty samanlaisilla metodeilla ja tutkittu samassa kontekstissa. Lisäksi niiden tulokset osoittavat yhtäläisyyksiä. Hieman vanhempi näistä tutkimuksista on Luikingin ja muiden (2016) tutkimus *Intensive insulin therapy implementation by means of planned versus emergent change approach*, ja hieman tuoreempi Luikingin ja muiden (2017) tutkimus on

nimeltään *Planned change or emergent change implementation approach and nurses' professional clinical autonomy*. Molemmat tutkimukset on teetetty Alankomaiden sairaalassa samalla teho-osastolla, ja niissä molemmissa on tehty vertaileva tutkimus suunnittelun ja emergentin muutoksen toteutustavasta. Vuoden 2017 tutkimus on jatkotutkimus vuoden 2016 tutkimukselle.

Luikingin ja muiden (2016, s. 127–129) julkaistussa tutkimuksessa potilaiden verensokeriarvot toimivat aineistona ja tutkimuskohteena toimivat sairaanhoitajat, jotka saivat valtuuksia tehdä itsenäisempiä hoitopäätöksiä. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että emergentin muutoksen lähestymistapa tuotti paremmat tulokset potilaiden verensokerin hallinnassa. Emergentin muutoksen toteutustavassa hoitajat saivat ehdottaa muutoksia protokollaan ja tiimijohtaja piti huolen, että muutokset ovat linjassa tavoitteiden kanssa. Luikingin ja muiden (2017, s. 372) mukaan toisessa tutkimuksessa tavoitteena oli tutkia muutoksia kliinisessä autonomiassa ja henkilökohtaisissa normeissa ja arvoissa, kun uusi innovaatio, kuten insuliinihoidon muutos, toteutetaan vertaillen emergenttiä ja suunniteltua lähestymistapaa. Tulokset osoittivat, että kliininen autonomia lisääntyi emergentissä muutostimissä samalla kun hierarkia vähentyi ja kehittyminen ja rationaalisuus lisääntyivät.

Emergentin johtamisen käytänteitä, joita Luiking ja muut (2016, s. 130) listaavat, olivat seuraavat: Alkuperäinen protokolla esitettiin näyttöön perustuvana menetelmänä, sairaanhoitajat nähtiin hoidon parantamisessa tärkeässä roolissa ja kokouksissa keskityttiin keskustelemaan potilaan glukoosiarvojen normalisoinnista. Lisäksi tiimin jäsenten toimesta aloitettiin kokoukset, määriteltiin ongelmat, raportoitiin insuliini-infuusiohoidosta uutiskirjeessä ja raportoitiin ehdotuksia uutiskirjeessä. Toisessa Luikingin ja muiden (2017, s. 375) tutkimuksessa emergentin johtamisen käytänteiksi kerrottiin samat asiat, kuin vuoden 2016 tutkimuksessa.

Molemmissa tutkimuksissa tutkijoiden mainitsemat johtamisen käytänteet osoittavat Lichtensteinin ja Plowmanin (2009, s. 621) teoriamallista kaikkia emergentin johtajuuden

käyttäytymismalleja. Ensinnäkin olemassa olevien mallien häiritsemistä on se, että keskustelua potilaan poikkeavista verensokeriarvoista pidettiin yllä Luikingin ja muiden (2016, s. 130) mukaan. Toiseksi tiimin jäsenet saivat määritellä ongelmia, joita tunnistivat (Luiking ja muut, 2016, s. 130; Luiking ja muut, 2017, s. 375).

Toinen emergentin johtamisen käyttäytymismalli uudistumiseen rohkaiseminen (Lichtenstein ja Plowman, 2009, s. 621) näkyy kokemusten ja vaihtelujen sallimisen, kollektiivisen toiminnan tukemisen ja rikkaaseen vuorovaikutukseen rohkaisemisen kautta. Nämä piirteet Luiking ja muut (2016, s. 130) ja Luiking ja muut (2017, s. 375) osoittavat tuomalla esiin, että kokouksissa hoitoon osallistuvat saivat tuoda omia näkemyksiä esiin potilaan verensokerin hoidosta. Lisäksi kokouksia käynnistettiin sen mukaan, miten työntekijät katsoivat parhaaksi.

Lichtensteinia ja Plowmania (2009, s. 621) mukaillen kolmas emergenssin johtajuuden käyttäytymismalli, merkitysten luominen ja antaminen, näkyy siinä, että sairaanhoitajien arvostuksen lisäämisellä vahvistettiin itseorganisoitumista (Luiking ja muut, 2016, s. 130; Luiking ja muut, 2017, s. 375). Palautteen vakauttamisen johtamista, joka on Lichtensteinin ja Plowmanin (2009, s. 621) mallissa neljäs emergentin johtajuuden käyttäytymismalli, näkyy siten Luikingin ja muiden (2016, s. 130) ja Luikingin ja muiden (2017, s. 375) tutkimuksissa, että tiiminvetäjien tehtävänä oli hyväksyä protokollan muutokset, eli muutos ei päässyt syntymään ilman hallintaa.

Johtamiskäytännöt johtivat emergentteihin systeemin olosuhteisiin, sillä Luikingin ja muiden (2016, s. 133) mukaan insuliinihoito oli onnistuneempaa siinä vertailuryhmässä, jossa johtamisessa oli emergentin muutoksen lähestymistapa. Myös Luikingin ja muiden (2017, s. 377) tutkimuksessa kliininen autonomia osoitettiin kasvavan emergentin muutoksen lähestymistavan myötä. Tunnistettavia systeemiä olosuhteita ovat epätasapainotila, vahvistavat toiminnot, itseorganisoituminen ja palautteen vakauttaminen (Lichtenstein & Plowman, 2009, s. 621). Molemmissa tutkimuksissa (Luiking ja muut, 2016; Luiking ja muut, 2017) emergenttiyys näyttäytyy verkostomaisen

asetelman vuoksi enemmän prosessimaisena kuin spontaanina (Uhl-Bien & Arena, 2017, s. 10–11). Emergentti lopputulos on uusi malli eli uusi hoitoprotokolla (Luiking ja muut, 2016; Mitleton-Kelly, 2003, s. 19; Goldstein, 2000, s. 9) ja uusi ominaisuus eli parempi kliininen autonomia (Luiking ja muut, 2017; Mitleton-Kelly, 2003, s. 19; Goldstein, 2000, s. 9).

5.3.6 Seitsemäs tutkimus

Viimeisenä aineistoon valikoitui Wiednerin ja muiden (2017) artikkeli *The emergence of change in unexpected places: resourcing across organizational practices in strategic change*. Wiedner ja muut (2017, s. 823) ovat tutkineet pitkittäisessä ja syvässä tapaustutkimuksessaan englantilaista Kansallista Terveyspalvelua vertailemalla kolmea strategista muutosta, mitkä liittyivät terveyspalvelujen sopimuskäytäntöihin. He tunnistivat emergentin luonteen mielenterveyspalvelujen sopimuskäytännön muutoksessa. He pohtivat muutoksen toteutuneen siksi, kun siihen ei suhtauduttu korkealla prioriteetilla ja se kiinnosti vain hyvin rajattua joukkoa ihmisiä. Tämän perusteella voidaan huomata, että emergentti muutos on ollut luonteeltaan spontaani ja prosessimainen: Mukailleen Uhl-Bienin ja Arenan (2017, s. 10–11) näkemyksiä, todetaan, että muutos oli verkostoituneen yhteistyön prosessimainen lopputulos. Muutoksen myötä syntynyt uusi malli eli sopimuskäytänne huokuu kuitenkin ennalta-arvaamatonta ja spontaania lopputulemaa, sillä sen syntymiseen ei panostettu resurssien puolesta (Kauffman, 1993, s. 561; Goldstein, 2000, s. 9–10; Wiedner ja muut, 2017, s. 824).

Muutosta haluttiin tarkoituksella saada aikaan, mutta se onnistui vain siellä, missä sitä vähiten ohjattiin. Wiedner ja muut (2017, s. 824) ovat sitä mieltä, että tällainen ohjauksen ja hallinnan vähyys johti lopulta muutokselle suotuisampiin olosuhteisiin. Jotta emergentti muutos syntyi, oli välttämätöntä häiritä vallitsevia olosuhteita. Wiednerin ja muiden (2017, s. 846) mukaan tasapainotilan häiritseminen tapahtui muutosagenttien toimesta.

Vertaen Lichtensteinin ja Plowmanin (2009, s. 621) tutkimukseen emergenssin johtamisesta, voidaan tunnistaa kaikki neljä erilaista olosuhdetta mielenterveyspalvelujen tapauksesta: epätasapainotila, vahvistavat toiminnot, itseorganisoituminen ja palautteenvakauttaminen. Muutosagentit olivat merkittävässä roolissa tässä tutkimuksessa emergentin muutoksen mahdollistamisessa. Wiedner ja muut (2017, s. 844, 846) kirjoittavat ja havainnollistavat kuvalla muutosagentteja, jotka eivät olleet halukkaita haastamaan ja muutosagentteja, jotka olivat halukkaita haastamaan. Muutosagentit haastoivat vallitsevia järjestelmiä ja tasapainoa. Nämä muutosta haastaneet agentit olivat niitä, jotka loivat myös mahdollisuuden käyttää resursseja. Tästä ja edellä kerrotuista seikoista voimme luoda johtopäätöksen mukailleen Lichtensteinia ja Plowmania (2009, s. 621): muutosagentit olivat niitä, jotka loivat epätasapainotilan häiritsemällä olemassa olevia malleja ja mahdollistivat itseorganisoitumisen merkitysten luomisella ja antamisella järjestämällä resursseja muutokselle suotuisasti.

Muutosagentit olivat keskeisessä roolissa uudistumiseen rohkaisemisessa, joka vahvisti muutosta edistäviä toimintoja. Muutosagentit todistavat myös sen seikan, että organisaatiossa johtamisvaltaa jaettiin yli hierarkiarajojen. Toisin sanoen organisaatiossa toteutettiin hajautettua johtajuutta siten kuin Voet ja muut (2014, s. 187) sen määrittelevät. Lopulta johdon kohdistaessa kiinnostusta mielenterveyspalveluihin onnistuneen muutoksen myötä, he ottivat vastuulle palautteen vakauttamisen johtamisen, joka mahdollisti neljännen olosuhteen syntyminen (Wiedner ja muut, 2017, s. 824; Lichtenstein & Plowman, 2009, s. 621). Näiden neljän olosuhteen syntyminen myötä mielenterveyspalvelujen sopimuskäytänteissä syntyi uusi emergentti järjestys (Lichtenstein & Plowman, 2009, s. 621).

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä johtopäätöksiin ja pohdintaan keskittyvässä pääluvussa muodostetaan johtopäätökset tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ja kartoittavan kirjallisuuskatsausaineiston sisällöistä nousseista seikoista, sekä sidotaan yhteen tutkimuksen tulokset. Lopuksi pohdinnan vaiheessa tarkastellaan tämän tutkimuksen onnistumista, saavutuksia ja niiden merkitystä. Lisäksi tässä luvussa esitetään tutkimuksen keskeiset rajoitukset ja esitetään jatkotutkimuskysymyksiä, jotka liittyvät tutkimusteemaan.

Ensimmäinen tutkimuskysymys kysyi, miten emergentti ja adaptiivinen muutos eroavat toisistaan. Hypoteettinen oletus tutkimuskysymyksen vastaukseen oli, että ne ovat lähes tulkoon vastakkaisia muutoksia – ainakin johtamisen näkökulmasta. Tutkimuksen aikana syntyi ajatus, että tähän kysymykseen olisi voinut olla mielekästä etsitä yhtäläisyyksiä, sillä lopulta mielenkiintoisempaa oli huomata, kuinka perinteisesti johdettu adaptiivinen muutos on niin lähellä emergentin muutoksen johtamista. Cummings ja muut (2016) sekä Burnes (2004) osoittivat, ettei Lewinin muutosmalli ole niin yksinkertainen, kuin miten yleisesti mallia on tulkittu. Tätä yksinkertaisuutta kritisoiden on kehitetty emergenttisyttä huomioonottavia muutosmalleja, joiden tarkoituksena on ottaa paremmin huomioon muutoksen kompleksisuus. Nyt kun perinteistä ja emergenttiä muutosta on vertailtu analyyttisesti, voi huomata, että lyhyet ja ytimekkäät Lewinin vaiheet lopulta kätkevät sisälleen samoja tavoitteita ja karkeita elementtejä, kuin mitä esimerkiksi Kotterin muutosmalli pitää sisällään. On siis helppo yhtyä Cummingsin ja muiden sekä Burnesin kritiikkiin väärintulkinnoista.

Ei kuitenkaan ole järkevää olettaa, että kompleksisessa organisaatiossa, kuten terveydenhuollon organisaatiossa, muutos onnistuu häiritsemällä nykyisiä käyttäytymismalleja, muuttamalla ne halutun kaltaiseksi ja stabiloimalla muutokset. Lewinin teoria antaa muutoksen johtamiselle raamit, mutta muutoksen emergenttiyden kohtaamiseen on esimerkiksi Kotterin (2012) ja Lichtensteinin ja Plowmanin (2009)

teorioilla paikkansa. Tämä tutkimus osoittaa sen, mitä Appelbaum ja muut (2012, s. 777) väittävät: muutoksia tulisi johtaa eri teorioita huomioon ottaen.

Niin ensimmäisen kuin toisen tutkimuskysymyksen vastaamisessa oleellisten seikkojen löytämistä ja jäsentelyä yksinkertaisti käsitekartta. Käsitekartta muodostui teoreettisen viitekehyksen avulla. Käsitekartassa yläkäsitteenä oleva emergentin muutoksen johtajuus ja alakäsitteinä olevat emergentin muutoksen luonne, emergentin muutoksen olosuhteet sekä emergentin muutoksen johtajuuden käyttäytymismallit toimivat koko tämän tutkimuksen punaisena lankana. Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä emergentin ja adaptiivisen muutoksen eroavaisuudet hahmoteltiin ensin isompaan taulukkoon, jonka jälkeen käsitekartan avulla ryhmiteltiin kaikki eroavaisuudet kolmeen eri ryhmään alakäsitteiden mukaisesti. Tästä tuloksesta on muodostettu tiivis kooste taulukossa 7. Taulukko ja sen kuvaus toimivat osoituksena siitä, että käsitekartta oli johdettu toimivasti teoreettisesta viitekehystä ja siten teoreettinen viitekehys tuki tätä tutkimusta ja tutkimuskysymyksiin vastaamista.

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tuloksista voidaan lisäksi päätellä, että emergenssillä ja adaptiivisuudella on merkityksellisiä käsite-eroavaisuuksia, vaikka ne mielletään esimerkiksi Uhl-Bienin ja Arenan (2017) mukaan toisilleen läheisiksi käsitteiksi. Yhtenä käsite-eroavaisuutena voidaan pitää niiden luonnetta suhteessa organisaatioon. Emergenssi on ominaisuutena alhaalta ylöspäin itseohjautuvasti syntyvä uusi järjestys organisaation sisällä (Burnes, 1996, s. 13; Vartiainen ja muut, 2016, s. 227; Mitleton-Kelly, 2003, s. 19). Se on siis sisäsyntyinen itseorganisoitumisesta syntynyt prosessi ja se vaikuttaa kaksisuuntaisessa vuorovaikutuksessa (Goldstein, 2000, s. 9; Puustinen & Jalonen, 2020, kappale 20). Adaptiivisuus on taas ominaisuus, joka syntyessään ohjaa organisaatiota mukautumaan ympäristön tuomiin vaatimuksiin (Harris ja muut, 2004, s. 5; Uhl-Bien & Arena, 2017, s. 10–11). Adaptiivisuus on sisäisesti syntynyt oppimisprosessi mukailen Heifetziä (1994, s. 29), mutta erona emergenssiin voidaan pitää sen vuorovaikutussuhdetta ympäristöön. Kun adaptiivisuus mielletään mukautumisena ympäristön vaatimuksiin, onko emergenssi systeemin mukautumisen

lopputuote, kun systeemi mukautuu sisäisiin vaatimuksiin, jotka syntyvät niin ulkoisista, että sisäisistä tekijöistä?

Emergenssin ja adaptiivisuuden luonne-erojen pohjalta voidaan vetää johtopäätöksiä suhteessa organisaation olosuhteisiin ja johtajuuteen, mitkä nousivat myös aineiston analyysissä esiin. Emergenssiä huomioonottava johtajuus edesauttaa muutokselle suotuisien olosuhteiden syntymistä (Lichtenstein & Plowman, 2009, s. 621). Usein kuitenkin käy niin, että adaptiivinen muutosvaatimus vastaanotetaan perinteisillä johtajuuden menetelmillä, sillä ongelmia on totuttu ratkomaan niin (Heifetz, 1994, s. 71–72). Emergentin muutosjohtamisen teorit tulevat tässä kohtaa merkityksellisiksi, sillä ne ottavat huomioon ongelman luonteen suhteessa organisaation olosuhteisiin. Suotuisilla johtamismenetelmillä emergenssi, joka on aina olemassa oleva ominaisuus, tulee huomioiduksi muutosprosessissa.

Perinteistä Lewinin muutosteoriaa, kun pohditaan Cummingsin ja muiden (2016) oivallusten kautta, ei voida kieltää sitä tosiasiaa, että Lewin on ymmärtänyt muutoksen syvimmän olemuksen jo kauan aikaa ennen Kotteria tai muita teoreetikoita. Siksi on kenties kyseenalaista puhua suotuisista johtajuuden käyttäytymismalleista vain nojaten uudempiin emergentteihin muutosteorioihin, kuten esimerkiksi Kotterin teoriaan. Kuten Cummings ja muut (2016, s. 34–35) osoittivat, Lewinin teoria on ollut tulkintaa ja tulkinnat ovat ne, jotka ovat levinneet ”Lewinin teoriana”. Tämän tutkimuksen kohdalla olisi ollut merkityksellistä lukea primaaristi Lewinin tekstejä, mutta niitä ei ollut tähän tutkimusprosessiin saatavilla. Siksi tässä työssä on nojaututtu niihin lähteisiin ja havaintoihin Lewinin teoriasta, mitä on ollut saatavilla. Kuten Appelbaum ja muut (2012, s. 776) kirjoittavat, Kotterin teosta ei ollut alun perin tarkoitettu tieteelliseen käyttöön. Ei siis ole täysin selvää, onko Kotter pyrkinyt soveltamaan Kanterin muutosmallin ideologiaa Lewinin perintöön.

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta katsausaineisto oli tukena emergenssin ja emergentin muutoksen ymmärtämisessä. Toisessa tutkimuskysymyksessä

katsausaineistolla oli suurempi rooli, sillä tutkimukset vastasivat toiseen tutkimuskysymyksiin tapauskuvausten avulla siitä, miten emergenttejä muutoksia on johdettu terveydenhuollossa. Toisen tutkimuskysymyksen analyysin pohjalta pystytään vastaamaan myös siihen, miten emergentit muutokset ilmenevät terveydenhuollon organisaatiomuutoksissa. Tutkimusaineiston tapauksissa ne ilmenivät joko spontaaneina ja/tai prosessimaisina uusina asioina, kuten malleina, rakenteina tai ominaisuuksina. Enemmän emergentit muutokset olivat prosessimaisia kuin spontaaneja, siten kuin ne oli tässä tutkimuksessa ymmärretty. Vain yhdessä aineiston julkaisussa, Wiednerin ja muiden (2017) tutkimuksessa, oli tunnistettu emergentti lopputulos niin, että se oli kirjoitettu auki. Tämä kuvastaa sitä, että vaikka lähes kaikissa tutkimuksissa oli tarkoituksena tutkia nimenomaan emergenttiä organisaatiomuutosta vertaillen tai suoraan, ei sen hahmottaminen ole mutkatonta. Tästä voidaan mahdollisesti päätellä, ettei emergenttiyden tunteminen tieteellisessä tutkimusprosessissa ole vielä niin yleisellä tasolla. Onko joissain tapauksissa emergenssi tunnistettu vasta, kun tutkijat ovat lähteneet pohtimaan tutkitun muutoksen ilmiöitä? Tämä havainto todistaa tutkimusaukon siitä, että emergenssin tutkimusta kompleksisissa terveydenhuollon organisaatioissa ja niiden muutoksissa tarvitaan lisää.

Terveydenhuollon tapauksissa emergentti organisaatiomuutos koostui poikkeuksesta samoista elementeistä, joita emergentin muutoksen johtajuuden viitekehyksessä oli hahmoteltu. Jokaisessa tutkimuksessa oli elementtejä emergenssin luonteen kuvauksista, emergentin organisaation systeemisistä olosuhteista ja emergenssin johtajuuden käyttäytymismalleista. Toisen tutkimuskysymyksen tulokset osoittavat, että jokaisessa terveydenhuollon emergentin organisaatiomuutoksen tapaustutkimuksessa on tunnistettavissa itseorganisoitumista. Tämä tukee Mitleton-Kellyn (2003, s. 19) näkemystä siitä, että emergenssi ja itseorganisoituminen yhdessä luovat uuden järjestyksen organisaatioissa. Ristiriitainen havainto on, että vaikka jokainen muutosprosessi on epätasapainotilaan hakeutumista, niin silti yhdessä tutkimuksessa ei ollut mitään käytännön esimerkkiä siitä, miten epätasapainotilaan on johdettu, mikäli muutosta itseään ei pidetä riittävänä perusteena tällaiselle toiminnalle. Essénin ja

Lindbladin (2012, s. 208) tutkimuksessa oli havaittu, että juurikaan kliinisillä tai poliittisilla johtajilla ei ollut merkityksellistä roolia emergentin muutoksen edistämisen kannalta. Tapaus osoittaa käytännössä, kuinka emergentti muutos syntyy alhaalta ylöspäin.

Johtopäätöksiin on hyvä myös nostaa vielä esiin se, että ainakin kolmessa tutkimuksessa oli selkeästi havaittavissa hajautetun johtajuuden elementtejä käytännön toimina. Tämä näkyi niin, että valtaa ja vastuuta oli selkeästi annettu esimerkiksi muutosagenteille. Hajautetun johtajuuden elementit ovat osoitusta siitä, että johtajuus on ollut emergenttiä (Voet ja muut, 2014, s. 187). Myös muissa tutkimuksissa itseorganisoitumista vahvistettiin, mutta varsinaisesti valtaa toteuttaa päätöksiä ilman esihenkilöä ei ollut esimerkiksi Luikingin ja muiden (2016) ja Luikingin ja muiden (2017) tutkimuksissa kuvausten mukaan.

Vaikka toisen tutkimuskysymyksen analyysissä pääsääntöisesti verrattiin havaittuja elementtejä Lichtensteinin ja Plowmanin (2009) malliin emergenssin johtajuudesta, Kotterin (1995) suosittua muutosteoriaa ei voida sivuuttaa johtopäätöksiä tehdessä. Syy siihen, miksi Lichtensteinin ja Plowmanin malli valikoitui teoriapohjaksi, oli sen ymmärrettävyys. Tässä tutkimusprosessissa kyseinen malli auttoi merkittävästi ymmärtämään käytännöllisellä tasolla, mitä emergentti muutosjohtajuus on. Kysymys kuuluukin, antoiko Lichtensteinin ja Plowmanin (2009) malli kuitenkaan mitään uutta Kotterin teoriaan nähden? Ei sisällöllisesti, mutta se helpotti Kotterin mallin tulkintaa (taulukko 10). Siksi tämän tutkimuksen pohjalta voidaan väittää, että Lichtensteinin ja Plowmanin mallilla on oma paikkansa teoriamaailmassa.

Taulukko 10. Lichtensteinin ja Plowmanin (2009) ja Kotterin (1995) teorioiden vertailua.

Lichtenstein ja Plowman (2009)		Kotter (1995)
Systeemin olosuhde	Johtajuuden käyttäytymismalli	Muutoksen taso
Epätasapainotila	Olemassa olevien mallien häirintä	Luo kiireellisyyden tunne
		Muodosta ohjaava koalitio
Vahvistavat toiminnot	Uudistumiseen rohkaiseminen	Kehitä visio ja strategia
		Viesti visiosta
Itseorganisoituminen	Merkitysten luominen antaminen	Voimaannuta muutokseen
		Suunnittele lyhyen aikavälin voittoja
Palautteen vakauttaminen	Palautteen vakauttamisen johtaminen	Vakiinnuta voitot ja tuota lisää muutosta
		Juurruta muutos kulttuuriin
UUSI EMERGENTTI JÄRJESTYS		

Tämän tutkimuksen rajoitteena oli aineiston koko. Haasteeksi muodostui koostaa sisäänottokriteerit ja hakusanat, jotka toimivat tässä kontekstissa huomioiden, että kyseessä on opiskelijatutkimus. On hyvä huomioida, että tämän tutkimuksen keskeiset käsitteet eivät ole löydettävissä avainsanalista. Ratkaisut, jotka tehtiin, tuottivat kirjallisuushakutuloksen, joka oli kohtuullisen kokoinen (n=73). Hand search oli metodina vain vähän tuottava (n=3). Voidaan olettaa, että tärkeiden joulun ja tutkijoiden tutkimusten läpikäynti olisi tuottanut enemmän aineistoa, jos aikaa pelkästään aineistonhakuun olisi ollut enemmän. Lopulta aineisto rajautui hyvin pieneksi otannaksi tapaustutkimuksia (n=7).

Toisena rajoitteena tässä tutkimuksessa oli aineiston sisältö. Koska kirjallisuuskatsauksessa ollaan muiden tutkijoiden tekemien havaintojen varassa, on riskinä, että tärkeitä kuvauksia esimerkiksi emergenssin luonteesta jää tekemättä. Vaikka sisäänottokriteerit antoivat tilaa yllättävillekin aineistolöydöille, koitui se myös ongelmaksi. Nyt tutkimuksiksi valikoitui myös tapauksia, joissa ei ollut selkeästi vastattu mielenkiinnonkohteena oleviin kysymyksiin, ja tämä tuotti hankaluuksia löytää tärkeimmät sisällöt tutkimuksista. Kolmantena tämän tutkimuksen rajoitteena olivat tutkijan tekemät tulkinnot. Kuten jo aiemmin on voitu tunnistaa, Lewinin muutosmalli

on kohdannut väärintulkintaa. Samankaltainen riski on tunnistettavissa tässä tutkimuksessa, kun on tulkittu muiden tutkijoiden kirjoittamaa aineistoa. Tämä seikka näyttäytyy kirjallisuuskatsausten kritiikin kohteena, joten kyseessä ei ole vain opiskelijan rooliin ja kykyyn liittyvät rajoitteet.

Tässä tutkimuksessa onnistuttiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin kartoittavalla kirjallisuuskatsausmenetelmällä. Tutkimuskysymykset olivat alun perin sellaiset, että niihin vastaaminen oli mahdollista katsausaineistolla ja teorialähtöisellä aineistoanalyysillä. Kirjallisuuskatsaus ei ole tutkimusmenetelmänä helpoin, sillä se luo tutkijalle paljon vastuuta esimerkiksi tulkitsemisesta ja soveltamisesta. Lisäksi kartoittava kirjallisuuskatsaus on menetelmänä väljä, joten se osaltaan haastaa opiskelijatutkijaa. Prosessina kirjallisuuskatsaus oli juuri sitä, mitä menetelmäkirjallisuudessa kuvattiin: eteen- ja taaksepäin menemistä. Tutkimusprosessin vaihteet toteutuivat, kuten Kallio (2006) ja Arksey ja O'Malley (2005) ohjeistivat. Aineistonhakuprosessi on Web of Science -tietokantahaun osalta toistettavissa, mikä on tämän kirjallisuuskatsauksen etu. Tämän tutkimuksen osalta suurin osa aineistosta lopulta löytyi kirjallisuushaulla, joka aineistonhankintaprosessin aikana tehtiin. Aineiston sisältö on täysin muiden luettavissa, sillä artikkelit ovat haettavissa e-tietokannoista. Tämä seikka myös vahvistaa tämän työn luotettavuutta ja toistettavuutta.

Tässä työssä sovellettiin teoreettisia malleja onnistuneesti aineiston lukemiseen ja analysoimiseen, ja tuloksina on voitu esittää jäsennellyt ja teorian tietoon pohjautuvat analyysit. Tutkimusprosessi kesti vajaa 1,5 vuotta, ja koko sen ajan tutkija sai kasvattaa kykyään ymmärtää ja soveltaa näitä käsiteltyjä teorioita aineistoon. Tämä tutkimus ei olisi onnistunut olemaan teorioita monipuolisesti yhdistelevä ja soveltava ilman kasvuprosessia. Ennen kaikkea tästä tutkimuksesta oli hyötyä opiskelijana tutkimusprosessiin liittyvien haasteiden ja niiden ratkeamisen kohtaamisesta, mutta myös tunnistamaan tutkimusaukkoja, joka on kartoittavan kirjallisuuskatsauksen yksi tavoite.

Jo aiemmin esitettiin jatkotutkimusideana terveydenhuollon muutosten kontekstissa emergenssin tutkimista. Tätä ajatusta täydentävänä havaintona voidaan todeta, että yhtään suomalaiseen terveydenhuoltoon kohdistuvaa tutkimusta tässä emergenssin johtajuuden kontekstissa ei tullut esiin aineistonhakuprosessin aikana. Olisikin hyödyllistä, että juuri suomalaisen terveydenhuollon organisaatiomuutosten kontekstissa tutkittaisiin, esimerkiksi väitöskirjatutkimuksena, emergenssin luonnetta sekä emergenssille suotuisia olosuhteita ja johtajuuden käyttäytymismalleja tapaustutkimuksena. Terveydenhuollon kontekstissa emergenttien muutoksen tutkimus lisää yhteiskunnallista hyötyä, sillä terveydenhuolto kohtaa toistuen ylitsepääsemättömän vaikeita ja kalliita haasteita. Tietoisuus emergentistä luonteesta ja sen johtajuudesta ovat merkityksellisiä näiden haasteiden kohtaamisessa organisaatioissa, joissa kaikki näyttää olevan jotain suurempaa, kuin mitä voi ymmärtää. Kotteria (2012, s. 139–140) mukailten ”on vaikeaa olla muuttamatta kaikkea muuttaakseen jotain”.

Lähteet

Tutkimusaineiston julkaisut korostettu *-merkillä.

Alasuutari, P. 2007. *Yhteiskuntateoria ja inhimillinen todellisuus*. Gaudeamus.

Allen, D. (2019). Institutionalising emergent organisation in health and social care. *Journal of health organization and management*, 33(7/8), 764–775.
<https://doi.org/10.1108/JHOM-10-2018-0275>

Allen, D., & Pilnick, A. (2005). Making connections: Healthcare as a case study in the social organisation of work. *Sociology of health & illness*, 27(6), 683–700.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-9566.2005.00469.x>

Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J., & Shafiq, H. (2012). Back to the future: Revisiting Kotter's 1996 change model. *The Journal of management development*, 31(8), 764–782. <https://doi.org/10.1108/02621711211253231>

Arksey, H., & O'Malley, L. (2005). Scoping studies: Towards a methodological framework. *International journal of social research methodology*, 8(1), 19–32.
<https://doi.org/10.1080/1364557032000119616>

Bamford, D. R., & Forrester, P. L. (2003). Managing planned and emergent change within an operations management environment. *International journal of operations & production management*, 23(5), 546–564.
<https://doi.org/10.1108/01443570310471857>

Burke. (2017). *Organization Change: Theory & Practice*. Sage Publications.

Burnes, B. (1996). No such thing as a "one best way" to manage organizational change. *Management decision*, 34(10), 11–18.
<https://doi.org/10.1108/00251749610150649>

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. <https://doi.org/10.1108/01443570410552108>

Burnes, B., & Cooke, B. (2013). Kurt Lewin's Field Theory: A Review and Re-evaluation. *International journal of management reviews : IJMR*, 15(4), 408-425.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2012.00348.x>

- Butler, M. J. R., & Allen, P. M. (2008). Understanding Policy Implementation Processes as Self-Organizing Systems. *Public management review*, 10(3), 421-440. <https://doi.org/10.1080/14719030802002923>
- By, R. T. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), s. 369–380. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1080/14697010500359250>
- Carapiet, S. & Harris, H. (2007). Role of self-organisation in facilitating adaptive organisation: a proposed index for the ability to self-organise. *Production Planning & Control*, 18(6), s. 466–474. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1080/09537280701495005>
- Cummings, S., Bridgman, T., & Brown, K. G. (2016). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *Human relations (New York)*, 69(1), 33–60. <https://doi.org/10.1177/0018726715577707>
- Dickens, P. M. (2013). Facilitating emergent change in a healthcare setting. *Healthcare management forum*, 26(3), 116–120. <https://doi.org/10.1016/j.hcmf.2013.05.003>
- Elrod, P. D., & Tippett, D. D. (2002). The "death valley" of change. *Journal of organizational change management*, 15(3), 273–291. <https://doi.org/10.1108/09534810210429309>
- * Esain, A., Williams, S., & Massey, L. (2008). Combining Planned and Emergent Change in a Healthcare Lean Transformation. *Public money & management*, 28(1), 21–26. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9302.2008.00614.x>
- * Essén, A., & Lindblad, S. (2013). Innovation as emergence in healthcare: Unpacking change from within. *Social science & medicine (1982)*, 93, 203–211. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2012.08.035>
- Fink, A. (2014). *Conducting research literature reviews: From the Internet to paper* (4th ed.). Sage Publications.
- Finto. (2023). YSO - Yleinen suomalainen ontologia. Noudettu 23.11.2023 osoitteesta <https://finto.fi/yso/fi/>

- Goldstein, J. (2000). Emergence: A Construct Amid a Thicket of Conceptual Snares. *Emergence (Mahwah, N.J.)*, 2(1), 5–22. https://doi.org/10.1207/S15327000EM0201_02
- Grobman, G. M. (2005). COMPLEXITY THEORY: A NEW WAY TO LOOK AT ORGANIZATIONAL CHANGE. *Public administration quarterly*, 29(3/4), 350–382.
- * Hanson, W. R., & Ford, R. (2010). Complexity leadership in healthcare: Leader network awareness. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2(4), 6587–6596. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.04.069>
- Harisalo, R. (1994). ORGANISAATIOIDEN HALLINNOLLISET PERUSTEET. *Hallinnon tutkimus*, 13(1), 84. Noudettu 14.5.2023 osoitteesta <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/102222>
- Harisalo, R. (2008). *Organisaatioteoriat*. Tampere University Press.
- Harris, H., Carapiet, S., & Provis, C. (2004). ‘Adaptive and Agile Organisations’: Do They Actually Exist? *Philosophy of management*, 4(1), 3-12. <https://doi.org/10.5840/pom20044110>
- * Hanson, W. R., & Ford, R. (2010). Complexity leadership in healthcare: Leader network awareness. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2(4), 6587–6596. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.04.069>
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership Without Easy Answers*. Harvard University Press.
- Hoffrén, M., Laulainen, S., Hujala, A., & Rissanen, S. (2020). Käsiteanalyysi tuhoavasta johtamisesta. *Hallinnon tutkimus*, 36(1), s. 5-20. https://www.researchgate.net/publication/325441111_Kasiteanalyysi_tuhoavasta_johtamisesta_A_concept_analysis_of_Destructive_Leadership
- Juuti, P. & Virtanen, P. (2009). *Organisaatiomuutos*. Otava.
- Kallio, T. J. (2006). Laadullinen review-tutkimus metodina ja yhteiskuntatieteellisenä lähestymistapana. *Hallinnon tutkimus*, 26(2), s. 18–28. Noudettu 5.8.2023 osoitteesta <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/99500/57164>
- Kauffman, S. A. (1993). *The Origins of Order: Self-Organization and Selection in Evolution*. Oxford University Press, Incorporated.

- Kauffman, S. & Macready, W. (1995). Technological Evolution and Adaptive Organizations. Ideas from biology may find applications in economics. *Complexity*, 1(2), s. 26–43. <https://doi.org/10.1002/cplx.6130010208>
- Kotter, J. P. (2008). *A sense of urgency*. Harvard Business Press.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Levinthal, D. A. (1997). Adaptation on Rugged Landscapes. *Management science*, 43(7), 934–950. <https://doi.org/10.1287/mnsc.43.7.934>
- Lichtenstein, B. B. (2000). Self-Organized Transitions: A Pattern Amid the Chaos of Transformative Change. *Academy of Management perspectives*, 14(4), 128–141. <https://doi.org/10.5465/ame.2000.397982>
- Lichtenstein, B. B. & Plowman, D. A. (2009). The leadership of emergence: A complex systems leadership theory of emergence at successive organizational levels. *The Leadership quarterly*, 20(4), 617–630. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.04.006>
- Lichtenstein, B. B., Uhl-Bien, M., Marion, R., Seers, A., Orton, J. D., & Schreiber, C. (2006). Complexity leadership theory: An interactive perspective on leading in complex adaptive systems. *Emergence (Mahwah, N.J.)*, 8(4), 2–12.
- Lindell, J., Ollila, S., Raisio, H., & Vartiainen, P. (2013). *Johtajana kaaoksen reunalla: Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista?* Gaudeamus.
- * Luiking, M., Aarts, L., Bras, L., Grypdonck, M., & van Linge, R. (2017). Planned change or emergent change implementation approach and nurses' professional clinical autonomy. *Nursing in critical care*, 22(6), 372–381. <https://doi.org/10.1111/nicc.12135>
- * Luiking, M., van Linge, R., Bras, L., Grypdonck, M., & Aarts, L. (2016). Intensive insulin therapy implementation by means of planned versus emergent change approach. *Nursing in critical care*, 21(3), 127–136. <https://doi.org/10.1111/nicc.12056>
- Mitleton-Kelly, E. (2003). Ten principles of complexity and enabling infrastructures. *Complex systems and evolutionary perspectives on organisations: the application*

of complexity theory to organisations. Pergamon. Noudettu 16.11.2023 osoitteesta <https://www.researchgate.net/publication/38959109>

* Mitleton-Kelly, E. (2011). A complexity theory approach to sustainability: A longitudinal study in two London NHS hospitals. *The learning organization*, 18(1), 45–53. <https://doi.org/10.1108/09696471111095993>

Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2009). Reprint—Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement. *Physical therapy*, 89(9), 873–880. <https://doi.org/10.1093/ptj/89.9.873>

Munn, Z., Peters, M. D., Stern, C., Tufanaru, C., McArthur, A., & Aromataris, E. (2018). Systematic review or scoping review? Guidance for authors when choosing between a systematic or scoping review approach. *BMC medical research methodology*, 18(1), 143. <https://doi.org/10.1186/s12874-018-0611-x>

Niiranen, V. (2016). Uudistuvat verkostot ja yhteistyörakenteet johtamisessa. Teoksessa Syväjärvi, A. & Pietiläinen, V. (toim.), *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen*, s. 297–318. Tampere University Press. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0344-0>

Peters, M. D., Godfrey, C. M., Khalil, H., McInerney, P., Parker, D., & Soares, C. B. (2015). Guidance for conducting systematic scoping reviews. *International journal of evidence-based healthcare*, 13(3), 141–146. <https://doi.org/10.1097/XEB.0000000000000050>

Plowman, D. A., Baker, L. T., Beck, T. E., Kulkarni, M., Solansky, S. T., & Travis, D. V. (2007). Radical Change Accidentally: The Emergence and Amplification of Small Change. *Academy of Management journal*, 50(3), 515–543. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.25525647>

Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen tieteenfilosofinen tausta. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*, s. 25–40. Gaudeamus.

Puustinen, A. & Jalonen, H. (2020). Kompleksisuusajattelu – ymmärtämistä edistävä uusi lähestymistapa vai vanhaa viiniä uudessa pullossa? Teoksessa Vartiainen, P.,

- Raisio, H., & Ahonen, H. (2020). *Johtaminen kompleksisessa maailmassa: Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen*. Gaudeamus.
- Raisio, H. (2009). Health care reform planners and wicked problems: Is the wickedness of the problems taken seriously or is it even noticed at all? *Journal of health organization and management*, 23(5), 477–493.
<https://doi.org/10.1108/14777260910983989>
- Rainey, H. G. (2014). *Understanding and Managing Public Organizations*. Jossey-Bass.
- Salminen, A. (2011). *Mikä kirjallisuuskatsaus?: Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin*. Vaasan yliopisto.
- Stickland, F. (1998). *The Dynamics of Change Insights into organisational transition from the natural world*. Routledge.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Uhl-Bien, M., & Marion, R. (2009). Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing: A meso model. *The Leadership quarterly*, 20(4), 631–650.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.04.007>
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2017). Complexity leadership: Enabling people and organizations for adaptability. *Organizational dynamics*, 46(1), 9–20.
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.12.001>
- 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(4), 298–318. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002>
- Vartiainen, P. & Raisio, H. (2011). Hallintotiede uuden ajan kynnyksellä – näkökulmana kompleksisuusajattelu. Teoksessa Virtanen, T., Ahonen, P., Syväjärvi, A., Vartiainen, P., Vartola, J. & Vuori, J. (toim.), *Suomalainen hallinnon tutkimus Mistä, mitä, minne?* (s. 388–412). Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-8694-4>
- Vartiainen, P., Raisio, H. & Lundström, N. (2016). Kompleksisuuden johtaminen – kohti uutta ymmärrystä. Teoksessa Syväjärvi, A. & Pietiläinen V. (toim.), *Inhimillinen ja*

tehokas sosiaali- ja terveystoiminta (s. 227–268). Tampere University Press.
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0344-0>

Virtanen, P., & Stenvall, J. (2014). *Älykäs julkinen organisaatio*. Tietosanoma.

Voet, J. van der. (2016). Change Leadership and Public Sector Organizational Change: Examining the Interactions of Transformational Leadership Style and Red Tape. *The American Review of Public Administration*, 46(6), 660–682. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/0275074015574769>

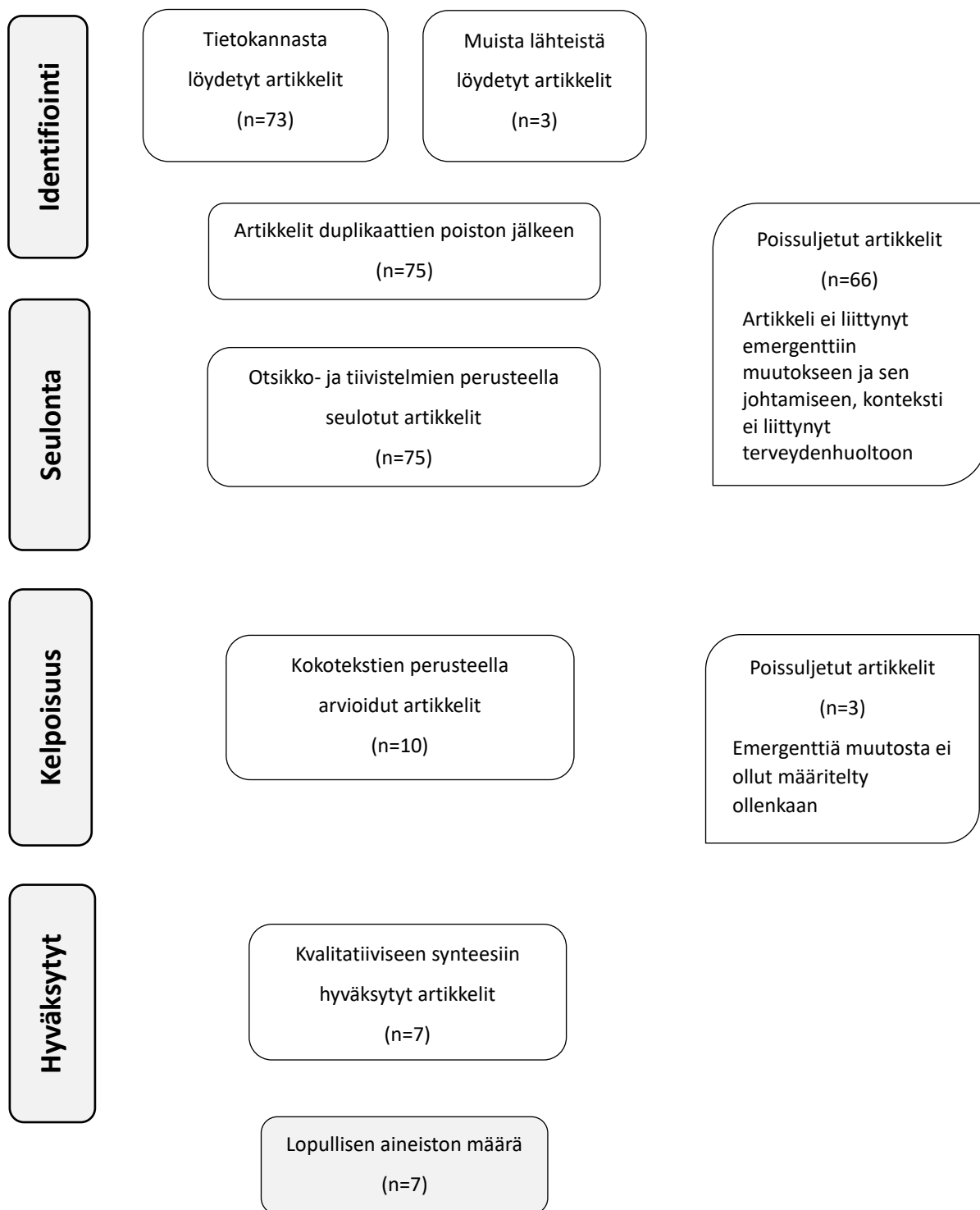
Voet, J. van der, Groeneveld, S. & Kuipers, B. S. (2014). Talkin the Talk or Walking the Walk? The Leadership of Planned and Emergent Change in a Public Organization. *Journal of Change Management*, 14(2), 171–191. <https://doi.org/10.1080/14697017.2013.805160>

Weberg, D. (2012). Complexity Leadership: A Healthcare Imperative. *Nursing forum (Hillsdale)*, 47(4), 268–277. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6198.2012.00276.x>

* WIEDNER, R., BARRETT, M., & OBORN, E. (2017). THE EMERGENCE OF CHANGE IN UNEXPECTED PLACES: RESOURCING ACROSS ORGANIZATIONAL PRACTICES IN STRATEGIC CHANGE. *Academy of Management journal*, 60(3), 823–854. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0474>

Liitteet

Liite 1. Prisma-kaavio tiedonhausta



(Mukaillen Moher ja muut, 2009, s. 3)

Liite 2. Emergentin muutoksen käsitelmääritelmät aineistossa

	Viitattu lähde/lähteet	Emergentin muutoksen määritelmä alkuperäisesti ilmaistuna
Esain ja muut (2008)	Dawson, P. (2003)	<i>"The emergent approach is less reliant on defined goals and action plans. It prefers to work with emerging strategies and develops the priorities for change as they arise. Dawson (2003) describes the management of change in three areas 'politics, context and substance'. He refers to politics as 'internal organizational negotiation and external environment pressures'; context as the historical organizational memory of previous change and present relationship to current required change; and substance 'defining the scope, priority, operation and timeline' of the change programme. He believes that sensitivity of management is required regarding the nature, disposition and context of the change including the views and response of staff, influencers and power holders."</i> (s. 22)
Hanson ja Ford (2009)	Marion & Uhl-Bien (2007)	<i>"Many times outcomes are emergent—that is, results are unplanned and often nonlinear. Because of their ambiguous nature, outcomes are sometimes suppressed in the name of bureaucratic stability."</i> (s. 6589)
Mitleton-Kelly (2011)	Mitleton-Kelly	<i>"Organisational sustainability is not a continuation of the status quo; seen from a complexity theory perspective, it is a continuous process of co-evolution[1] with a changing environment. It is a dynamic process underpinned by learning; it creates new structures and ways of working to adjust and to continue adjusting to a changing set of conditions."</i> (s. 45)
Essén ja Lindblad (2012)	McDaniel & Driebe (2005), Plsek & Greenhalg (2001); Prigogine & Stengers (1984), Chiles ja muut (2004), Plowman ja muut (2007)	<i>"Works by McDaniel and Driebe (2005) and Plsek and Greenhalg (2001) suggest that health care systems should be viewed as complex adaptive systems (CASs), characterized by diverse agents who can learn, self-organize, and co-evolve with their environment in non-linear ways. Order and progress can emerge naturally from the interactions within a CAS, they do not need to be imposed centrally or from outside."</i> s. 204; <i>"Hence, the present paper draws on the dissipative structures model (DSM) (Prigogine & Stengers, 1984), which posits four interacting dynamics of emergence that have been confirmed inductively in several empirical studies of social settings (Chiles et al., 2004; Plowman et al., 2007). Building on this framework our proposition is that change processes can be triggered by fluctuations, the injection of energy in terms of a new idea, technology, product, policy or other event that interrupt the existing order e "way of doing things" e create disequilibrium, and catalyze the emergence of a new order."</i> (s. 204)

Luiking ja muut (2016)	Burnes (1996)	<i>"In EC-implementation, the goal to aim for is put forward by management to the staff members. The staff members are invited to participate in finding ways to achieve the goal. Burnes (1996, p.14) describes it as follows: 'the role of the managers is not to plan or implement change, but to create or foster an organizational structure and climate which encourages and sustains experimentation ... and to develop a workforce that will take responsibility for identifying the need for change and implementing it'. In this way managers are expected to become facilitators rather than doers."</i> (s. 128)
Luiking ja muut (2017)	Burnes (1996)	<i>"In the EC implementation approach, the goal to aim for is put forward by management to the workers. The workers are invited to participate in finding ways to achieve the goal. Burnes (1996) describes it as follows: 'the role of the managers is not to plan or implement change, but to create or foster an organizational structure and climate which encourages and sustains experimentation and to develop a workforce that will take responsibility for identifying the need for change and implementing it'. Although management does not let go of their own responsibility, the aim is to make the workers the owner of the innovation itself. This ownership consists of the workers taking responsibility to find ways to come to the desired end result."</i> (s. 373)
Wiedner ja muut (2017)	Mintzberg & Waters (1985) & Plowman, Baker, Beck, Kulkarni, Solansky, & Travis (2007); Kanter (1996), Plowman et al. (2007) & Smets et al. (2012)	<i>"However, change can also emerge where it is least expected and without the provision of a large amount of resources."</i> (s. 823); <i>"Nevertheless, developments that are later recognized as dramatic "macro changes" may originate from small initiatives that gain momentum."</i> (s. 850)