

## MUUTOSAGENTIT NÄYTTÖÖN PERUSTUVAN TOIMINNAN EDISTÄJINÄ

Teemahaastattelu näyttöön perustavan toiminnan täydennyskoulutukseen osallistuvilla

Virpi Aromaa  
Pro gradu- tutkielma  
Hoitotiede  
Hoitotyön johtaminen  
Itä-Suomen yliopisto  
Terveystieteiden tiedekunta  
Hoitotieteenlaitos  
Marraskuu 2016

# SISÄLTÖ

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

1 JOHDANTO.....	1
2 MUUTOSAGENTIT NÄYTTÖÖN PERUSTUVAN TOIMINNAN IMPELEMENTOINNISSA..	3
2.1 Kirjallisuuskatsauksen toteutus.....	5
2.2 Muutosagenttien ominaisuudet ja roolit.....	5
2.3 Hoitotyön johtajien tuki ja organisaation merkitys.....	7
2.4 Agenttitoiminnan hyöty ja vaikuttavuus .....	8
2.5 Yhteenvedo aiemmasta kirjallisuudesta .....	8
3 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET .....	10
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	11
4.1 Tutkimukseen osallistujat.....	11
4.2 Aineiston keruu.....	12
4.3 Aineiston analyysi .....	14
5. TUTKIMUSTULOKSET .....	16
5.1 Täydennyskoulutukseen osallistuvien arvioi osaamisestaan näyttöön perustuvassa toiminnassa.....	16
5.1.1 Arvio henkilökohtaisista valmiuksista näyttöön perustuvassa toiminnassa.....	16
5.1.2 Arvio henkilökohtaisista haasteista näyttöön perustuvassa toiminnassa .....	19
5.1.3 Tavoitteet koulutukselle .....	21
5.2 Näyttöön perustuvan toiminta työyhteisöissä .....	24
5.2.1 Työyhteisön näyttöön perustuvan toiminnan nykytila .....	24
5.2.2 Uudet toimintakäytännöt.....	27
5.2.3 Uudet rakenteet.....	30
5.3 Ennako-odotukset muutosagenttiudelle .....	32
5.3.1 Implementoinnin haasteet .....	32
5.3.2 Odotus organisaation tuesta .....	34
5.3.3 Muutosagentin rooli ja ominaisuudet.....	36
5.4 Yhteenvedo keskeisemmistä tuloksista.....	38

6. POHDINTA.....	41
6.1 Tutkimustulosten tarkastelua .....	41
6.2 Tutkimuksen luotettavuus.....	44
6.3 Tutkimuksen eettisyys.....	47
6.4 Johtopäätökset ja jatkotutkimushaasteet .....	49
LÄHTEET .....	51

## LIITTEET

Liite 1. Tiedonhaun kuvaus

Liite 2. Taulukko systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tuloksista

Liite 3. Teemahaastattelurunko

Liite 4. Tiedote tutkimuksesta

Liite 5. Suostumus tutkimukseen

Liite 6. Esitietolomake

Liite 7. Esimerkki analyysin etenemisestä

Tutkielman ohjaajat:

Muutosagentit näyttöön perustuvan toiminnan edistäjinä. Teemahaastattelu näyttöön perustuvan toiminnan täydennyskoulutukseen osallistuville

Pro gradu -tutkielma, 55 sivua, 7 liitettä (13 sivua)

Professori, TtT Arja Häggman-Laitila ja dosentti TtT Tarja Kvist

Marraskuu 2016

---

Näyttöön perustuvaa toimintaa (NPT) on edistetty kansainvälisesti erilaisilla toiminta- ja mentorointimalleilla, koulutusinterventioilla, tutkimuskluubeilla, infrastruktuuria kehittämällä ja muutosagenttitoiminnalla. Erään suomalaisen kaupungin sosiaali- ja terveysalan yksiköissä käynnistettiin NPT:n täydennyskoulutus, johon osallistuvien odotettiin toimivan työyksiköissään NPT:aa edistävinä muutosagentteina.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata täydennyskoulutukseen osallistuvien työntekijöiden valmiuksia, haasteita ja tavoitteita näyttöön perustuvassa toiminnassa sekä kuvata heidän näkemyksiään näyttöön perustuvan toiminnan kehittämistarpeista työyksiköissä sekä omasta roolistaan muutosagentteina ennen koulutusta. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Aineisto(n=19) analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä.

Suurin osa tutkimukseen osallistuneista koki valmiutensa NPT:aan vähintään kohtalaisiksi. NPT:n haasteeksi todettiin tiedon saatavuus ja ajan käyttö. Tavoitteeksi koulutukselle nimettiin muun muassa oppia määrittämään näytönastetta, saada näyttöön perustuvan toiminnan- ja johtamisenverkostoja, hyödyntää koulutusta omalla työuralla ja opinnoissa. Työyksiköissään todettiin olevan suuria eroja NPT:ssa. NPT:aan kaivattiin aikaa ja resurssia kehittämistyölle. Muutosagentille hyvinä ominaisuuksina nähtiin toimintaympäristön tunteminen, oma positiivinen ja innostunut asenne sekä hyvä esiintymistaito. Muutosagentin rooliksi koettiin muutoksen läpivienti ja muutoksen perustelu. Muutosagentin tehtävänä nähtiin uusien asioiden ja sisältöjen vieminen käytäntöön.

Jatkossa tulee kehittää tietokantoihin pääsyä ja tutkimuskluubeja, NPT:n koulutuksen tarjoamista koko henkilöstölle sekä tukea esimiehille muutoksen implementointiin. Organisaatiossa olisi hyvä olla klinisiä asiantuntijoita ja NPT:n moniammatillisia verkostoja. NPT koulutuksen vaikutuksia tulisi tutkia laajalla otoksella.

Asiasanat: Muutosagentti, näyttöön perustuva toiminta, perusterveydenhoito, täydennyskoulutus

**UNIVERSITY OF EASTERN FINLAND**

Faculty of Health Sciences  
Department of Nursing Science  
Nursing Science  
Nursing Leadership and Management

**ABSTRACT****Aromaa, Virpi**

Supervisors

Change Agents contributing Evidence based practice. A theme interview  
Thesis, 55 pages, 7 appendices (13pages)  
Professor, PhD Arja Häggman-Laitila and  
Docent, PhD Tarja Kvist

November 2016

---

Internationally educational interventions, journal clubs, developing infrastructure, mentor models and change agents have been ways to advance evidence based practice (EBP). EBP updating education was run in a social and healthcare service organization in a Finnish city. The employees attending to EBP updating are the subjects in this study. They were expected to education act as change agents in the future.

The purpose of this interview study is to describe interviewees` readiness, challenges and aims in EBP and their opinion about their department`s state of EBP and their roles as change agent before the updating education. The aim is to describe future change agents` targets to action and their readiness, attitude and expectations to their executives. This is an interview study. The data (n=19) was analyzed using the inductive content analysis method.

Most of the interviewees experienced their readiness toward EBP at least moderate. The lack of research availability and the lack of time, putting EBP into practice and large amount of information were mentioned to be challenging. The targets to the education were to improve research studying methods, to analyse the level of evidence, to create executives` network, to benefit education in this task or in future tasks or studies. The interviewees described large differences in EBP in their departments. In order to advance EBP time and other resources were needed. Good attributes to change agents were: knowing the operational environment, positive and devoted attitude and good skills in presentation. The change agents` role was to argue and conclude the new matters. The change agent`s duty was to implement new matters and new contents.

The results suggest that the access to the databases, journal clubs, employees` updating education and having a clinical nurse specialist as well as supporting the executives in implementing process play important role in implementing EBP. Networks in EBP should be developed. The effects of this EBP updating education should studied in a large sample in the future.

Keywords: Change agent, evidence based practice, primary health care, updating education

## 1 JOHDANTO

Näyttöön perustuvan toiminnan käyttöönotto on maailmanlaajuisesti terveyspolitiikan painopiste (Naylor ym. 2009). Näyttöön perustuvien toimintakäytäntöjen käyttöönotto on ollut valtakunnallisena tavoitteena useissa toiminta-ohjelmissa (STM 2003, Perälä ym. 2008, STM 2009, STM 2012). Näyttöön perustuvien hoitokäytäntöjen käyttöönottoa puolletaan myös kansallisissa äitiys- ja lastenneuvolan suosituksissa (THL 2011, THL 2013). Näyttöön perustuvan toiminnan implementointi johtaa parempaan hoidon laatuun ja parempiin hoidon tuloksiin sekä alentaa hoidon kustannuksia (Melnyk 2007, McGinty & Anderson 2008). Valtioneuvoston (2015) Toimintasuunnitelman strategisen hallitusohjelman kärkihankkeiden ja reformien toimeenpanemiseksi Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelman yhtenä tavoitteena on luoda ammattilaisille näyttöön perustuvan tuen ja hoidon työkalupakit ja perustaa valtakunnallinen vastuutaho, jonka tehtävänä on uusien menetelmien levittäminen ja näytön arviointi.

Näyttöön perustuva toiminta (NPT) on parhaan mahdollisen, ajantasaisen tiedon tarkkaa ja arvioitua käyttöä jokaisen yksilön, potilasryhmien tai koko väestön terveyttä koskevassa päätöksenteossa (Sackett 1996, Dawes ym. 2005). Näyttöön perustuva toiminta koostuu sisäisestä ja ulkoisesta näytöstä sekä potilaan toiveista ja arvoista. Näyttöön perustuvaan toimintaan vaikuttaa myös käytettävissä oleva resurssi. (Melnyk & Fineout-Overholt 2011,28.)

Eettisesti ei ole oikein altistaa potilasta hoidoille, jotka eivät perustu parhaaseen mahdolliseen näyttöön (ETENE 2001). Kustannustehokkuutta haettaessa on etsittävä vaikuttavia ja parhaita mahdollisia keinoja hoitaa potilaita (Melnyk 2007, McGinty & Anderson 2008). Koska olemassa oleva tieto ei tule itsestään käytäntöön, on tutkittava myös parhaita mahdollisia keinoja implementoida näyttöön perustuvia hoitokäytäntöjä.

Näyttöön perustuvaa toimintaa on pyritty edistämään (O'Byrne & Smith 2010) muutosagenttien (Flodgren ym. 2011) lisäksi erilaisin koulutus- ja mentorointi-interventioin (Wallen ym. 2010, Melender & Häggman-Laitila 2010), tutkimusklubein (Mattila ym. 2014, Honey & Baker 2011) ja infrastruktuuria kehittämällä (Flodgren ym. 2012).

Muutosagentit vaikuttavat mielipiteisiin, asenteisiin, uskomuksiin ja käytökseen (Thompson ym.2006, Valente & Pumpuang 2007, Anderson & Whall 2013). Muutosagentit voivat edistää näyttöön perustuvia käytäntöjä, mutta vaikuttavuudesta on vaihtelevaa näyttöä. (Flodgren ym. 2011, Saunders ym. 2016a).

Erään suomalaisen kaupungin sosiaali- ja terveystalon yksiköissä kehitetään toimintaa näyttöön perustuvien toimintatapojen mukaisesti osana moniammatillisen asiakas- ja potilastyön kehittämistä. Tähän toimintaa liittyen käynnistettiin kahdeksan opintopistettä käsittävä näyttöön perustuvan toiminnan koulutus syksyllä 2015 yhteistyössä Itä-Suomen yliopiston kanssa. Täydennyskoulutus kohdennettiin eri ammattiryhmistä tuleviin työntekijöihin. Jatkossa he voivat toimia työyksiköidensä muutosagentteina näyttöön perustuvien käytäntöjen kehittämisessä. Haastattelututkimuksen kohteena ovat täydennyskoulutukseen osallistuvat työntekijät. Pro gradun tarkoituksena on kuvata täydennyskoulutukseen osallistuvien työntekijöiden valmiuksia ja kehittymistarpeita näyttöön perustuvassa toiminnassa sekä heidän näkemyksiään näyttöön perustuvan toiminnan kehittämistarpeista työyksiköissä sekä omasta roolistaan muutosagentteina ennen koulutusta. Tavoitteena on kuvata tulevien muutosagenttien tavoitteita toiminnalle sekä heidän valmiuksiaan, asenteitaan ja odotuksiaan esimiehilleen. Saatua tietoa käytetään hyväksi koulutusta arvioitaessa.

## 2 MUUTOSAGENTIT NÄYTTÖÖN PERUSTUVAN TOIMINNAN IMPELEMENTOINNISSA

### *Muutosagentit*

Muutosagentit ovat henkilöitä, jotka vaikuttavat mielipiteisin, asenteisiin, uskomuksiin ja toisten motivoitiin ja käytökseen (Thompson ym. 2006, Valente & Pumpuang 2007). Muutosagentin synonyymeja ovat fasilitaattori (facilitator), tiedon välittäjä (knowledge broker), mielipidejohtaja (opinion leader) ja puolestapuhuja (champion) (McCormack ym. 2013, Ploeng ym. 2010). Muita muutosagentista käytettyjä käsitteitä ovat terveysneuvoja (lay health advisor), terveyden puolestapuhuja (health advocate) ja yhteisön johtaja (community leader) (Valente & Pumpuang 2007).

### *Näyttöön perustuva toiminta ja sen edistäminen*

Näyttöön perustuva toiminta (NPT) on parhaan mahdollisen, ajantasaisen tiedon tarkkaa, arvioitua ja punnittua käyttöä jokaisen yksilön, potilasryhmien tai koko väestön terveyttä koskevassa päätöksenteossa (Sackett 1996, Dawes ym. 2005). Näyttöön perustuva toiminta koostuu sisäisestä ja ulkoisesta näytöstä sekä potilaan toiveista ja arvoista. Ulkoista näyttöä on synteesi ja arvio systemaattisesti haetusta parhaasta mahdollisesta polttavaa kysymykseen haetusta tiedosta. Sisäistä näyttöä on jokaisen oma kliininen kokemus, joka on kertynyt työuranaikana muun muassa erilaisista projekteista ja potilas arvioinneista. Näyttöön perustuvaan toimintaan vaikuttaa myös käytettävissä oleva resurssi parhaan mahdollisen hoidon saamiseksi. (Melnyk & Fineout-Overholt 2011,28.)

Näyttöön perustuvaa toimintaa on pyritty edistämään erilaisin toimintamallein (O'Byrne & Smith 2010), tutkimusklubeilla (Gardner ym. 2016, Mattila ym. 2014, Honey & Baker 2011), koulutusinterventioilla (Melender & Häggman-Laitila 2010), infrastruktuuria kehittämällä (Flodgren ym. 2012), mentorointimalleilla (Melnyk 2007)



ja muutosagenteilla (Flodgren ym. 2011). Näyttöön perustuvaa hoitotyötä edistäviä malleja ovat hoitotyön muutosta, hoitotyöntekijöiden valmiuksia ja yhteistyötä sekä tutkitun tiedon levitystä tukevat toimintamallit (Häggman-Laitila 2009a).

Tutkimuskлубeissa aihe on valittu ennakkoon ja aiheet tulevat käytännön työstä ja organisaation linjauksista (Boucher ym. 2013). Tutkimuskлубit tuovat hoitajille käytännön työkaluja, joiden avulla tutkitusta tiedosta tulee relevanttia käytännön työhön (Jefferis ym. 2013). Tutkimuskлубitoiminta edistää näyttöön perustuvaa hoitotyötä, mutta ei vahvista näyttöön perustuvien käytäntöjen implementointia (Mattila ym. 2014). Tietotason nostaminen johtaa kuitenkin käyttäytymisen muutokseen (Thompson ym. 2006).

Koulutusinterventiot ovat olleet vaikuttavia tai osittain vaikuttavia näyttöön perustuvan toiminnan edistäjinä ja siksi koulutusinterventioita näyttöön perustuvan toiminnan edistämiseksi voidaan suositella. Aikaisemmissa koulutusinterventioissa erityisesti työpajatyöskentely on osoittautunut vaikuttavaksi toimintamalliksi. (Melender & Häggman-Laitila 2010.)

Infrastruktuurin kehittäminen näyttöön perustuvalla toiminnalla suotuisaksi on ollut yksi tapa parantaa näyttöön perustuvan toiminnan implementointia (Flodgren ym. 2012). Mentorointia käytetään yleisesti uusien työntekijöiden perehdytyksessä. Mentorointiohjelma näyttöön perustuvasta toiminnasta johtaa suurempaan luottamukseen ja paremmin onnistuneeseen näyttöön perustuvan toiminnan implementointiin. (Wallen ym. 2010.) Viikoittaiset mentorointitapaamiset olivat hyödyllisiä vaikuttaessa näyttöön perustuvan toiminnan implementointiin ja henkilöstön uskomuksiin näyttöön perustuvasta toiminnasta (Levin ym. 2011).

Flodgrenin ym. (2011) 18 tutkimusta sisältäneen kirjallisuuskatsauksen mukaan muutosagentit yksinään tai intervention osana voivat edistää näyttöön perustuvia käytäntöjä, mutta vaikuttavuudesta on vaihtelevaa näyttöä tutkimusten sisällä ja

tutkimusten kesken. Näyttöön perustuvan toiminnan käyttöönotto on monivaiheinen prosessi ja siinä on huomioitava useita edistäviä tekijöitä. Yksikään malli ei sovellu yksinään kaikkialle ja paikalliset erot on huomioitava. (Häggman-Laitila 2009a.) Myös hoitotyöntekijöiden mukaan näyttöön perustuvan toiminnan edistäminen vaati monipuolisia toimia ja omakohtaisen kehittymisen lisäksi tiimi- ja organisaatiokohtaisia toimia (Häggman-Laitila 2009b).

## 2.1 Kirjallisuuskatsauksen toteutus

Tutkimuksen kirjallisuuskatsaus tehtiin muutosagenteista näyttöön perustuvan toiminnan edistäjinä. Aineistoa haettiin Cinahl, Scopus, PubMed, Cochrane ja Medic tietokannoista. Haut tehtiin informaattikon tuella. Hakusanoina käytettiin change agent, opinion leader, change facilitator, healthcare ja muutosagentti sekä evidence based, evidence informed, evidence based practice ja näyttöön perustuva toiminta. Ensimmäinen haku tehtiin marraskuussa 2014 ja haku uusittiin tammikuussa 2016. Rajauksena käytettiin vuosia 2004-2016, peer reviewed (Liite 1). Artikkeleita löytyi kaikkiaan 317, joista valittiin sisäänottokriteerien perusteella 15 artikkelia. Manuaalisella haulla saatiin vielä kaksi artikkelia. Kirjallisuuskatsaukseen sisältyi yhteensä 17 artikkelia, joista kuusi on Kanadasta, kuusi Yhdysvalloista, kolme Isosta-Britanniasta, yksi Irlannista ja yksi Australiasta. Tarkempi kuvaus kirjallisuudesta on esitetty liitteessä 2.

## 2.2 Muutosagenttien ominaisuudet ja roolit

Muutosagenttien tärkeitä ominaisuuksia ovat hyvät vuorovaikutus- ja kommunikointitaidot ja vaikutusvalta muihin (Thompson ym. 2006, Wickham 2013), kontekstiin sulautuminen (Thompson ym. 2006, Naylor ym. 2009, McCormack ym. 2013), saavutettavuus (Thompson ym. 2006, McCormack ym. 2013) ja arvostus (Naylor ym. 2009). Muutosagentit ovat joko muodollisia (Naylor ym. 2009) tai epämuodollisia johtajia (Sisk ym. 2004, McCormack ym. 2013). Mielpidejohtajat ovat johtajia, joilla on kyky vaikuttaa muiden päätöksentekoon uusien toimintatapojen ja ideoiden omaksumisesta (Thompson ym. 2006).

Muutosagenttien toiminnan onnistumisen kannalta pidetään oleellisena, miten roolin vastuu on vakiinnutettu. Onnistumiseen vaikuttaa myös, kuinka he hahmottavat vastuunsa tärkeyden ja kuinka luottamus herätetään (McCormack ym. 2013.) Muutosagentit ovat näyttöön perustuvan hoitotyön roolimalleja (Valente & Pumpuang 2007, McCormack ym. 2013). Heidän vastuualueidensa tulee olla selvät (Naylor ym. 2009, McCormack ym. 2013). On tärkeää, että muutosagentti tuntee toimialan, häneen luotetaan ja häntä arvostetaan. Muutosagentit ovat kollegiaalisia ja heillä on ratkaisukeskeinen lähestymistapa. (Naylor ym. 2009.) Muutosagentit ovat luotettavia (Thompson ym. 2006).

Muutosagentin tulisi olla arvostettu johtaja, joka ottaa prosessin omakseen ja uskoo projektiin (Naylor ym. 2009). Maisteritutkinnon omaavat muutosagentit arvioivat omia näyttöön perustuvan toiminnantaitonsa paremmiksi kuin alemman tutkinnon suorittaneet muutosagentit (Gerrish ym. 2011). Voimakkaat muutosagentit ovat tärkeitä, jotta selvittää uusien käytäntöjen implementoinnin haasteista (Naylor ym. 2009).

Muutosagenttien toimintaa voi olla tiedon levittäminen näyttöön perustuvista toimintatavoista, vaikuttaminen monitieteellisissä komiteoissa ja neuvostoissa tai ohjeiden implementointi organisaation strategian mukaisesti. Muutosagenttien roolit näyttöön perustuvien toimintatapojen käyttöönotossa ovat moniulotteiset. He toimivat kouluttajina, fasilitaattoreina, mentoreina, johtajina, käytäntöjen kehittäjinä ja arvioitsijoina. (Ploeg ym. 2010.) Muutosagentit vaikuttavat mielipiteisiin, asenteisiin, uskomuksiin ja motivointiin sekä toisten käytökseen (Valente & Pumpuang 2007).

Muutosagentti, jonka päävastuuna on hallita muutosprosessia tuo onnistuneemman lopputuloksen kuin muutosprosessin vastuuttaminen oman työn ohella (Chreim 2010). Muutosagentit voivat poistaa muutoksen esteitä ja parantaa innovaation leviämistä (Valente & Pumpuang 2007). Muutosagentit kokivat työnsä esteiksi

tasapainottelun roolinsa ja priorisoinnin kanssa. Myös suuren informaatiotulvan kanssa selviytyminen ja ammattitaidon säilyttäminen koettiin haasteena (Profetto-McGrath ym.2010).

### 2.3 Hoitotyön johtajien tuki ja organisaation merkitys

Muutosagenttien kokemat esteet näyttöön perustuvan toiminnan edistämisessä ovat kova työkuorma ja ajan sekä resurssien puute (Gerrish ym. 2011). Muutokset henkilöstön käyttäytymisessä eivät tapahdu ilman pysyvää johtamistukea. Uudet toimintatavat on integroitava organisaation rakenteisiin ja käytäntöihin (Gifford ym. 2007.) Näyttöön perustuvan toiminnan käyttöönotossa johtajien jatkuva ja aktiivinen tuki (McCormack ym. 2013) ja muutosagenttien säännöllinen koulutus ovat tärkeitä tekijät muutoksen onnistumiselle (Ploeng ym. 2010). Johtajan tulee asettaa välitavoitteet ja mitata onnistumisia. Näyttöön perustuvan toiminnan implementoinnin onnistuminen vaatii omistautumista ja erinomaista ongelmanratkaisukykyä sekä yhteistä näkemystä. Tärkeää on, että koko organisaatio ja kaikki esimiestasot ovat sitoutuneet asiaan. (Naylor ym. 2009.)

Avainasioita muutosagentin onnistumisessa työssään on muutosagentin vuorovaikuttaminen ja organisaatiokulttuuri. Onnistuakseen muutosagenttien esimiesten on kerrottava selkeät vastuut, muutosagenttien on saatava tukea organisaatiolta onnistuakseen työssään ja toiminnan tulee olla hyvin organisoitua. (McCormack ym. 2013.) Esimiesten on tärkeää myös osallistaa koko henkilöstö alusta alkaen (Naylor ym. 2009). Heikkoa näyttöä on siitä, että keskijohdon sitoutumisella on positiivinen yhteys implementoinnin tehokkuuteen. Muutosagenttien sitoutuminen vaikutti implementoinnin tehokkuuteen silloin kuin he olivat sitoutuneita erityisesti roolin mukaiseen positiiviseen asenteeseen. Ylempi johto voi rohkaista muutosagentteja ennakkointiin luomalla ilmapiirin, jossa ennakkoinnista palkitaan, sitä tuetaan ja sitä odotetaan. (Birken ym. 2012).

## 2.4 Agenttitoiminnan hyöty ja vaikuttavuus

Muutosagentit yksinään tai intervention osana voivat edistää näyttöön perustuvia käytäntöjä, mutta vaikuttavuudesta on vaihtelevaa näyttöä tutkimusten sisällä ja tutkimusten kesken (Sisk ym. 2004, Flodgren ym. 2011 ). Muutosagenttien käytöstä implementointi prosesseissa on selkeää hyötyä (Greenhalgh ym. 2005, Valente & Pumpuang 2007, Sedlak 2009, Ploeng ym. 2010, Kaasalainen ym. 2014). Muutosagentit vaikuttavat näyttöön perustuvien käytäntöjen käyttöönottoon kommunikoimalla ja välittämällä tietoa (Valente & Pumpuang 2007, Ploeng ym. 2010) sekä vaikuttamalla monitieteellisissä ryhmissä (Ploeng ym. 2010) ja muokkaamalla implementointistrategioita organisaation viitekehykseen (Ploeng ym. 2010, Kaasalainen ym. 2014).

Näyttöön perustuvien hoitokäytäntöjen implementointiprosessien tuloksien mittaaminen ja kuvaaminen ei 52 artikkelia sisältäneen kirjallisuuskatsauksen mukaan ole riittävää (McCormack ym. 2013). Giran ym. (2004) mukaan tulostettu materiaali, paikalliset muutosagentit ja jatkuva laadun parantaminen olivat heikkoja interventioita näyttöön perustuvan toiminnan implementoinnissa. Ohjelmat, jotka ovat käyttäneet vertaismuutosagentteja, ovat olleet tehokkaampia kuin ne, joissa vertaismuutosagenttia ei ole käytetty (Valente & Pumpuang 2007).

## 2.5 Yhteenveto aiemmasta kirjallisuudesta

Muutosagenteille tärkeitä ominaisuuksia ovat hyvät vuorovaikutus- ja kommunikointitaidot ja vaikutusvalta muihin. Tärkeitä ominaisuuksia ovat myös kontekstiin sulautuminen, saavutettavuus, arvostus, luotettavuus, kollegiaalisuus ja ratkaisukeskeisyys.

Muutosagenttien toimintaa voi olla tiedon levittäminen näyttöön perustuvista toimintatavoista, vaikuttaminen monitieteellisissä komiteoissa ja neuvostoissa tai ohjeiden implementointi organisaation strategian mukaisesti. Muutosagenttien roolit

näyttöön perustuvien toimintatapojen käyttöönotossa ovat moniulotteiset. He toimivat kouluttajina, fasilitaattoreina, mentoreina, johtajina, käytäntöjen kehittäjinä ja arvioitsijoina. Muutosagentit vaikuttavat mielipiteisiin, asenteisiin, uskomuksiin ja motivointiin sekä toisten käytökseen. Muutosagentit ovat joko muodollisia tai epämuodollisia johtajia. Muutosagentit ovat näyttöön perustuvan hoitotyön roolimalleja. Muutosagentit kokivat työnsä haasteiksi suuren informaatiotulvan kanssa selviytyminen ja ammattitaidon säilyttämisen.

Muutosagenttien kokemat esteet näyttöön perustuvan toiminnan edistämisessä ovat kova työkuorma ja ajan sekä resurssien puute. Muutokset henkilöstön käyttäytymisessä eivät tapahdu ilman pysyvää johtamistukea. Uudet toimintatavat on integroitava organisaation rakenteisiin ja käytäntöihin. Tärkeää on, että koko organisaatio ja kaikki esimiestasot ovat sitoutuneet asiaan. Muutosagenttien vastuiden tulee olla selvät ja heidän on saatava tukea organisaatiolta onnistuakseen työssään ja toiminnan tulee olla hyvin organisoitua. Esimiesten on tärkeää myös osallistaa koko henkilöstö alusta alkaen. Muutosagentit yksinään tai intervention osana voivat edistää näyttöön perustuvia käytäntöjä, mutta vaikuttavuudesta on vaihtelevaa näyttöä.

### 3 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata täydennyskoulutukseen osallistuvien työntekijöiden valmiuksia, haasteita ja tavoitteita näyttöön perustuvassa toiminnassa sekä kuvata heidän näkemyksiään näyttöön perustuvan toiminnan kehittämistarpeista työyksiköissä sekä omasta roolistaan muutosagentteina ennen koulutusta. Tavoitteena on hyödyntää tutkimuksen tuloksia kuvata, kun muutosagenttitoimintaa käynnistetään työyksiköissä näyttöön perustuvan toiminnan edistämiseksi.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaisiksi koulutukseen osallistuvat kokevat omat valmiutensa näyttöön perustuvassa toiminnassa ja millaisia haasteita koulutukseen osallistuvat uskovat kohtaavansa edistettäessä näyttöön perustuvaa toimintaa?
2. Millaisia tavoitteita koulutukseen osallistuvat asettavat koulutukselle ja itselleen?
3. Millaisia näkemyksiä koulutukseen osallistuvilla on työyhteisönsä muutos- ja kehittämistarpeista edistettäessä näyttöön perustuvaa toimintaa?
4. Millaisia ennako-odotuksia koulutukseen osallistuvat asettavat omalle muutosagenttiudelleen?

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 4.1 Tutkimukseen osallistujat

Tutkimus toteutettiin erään suomalaisen kaupungin sosiaali- ja terveysalan yksiköissä. Tutkimukseen osallistujat olivat juuri aloittaneet Näyttöön perustuvat käytännöt- muutosagenttikoulutuksen. Koulutus muodostuu kahdesta opintojaksosta: Näyttöön perustuvan toiminnan perusteet ja Näyttöön perustuvan toiminnan kehittäminen. Molemmat opintojaksot ovat neljän opintopisteen laajuisia. Täydennyskoulutus toteutetaan 5.10.2015- 31.12.2106.

Osallistujat rekrytoitiin avoimella haulla. Osallistujilta edellytettiin yliopistossa suoritettua maisteritutkintoa tai ylempää ammattikorkeakoulututkintoa, käynnissä olevaa edellä mainittuihin tutkintoihin johtavaa koulutusta tai lääketieteen kandidaatin tai lisensiaatin tutkintoa. Muutosagenttikoulutuksen aloitti 28 henkilöä, joista 21 ilmoittautui mukaan tutkimukseen. Kaikkiaan tutkimukseen osallistui 19 henkilöä. Haastattelut toteutettiin koulutuksen alkuvaiheessa. Yhteen haastatteluun ei löydetty sopivaa haastatteluajankohtaa. Toinen mukaan ilmoittautunut vetäytyi tutkimuksesta ennen haastattelua. Tutkimukseen osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen.

Kaikki tutkimukseen osallistuneet olivat naisia. Tehtävänimikkeinä kuudella oli ylihoitaja, viidellä osastonhoitaja ja kahdella apulaisosastonhoitaja. Lisäksi oli yksi johtaja, palvelupäällikkö, hoitotyönasiantuntija, erityissosiaalityöntekijä, kehittämissuunnittelija ja johtava toimintaterapeutti.

Yhdellätoista haastatetulla oli terveystieteiden tai terveydenhuollon maisteritutkinto, kolmella ylempi ammattikorkeakoulututkinto, kahdella valtiotieteiden maisteritutkinto yhdellä yhteiskuntatieteiden maisteritutkinto, yhdellä hallintotieteiden maisteritutkinto



ja yksi suoritti tutkintoa yliopistossa. Tutkimukseen osallistuneiden tarkemmat taustatiedot on kuvattu taulukossa 1 ja 2.

Taulukko 1. Tutkimukseen osallistuneiden työkokemus vuosina

<b>Vuotta</b>	<b>Työkokemus nykyisessä tehtävässä</b>	<b>Työkokemus Toimialalta</b>	<b>Työkokemus esimiehenä</b>
<b>0-5</b>	12	0	4
<b>6-10</b>	6	3	10
<b>11-20</b>	1	5	4
<b>21-30</b>	0	6	4
<b>31-40</b>	0	5	1
<b>Yhteensä</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>19</b>

Taulukko 2. Tutkimukseen osallistuneiden ikä

<b>Vuotta</b>	<b>Ikä</b>
<b>35-45</b>	6
<b>46-55</b>	7
<b>56-60</b>	6
<b>Yhteensä</b>	<b>19</b>

#### 4.2 Aineiston keruu

Kvalitatiiviseen tutkimukseen kuuluvat yksilöllisyys ja induktiivisen päättelyn vapaus tutkijalle. Näiden lisäksi kvalitatiivisen tutkimuksen tunnuspiirteistä tässä tutkimuksessa korostui yksilön omien näkemysten kuuntelu (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009). Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Yksilöhaastatteluun päädyttiin, sillä arvioitiin, että

yksilöhaastattelussa rohkaistuisi ilmaisemaan vapaammin henkilökohtaisista valmiuksista ja muutostarpeista kuin ryhmähaastattelussa. Teemahaastattelu koostui avoimista kysymyksistä (Liite 4) (DiCicco-Bloom & Crabtree 2006). Haastatteluteemat perustuivat aiempaan kirjallisuuteen. Haastattelun rungolla ja apukysymyksillä haluttiin varmistaa, että kaikki teemat tulisivat käsitellyiksi. Aineistonkeruun keskeinen ajatus on tarkastella ilmiötä niin avoimesti kuin mahdollista ja haastattelukysymykset täsmentyvät haastattelu haastattelulta (Kylmä ym. 2003).

Haastatteluissa oli neljä teemaa, joista kolme liittyi tähän pro gradu- tutkielmaan. Teemat olivat: käsitys näyttöön perustuvasta toiminnasta ja arviot omista valmiuksista ja kehittymistarpeista, työyhteisön kehittymistarpeet näyttöön perustuvassa toiminnassa ja muutosagenttius (Liite 3). Osaamisen johtaminen oli haastattelujen neljäs teema, jonka tuloksista raportoidaan myöhemmin väitöskirjatutkimuksessa. Ennen varsinaisia haastatteluja toteutettiin yksi esihaastattelu yhdessä toisen tutkijan kanssa. Näin syvennettiin toisen haastatteluteemojen tuntemusta ja arvioitiin haastattelurungon toimivuutta ja luotettavuutta. Tämän jälkeen muutettiin teemojen järjestystä, lisättiin apukysymyksiä sekä täsmennettiin kysymyksiä.

Tutkimukseen ilmoittautuneille lähetettiin sähköpostilla tiedote tutkimuksesta (Liite 4) ja ehdotettiin haastattelu-aikoja. Haastattelut sovittiin haastateltavien työpaikoille virka-aikana. Tutkimukseen osallistuville lähetettiin sähköpostilla tutkimusteemat avauskysymyksineen (Liite 3) sekä lomake tietoon perustuvaa suostumusta varten (Liite 5) etukäteen, jotta heillä olisi mahdollisuus valmistautua haastatteluun.

Haastattelut toteutettiin tutkimukseen osallistuvien työpaikoilla: työhuoneissa, vapaissa potilashuoneissa tai neuvotteluhuoneissa koulutuksen alkuvaiheessa lokajoulukuussa 2015. Ympäristöt soveltuivat hyvin haastatteluille (Burns & Grove 2009, 510). Useimmat haastattelut sujuivat keskeytyksettä. Kaikki haastattelut nauhoitettiin

nauhoituksen onnistumisen varmistamiseksi sekä nauhurille että matkapuhelimen sanelimelle. Kolme haastattelua keskeytyi hetkeksi työkaverin tullessa noutamaan jotain huoneesta.

Tietoinen suostumuslomake oli täytetty osittain etukäteen ja ne allekirjoitettiin ennen haastattelun alkua. Tutkittavien taustatiedot kerättiin lomakkeella (Liite 6) haastattelun aluksi. Haastattelut kestivät 37 minuutista 1 tunti 45 minuuttiin. Haastattelut kestivät keskimäärin 64 minuuttia. Kaikkiaan haastatteluja kertyi 20 tuntia 16 minuuttia. Litterointi hankittiin ulkopuoliselta palveluntarjoajalta. Kaikkiaan litteroitua aineistoa kertyi 348 A4 sivua, joista 224 sivua, liittyivät tämän pro gradu työn teemoihin. (Times New Roman 12 riviväli 1, kaikki reunukset 2cm.).

Pro gradu tutkija toteutti yhdeksän haastattelua ja väitöskirjatutkija kymmenen haastattelua. Kaikkiaan 19 haastattelusta muodostui rikas ja laaja aineisto. Tutkimussuunnitelmaa tehdessä oli ennako-odotus siitä, että tutkimukseen osallistujat ovat potilastyössä olevia muutosagentteja. Siksi teemahaastattelurungon kysymyksistä osa kuten, millaista tukea toivot työyhteisöltäsi sai uuden merkityksen, kun tutkimukseen osallistujat toimivatkin esimiesasemassa ja käsittivät työyhteisön keskenään eritavalla.

#### 4.3 Aineiston analyysi

Aineisto analysoitiin induktiivisella sisällön analyysillä. Se soveltui tähän tutkimukseen, koska sitä käytetään, jos ilmiöstä ei ole aiempaa tietoa tai jos tieto on sirpaleista (Elo & Kyngäs 2008). Aineiston analyysi aloitettiin perehtymällä huolellisesti aineistoon. Aluksi kaikki haastattelut kuunneltiin uudestaan läpi. Litteroinnin valmistuttua nauhat kuunneltiin seuraamalla samalla litteroitua tekstiä. Näin varmistuttiin, että kaikki aineisto oli litteroitu oikein. Samalla tehtiin korjauksia litteroituun tekstiin kohtiin, jotka litteroitsija oli kirjannut väärin tai kohtiin, joita hän ei ollut kuullut. Aineistoon perehdyttiin aluksi lukemalla sen läpi useampaan kertaan, kokonaiskäsityksen saamiseksi. (Hsieh & Shannon 2005, Vaismoradi ym. 2016).

Litteroidut tekstit valmistuivat neljä kuukautta ensimmäisen haastattelun jälkeen. Haastattelujen ja litteroinnin välinen pitkä aika sekä se, että toinen tutkija teki osan haastatteluista, tekivät erityisen tärkeäksi aineistoon syventymisen nauhoitusten kuuntelun ja litteroidun tekstin uudelleen lukemisen kautta. Aineistoa lukiessa kirjattiin marginaaleihin teemoja, jotka kuvasivat sisältöä. Nämä suoraan tekstistä nousseet ajatukset nousivat varhaisvaiheen teemoiksi. (Hsieh & Shannon 2005, Vaismoradi ym. 2016).

Analyysiyksiköksi valikoitui ajatuskokonaisuus, joka tässä tutkimuksessa tarkoitti yhtä tai useampaa lausetta ja saattaa sisältää useita merkityksiä Analyysivaiheessa huomioitiin ilmissällöt, ei huokauksia naurahduksia tai taukoja tai ajatuskokonaisuuksiin liittyviä merkityssisältöjä. Aineistoa luettiin läpi ja poimittiin sieltä alkuperäisilmaisut, jotka vastasivat tutkimuskysymyksiin. Nämä osat kursivoitiin, jotta ne olisi helppo löytää ja kaikki tutkimuksen kannalta keskeiset osat voitiin huomioida. Alkuperäisilmauksista muodostettiin pelkistettyjä ilmauksia. Nämä analyysiyksiköt koodattiin, jotta aineistoon oli helpompi palata analyysin aikana. Aineisto luettiin vielä uudelleen läpi ja varmistettiin, että kaikki tutkimuskysymyksiin vastaavat analyysiyksiköt, tulivat mukaan analyysiin. Aineistosta poimittuja analyysiyksiköitä oli 562 kappaletta, jotka taulukoitiin analyysin etenemistä varten.

Analyysiyksiköt luettiin läpi useita kertoja ja kategorioita nimettiin uudelleen ja yhdisteltiin. Pelkistetyistä yksiköistä etsittiin samankaltaiset yksiköt, jotka ryhmiteltiin alakategorioiksi. Alakategoriat muodostetaan sen mukaan, miten ilmaukset liittyvät toisiinsa (Hsieh & Shannon 2005). Alakategoriat ryhmiteltiin yläkategorioihin, jotka vastasivat tutkimuskysymyksiini. Liitteessä 7 kuvataan esimerkein pääkategorian täydennyskoulutukseen osallistuvien arvioita näyttöön perustuvan toiminnan valmiuksista, haasteista ja tavoitteista muodostuminen (Liite7).

## 5. TUTKIMUSTULOKSET

### 5.1 Täydennyskoulutukseen osallistuvien arvioi osaamisestaan näyttöön perustuvassa toiminnassa

Henkilökohtainen näyttöön perustuvan toiminnan nykytila muodostuu henkilökohtaisista valmiuksista ja haasteista näyttöön perustuvassa toiminnassa sekä tavoitteista näyttöön perustuvan toiminnan koulutukselle.

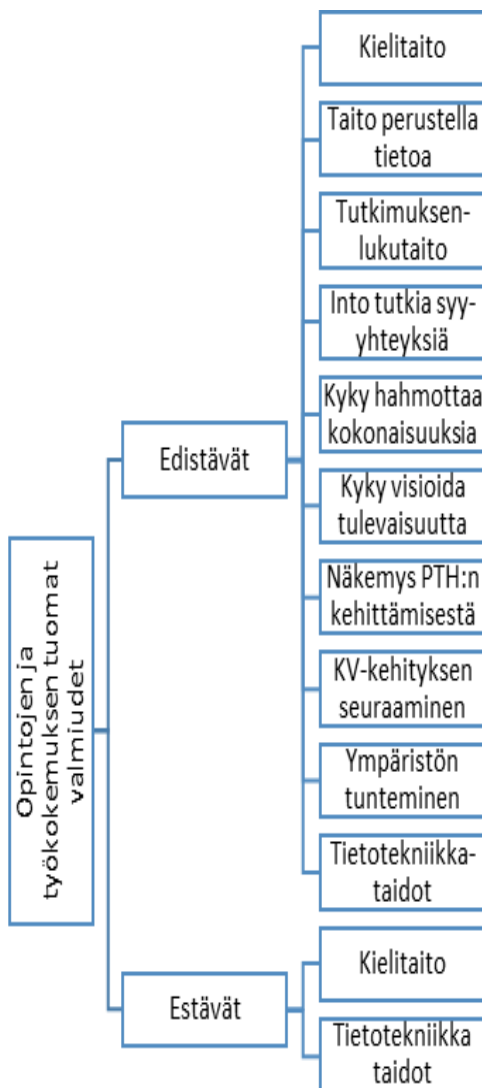
#### 5.1.1 Arvio henkilökohtaisista valmiuksista näyttöön perustuvassa toiminnassa

Tutkimukseen osallistuvat ymmärsivät näyttöön perustuvan toiminnan olevan eriasteiseen tutkimusnäyttöön tai yksittäiseen tutkimukseen perustuvaa toimintaa. Tutkimuksellinen näyttö voi koostua kriittisesti arvioiduista tutkimuksista, hyvistä käytännöistä tai Käypä hoito -suosituksista. Tutkimusnäytön lisäksi näyttöön perustuvan toiminnan osaksi nimettiin myös kliiniseen kokemukseen perustuva näyttö. Mahdollisuuden toteuttaa näyttöön perustuvaa toimintaa vaikuttivat resurssit. Tutkimukseen osallistuneet nimesivät asiakaslähtöisyyden ja kontekstin näyttöön perustuvan toiminnan osa-alueiksi.

*”Näyttöön perustuva toiminta on sellaista toimintaa, jossa jokainen potilas saa sellaista hoitoa, joka on turvallista ja perustuu johonkin koeteltuun toimintatapaan ja toistuu samanlaatuisena tai tasalaatuisena sitten paikasta toiseen, eikä tule sellaisia hoidon harhalaukauksia, että kokeillaan nyt tuota tai kokeillaan mahdollisesti tuota ja että mä voin jollain tavalla perustella sitten potilaalle, että miksi näin on järkevää toimia.”*

*”No, näyttöön perustuva toiminta on miun mielestä sitä, että siitä on selkeesti tutkimustuloksia ja se on koottu niin kun monista tutkimuksista. Tämmönen joku hyvä käytäntö ja se on sitten ihan tehty tämmöseks konkretiaks, että näin. Niin minä sen ymmärrän.”*

Tutkimuksen osallistuneet kokivat opintojen sekä työkokemuksen auttavan näyttöön perustuvan toiminnan koulutuksessa sekä tuovan valmiuksia näyttöön perustuvaan toimintaan (Kuvio 1). Jos opinnoista oli kulunut pidempi aika, kuvattiin näyttöön perustuvan toiminnan osaamisessa tapahtunut muutos suuremmaksi kuin, jos valmistumisesta oli kulunut lyhempi aika.



Kuvio 1. Opintojen ja työkokemuksen tuomat valmiudet.

Tutkimukseen osallistuneet arvioivat perustutkinnon jälkeisen tutkinnon tuoneen valmiuksia näyttöön perustuvaan toimintaan. Opintojen arvioitiin myös tuoneen valmiuksia jakaa ja perustella tietoa. Akateemisen koulutuksen arvioitiin antaneen kriittisen tutkimuksenlukutaidon. Englannin kielen erinomainen taito koettiin myös vahvuudeksi ja toisaalta sen puute kehittämiskohteeksi. Edellisistä opinnoista kulunut pitkäaika ja heikko englanninkielentaito, olivat tutkimukseen osallistuvien mukaan näyttöön perustuvaa toimintaa estäviä tekijöitä.

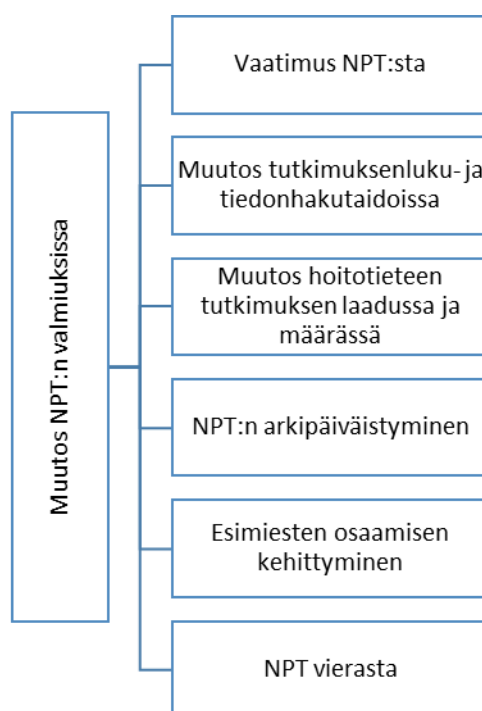
*”Kaikkien akateemisen koulutuksen saaneiden henkilöiden täytyy osata lukea tutkimuksia kriittisesti ja osata tarkastella niitä tilastollisia merkitsevyyksiä, et se ei sillä lailla nyt tässä kohtaa ollu uutta.”*

Aiempien opintojen kuvattiin antaneen hyvät opiskelutaidot, joista uskottiin olevan hyötyä myös tässä koulutuksessa. Toiset tutkimukseen osallistuneet kuvasivat edellisistä opinnoista kuluneen pitkän ajan vuoksi tarvitsevansa kertausta tiedonhakuun ja tutkimusten kriittiseen lukemiseen. Aikaisempien opintojen antamien valmiuksien lisäksi työkokemuksen ja toimintaympäristön tuntemisen kuvattiin tuovan valmiuksia näyttöön perustuvaan toimintaan. Osa tutkimukseen osallistuneista ilmoitti hakevansa työssään toistuvasti näyttöä toiminnan tueksi ja perustellakseen päätöksiä.

*”Se, miksi mä tuohon koulutukseen lähdin mukaan on se, että mä olen pitkään tehnyt tätä työtä, mutta sitten sillä tavalla valmiudet on ihan hyvät ja jatkuvasti työssäni kuitenkin joudun sitä näyttöä hakemaan ja niitä perusteita.”*

Henkilökohtaisista ominaisuuksista hyvien tietotekniikkataitojen ja kyvyn hahmottaa kokonaisuuksia ja visioida tulevaisuutta arvioitiin auttavan näyttöön perustuvan toiminnan edistämisessä. Myös vahva näkemys perusterveydenhoidon kehittämisestä, kansainvälisen kehityksen seuraaminen sekä into tutkia syy-yhteyksiä arvioitiin tuovan valmiuksia näyttöön perustuvaan toimintaan.

Tutkimuksen lukutaidon ja tiedonhakutaidon arvioitiin kehittyneen työuran alkuajoilta. Perustutkintoa opiskellessa ei käytetty käsitettä näyttöön perustuva toiminta. Arvioitiin myös, että tutkimuksen laatu on uran alkuajoilta parantunut huomattavasti ja näyttöön perustuvan toiminnan tulleen osaksi arkipäivää. Esimiesten osaamisen kehityksen kuvattiin vaikuttavan näyttöön perustuvan toiminnan tunnettavuuteen. Aiemmin esimiehet olivat usein toisia sairaanhoitajia ilman muita opintoja. Toisen tieteenalan edustaja koki, että näyttöön perustuva toiminta oli täysin vierasta. Muutosta näyttöön perustuvan toiminnan valmiuksissa on kuvattu kuviossa 2.



Kuvio 2. Muutos näyttöön perustuvan toiminnan valmiuksissa.

### 5.1.2 Arvio henkilökohtaisista haasteista näyttöön perustuvassa toiminnassa

Monet tutkimukseen osallistuvat mainitsivat näyttöön perustuvan toiminnan esteeksi tiedon saatavuuden. Haasteeksi on osoittautunut tietokantoihin pääsy työkoneilta. Tiedonhakua varten on mentävä yliopistosairaalan kirjastoon. Tutkimukseen



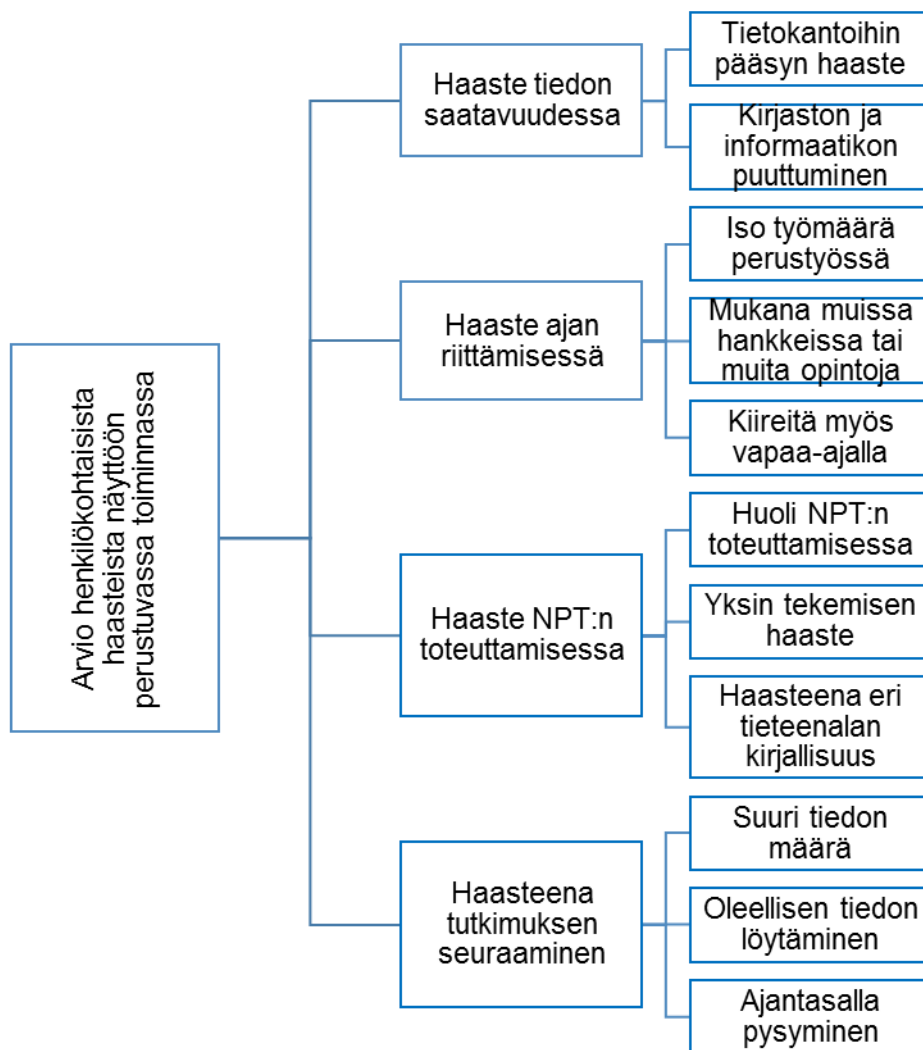
osallistuvat mainitsivat estäväksi tekijäksi myös kirjaston ja informaation puuttumisen omasta yksiköstään. Tutkimukseen osallistuvat kuvasivat kiirettä työssä ja sen ulkopuolella. Usealla oli menossa töissä tai vapaa-ajalla muitakin koulutuksia, opintoja ja hankkeita.

*”Ja sitten siinä on kansa se vahva este meillä, että näillä meidän koneilla ei pysty kirjautumaan. Ensinnäkään niitä eri tietokantojen niitä salasanoja ei välttämättä saa ja sitten toisaalta, että on niin kovat suojaukset noissa koneissa, että ei niihin pääse kirjautumaan niihin tietokantoihin ja se on aikamoinen haitta.”*

*”Ajan löytäminen on vaikeaa, kun töissä ei ehdi ja vapaa-aikaakin tarvita.”*

Terveystieteellisen kirjallisuuden lukeminen koettiin haasteeksi, silloin kuin opiskeltu tieteenala oli toinen. Huolena oli myös haaste näyttöön perustuvan toiminnan toteuttamisessa ja itsensä motivointi sekä yksin tekemisen haaste. Tutkimukseen osallistuvat kokivat haasteeksi myös oikean ja sopivan tiedon löytämisen omaan työyksikköön. Tiedon määrän koettiin kasvaneen ja uuden tiedon tulevan nopeammin saataville. Toiset olivat huolissaan, miten pysyä ajan tasalla tarvittavasta tiedosta. Täydennyskoulutukseen osallistuvien arvioita henkilökohtaisista haasteista näyttöön perustuvassa toiminnassa on kuvattu kuviossa 3.

*”Se on sillee, että sitten kun ettii tuolta kaikkee, niin siel on niin valtavan paljo semmosta mielenkiintoista mihin tekis mieli tarttua, et varmaan se tietotulvakin, että sitten, että huomaat toi asia vois vähän kaivata jotakin ja näin, että tavallan, et, löytää sitten sen olleellisen että mikä sopii just tänne.”*



Kuvio 3. Arvio henkilökohtaisista haasteista näyttöön perustuvassa toiminnassa.

### 5.1.3 Tavoitteet koulutukselle

Henkilökohtaisiksi tavoitteiksi koulutukselle tutkimukseen osallistuvat nimesivät: Tutkimuksenluku- ja tiedonhakutaidon, verkostojen saamisen, koulutuksen kokonaisvaltaisen hyödyntämisen nykyisessä työssä, koulutuksen hyödyntämisen myöhemmin omalla uralla ja koulutuksen hyödyntämisen muissa opinnoissa.

Tutkimukseen osallistuneet nimesivät suurimmaksi tavoitteekseen tietokantojen käytön oppimisen. Toisen tieteenalan koulutuksen saaneet toivoivat oppia juuri konkreettisesti terveydenhuollon tietokantojen käyttämisestä. Tiedonhakuun kaivattiin systemaattisuuden oppimista. Tutkimuksenlukutaito nimettiin tavoitteeksi.

*”No ihan sellaisia, että tähän tiedonhakuun se on ainakin mulle yks isoin syy oli just se, että mä taas harjoittelen sitä ja sit varmaan se, et taas vähän preppausta tohon kirjoittamiseen ja artikkelin lukemiseen.”*

Tavoitteena oli oppia määrittämään näytön asteita ja siten parantaa taitoa näyttöön perustuvien ohjeiden tekemisessä. PICO- kysymyksen laatiminen nimettiin myös tavoitteeksi. PICO- kysymys on systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tekemisen työkalu (Hastings & Fischer 2014). PICO kirjaimet muodostuvat sanoista: P= potilas, väestönosa tai sairaus, I= interventio, C= vertailua (comparison) ja O= lopputulos (outcome) (Melnik & Fineout-Overholt 2011, 54). Tutkimukseen osallistuneet asettivat tavoitteekseen myös kehittyä tieteellisessä kirjoittamisessa. Tutkimukseen osallistuneiden tavoitteena oli oppia koulutuksen avulla perustelemaan asioita.

*”Kyllä varmasti kaikilla osa-alueilla voi syventää, että vielä lisää ymmärrystä niistä eri, vaikka siitä, että kuinka tällöisiä suosituksia tai jotain best-practise tyyppisiä ohjeistoja, että kuinka niitä laaditaan ja minkälaisella formaatilla ja toisaalta taas sitten, että tietonkin se semmonen syvällinen ymmärrys siitä, että kuinka niitä eri näytön asteita esimerkiksi määritellään.”*

Omiin organisaatioihin toivottiin verkostoja, jotta opitaan tuntemaan toisten hoitoprosessit ja voidaan sitä kautta sujuvoittaa toimintaa. Verkostoitumiseen liittyi myös tavoite tehdä omaa alaa tunnetuksi sekä saada mentorointia ja vertaiskeskusteluja. Toivottiin keskusteluja, jotka auttavat viemään omaa ajattelua eteenpäin ja herättävät uusia ajatuksia. Verkostoitumisen näyttöön perustuvan toiminnan johtamisessa nimettiin myös tavoitteeksi.

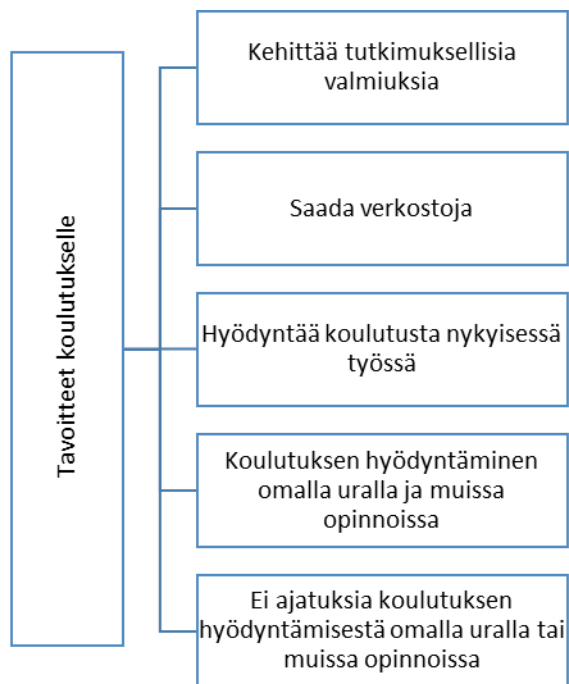
*”Ja sitten mä ajattelin tässä koulutuksessa, niin myös se verkostoituminen, että kuulee mitä muualla,”*

Tutkimukseen osallistuneet kokivat, että tästä näyttöön perustuvan toiminnan koulutuksesta on apua nykyisessä työssä. Koulutuksen arvioitiin tuovan apuvälineitä ja teoriapohjaa omaan meneillä olevaan hankkeeseen. Omaan työhön haettiin konkreettista oppia ja innostusta. Useat koulutukseen osallistuvat toivoivat muutoksen implementointivaiheeseen apua koulutuksesta. Toisille koulutuksen tavoitteet liittyivät omaan työhön, mutta joillain oli tavoitteena jatko-opinnot tai uralla eteneminen. Koulutuksen toivottiin tuovan vastapainoa kiireiselle työlle ja antavan mahdollisuuden ajatella asioita rauhassa.

*”Ja kyllä se vaan niin on, että tämä työ on sen verran hektistä, että vaikka tietyllä tavalla se on jatkuva osa työtä, mutta että sä ehdit ihan oikeesti pysähtyä ja miettiä asiaa niin se tässä koulutuksessa niin semmoinen yksi tosi hyvä asia.”*

Suuri osa osallistuneista kuvasi hakevansa motivaatiota ja innostusta jatko-opintoihin tai pääsykokeisiin lukemiseen. Koulutuksen hyödyn toivottiin olevan pidempikestoista ja parantavan esimiestyön ja toiminnan laatua sekä lisäävän omaa työhyvinvointia. Koulutuksen toivottiin tukevan kehittymistä omassa työssä. Koulutukseen osallistumisen arvioitiin myös parantavan työnsaantimahdollisuuksia ja tukevan urakehitystä sekä antavan päivityksen vanhalle tutkinnolle tai avaavan uusia työmahdollisuuksia. Toisilla tutkimukseen osallistuneilla ei ollut suunnitelmia hyödyntää koulutusta uralla tai opinnoissa. Tavoitteet koulutukselle on esitetty kuvioissa 4.

*”No, ehkä joku innostuksen poikanen. Mulla on ollut ajatuksena, että mä jossain vaiheessa jatkaisin opintoja. Mä oon itse tykännyt hirveesti tutkimustyön tekemisestä ja silloin itsekin gradua haastattelin, oli teemahaastatteluja ja niitä pohdintoja ja musta se oli tosi mielenkiintosta.”*

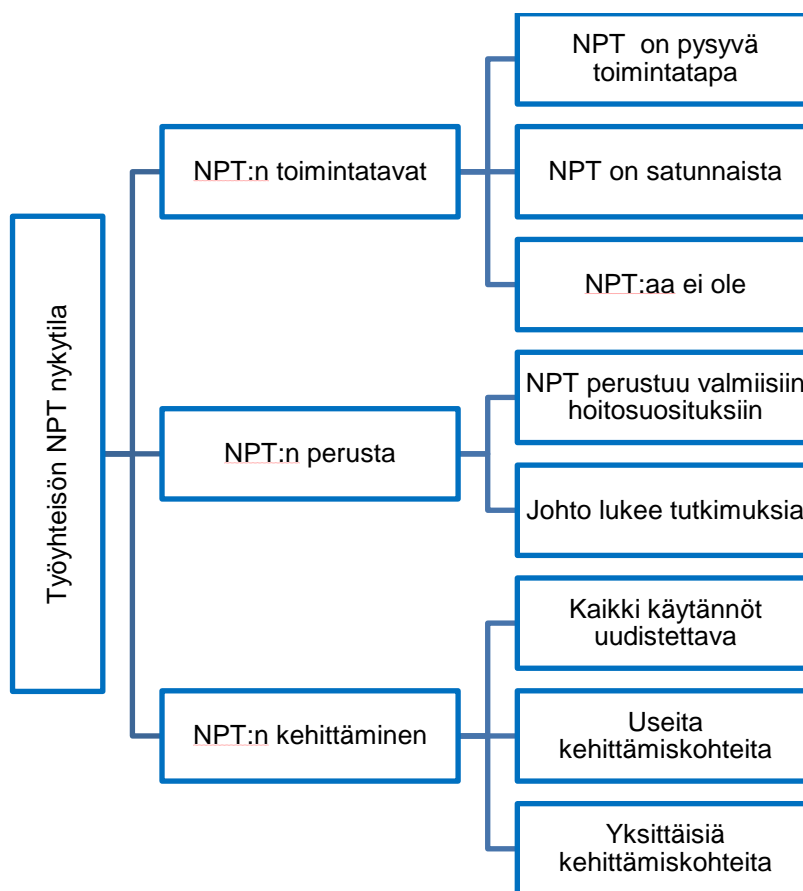


Kuvio 4. Tavoitteet koulutukselle.

## 5.2 Näyttöön perustuvan toiminta työyhteisöissä

### 5.2.1 Työyhteisön näyttöön perustuvan toiminnan nykytila

Tutkimukseen osallistuneet totesivat, että työyhteisöjen näyttöön perustuvan toiminnan nykytilassa oli suuria eroja työyksiköiden välillä. Osa tutkimukseen osallistuneista kuvasi näyttöön perustuvan toiminnan olevan yleinen toimintatapa ja työyhteisössä olevan pitkä historia näytön käyttämisestä työn kehittämisessä (Kuvio 5).



Kuvio 5. Työyhteisön näyttöön perustuvan toiminnan nykytila.

Toiset tutkimukseen osallistuvat kuvasivat näyttöä haettavan työyksikössään, mutta näytön hakeminen ei ole systemaattista. Hoitokäytännöt on perustettu näyttöön, mutta näyttö on voinut muuttua ja siksi hoitokäytännöt eivät välttämättä perustu enää uusimpaan näyttöön. Osa tutkimukseen osallistuneista kuvasi, että työyksikössä toiset hakevat näyttöä ja toiset eivät.

”Et se on tietyt kollegat, jotka mä täällä tiedän, että on kiinnostuneita asiasta tai ovat tottuneet siihen, että he hakee vaikka johonkin ihan oman työnsä pohjaks näyttö ni heidän kanssa tulee keskusteltuu, mut semmonen koko yksikkötasonen, niin se puuttuu.”

Jotkut tutkimukseen osallistuneet totesivat, että toiminta työyksikössä ei ole näyttöön perustuvaa. Osa tutkimukseen osallistuneista kuvasi toiminnan olevan

vanhanaikaista ja näyttöön perustuvan toiminnan tasoa kuvattiin huonoksi. Todettiin, että näyttöön perustuva toiminta ei näy vastavalmistuneidenkaan toiminnassa ja koko käsitteen arvioitiin olevan vieras, eikä työyksikössä ole ollut näyttöön perustuvaa toimintaa. Arvioitiin, että mikäli hoitotyöntekijä työskentelee tiiviisti lääkärin työparina, hoidosta määrää lääkäri ja omaa työtä voi olla haastavampaa kehittää näyttöön perustuvaksi. Uusilla hoitajilla arvioitiin olevan valmiuksia näyttöön perustuvaan toimintaan, mutta käytännössä toiminta ei perustu näyttöön. Kehittämisen kuvattiin tapahtuvan tehtäväkeskeisesti.

”Täällä on osa hyvin valveutunutta, jotka seuraa kyllä, mutta mä uskoisin, että valtaosa ihan näistä esimiehistäkin, niin ei millään tavoin seuraa. Sanoisin, että aika huono.”

Niissä työyksiköissä, joissa toimintaa oli näyttöön perustuvaan, kerrottiin käytettävän valmiita hoitosuosituksia ja johdon lukevan tutkimuksia. Toisissa työyksiköissä oli järjestetty tiedonhakukoulutusta.

”Kylhä meillä hyvin paljon nää Käypä hoito -suositukset sitten ohjaa, että minkä tyyppisiä ryhmiä me perustetaan ja näin. Et se vaikuttaa suoraan siihen meidän arkeen ja siihen palveluntarjontaan.”

Tutkimukseen osallistuneet kuvasivat työyksiköissään erilaisia tarpeita ja kehittämiskohteita, joihin kaivattiin tutkimuksellista näyttöä. Tällaisia teemoja olivat sosiaalisen median hyödyntäminen ja yhteisölähtöinen työskentely, terveydenedistäminen ja tiedon jakaminen. Muita nimettyjä kehittämiskohteita oli painehaavojen ennaltaehkäisy, kaatumisen ennaltaehkäisy, vanhusten suunterveydenhoito, taitovaihdon vaikutus, työnjaon kehittäminen, saattohoitotyön kivunhoito, lääkehoito ja muistisairaiden lääkkeetön hoito. Erilaisten ryhmätoimintojen vaikuttavuudesta sekä kirjaamiseen ja jatkohoidon sujumiseen koettiin tarvittavan näyttöä. Toiset nimesivät yksittäisen kehittämiskohteen, toisilla oli nimetä useita teemoja ja jotkut arvelivat, että tarvetta etsiä näyttöä on työyksikön kaikissa toimintakäytännöissä.

”Mut siel on varmaan, mun pitäis varmaan, mut on niitä, siis vaikka kuinka paljon niitän tulee sieltä arjen käytännöistä ihan koko ajan.”

Tutkimukseen osallistuneet kokivat, tietoisuuden siitä, että toiminnan tulee olla näyttöön perustuvaa lisääntyneen. Työpaikkakoulutusten arvioitiin olevan yksi tekijä tämän muutoksen takana. Tutkimukseen osallistuneet kuvasivat tarpeen tiedonhauille kasvaneen. Kun näyttöön perustuvasta toiminnasta alettiin puhua, ei ollut vielä pääsyä tutkimuksiin tai taitoa lukea tutkimuksia. Tutkimustietoa on myös saatavilla aiempaa enemmän ja toiminta perustuu enemmän tietoon kuin traditioon. Aiemmin ei ollut näyttöön perustuvan toiminnan suosituksia helpottamassa näytön perustuvan tiedon käyttöä, nyt toiminnan on perustuttava näyttöön. Koettiin myös, että tästä huolimatta vie aikaa, että näyttöön perustuva toiminta on osa jokapäiväistä toimintaa.

*”Näyttöön perustuva toiminta on muuttunut näkyvämmäksi, mutta paljon on tehtävä, että se muuttuu arkipäiväiseksi.”*

### 5.2.2 Uudet toimintakäytännöt

Tutkimukseen osallistuneista suuri osa kuvasi tarvetta moniammatillisuudelle. Moniammatillisuutta kaivattiin työn jaon kehittämiseen. Koettiin, että ei voida erottaa näyttöön perustuvaa hoitotyötä ja näyttöön perustuvaa lääketiedettä. Kaikkien ammattiryhmien on oltava mukana.

”Et se on myös, et jos lääkäri näyttää, et se ei sitä koskaa nää sitä tärkeenä ni kylhä se vaikuttaa sitten, et ei kukaan muukaan nää sitä välttämättä tärkeenä.”

”Ja niistä haasteista puhuin just, että kun joku ammattiryhmä ehkä hakee sitä näyttöä sieltä omalta alaltaan ja samaa asiaahan on tutkittu myös sitten toisen tieteenalan puolella tai näin. Sitten voi tulla niitä, että me oikeasti istuttaisiin saman pöydän ääressä ja yhdessä pohdittaisiin niitä asioita ja sitten lähdetäisiin viemään yhdessä eteenpäin.”



Tutkimukseen osallistuneet toivat esiin tarpeen yhteistyölle kaupungin saman alan eri yksiköiden välillä sekä yhteistyön erikoissairaanhoidon saman alan yksiköiden kanssa sekä yhteistyön yliopistojen kanssa. Koettiin, että yhteistyö säästäisi aikaa, kun kaikkea ei tarvitsisi tehdä yksin. Näyttöön perustuvan toiminnan muutosagenttikoulutuksessa opittujen toimintatapojen toivottiin jäävän pysyväksi osaksi toimintaa ja koulutuksesta olevan konkreettista hyötyä.

”Tosi hyvin toimintakäytäntöjä ei saa kattoo liian kapealla. Esimerkiks tätä meidän omaa, vaan, et jos joku toinen on jo kehittänyt jonkun, joka toimii niil hirveen hyvin ja hoitajat ei oo niin kuormittuneita niin hitsi vieköön tulkaa kertoo meille, mitä te ootte tehny, et me voitais vähän otaa mallii tosta ja sit meil ois viel se tutkittu tieto siinä tukena, et näin tää menis ja sit lähetään kehittämään.”

”Mä sitä ajattelin, että on sitten kun saa ton tehtävän esimerkiksi valmiiksi ja valmiudet siihen, niin me voitais lähteä sitten muitten esimiesten kanssa toteuttamaan sitä käytännössä ja sillä tavalla niinku työparina.”

”Ja sitten luomaan niitä semmoisia konkreettisia toimintamalleja omaan työyksikköön, että miten kannattaa toimia.”

Tutkimukseen osallistuneet kokivat tärkeäksi henkilöstön osallistamisen kehittämistyöhön. Koettiin, että parhaan ideat tulevat henkilöstöltä ja kehittämistyön on hyvä lähteä hoitotyön ongelmasta. Henkilöstön osaamisen hyödyntäminen ja johtaminen niin, että kaikki pääsevät mukaan koettiin haasteena. Koettiin, että omalla asenteella ja esimerkillä on suuri merkitys siihen, miten henkilöstö lähtee uuteen asiaan mukaan. Kuvattiin myös itsensä kehittämisellä olevan merkitystä työssä jaksamiselle.

”Niin kuin sanoin, niin sieltähän (henkilöstöltä) ne parhaat ideat on tähänkin asti tullu, et en mä oo mikään ratkaiseva henkilö siinä asiassa.”

Tutkimukseen osallistuneet kuvasivat tarvetta saada kaikille ymmärrystä näyttöön perustuvasta toiminnasta, jotta muutos voi onnistua. Keinoina tuoda ymmärrystä kaikkiin työyhteisöihin ja kaikille yksilöille kuvattiin tutkimuksiin tutustumisen tuomista osaksi tiimikokouksia ja näyttöön perustuvan toiminnan tietoisuuden lisäämistä työpaikkakoulutuksen avulla. Tärkeäksi tämä koettiin eteenkin pitkään työelämässä olleiden kohdalla. Koko henkilöstön niin käytännön hoitotyötä tekevien kuin lähiesimiestenkin kouluttamista näyttöön perustuvaan toimintaan kuvasivat tärkeäksi kaikki tutkimukseen osallistuneet. Arvioitiin myös, että vaade näyttöön perustuvasta toiminnasta voi tuntua ahdistavalta, jos siihen ei ole osaamista.

”Se olisi tärkeä nimenomaan sitten saada mieluiten useampi ihminen aina sitten niihin koulutuksiin. Ei niin, että aina vain ne kaikista kiinnostuneimmat menisi, vaan että kaikki myös semmoset vähän vastarannankiisket niin kävisi.”

”Joo nimenomaan kouluttaa tätä henkilöstöä siihen, että ne ymmärtää, että mitä näyttöön perustuvalla tiedolla tarkoitetaan ja mitä se tarkoittaa, että tutkimuksellinen tieto osottaa johonkin suuntaan ja, että he ymmärtäisivät sen, että se on se perusta mille meidän kannattaa lähteä sitä meidän toimintaa kehittämään ja soveltaa. Henkilöstön koulutus on tosi tärkeessä asemassa.”

Tutkimukseen osallistuneet kuvasivat tärkeäksi, että kehittämisen vaikuttavuutta seurataan. Ennen ja jälkeen mittaamiset kehittämistyössä koettiin olevan nykypäivää. Arviointi ja seuranta koettiin kehittämistyön tärkeäksi osaksi.

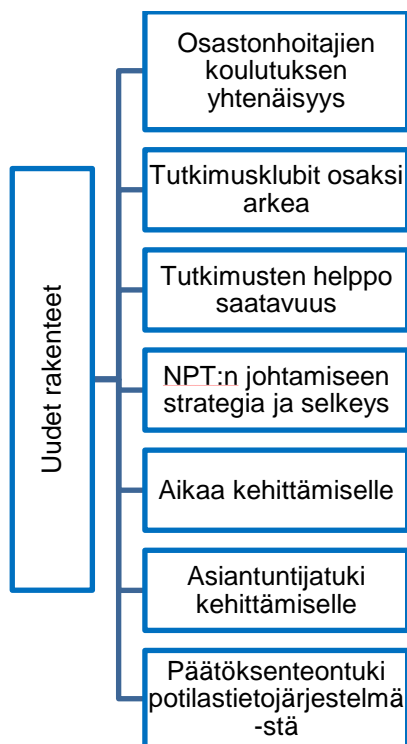
”Ja tietyllä tavalla hakemaan sitä vaikuttavuutta, että kun me tehdään jotain, niin mitä sitten?”

”Silloin ei oikein ymmärretty, niinkun ei tietysti aina nytkään, että semmoinen pienimuotoinenkin toiminnan kehittäminen, niin siitä kannattaa aina tehdä seuranta. Kun lähdetään muuttamaan toimintaa,

niin että siitä tosiaan oikeasti katsotaan, että miksikä se muuttuu ja millä mittareilla sitä, että sillä lailla se on kehittynyt, että tajuaa, että aina pitää käyttää mittareita.”

### 5.2.3 Uudet rakenteet

Tutkimukseen osallistuneet kuvasivat tarpeita uusille rakenteille, jotta näyttöön perustuva toiminta voisi tulla osaksi päivittäistä työtä. Tutkimusklubien perustamisen arvioitiin tuovan näyttöön perustuvaan toimintaan ryhtiä. Näyttöön perustuvan toiminnan johtamiseen kaivattiin selkeyttä ja aikaa sekä resurssia kehittämistyölle. Uusia rakenteita on kuvattu kuviossa 6.



Kuvio 6. Uudet rakenteet.

Tutkimukseen osallistuneet halusivat yhtenäistää osastonhoitajien koulutustasoa ja kuvasivat halua perustaa tutkimusklubeja tai opintopiirejä, jotta kaikkea ei tietoa ei

tarvitsisi etsiä itse. Arvioitiin myös, että tutkimusklubit edistäisivät näyttöön perustuvaa toimintaa. Kuvattiin myös tarvetta rakenteille, joissa tutkimuksellisista asioista voisi puhua, ilman, että ne muut asiat menevät niiden edelle. Todettiin tarve tiedon helpolle saamiselle sekä tutkitun tiedon jakamiselle.

”Et semmoista rakenteellista tukea toivon, että olis ne foorumit, missä näistä asioista voisi keskustella ja käsitellä et ne ei aina jäis johonkin jalkoihin vaan.”

Näyttöön perustuvan toiminnan implementointiin kaivattiin strategiaa. Johdon ja koko organisaation tulee olla sitoutunut näyttöön perustuvaan toimintaan ja antaa siihen tuki. Näyttöön perustuvaa toimintaa tulee johtaa avoimen mielin, osallistavasti ja tietoa lisäämällä sekä haastamalla työntekijöitä. Kuvattiin tarvetta näyttöön perustuvan toiminnan systemaattisuudelle ja moniammatillisuudelle myös johtamisessa. Johdon toivottiin olevan myös kriittinen näytölle ja huomioivan tutkimuksen ja käytännön yhteys.

”Johdolta ja sitten kollegoilta semmosta innostusta, et kyl se mainitaan ja, et meidän näyttöön näyttöön perustuvaa kehitetään, mut semmonen varsinainen strategia, et miten se, miten täällä oikeesti jalkautetaan tai toimitaan siinä, niin sitä ei ehkä oo,”

Tutkimukseen osallistuneet pohtivat mahdollisuutta käyttää organisaation asiantuntijoita apuna näytön etsimisessä. Koettiin hyväksi, jos jonkun voisi irrottaa omasta työstään kehittämään. Kaikkien työyhteisöjen käytössä ei ollut suunnittelijoita tai asiantuntijoita ja heille koettiin tarvetta. Pohdittiin myös mahdollisuutta saada organisaatioon klininen asiantuntija. Toivottiin myös apua potilastietojärjestelmästä, joka voisi tuoda herätteitä näytöstä ja tukea siten päätöksentekoa.

*”Ja sitten meillä ei oo täällä sellaisia mitään klinisiä asiantuntijoita juurikaan tässä käytössä sit taas on tuolla puolen, et kyl semmonen, että on tarpeellinen, et meil on toki näitä työryhmiä ja näitä, mut sitten, et ois*

*jotain asiantuntijoita tietyissä alueilla, niin se on kyllä semmonen jotka pystyis sitten heil ois sitä osaamista ja myöskin heil ois sit sitä resurssia siinä määrin tuoda sitä sitten tänne.”*

Ajan riittäminen koettiin haasteena, vaikka tiedostettiin myös, että kiirettä voi välttää organisoimalla omaa työtä. Koettiin myös, että ajan puute vaikuttaa siihen, että on edettävä pieninen askelin. Kehittäminen saatetaan kokea ylimääräisenä ei työhön kuuluvana asiana.

”Tässä arjen keskellä haaste on kyllä se aika.”

### 5.3 Ennako-odotukset muutosagenttiudelle

Ennako-odotukseksi muutosagenttiudelle tutkimukseen osallistuneet kuvasivat haasteet implementoinnissa, odotukset organisaation tuesta ja odotukset muutosagentin roolista ja odotukset henkilökohtaisten ominaisuuksien vaikutuksesta muutosagenttiuteen.

#### 5.3.1 Implementoinnin haasteet

Näyttöön perustuvan toiminnan implementoinnin haasteiden osa-alueiksi tutkimukseen osallistuneet kuvasivat: jalkautuksen, esimiehen asenteen ja työyhteisön asenteen. Näiden asioiden koettiin haastavan myös muutosagentteja työssään. Työelämä on jatkuvaa muutosta. Huolena on, miten henkilöstö ottaa jatkuvan muutoksen sekä mahdolliset tehtävänsiirrot vastaan. Haasteena oli, miten saada ihmiset motivoitua ja innostumaan ja mukaan uuteen. Koulutukselta kaivattiin juuri vinkkejä implementointiin. Todettiin, että vanhasta pois oppiminen on haastavampaa kuin uuden oppiminen. Pohdittiin, miten viedä päinvastaista toimintatapaa käytäntöön ilman, että loukkaa kauan työtä tehneiden ammatillista itsetuntoa.

”En mä oikein, se oikeastaan ne omat pinttyneet tavat on mun mielestä se isoin ongelma.”

Tutkimukseen osallistuneet olivat huolissaan, että näyttöön perustuvan toiminta muutosagentteineen ei tule pysyväksi käytännöksi vaan jää yksittäiseksi hankkeeksi muiden hankkeiden joukkoon. Kuvattiin myös, miten on eettinen ristiriita, kun huomaa, että omassa yksikössä toimitaan toisin kuin olisi pitänyt toimia. Todettiin, että konkreettiset ehdotukset käytännöistä ja koulutuksen jälkeinen tuki auttaisivat jalkautuksessa.

”Koska tällä hetkellä niin kun ihan rehellisesti sanottuna niin täällä niin mä en tiedä, et tää vaatis tosi vahvan rungon ja tuen ja rakenteet, et tää lähtee meneen eteenpäin, et mä pelkään että tää jää semmoisiks yksittäisiks asioiks, että tää on kiva meille jotka ollaan tässä mukana.”

”Niin koska tämmöiset yksittäiset pienet hankkeet niin ne tahtoo jäädä ilmaan. Se implementointi ei onnistu kun sillä ei oo sit jatkoa tukea. Mut jos se olis isompi hanke jossa osana voisi olla esimerkiksi tää muutosagenttikoulutus ja näiden ihmisten osaaminen.”

Haasteena muutosagenttiudelle koettiin esimiestehtävässä toimiminen samalla, kun on muutosagentti. Toisaalta henkilö, joka ei työskennellyt esimiehenä koki, että esimiesasema auttaisi häntä toimimaan muutosagenttina. Muutosagenttina toimimisen mahdollisena haasteena koettiin tilanne, jossa olisi edistettävä asiaa, johon ei ole itse sitoutunut. Esimiehen asenne koettiin merkitykselliseksi muutosagenttina onnistumiselle.

”Ja sen merkitys, että esimiehellä on kauhean ratkaiseva merkitys, että se on positiivinen malli sille asialle, mitä ajaa. Muuten mennään metsään. Esimies pitää saada mukaan, muuten ei onnistu.”

”No, edistää tietysti, jos aatellaan kliinisellä puolella, niin kun mä sanoin aikaisemmin, et esimiehestä paljon kiinni, jos esimies on näyttöön

perustuvan tai kehittämisen ja toiminnan myönteinen, niin totta kai edistää, edistää se, et jos sille annetaan aikaa.”

Tutkimukseen osallistuneet kuvasivat jalkautuksen onnistumiselle tärkeäksi työyhteisön asenteen. Asenne voi sekä estää että edistää jalkauttamista työyhteisössä. Asennemuutos koettiin haastavaksi ja aikaa vieväksi asiaksi.

”Ja koko ajan kehitetään, mutta se on hidasta. Ja se kaikkein haasteellisimmin mä sanon, että ”siinä näyttöön perustuvan muutoksessa on se asennemuutos.”

”Kuitenkin on ja aika innostuneita tai ehkä se aika sanan voi ottaa siitä pois, mutta innostuneita työtovereita, kollegoja ja esimiehetkin ja on semmoinen puheyhteys, että se on varmaan, ne on varmaan niitä + asioita.

### 5.3.2 Odotus organisaation tuesta

Organisaation tuen osa-alueita olivat työyhteisön ja kollegoiden tuki ja esimiehen tuki. Mikäli tutkimukseen osallistuneella oli työryhmä liittyen tähän koulutukseen, tältä työryhmältä odotettiin innostusta ja kiinnostusta. Työyhteisöltä odotettiin henkistä tukea, innostusta ja positiivista asennetta ja ymmärrystä siihen, että aikaa kuluu myös tähän koulutukseen. Työyhteisön toivottiin avoimuutta uudelle ja asioiden kyseenalaistamista.

”Joo, no on se sitten sellainen myönteinen asenne ja innostus, että he lähtis mukaan tähän, että vois koko meidän talo hyötyä tästä minun koulutuksesta.”

”Sitä, että kun mä kerron niille tästä asiasta niin ne ei ensimmäisenä tyrmää. Vaan se että ensimmäisenä kuuntelee, mitä mulla on asiaa. Et se, että oltais valmiita kokeilemaan uutta, että siellä ois sitä innokkuutta. Mä luotan mun työyhteisöön tässä asiassa.”

Kollegoilta toivottiin mentorointia, mahdollisuutta jakaa tietoa ja positiivista suhtautumista asiaan. Koettiin, että tieto syntyy kaikkien osaamisalueiden hyödyntämisestä. Toiset tutkimukseen osallistuneet arvioivat kollegoiden tuen olevan suurempaa kuin esimiehen tuen. Toivottiin myös, että töitä jakamalla jäisi enemmän aikaa tähän koulutukseen.

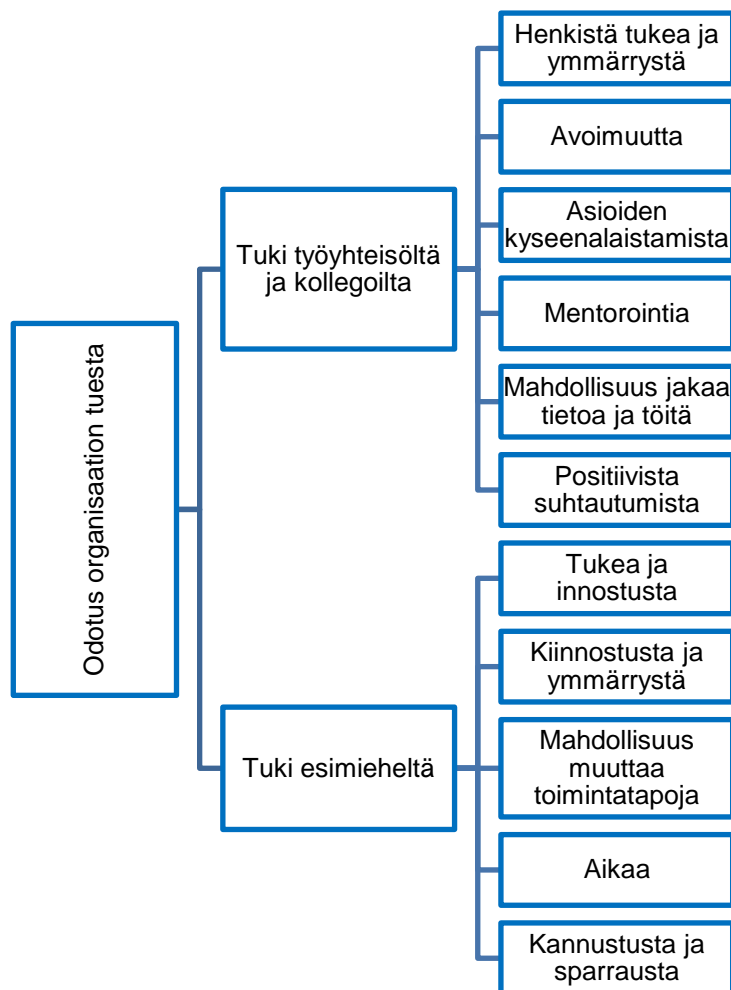
”Niin kyllä ihmiset yrittää auttaa niissä töissä minkä pystyy ja sehän on yks konkreettinen apumuoto, et jaetaan niitä tehtäviä missä he pystyy muo auttamaan niin mulle jäis enemmän aikaa tähän.”

Tutkimukseen osallistuneet kokivat, että esimies antaa toiminnalle tuen ja hyväksynnän. Esimieheltä odotettiin tukea, innostusta, kiinnostusta ja ymmärrystä, luottamusta sekä mahdollisuutta punnita toimintatapojen muuttamista. Ajallista resurssia odotti suuri osa tutkimukseen osallistuneista. Esimiehen kannustus ja sparraus koettiin myös tärkeäksi. Yksittäisenä asiana mainittiin vielä mahdollisuus käyttää kopiokonetta. Odotukset organisaation tuesta on kuvattu kuvioissa 7.

No tietysti, että tukisi ja antaisi mahdollisuuden tehdä tätä näin. Elikä tuki olisi tällaista, että antaisi resursseja ja aikaa joo. ”Antaa aikaa. Ja sitten tietysti semmoista keskustelua asiasta.”

”No, ehkä just se tila ja aika toimia siinä roolissa. Ja valtuus. Luottamus.”





Kuvio 7. Odottu organisaation tuesta.

### 5.3.3 Muutosagentin rooli ja ominaisuudet

Muutosagentin rooli oli osalle vieras vielä koulutuksen alkuvaiheessa, eikä heillä ollut tietoa siitä millaista roolia työyhteisössä oli suunniteltu muutosagentille. Tutkimukseen osallistuneet kuvasivat muutosagenttia henkilöksi, joka vei tutkittua tietoa käytäntöön. Muutosagentin rooliksi koettiin myös muutoksen läpivienti ja perustelu. Muutosagentin tehtävänä nähtiin uusien asioiden ja sisältöjen vieminen käytäntöön. Muutosagentti käsitteenä koettiin dynaamiseksi ja hyväksi. Useimmat kokivat, että rooli työyhteisössä ei muutu, sillä työhön kuuluu tällä hetkelläkin uusien toimintatapojen jalkauttaminen.

”Ehkä tääkin on just semmonen, et tänne hakeutuu ne, jotka oli innostuneita asiasta, niin se on muillakin koulutukseen hakeutuneilla jo semmonen tausta, et heil on ikään kuin semmonen rooli ollu jo vähän ennestäänkin.”

”Niin, et siellä tuli semmoinen oikein ahaa elämys, että mä haluaisin nyt olla semmoinen, joka levittää tätä tietoo niin kun, mitä nyt sielät tutkimuksistakin löytyy, mut mitä löytyy kaikesta muustakin. Saada sitä hyväksi havaittua tietoa levitettyä, ettei kaikkea tarvii oppia kantapään kautta.”

Tutkimukseen osallistuneet kuvasivat omia ominaisuuksia, joista kokivat, että voisi olla hyötyä muutosagenttina. Yhtenä ominaisuutena kuvattiin omalla työuralla syntynyttä hiljaista tietoa. Edistävänä tekijänä koettiin, että on aiemmin tehnyt vastaavaa työtä eli aiempi kokemus muutosagenttina. Henkilökunnan tunteminen ja se, että saa heidät kuuntelemaan sekä kentällä liikkuminen ja tulosten seuraaminen nähtiin muutosagentille tärkeänä. Toimintaympäristön tunteminen koettiin tärkeänä.

”Mä olen tehnyt itse kaikkia niitä sektoreita, mitä mä johdan.”

”Mut se, että tunnetaan täällä talossa paikassa kun paikassa. Et tavallaan mä saan ihmiset myös pysähtymään ja kuuntelemaan. Meen puhumaan ihmiselle kun ihmiselle kun ne kaikki on aikalailla tuttuja.”

Usko asiaan, oma kiinnostus ja innokkuus ja kyky innostaa, uskallus sekä sinnikkyys koettiin myös muutosagentille hyväksi ominaisuuksiksi. Oma positiivinen asenne ja kyky luoda positiivinen asenneilmasto ja huumorintaju koettiin tärkeänä. Kuunteluntaito ja kunnioitus muiden erilaisiakin näkökulmia kohtaan, mutta toisaalta oma ulospäin suuntautuneisuus koettiin muutosagentille tärkeäksi ominaisuudeksi. Muutosagentille tärkeinä ominaisuuksina pidettiin sitkeyttä ja kovanahkaisuutta sekä kykyä saada ihmiset mukaan, josta käytettiin sanaa manipulaatiotaito. Nopeaälyisyys

ja kyky saada ihmiset mukaan sekä joustavuus ja kyky nähdä kokonaisuuksia koettiin muutosagentille hyviksi ominaisuuksiksi.

”Ja sitten semmoinen, kyllä se tietty liittyy näyttöön perustuvaan toimintaan, mutta yleisemmin siihen esimiesominaisuuksiin, että sitten jonkun verran on tällaisia manipulaatiotaitoja.”

”Mutta semmoinen avoimuus, positiivisuus, innostuneisuus. Ehkä semmoinen suorasukaisuus, ulospäinsuuntautuneisuus, et ne on niitä et mä uskallan sitä uutta asiaa edistää ja uskallan tavallaan myös puuttua siihen, että miksi sitä asiaa ei tehdä niin kun on sovittu.”

Hyviksi ominaisuuksiksi muutosagentille koettiin selkeä esiintymistapa ja kyky puhua arkipäiväistä kieltä kyky perustella ja ymmärrys siitä, miten tutkittua tietoa viedään käytäntöön. Kyky saada ihmiset keskustelemaan ilman luennointia ja kyky saada ihmiset ajattelemaan asioita usealta kantilta sekä kyky selvittää vastarinnasta koettiin hyväksi henkilökohtaiseksi ominaisuudeksi, mitkä hyödyttäisivät muutosagenttina. Valmentavaa johtamistapaa pidettiin hyvänä ominaisuutena.

#### 5.4 Yhteenveto keskeisemmistä tuloksista

Suurin osa tutkimukseen osallistuneista koki valmiutensa näyttöön perustuvaan toimintaan vähintään kohtalaisiksi. Valmiuksia antoi perustutkinnon jälkeinen koulutus ja työkokemus. Edistäviä tekijöitä olivat kielitaito ja taito perustella tietoa sekä tutkimustenlukutaito, toimintaympäristön tunteminen ja hyvät tietotekniset taidot. Estäviä tekijöitä olivat heikko englanninkielentaito ja opinnoista kulunut pitkä aika.

Vaatimus toiminnan perustumisesta näyttöön on kasvanut. Muutosta on tapahtunut tutkimuksenluku- ja tiedonhakutaidoissa. Hoitotieteen tutkimuksen laadussa ja määrässä koettiin myös tapahtuneen parannusta työuran aikana. Osa tutkimukseen osallistuneista kaipaisi tietojen päivitystä ja kertausta systemaattiseen tiedonhakuun

ja tutkimuksen lukemiseen sekä näytön asteen määrittämiseen ja tieteelliseen kirjoittamiseen.

Haasteiksi näyttöön perustuvalla toiminnalla tutkimukseen osallistuneet kuvasivat pulmat tiedon saatavuudessa, haasteen ajan riittämisessä ja näyttöön perustuvan toiminnan toteuttamisessa sekä haasteet löytää oikea tieto suuresta tietomäärästä. Erityiseksi haasteeksi nousi tietokantoihin pääsy työpaikoilta. Tavoitteeksi koulutukselle tutkimukseen osallistuneet nimesivät tavoitteen kehittää tutkimuksenlukutaitoja oppia määrittämään näytönastetta, saada näyttöön perustuvan toiminnan ja johtamisenverkostoja, hyödyntää koulutusta nykyisessä työssä, työuralla sekä mahdollisissa jatko-opinnoissa.

Tutkimukseen osallistuneet kuvasivat työyksiköissään suuria eroja näyttöön perustuvassa toiminnassa. Joissain työyksiköissä uudet käytännöt perustuivat systemaattisesti näyttöön. Toisissa työyksiköissä näyttöön perustuvaa toimintaa ei ollut. Valtaosa tutkimukseen osallistuneista kuvasi tarvetta organisaatorajat ylittävälle toimintatavoille kuten yhteistyölle erikoissairaanhoidon, toisten vastaavien perusterveydenhuollon yksiköiden ja yliopiston kanssa sekä moniammatilliselle toiminnalle oman organisaation sisällä. Koettiin, että organisaatorajat ylittävä moniammatillinen toiminta säästäisi resursseja ja yhtenäistäisi toimintakäytäntöjä. Näyttöön perustuvan toiminnan muutosagenttikoulutuksessa opitun toivottiin jäävän pysyväksi osaksi toimintaa ja koulutuksesta olevan pysyvää hyötyä. Muutoksen vaikutuksen mittaaminen, arviointi ja seuranta koettiin tärkeäksi.

Tutkimukseen osallistuneet kuvasivat tarvetta pysyville rakenteille kuten tutkimusklubeille. Tutkimusklubien kuvattiin helpottavan yksittäisen henkilön työmäärää, tuovan paikan, jossa tutkimuksesta voi puhua sekä tuovan systemaattisuutta näyttöön perustuvaan toimintaan. Tärkeäksi koettiin, että tutkimusklubien aiheet perustuvat strategiaan. Tieteellisten julkaisujen saatavuus koko henkilöstölle ja henkilöstön kouluttaminen sekä osallistaminen kehittämistyöhön

nähtiin myös tärkeänä. Näyttöön perustuvaan toimintaan kaivattiin selkeyttä sekä aikaa ja resursseja kehittämistyölle.

Vanhasta poisoppiminen, jatkuva muutos ja pysyvän muutoksen aikaan saamisen uskottiin olevan muutosagenttitoimintaan kohdistuvia haasteita. Kollegoilta ja omalta esimieheltä toivottiin mentorointia ja positiivista suhtautumista sekä aikaa muutosagentin tehtävään. Työyhteisöltä odotettiin ymmärrystä, avoimuutta ja asioiden kyseenalaistamista. Muutosagentille hyvinä ominaisuuksina nähtiin toimintaympäristön tunteminen, oma positiivinen ja innostunut asenne sekä hyvä esiintymistaito. Muutosagentin roolina nähtiin uusien asioiden läpivienti ja perustelu.

## 6. POHDINTA

### 6.1 Tutkimustulosten tarkastelua

Tässä tutkimuksessa todettiin, että näyttöön perustuvan toiminnan implementointiin onnistumiseen tarvitaan koko henkilöstö. Avainasemassa tässä on koulutus. Aikaisempi tutkimus tukee tätä näkemystä: koko organisaatio ylemmistä johtajista etulinjatyöntekijöihin asti on sitoutettava näyttöön perustuvaan toimintaan alusta alkaen ja koko prosessin ajaksi (Naylor 2009). Sairaanhoitajat uskovat, että näyttöön perustuvat toimintatavat parantavat hoidon laatua ja tuloksia. Heillä ei kuitenkaan ole tietoa ja taitoa käyttää parasta mahdollista näyttöä päivittäisessä päätöksenteossa. (Saunders & Vehviläinen-Julkunen 2016b.) Tutkimukseen osallistuneet kuvasivat, että henkilöstö tuo esille parhaat kehittämissuhteet. Hoitotyöntekijät tarvitsevat organisaatiokulttuurin, joka tukee näyttöön perustuvaa toimintaa. (Melnyk & Fineout-Overholt 2012).

Tutkimukseen osallistuneet toivoivat näyttöön perustuvan toiminnan implementointiin koulutusta. Haasteet näyttöön perustuvan toiminnan implementoinnissa liittyvät juuri puutteellisiin implementointi taitoihin (Döpp ym. 2011). Tähän tutkimukseen osallistuneet toivat esiin koko henkilöstön ja johdon kouluttamisen, mutta he eivät vielä osanneet tuoda esiin omaa jatkokoulutusta, ehkä siksi, että oma koulutus oli vasta alkamassa. Muutosagenttien säännöllinen koulutus on tärkeitä tekijät muutoksen onnistumiselle (Ploeng ym. 2010). Estäväksi tekijäksi näyttöön perustuvalla toiminnalla nähtiin englannin kielen heikko taito ja edistäväksi tekijäksi taas hyvä englannin kielentaito. Tutkimusten vieraskielisyys on koettu haasteeksi myös aiemmissa tutkimuksissa (Döpp ym. 2012).

Kaupungin tietokoneilta ei ole pääsyä tarvittaviin tietokantoihin. Kun tiedonhaku omasta työpisteestä ei onnistu, se hankaloittaa oleellisesti näyttöön perustuvan toiminnan mahdollistumista. Työyksiköissä ei ole käytettävissä informaatiikkaa eikä

kaikkialla ole kirjastoja. Kirjaston informaation osallistuminen tutkimusklubiin on auttanut sairaanhoitajien aikapulassa ja lisännyt sairaanhoitajien tutkimushakutaitoa. (Gardner ym. 2016). Hoitajien tutkimuksen käyttöön vaikuttaa kirjastoon ja tietokoneelle pääsyn parantaminen (Gifford ym. 2007).

Tärkeinä ominaisuuksina muutosagenteille pidettiin omalla työuralla syntyneitä hiljaista tietoa, toimintaympäristön tuntemista. On tärkeää, että muutosagentti tuntee toimialan (Naylor ym. 2009, McCormack ym. 2013). Sinnikkyys ja kovanahkaisuus nähtiin muutosagentille hyvinä ominaisuuksina. Myös aikaisempi tutkimus tukee tätä ajatusta, että muutosagentin on hyvä olla voimakas, jotta hän saa vietyä muutoksen läpi eteen tulevista haasteista huolimatta. (Naylor ym. 2009.)

Tärkeänä pidettiin myös huumorintajua, omaa positiivista asennetta ja kykyä luoda positiivinen asenneilmasto. Kuuntelemisentalo, kunnioitus ja ulospäin suuntautuneisuus olivat muita muutosagenteille hyödyllisiksi nimettyjä ominaisuuksia. Tärkeitä ominaisuuksia ovat: vahvat vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaidot (Thompson ym. 2006, Profetto-McGrath ym. 2010, Russell-Babin 2010). Todettiin myös, että nopeaälyisyys, joustavuus, ja kyky nähdä kokonaisuuksia auttavat muutosagentin tehtävässä. Myös selkeä esiintymistapa, oma kiinnostus ja kyky innostaa sekä puhua arkipäiväistä kieltä koettiin muutosagentille hyviksi ominaisuuksiksi. Samanlaiset ominaisuudet on todettu muutosagenteille sopiviksi aikaisemmassa tutkimuksessa (Kaasalainen ym. 2014). Useassa aikaisemmassa tutkimuksessa muutosagentin luotettavuutta pidettiin tärkeänä ominaisuutena (Naylor ym. 2009, McCormack ym. 2013, Kaasalainen ym. 2014). Luottavuus muutosagentille hyödyllisenä ominaisuutena ei tullut esille tässä tutkimuksessa.

Haasteena muutosagenttiedelle nähtiin ajan ja resurssien puute sekä kuormittava työ. Monella oli menossa samaan aikaan muita koulutuksia ja projekteja. Gerrishin ym. (2011) mukaan muutosagenttien kokemat esteet näyttöön perustuvan toiminnan edistämiseksi ovat juuri kova työkuorma ja ajan sekä resurssien puute.

Tutkimukseen osallistuneet toivat esille toiveensa tutkimusklubien perustamisesta. Tutkimusklubien arvioitiin edistävän näyttöön perustuvaa toimintaa. Samaan tulokseen päätyivät Mattila ym. (2014), mutta tutkimusklubit eivät kuitenkaan vahvista näyttöön perustuvan hoitotyön implementointia. Näyttöön perustuvan toiminnan implementointiin tarvitaan tutkimusklubien lisäksi muutakin tukea. Esimiehiltä toivottiin kannustusta, sparrausta ja innostusta. Johdon tulee osoittaa aktiivinen tukensa näyttöön perustuvalla toiminnalla ja muutosagenteille (McCormack ym. 2013). Näyttöön perustuvan toiminnan esteeksi on koettu auktoriteetin puute aikaisemmassa tutkimuksessa (Hutchinson & Johnson 2006). Tässä tutkimuksessa koettiin tärkeäksi, että myös lääkärit ovat mukana uusien toimintatapojen implementoinnissa. Mentorin olemassa oli lisäksi hoitajien luottamusta näyttöön perustuvaan toimintaa ja implementoinnit onnistuivat paremmin (Wallen ym. 2010).

Lähes kaikki tutkimukseen osallistuneet tulevat muutosagentit toimivat esimiestehtävässä. Tämä kaksoisrooli koettiin haasteena. Aikaisemman tutkimuksen mukaan virallisen johtajan käyttö muutosagenttina ei ole vaikuttavaa (Sisk ym. 2004). Muutosagentiksi valikoitumiseen voi vaikuttaa vaatimus yliopistotutkinnosta tai ylemmästä ammattikorkeakoulututkinnosta tai meneillään olevista opinnoista. Toisaalta aikaisemman tutkimuksen mukaan maisteritutkinnon omaavat kokivat omat valmiutensa näyttöön perustuvassa toiminnassa paremmaksi kuin ei maisteritutkinnon suorittaneet (Gerrish ym. 2010). Kaikki täydennyskoulutukseen osallistuneet tekivät muutosagentin tehtävää oman työn ohella. Aikaisemman tutkimuksen mukaan tämä ei ole paras vaihtoehto sillä, muutosagentti, jonka päävastuuna on hallita muutosprosessia tuo onnistuneemman lopputuloksen kuin muutosprosessin vastuuttaminen oman työn ohella (Chreim 2010).

Näyttöön perustuvan toiminnan onnistumiselle koettiin tärkeänä myös esimiesten koulutus. Esimiehen oma tutkimuksen arvostaminen ja sitoutuminen tutkimukseen olivat edistäviä tekijöitä näyttöön perustuvassa toiminnassa (Gifford ym. 2007). Esimiehiltä odotettiin aikaa innostusta, kiinnostusta ja mahdollisuutta punnita



toimintatapoja. Aikaisemman tutkimuksen mukaan johtajat ja esimiehet ovat avainasemassa rakennettaessa näyttöön perustuvaa toimintaa tukevaa kulttuuria tarjoamalla aikaa, resurssia ja koulutusta, jotta näyttöön perustuva toiminta voi implementoitua (Melnik & Fineout-Overholt 2012). Muutokset henkilöstön käyttäytymisessä eivät tapahdu ilman pysyvää ja aktiivista johtamis- ja organisaatiotukea. (Gifford ym. 2007, Hutchinson & Johnson 2006, Naylor ym. 2009, Gerrish ym. 2011, McCormack ym. 2013). Tämän tutkimuksen mukaan kehittämiseen tulee aina liittää ennen ja jälkeen mittaaminen. Myös Naylorin ym. (2009) mukaan johtajan tulee asettaa välitavoitteet ja mitata onnistumisia.

Suuren informaatiotulvan kanssa selviytyminen ja ammattitaidon säilyttäminen koettiin haasteena. Samoihin tuloksiin on tullut myös Prefetto-MCGrath ym. (2010). Tulevat muutosagentit kokivat haasteina ison työmäärän ja ajan riittämisen sekä monet samanaikaiset projektit. Aikaisemman tutkimuksen mukaan muutosagenttien kokemat esteet näyttöön perustuvan toiminnan edistämiseksi ovat kova työkuorma ja ajan sekä resurssien puute sekä useat roolit (Profetto-McGrath ym. 2010, Gerrish ym. 2011).

## 6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan koko tutkimusprosessin ajalta. Toistettavuuden takaamiseksi teoreettisen viitekehyksen hakuprosessi on kuvattu liitteessä (Liite 1). Hakuprosessissa käytettiin neljää eri sähköistä tietokantaa ja mukaan hyväksyttiin vain tieteelliset kriteerit täyttävät tutkimukset. Hakuprosessissa apuna oli yliopiston informaatikko. Kaikkiin käytettyihin lähteisiin on viitattu asiaankuuluvalla tavalla ja kaikki käytetyt lähteet on mainittu lähdeluettelossa. Tutkimusympäristö, osallistujien valinta, taustatiedot, aineiston keruu ja analyysi on pyritty kuvaamaan niin, että tutkimusprosessin seuraaminen on mahdollista. Siirrettävyys tarkoittaa toisen tutkijan mahdollisuutta seurata tutkimusprosessia (Kylmä ym. 2003, Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009).

Esihaastattelu tehtiin saman alan ammattilaisille luotettavuuden lisäämiseksi ja jotta tunnistettaisiin ongelmat ennen varsinaista haastattelutilannetta sekä voitaisiin arvioida käytettävää aikaa (Burns & Glove 2009, 510). Teemahaastattelua käytettiin, sillä haluttiin kattava kuvaus ilmiöstä. Tutkijan kokemuksen mukaan haastattelujen nauhoitus ei vaikuttanut tiedonantajiin. Nauhoitukset onnistuivat erinomaisesti ja varanauhoituksia ei tarvinnut käyttää auki kirjoitettaessa.

Haastatteluissa käytettiin apuna haastattelurunkoa. Tällä pyrittiin varmistamaan, että kaikki aihealueet tulivat käsiteltyä. Haastattelujen painotukset vaihtelivat, jollain tiedonantajalla oli enemmän kerrottavaa jostain aiheesta toisella taas toisesta aiheesta. Toisinaan haastatteluissa oli varmistuttava, että vastaukset oli ymmärretty oikein. Joskus kysymykset oli toistettava ja yritettävä avata sitä, mikäli haastateltava ei vastannut kysymykseen. Kuitenkin pyrittiin tietoisesti välttämään johdattelua kysyessä. Haastattelut olivat hyvin mielenkiintoisia ja haastatteliija joutui pidättelemään itseään, jotta ei olisi lähtenyt mukaan keskusteluun. Haastattelun aikana haastateltavaa rohkaistiin nyökyttämällä tai hymyilemällä. Ennen ja jälkeen haastattelun käytiin vapaamuotoista keskustelua haastateltavien kanssa, jotta haastattelu olisi vapautuneempi (Burns & Grove 2009, 511). Kolme haastattelua keskeytyi työkavereiden tullessa hoitamaan asiaansa. Kumpikaan tutkija ei ollut tehnyt aiemmin tutkimushaastatteluja, mutta pystyimme hyödyntämään haastatteluissa aikaisempaa kokemusta terveydenhuoltoalalta sekä esimieskokemusta muun muassa rekrytointihaastatteluista.

Aineiston analyysimenetelmään sisällönanalyysiin perehdyttiin huolellisesti ennen analyysivaihetta menetelmäkirjallisuuden avulla. Tulokset ja analyysin eteneminen on kuvattu niin selkeästi, että lukija voi vaivatta seurata, miten analyysi on tehty ja mitkä toisaalta ovat sen vahvuuksia tai rajoituksia (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009). Aineisto kuunneltiin läpi useita kertoja ja samalla seurattiin, että ulkopuolinen litteroitsija oli kuullut kaiken oikein. Analyysin etenemistä voi seurata yhden pääkategorian osalta (Liite 7).

Alkuperäislainauksia käytettiin lisäämään luotettavuutta sekä näyttämään lukijoille millaisesta alkuperäislainauksista kategoriat ovat muodostuneet (Elo & Kyngäs 2009). Tutkimusraportin yksityiskohtaisuus ja tarkkuus lisäävät luotettavuutta (Kylmä 2003). Aiheet, joista haastatteluaineistoa on vähemmän, on myös raportoitu lyhyemmin. Aineistoon palattiin analyysin edetessä ja varmistuttiin, että kaikki tutkimuskysymyksiin vastaavat analyysiyksiköt tulivat mukaan analyysiin. Tutkimustulosten luotettavuuteen vaikuttaa se, miten hyvin kategoriat kattavat alkuperäisen aineiston. (Graneheim & Lundman 2004, Hsieh & Shannon 2005) Analyysissä käytettiin ajatuskokonaisuuksia. Ajatuskokonaisuuksien analysointi on haastavaa (Graneheim & Lundman 2004) ja se edellytti luokittelussa erityistä huolellisuutta. Tutkimuksen luotettavuutta heikentää se, että aineistoa on analysoinut vain yksi tutkija (Elo & Kyngäs 2009). Jokainen tutkija analysoi aineistoa omasta subjektiivisesta näkökulmasta ja toinen tutkija voisi tehdä aineistosta erilaisia tulkintoja.

Tutkija työskentelee itse vastaavanlaisessa tehtävässä toisessa organisaatiossa kuin tiedonantajat. Samankaltainen työ toi tutkijan arvioin mukaan syvempää ymmärrystä tiedonantajien työtilanteisiin ja tutkimuksessa esiin tulleisiin asioihin. Tutkimusaihe oli tukijalle tuttu opintojen ja kirjallisuuden perusteella. Väitöskirjatutkijan kanssa käydyt keskustelut ja ohjaajilta saatu palaute koko tutkimuksen ajan auttoi syventämään ajattelua. Tulosten uskottavuutta lisää tutkija riittävän pitkä perehtyminen aiheeseen sekä ajatusten vaihto muiden kollegojen kanssa (Malterud 2001). Molemmat tutkijat perehtyivät toistensa aiheisiin ennen haastatteluja. Tutkijan perehtyneisyys aiheeseen lisää tutkimuksen luotettavuutta (Kruger & Casey 2000).

Tutkija on tehnyt tutkielmaa työnsä ohessa ja haastattelujen litterointi viivästy. Aineistonanalyysiin käytetty pitkä aika, antoi mahdollisuuden tarkastella tuloksia rauhassa, mutta toi myös haasteen pitää aineisto tuoreena mielessä. Siksi tutkija kuunteli haastatteluja useaan kertaan ennen litteroinnin valmistumista ja litteroinnin valmistuttua luki aineistoa uudelleen ja uudelleen läpi.

Tutkimussuunnitelmaa tehdessä oli ennako-odotus siitä, että tutkimukseen osallistujat ovat kliinisessä potilastyössä olevia muutosagentteja. Siksi teemahaastattelurungon kysymyksistä osa kuten, millaista tukea toivot työyhteisöltäsi asettautui aivan uuteen valoon, kun tutkimukseen osallistujat toimivatkin esimiesasemassa ja käsittivät työyhteisön keskenään eritavalla. Tutkijalle ei ollut ennako-odotuksia tutkimustuloksista. Tutkija työskentelee itse samankaltaisessa organisaatiossa vastaavassa tehtävässä kuin useimmat haastateltavat. Siksi tutkijan oli haastattellessa ja raportoitaessa tutkimustuloksia vältettävä tietoisesti omia tulkintoja ja keskittyttävä siihen, mitä tiedonantaja sanoi.

Laadullisen tutkimuksen tutkimustulokset eivät ole yleistettävissä. Kirjallisuuskatsauksessa esitetty teoreettinen viitekehys on hyvin samanlainen kuin tämän tutkielman tulokset ovat. Tutkielma palvelee kuitenkin tavoitettaan tuottaa tietoa, kun muutosagenttitoimintaa käynnistetään työyksiköissä näyttöön perustuvan toiminnan edistämiseksi.

### 6.3 Tutkimuksen eettisyys

Tämä pro gradu tutkimus on osa erään suomalaisen kaupungin sosiaali- ja terveysalan yksiköissä toteutettua Näyttöön perustuvan toiminnan edistäminen – täydennyskoulutuksen ja muutosagenttitoiminnan vaikuttavuus hanketta. Hankkeen tutkimuslupa haettiin syksyllä 2015 hankkeesta vastaavan professorin toimesta.

Tutkimuksessa noudatettiin tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja: rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimusten ja niiden tulosten arvioinnissa (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012). Tutkijalla ei ole ollut työnsä puolesta valta-asemaa haastateltaviin nähden, eikä hän työskentele samassa organisaatiossa kuin tutkimukseen osallistujat. Tämän tutkimuksen eettistä oikeutusta tulee tutkimuksen vähyyys aiheesta ja toisaalta aiheen merkityksellisyys terveydenhuollon ja yksittäisen asiakkaan tai potilaan kannalta (Kylmä ym. 2003).

Haastattelun kysymykset eivät käsittele henkilökohtaisia asioita. Nauhoitteet ovat ainoastaan tutkijan käytössä ja ne hävitettiin aineiston raportoinnin jälkeen. Raportissa ei julkaistu tietoja, joista kävisi ilmi osallistujien henkilöllisyys (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, DiCicco-Bloom & Crabtree 2006).

Tutkimukseen osallistuville lähetettiin sähköpostilla tiedote tutkimuksesta (Liite 4) ja tutkimusteemat avauskysymyksineen (Liite 3) sekä lomake tietoon perustuvaa suostumusta varten (Liite 5) etukäteen, jotta heillä olisi mahdollisuus valmistautua haastatteluun. Tutkimukseen osallistuvia myös suullisesti mahdollisuudesta jättää tutkimus kesken niin halutessaan. Osallistujia tiedotettiin oikeudesta jättää tutkimus kesken missä vaiheessa tutkimusta tahansa (DiCicco-Bloom & Crabtree 2006). Haastattelut sovittiin haastateltavien työpaikoille virka-aikaan.

Nauhoitusvaiheessa tutkittavien nimet eivät tulleet esiin. Tutkimusraporttia kirjoitettaessa huolehdittiin, että tutkimukseen osallistujat eivät ole tunnistettavissa. Tutkimusraportissa käytettiin vain sellaisia suoria lainauksia, jotka eivät vaarantaneet tunnistamattomuutta. (Kylmä ym. 2003, DiCicco-Bloom & Crabtree 2006.)

Aineiston paperiset esitietolomakkeet sekä litteroidut tekstit säilytettiin erikseen lukitussa kaapissa tai tietokoneella salasanan takana. Suostumustutkimukseen lomakkeet lähetettiin säilytettäväksi hankkeen johtajalle. Kun tutkielma valmistui, aineisto hävitettiin asianmukaisesti. Tiedonantajilla oli tieto, että tutkielma julkaistaan Itä-Suomen yliopiston verkkosivuilla.

## 6.4 Johtopäätökset ja jatkotutkimushaasteet

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan esittää seuraavat johtopäätökset:

1. Tutkimusten helppo saatavuus tuo tutkimuksen käytäntöön. Tutkimusklubit tekevät tiedon hausta ja käsittelystä systemaattista. Tietokantoihin tulisi päästä organisaation tietokoneilta joustavasti. Tutkimusklubeja tulisi perustaa ja niiden toiminnan tulisi olla suunnitelmallista.
2. Työyksiköt ja tulevat muutosagentit ovat näyttöön perustuvan toiminnan valmiuksiltaan heterogeenisiä. Koko henkilöstön myös johdon kouluttamista näyttöön perustuvaan toimintaan ja osallistuttaminen kehittämistyöhön koetaan tärkeäksi. Koulutuksen toivottiin tuovan apua myös muutoksen implementointiin. Näyttöön perustuvan toiminnan koulutusta olisi tarjottava koko henkilöstölle ja henkilöstön tulisi olla mukana kehittämistyössä. Esimiehille olisi tarjottava koulutusta ja jatkuvaa tukea muutoksen implementointiin.
3. Esimiesten työ on kiireistä. Työaikana on vaikea ehtiä tekemään systemaattista tiedonhakuja. Organisaatiossa tulisi olla klinisiä asiantuntijoita, jotka koordinoivat ja tekevät tiedonhakuja työyksiköiden tarpeisiin.
4. Näyttöön perustuvaan toimintaan ja muutosagenttiuteen tarvitaan mentorointia ja muutoksen implementointiin tarvitaan tukea ja toiminnan toivotaan jäävän pysyväksi toimintamalliksi. Olisi kehitettävä kaupungin sisällä ja erikoissairaanhoidon kanssa näyttöön perustuvan toiminnan ja implementoinnin moniammatillisia verkostoja.

Jatkotutkimushaasteiksi tämän tutkimuksen aineiston analyysin jälkeen on nousnut:

1. Miten muutosagentit ovat pystyneet hyödyntämään koulutusta työssään, urallaan ja opinnoissaan?
2. Millaiset ovat henkilöstön asenteet näyttöön perustuvaa toimintaa kohtaan?

## LÄHTEET

- Birken SA, Lee DS-Y, Weiner BJ, Marshall CH, Schaefer CT. 2012. Improving the Effectiveness of Health Care Innovation Implementation: Middle Managers as Change Agents. *Medical Care Research and Review* 70(1), 1-17.
- Boucher J, Underhill M, Roper K, Berry D. 2013. Science and practice aligned with-in nursing: Structure and process for evidence-based practice. *The Journal of Nursing Administration* 43(4), 229-234.
- Burns N & Grove S. 2009. *The practise of nursing research. Appraisal, synthesis and generation of evidence.* 6th. Edition, Saunders. Elsevier.
- Chreim S, Williams BE, Janz L, Dastmalchia. 2010. Change agency in a primary health care context: The case of distributed leadership. *Health care management review* 35(2), 187-199.
- Dawes M, Summerskill W, Glasziou P, Cartabellotta A, Martin J, Hopayian K, Porzsolt F, Burls A, Osborne J. 2005. Sicily statement on evidence-based practice. *BMC Medical Education* (5)1, 1-7.
- DiCicco-Bloom B & Crabtree BF. 2006. The qualitative research interview. *Medical Education* 40 (4), 314-321.
- Döpp CME, Steultjes EMJ, Radell J. 2012. A Survey of Evidence-Based Practice among Dutch Occupational Therapists. *Occupational Therapy International* 19 (3), 17-27.
- Elo S & Kyngäs H. 2008. The qualitative content analysis process. *Advanced Nursing* 62(1), 107-115.
- ETENE. 2001. Terveysthuollon yhteinen arvopohja, yhteiset tavoitteet ja periaatteet. ETENE- julkaisuja 1. STM.
- Flodgren G, Parmelli E, Doumit G, Gattellari M, O'Brien MA, Grimshaw J, Eccles M P. 2011 Local opinion leaders: effects on professional practice and health care outcomes. *Cochrane*.
- Flodgren G, Rojas-Reyes MX, Cole N, Foxcroft DR. 2012. Effectiveness of organisational infrastructures to promote evidence-based nursing practice (Review). *Cochrane*.
- Gardner K, Kanaskie ML, Knehans AC, Salisbury S, Doheny KK, Schirm V. 2016. Implementing and Sustaining Evidence Based Practice Through a Nursing Journal Club. *The Applied Nursing Research* 31(3), 139-145
- Gerrish K, Guillaume L, Kirshbaum M, McDonnell A, Tod A, Nolan M. 2011. Factors influencing the contribution of advanced practice nurses to promoting evidence-



based practice among front-line nurses: findings from a cross-sectional survey. *Journal of Advanced nursing* 67(5), 1079-1090.

Gifford W, Davies B, Edwards N, Griffin P, Lybanon V. 2007. Managerial Leadership for Nurses' use of Research Evidence: An Integrative Review of the Literature. *Worldviews on Evidence-Based Nursing* 4(3), 126-145.

Gira EC, Kessler ML, Poertner J. 2004. Influencing Social Workers to Use Research Evidence in Practice: Lessons From Medicine and the Allied Health Professions. *Research on Social Work Practice* 14(2), 68-79.

Graneheim U.H & Lundman B. 2004. Qualitative content analysis in nursing research concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today* 24(2), 105-112.

Hastings C, Fisher CA. 2014. Searching for proof: Creating and using an actionable PICO question. *Nursing Management* 45(8), 9-12.

Honey CP & Baker JA. 2011. Exploring the impact of journal clubs: a systematic review. *Nurse Education Today* 31(8), 825-831.

Hsieh H-F & Shannon SE. 2005. Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research* 15(9), 1277-1288.

Hutchinson AM & Johnson L. 2006. Beyond the BARRIERS Scale- Commonly Reported Barriers to Research Use. *The Journal of Nursing Administration* 36(4), 189-199.

Häggman-Laitila A. 2009a. Näyttöön perustuvan hoitotyön edistäminen- systemoitu katsaus toimintamalleihin. *Tutkiva hoitotyö* 7(3), 20-27.

Häggman-Laitila A. 2009b. Näyttöön perustuvaa hoitotyötä edistävät tekijät- systemoitu katsaus hoitotyöntekijöiden käsityksiin. *Tutkiva hoitotyö* 7(2), 4-12.

Jeffs I, Beswick S, Lo J, Cambell H, Ferris E, Sidani S. 2013. Defining what evidence is, linking it to patient outcomes, and making it relevant to practice: Insight from clinical nurses. *Applied Nursing Research* 26(3), 105-109.

Kaasalainen S, Donald F, Coker E, Brazil K, Martin-Misener R, Dicenso A, Hadjistavropoulos T. 2014. Positioning Clinical Nurse Specialists and Nurse Practitioners as Change Champions to Implement a Pain Protocol in Long-Term care. *Pain Management Nursing* 15(1), 1-11.

Kankkunen P & Vehviläinen-Julkunen K. 2009. Tutkimus hoitotieteessä. WSOYpro. Helsinki.

Krueger RA & Casey MA. 2001. Designing and conducting focus group interviews. *Kirjasta: Social analysis. Selected tools and techniques. Social development papers. Paper number 36.*

Kylmä J, Vehviläinen-Julkunen K, Lähdevirta J. 2003. Laadullinen terveystutkimusmitä, miten ja miksi? *Duodecim*, 119(7), 609-615.

Levin RF, Fineout-Overholt E, Melnyk BM, Barnes M, Vetter MJ. 2011. Fostering evidence-based practice to improve nurse and cost outcomes in a community health setting: a pilot test of the advancing research and clinical practice through close collaboration model. *Nursing Administration Quarterly* 35(1), 21-33.

Malterud K. 2001. Qualitative research: standards, challenges and guidelines. *The Lancet* 358(9280), 483-488.

Mattila L-R, Melender H-L, Häggman-Laitila A. 2014. Tutkimusklubi näyttöön perustuvan hoitotyön edistämiseksi ja implementoinnissa- järjestelmällinen katsaus. *Tutkiva hoitotyö* 12(2), 23- 35.

Melender H-L, Häggman-Laitila A. 2010. Näyttöön perustuvan toiminnan edistäminen hoitotyössä: katsaus koulutusinterventioiden vaikuttavuuteen. *Hoitotiede* 22(1), 36-54.

Melnyk BM. 2007. The evidence based practice mentor a promising strategy for implementing and sustaining EBP in healthcare systems. *Worldwide Evidence Based Nursing* 4(3), 123-125.

Melnyk BM & Fineout-Overholt E 2011. *Evidence-Based Practice in Nursing & Healthcare. A Guide to Best Practice*. 2nd Edition. Wolters Kluwer Health. Lippincott Williams & Wilkins. China.

Melnyk BM & Fineout-Overholt. 2012. The State of Evidence-Based Practice in US Nurses. *The Journal of Nursing Administration* 42(9), 410-417

McGinty J & Anderson G. 2008. Predictors of physician compliance with American Heart Association guidelines for acute myocardial infarction. *Critical Care Nursing Quarterly* 31(2), 161-172.

McCormac B, Rycroft-Malone J, Hutchinson A, Bucknall T, Kent B, Schultz A, Snelgove-Clarke E, Stetler C, Titler M, Wallin L, Wilson V. 2013. A realist review of interventions and strategies to promote evidence-informed healthcare: a focus on change agency. *Implementation science* 10(8), 107-119.

Naylor M, Hollander Feldman P, Keating S, Koren MJ, Kurtzman E, Maccoy M, Krakauer R. 2009. Translating research into practice: transitional care for older adults. *Journal of Evaluation in clinical Practice* 15(6), 1164-1170.

O'Byrne L & Smith S. 2011. Models to enhance research capacity and capability in clinical nurses: a narrative review. *Journal of Clinical Nursing*, 20(9-10), 1365-1371.

Perälä M-L, Toljamo M, Vallimies-Patomäki M, Pelkonen M. 2008. Tavoitteena näyttöön perustuva hoitotyö. Kansallisen hoitotyön tavoite- ja toimintaohjelman (2004-2007) arviointi. Stakesin raportteja, 28. Helsinki.

Ploeg J, Skelly J, Rowan M, Edwards N, Davies B, Grinspun D, Bajnok I, Downey A. 2010. The role of nursing best practice champions in diffusing practice guidelines: A mixed methods study. *Worldviews on evidence-based nursing* 7(4) 238-251

Profetto-McGrath J, Negrin KA, Hugo K, Bulmer Smith K. 2010. Clinical Nurse Specialists+ Approaches in Selecting and Using Evidence to Improve Practice. *Worldviews on Evidence-Based Nursing* 7(1), 36-50.

Russell-Babin KA. 2010. Calling all opinion leaders! Keys to the diffusion of evidence. *Evidence-based nursing* 41(9), 8-11.

Sackett D. 1996. "Evidence based medicine: What it is and what it isn't. It's about integrating individual clinical expertise and the best external evidence. *British Medical Journal* 312(7023), 71-72.

Saunders H, Vehviläinen-Julkunen K, Stevens KR. 2016a. Effectiveness of an education intervention to strengthen nurses' readiness for evidence-based practice: A single-blind randomized controlled study. *Applied Nursing Research* 31 (3), 175-185.

Saunders H & Vehviläinen-Julkunen K. 2016b. The state of readiness for evidence-based practice among nurses: An integrative review. *The International Journal of Nursing Studies* 56(16), 128-140.

Sedlak CA, Doheny MO, Jones SL. 2009. The Clinical Nurse Specialist as Change Agent. Reducing Employee Injury and Related Costs. *Clinical Nurse Specialist* 23(6), 309-313.

Sisk J, Lennarson Greer A, Wojtowycz M, Pincus L, Aubry R. 2004. Implementing evidence-based practice: Evaluation of an opinion leader strategy to improve breast-feeding rates. *American Journal of Obstetrics and Gynecology* 190(2), 413-421.

STM 2003. Terveyttä ja hyvinvointia näyttöön perustuvalla hoitotyöllä. Kansallinen tavoite- ja toimintaohjelma 2004-2007. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja, 18. Helsinki.

STM. 2009. Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön. Toimintaohjelma 2009-2011. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja, 18. Helsinki.

STM. 2012. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma KASTE 2012-2015. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja, 1. Helsinki.

THL. 2011. Terveystarkastukset lastenneuvolassa ja kouluterveydenhuollossa. Menetelmäkäsikirja. Toimittaneet Mäki P, Wikström K, Hakulinen-Viitanen T, Laatikainen T. Tampere.

THL. 2013. Äitiysneuvolaopas. Suosituksia äitiysneuvolatoimintaan. Kansallinen äitiyshuollon asiantuntijaryhmä. Toimittaneet Klementti R, Hakulinen-Viitanen T. Opas 29. Tampere.

Thompson G, Estabrooks C, Degner L. 2004. Clarifying the concepts in knowledge transfer: a literature review. *Journal of Advanced Nursing* 53(6), 691-7

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2013. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Helsinki.

Vaismoradi M, Jones J, Turunen H, Snelgrove S. 2016, Theme development in qualitative content analysis and thematic analysis 6(5), 100-110.

Valente TW & Pumpuang P.2007. Identifying opinion leaders to promote behavior change. *Health Education & Behavior* 34(6), 881-896.

Wallen GR, Mitchell SA, Melnyk B, Fineout.Overholt E, Miller-Davis C, Yates J, Hastings C. 2010. Implementing evidence-based practice: effectiveness of a structured multifaceted mentorship programme. *Journal of Advanced Nursing*. 66(12), 2761-71.

Valtioneuvosto 2015. Toimintasuunnitelma strategisen hallitusohjelma kärkihankkeiden ja reformien toimeenpanemiseksi. Hallituksen julkaisusarja 13/2015. Valtioneuvoston kanslia.

Wickham S. 2013. What are the roles of clinical nurses and midwife specialists? *British Journal of Nursing* 22(15), 867-875.

## Liite 1. Tiedonhaun kuvaus

Tietokanta	Hakusanat	Rajaukset	Tulokset	Valitut
<b>Cinahl</b>	"change agen*" OR "opinion leader" OR "change facilitat*") AND "evidence-based"	2004-2016	66	5
	"change agent" AND healthcare	2004-2016	11	2
<b>Scopus</b>	"change agent*" OR "change agent*" AND "evidence-based" OR "evidence-informed"	2004-2016	63	2
	"change agent*" OR "change agenc*" AND healthcare	2004-2016	73	2
<b>PubMed</b>	"Change agent" AND "evidence-based"	10 vuotta	78	2
	"change agent" AND health*		13	1
<b>Medic</b>	"Näyttöön perustuva toimita" AND muutosagentti	Ei rajoituksia	2	0
<b>Cochrane</b>	"Evidence based practice"	Ei rajoituksia	11	1
<b>Manuaalinen haku</b>				2
<b>Yhteensä</b>			317	17

## Liite 2. Taulukko systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tuloksista

Tutkimus, vuosi ja maa	Tutkimuksen tarkoitus	Aineisto ja otos	Menetelmä	Keskeiset tulokset
Birken ym. 2012, Yhdysvallat	Selvittää vaikuttaako keskijohdon sitoutuminen terveydenhuollon uudistusten implementoinnin tehokkuuteen ja jos vaikuttaa niin miten.	n=120 keskijohdo n=103 toimitusjohtajaa	Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen triangulaatio	Keskijohdo mielsi itsensä muutosagenteiksi. Heikko näyttö, että keskijohdon sitoutumisella on positiivinen yhteys implementoinnin tehokkuuteen. Muutosagenttien sitoutuminen vaikutti implementoinnin tehokkuuteen silloin kuin he olivat sitoutuneita erityisesti roolin mukaiseen positiiviseen asenteeseen. Ylempi johdo voi rohkaista muutosagentteja ennakointiin luomalla ilmapiirin, jossa ennakoinnista palkitaan, sitä tuetaan ja sitä odotetaan.
Chreim ym. 2010, Kananda	Ymmärtää, mikä on muutosagenttien kyky vaikuttaa, Miten muutosagenttien roolit kehittyvät, edistyvät, täydentyvät ja täydentävät toisiaan jaetun johtajuuden mallissa terveydenhuollossa.	n= 74 haastattelua n=17 kokouksen havainnointia	Laadullinen pitkittäistutkimus neljän vuoden seuranta.	Yksittäinen muutosagentti tai muutosagenttiryhmä ei ole kykyä, resursseja, kokemusta tai auktoriteettia saada muutosta aikaan. Seniorilääkäreillä oli suuri vaikutus muutoksen käynnistämisessä. Henkilöstön yhteistoiminnan jatkuvuudella muutoksesta huolimatta oli suuri myötävaikutus muutoksen onnistumiselle.
Flodgren ym. 2011 Iso-Britannia	Arvioida muutosagenttien käytön vaikuttavuutta hoitokäytäntöjä ja hoitotuloksia parantaessa.	n=18	Systemaattinen kirjallisuuskatsaus	Muutosagentit yksinään tai intervention osana voivat edistää näyttöön perustuvia käytäntöjä, mutta vaikuttavuudesta on vaihtelevaa näyttöä tutkimusten sisällä ja tutkimusten kesken.
Gerrish K ym. 2010, Iso-Britannia	Tunnistaa hoitajien keinot viedä näyttöön perustuvaa toimintaa hoitajien keskuuteen.	n= 855 hoitajaa	Kvantitatiivinen tutkimus . Vertailu tehtiin maisteritutkimuksen	Hoitajat ovat hyviä tehtäväänsä, mutta tarvitsevat taitojensa kehittämiseen koulutusta näyttöön perustuvan toiminnassa. Maisteritutkimuksen omaavat arvioivat omat NPT taitonsa paremmiksi kaikista näkökulmista kuin kandidaatin tai alhaisemman koulutuksen omaavat. APN:t tarvitsevat tukea organisaatioilta voittaakseen

Tutkimus, vuosi ja maa	Tutkimuksen tarkoitus	Aineisto ja otos	Menetelmä	Keskeiset tulokset
			omaavien ja alemaan koulutuksen saaneiden kesken.	isoimmat esteet näyttöön perustuvalla toiminnalla eli kovan työkuorman ja ajan ja resurssien puuteen.
Gifford ym. 2007, Kanada	Kuvata niitä, johtajien toimia, jotka vaikuttavat hoitajien tutkitun näytön käyttöön ja tunnistaa interventiot, joiden tarkoituksena on tukea hoitotyön johtajien tutkimustiedon käyttöönottoa hoitotyöntekijöiden keskuudessa.	n=12	Systemaattinen kirjallisuuskatsaus	Hoitajien tutkimuksen käyttöön vaikuttivat: johdantuki, käytännön uudistukset kuten kirjastoon ja tietokoneelle pääsyn parantaminen ja koulutus sekä laadun seuranta järjestelmä. Hierarkkinen organisaatiokulttuuri vähensi esimiesten kykyä vaikuttaa näyttöön perustuvaa toimintaan. Esimiehen oma tutkimuksen arvostaminen ja sitoutuminen tutkimukseen olivat edistäviä tekijöitä näyttöön perustuvassa toiminnassa samoin kuin positiivinen organisaatiokulttuuri ja vahvat tukea antavat johtajat. Organisaatiokulttuuri ja organisaation historia voi olla esteenä näyttöön perustuvalla toiminnalla.
Gira ym. 2004, Yhdysvallat	Nimetä näyttöön perustuvan toiminnan implementointiin liittyvät interventiot ja arvioida niiden vaikuttavuutta.	n=12	Systemaattinen kirjallisuuskatsaus	Tulostettu materiaali, paikalliset muutosagentit ja jatkuva laadun parantaminen olivat heikkoja interventioita näyttöön perustuvan toiminnan implementoinnissa. Kahdessa interventiossa seitsemästä osoitettiin muutosagentin käytöllä olevan merkittävä vaikutus. Koulutukselliset, pitkäkestoiset vierailut, auditointi ja palauteenanto olivat joko heikosti tai kohtalaisesti vaikuttavia. Jatkuva koulutus ja tietokoneen käyttö niin, että tietokone voi antaa myös muistutuksia potilastietojärjestelmästä olivat kohtuullisesti vaikuttavia.
Kaasalainen ym. 2014	Tutkia muutosagenttien roolia näyttöön perustuvan	Havainnointi, päiväkirja	Kvalitatiivinen tutkimus	Muutosagentin rooliin kuuluu henkilöstön kouluttaminen ja koulutustilaisuuksien

Tutkimus, vuosi ja maa	Tutkimuksen tarkoitus	Aineisto ja otos	Menetelmä	Keskeiset tulokset
Kanada	kivunhoidon implementoinnissa pitkäaikaishoidossa kahden osaston välinen vertailu. .	n=61 ryhmähaastat telu n=4		järjestäminen, muutoksen vaiheistaminen, auditointi ja palautteenanto ja positiivisen ilmapiiriin luominen. Tämä tutkimus antoi kliinisten asiantuntijoiden roolille muutosagentina vahvan tuen.
McCormack ym. 2013 Iso-Britannia	Miten muutosagenttien ominaisuudet vaikuttavat tiedon hyödyntämiseen? Miten muutosagentin ja ympäristön vuorovaikutus vaikuttaa tiedon käyttöönottamiseen ja mikä on muutosagentin vaikutus tiedon käyttöönotossa?	n=52	Systemaattinen kirjallisuuskatsaus	Muutosagentin tulee olla luotettava ja vastuuntuntoinen, arvostettu, NPT:n roolimalli. Hänen tulee sulautua kontekstiin ja olla kulttuurisesti yhteensopiva, olla hyvin saavutettavissa ja osattava organisoida. Organisaatiokulttuurilla on tärkeä rooli muutosagentin onnistumisessa ja hänen vastuunsa tulee olla selvä. Muutosagentille on annettava riittävä tuki ja resurssi. Johdon tulee osoittaa aktiivinen tukensa NPT:lle ja muutosagentille.
Naylor M. 2009, Yhdysvallat	Löytää isoimmat onnistumiset ja esteet näyttöön perustuvan toiminnan onnistumiselle.	n=19	Puolistruktuuroitu haastattelu	On tärkeää, että muutosagentti tuntee toimialan, häneen luotetaan ja häntä arvostetaan. Muutosagentin tulee olla kollegiaalinen ja hänellä tulee olla ratkaisukeskeinen lähestymistapa. Muutosagentin on hyvä olla voimakas, jotta hän saa vietyä muutoksen läpi eteen tulevista haasteista huolimatta. Koko organisaatio ylemmistä johtajista etulinjatyöntekijöihin asti on sitoutettava alusta alkaen ja koko prosessin ajan.
Ploeng J. 2010, Kanada	Määrittää, miten muutosagentit vaikuttavat näyttöön perustuvien toimintatapojen käyttöönottoon	n= 23 muutosagentin haastattelu n= 191 muutosagentin ja hallinnossa työskentele-	Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen triangulaatio	Muutosagenttien roolit näyttöön perustuvien toimintatapojen käyttöönotossa ovat moniulotteiset. He toimivat kouluttajina, fasilitaattoreina, mentoreina, johtajina, käytäntöjen kehittäjinä ja arvioitsijoina. Heidän tehtävänään oli leivittää tietoa NPT:sta, toimia monitieteellisissä komiteoissa ja muokata ohjeiden implementointi strategia organisaatioiden viitekehykseen.



Tutkimus, vuosi ja maa	Tutkimuksen tarkoitus	Aineisto ja otos	Menetelmä	Keskeiset tulokset
		vän n=41kysely		
Profetto-McGrath ym. 2010, Kanada	Tutkia millaisia lähestymistapoja muutosagentit käyttävät valitsevat ja käyttäköseen näyttöä heidän päivittäisessä työssään.	n=94 kliinistä asiantuntijaa	Kvantitatiivinen puhelinhaastattelu	Hyvät vuorovaikutustaidot mainittiin yleisempänä tutkimuksen levittämisen tapana. Seuraavia oli yksilöllinen informaationanto, yksilön omat hoitamisen taidot, henkilökohtainen luottamus etulinjan hoitajien keskuudessa ja läsnäolo hoitotilanteissa. Esteinä tiedon levittämiseksi koettiin muutosagentin useat roolit, hoitajien ja muutosagenttien rajoitettu aika, iso työmäärä ja organisaation byrokraattisuus.
Sedlak ym. 2009, Yhdysvallat	Tutkia kliinisen asiantuntijan roolia SMP:n(Safe movement program) implementoinnissa. ja raportoida mahdollisista vähentyneistä työtaturmista ja kustannuksista.	n=46	Pitkittäistutkimus 1-vuoden seuranta	SMP:n implementointi vähensi nostamiseen liittyviä työtaturmia. 75%:lla. Työntekijöille korvatut sairauskulut vähenivät 93%:lla. Kliinisillä asiantuntijoilla muutosagenttina oli ratkaiseva rooli sisällyttää näyttöön perustuvat interventiot kliiniseen työhön.
Sisk ym. 2004, Yhdysvallat	Arvioida muutosagenttien vaikutusta äidin aikomukseen imettää.	n= 18 sairaalaa	Satunnaistettu kliininen koe(RCT)1-vuoden seuranta	Imetysluvat sairaalassa, jossa käytettiin muutosagentteja eivät poikenneet kontrollisairaalan imetyslukuista yhden vuoden seurannassa. Virallisen johtajan käyttö muutosagenttina ei ole vaikuttavaa.
Thompson ym. 2006, Kanada	Selventää käsitteitä opinion leader, fasilitator, champion, linking agent ja change agent.	n= Ei ilmoitettu	Kirjallisuuskatsaus	Kaikkien viiden mielipidevaikuttajan tärkeitä ominaisuuksia ovat: vahvat vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaidot ja luotettavuus. Liian innokkaat mielipidevaikuttajat vaikuttavat vastakkaiseen suuntaan kuin on toivottu.
Valente & Pumpuang 2007, Yhdysvallat	Esittää kymmenen tekniikkaa valita sopiva muutosagentti.	n= 191 artikkelia	Kirjallisuuskatsaus	Mahdolliset tavat valita muutosagentti ovat: valitaan julkisuudenhenkilö, tehdään ilmoittautumismenettely, käytetään mittaria sopivan muutosagentin tunnistamisessa, henkilökunta valitsee, valitaan aseman mukaan, avain tiedonantajat nimeävät muutosagentit, valitaan

Tutkimus, vuosi ja maa	Tutkimuksen tarkoitus	Aineisto ja otos	Menetelmä	Keskeiset tulokset
				koulutetut tieteenekijät, lumipallometodi tai kaikista ehdokkaista tai nimetyistä ehdokkaista valitaan muutosagentit. Samat muutosagentit tulevat helposti valituiksi riippumatta valintametodista.
Waters D ym. 2009, Austraalia	Tutkia, miten muutosagentit ymmärtävät käsitteen näyttö	n=23 muutosagenttia	Teemahaastattelu	Isoa vaihtelu käsitteen ymmärtämisessä. Toisessa päässä ne, jotka uskoivat, että näyttö voidaan johtaa ainoastaan tutkimuksesta ja toisessa he, jotka uskoivat, että näyttö voi perustua useisiin lähteisiin kuten yksilön omiin kokemuksiin. Käsitteet näyttöön perustuvasta toiminnasta ovat klinikka, ammatti ja konteksti kohtaisia.
Wickham S. 2013, Irlanti	Tutkia ja ymmärtää klinisten asiantutija sairaanhoitajien ja kättilöiden yksilöllisiä työtehtäviä	n=744 kliinistä asiantuntijaa	Kvantitatiivinen kyselytutkimus	50% kliinistä asiantuntijoista vie käytäntöön säännöllisesti tai erittäin säännöllisesti oman alan tutkimustietoa sekä arvio sen vaikutusta hoidon laatuun. Yli 80% vastaajista koki omaavansa kliiniselle asiantuntijalle tyypilliset ominaisuudet: Joustavuus, luovuus, kyky kuunnella, hyvät kommunikointitaidot, kyky tehdä päätöksiä, lähestyttävyyys, hyvät neuvottelutaidot ja hyvä organisointikyky.

### Liite 3. Teemahaastattelurunko

#### **Teemahaastattelu täydennyskoulutukseen osallistuville**

##### **Osaamisen johtaminen**

Mitä mielestäsi tarkoittaa hoitotyön osaaminen ja sen kehittäminen? Mitä tarkoittaa osaamisen johtaminen? Millaisia toimintamalleja ja menetelmiä on käytetty? Miten osaamisen kehittäminen ja johtaminen ovat muuttuneet? Ketkä osallistuvat osaamisen kehittämiseen ja johtamiseen? Miten osaamisen kehittäminen tunnistetaan? Millainen merkitys osaamisen kehittämisellä on työn toteutukseen? Millaisia haasteita, ongelmia tai ristiriitoja olet tunnistanut hoitotyön osaamisen kehittämisessä ja johtamisessa?

##### **Käsitys näyttöön perustuvasta toiminnasta ja arviot omista valmiuksista ja kehittymistarpeista**

Mitä ymmärrät näyttöön perustuvalla toiminnalla? Millaiseksi arvioit omat valmiutesi siinä? Millaisen tekijöiden arvioit tukevan näyttöön perustuvan toiminnan osaamistasi? Millaisia kehittymistarpeita sinulla on? Kuvaa niitä konkreettisilla esimerkeillä? Miten osaamisesi näyttöön perustuvassa toiminnassa on muuttunut? Mitä odotuksia sinulla on tälle koulutukselle, miksi ole hakeutunut tähän koulutukseen? Millaisia tavoitteita asetat omalle kehitymiselle näyttöön perustuvassa toiminnassa? Onko jokin, mikä pelottaa, haastaa ja kiehtoo?

##### **Työyhteisön kehittymistarpeet näyttöön perustuvassa toiminnassa**

Millainen on työyhteisösi näyttöön perustuvan toiminnan nykytila? Miten se on mielestäsi muuttunut? Mikä edistää, mikä estää näyttöön perustuvaa toimintaa? Millaisia ongelmia/ristiriitoja/haasteita siinä tunnistat? Kerro konkreettisia esimerkkejä? Miten NPT:aa tulisi organisoida ja johtaa? Millaisia näkemyksiä sinulla on työyhteisösi muutostarpeista edistettäessä näyttöön perustuvaa toimintaa? Nimeä joitain käytännön esimerkkejä muutostarpeista käytännön hoitotyössä? Missä on tarvetta muuttaa hoitokäytäntöjä näyttöön perustuvaksi? Nimeä joitain käytännön esimerkkejä työyhteisöstäsi? Mitä muutostarpeita koet, että työyhteisölläsi on näyttöön perustuvan toiminnan jalkauttamisessa? Onko työyhteisössäsi ollut aiemmin näyttöön perustuvan toiminnan koulutusta? Millaisia tuloksia mahdollinen koulutus on tuottanut?

##### **Muutosagenttius**

Mitä ajattelet muutosagenttitoiminnan olevan? Millaiset ominaisuutesi voisivat edesauttaa roolissasi muutosagenttina? Millaisia ennako-odotuksia asetat omalle muutosagenttiudelle? Millaiset tekijät voivat toimintaasi edistää/estää? Mitä haasteita/ristiriitoja/ongelmia ennakoit muutosagenttiuteen liittyvän? Oletko aiemmin tavannut muutosagentteja? Jos niin, millainen oli heidän tehtävänsä? Mitä odotuksia sinulla on esimiehille? Millaista tukea odotat? Millaiseksi näet oman roolisi suhteessa esimieheen? Mitä odotuksia sinulla on työyhteisöllesi? Millaista tukea odotat? Millaiseksi näet omat roolisi suhteessa työtovereihin? Millaisia odotuksia ja tavoitteita asetat itsellesi? Minkälaisia suunnitelmia sinulla on muutosagenttikoulutuksen hyödyntämisestä omalla uralla? tai omassa työyhteisössä?

## Liite 4. Tiedote tutkimuksesta

### TIEDOTE TUTKIMUKSESTA

**Tutkimuksen nimi:** Näyttöön perustuvan toiminnan edistäminen - täydennyskoulutuksen ja muutosagenttitoiminnan vaikuttavuus

#### Hyvä täydennyskoulutukseen osallistuva työntekijä

Teitä pyydetään osallistumaan näyttöön perustuvan toiminnan (jäljempänä NPT) kehittämishankkeeseen liittyvään tutkimukseen. Tämä tiedote kuvaa osuuttanne tutkimushankkeessa ja siihen liittyvissä pro gradu- ja väitöskirjatutkimuksissa. Tämän tiedotteen lisäksi teillä on mahdollisuus saada lisätietoja tutkimuksista tutkimuksen johtajalta ja opinnäytetyöntekijöiltä, joiden yhteystiedot ovat tämän tiedotteen lopussa.

#### Tutkimushankkeen kuvaus

Tutkimushankkeen tarkoituksena on arvioida NPT:n koulutusintervention ja NPT:n implementointia tukevan muutosagenttitoiminnan toteutusta ja vaikuttavuutta. Tavoitteena on tuottaa tietoa näyttöön perustuvan toiminnan kehittämisprosessista, sen hyödyllisyydestä ja sitä tukevasta johtamisesta. Hanketta toteuttavat yhteistyössä Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveysvirasto ja Itä-Suomen yliopiston hoitotieteen laitos. Tutkimuksesta vastaa professori Arja Häggman-Laitila Itä-Suomen yliopistosta hoitotieteen laitokselta. Hänellä on myös ylihoitajan sivuvirka Helsingin sosiaali- ja terveysvirastossa. Hankkeeseen liittyy yliopistollisia opinnäytetöitä, joita ohjaavat Häggman-Laitilan lisäksi dosentit Marianne Teräs ja Tarja Kvist.

#### Tutkimukseen osallistuminen

Olemme saaneet lupanne yhteydenottoomme hallintoylihoitajan kautta. Tutkimusaineisto kerätään teemahaastatteluina ja työpajoista laadittuina muistioina sekä päiväkirjoina. Haastatteluaineisto tallennetaan elektronisella nauhurilla ja teemat toimitetaan teille etukäteen valmistautumistanne varten. Haastattelu toteutetaan työajalla kerran syksyllä 2015 ja toisen kerran vuonna 2016. Haastattelujen yhteiskesto on neljä tuntia. Haastattelut toteutetaan niin, että niistä aiheutuu mahdollisimman vähän haittaa Teille ja työyksiköllenne. Teitä pyydetään täyttämään tutkimukseen liittyvä lomake, jonka avulla kerätään taustatietoja työkokemuksestanne ja koulutuksestanne. Taustatietojanne ei yhdistetä haastatteluissa saatuihin vastauksiin. Lisäksi Teiltä pyydetään allekirjoituksellanne vahvistettu tietoon perustuva suostumus osallisuudestanne tutkimukseen. Tämä suostumus laaditaan kahtena kappaleena, joista toinen jää Teille ja toinen tutkijalle.

#### Tietojen käsittely

Tietojenne käsittely tapahtuu luottamuksellisesti henkilötietolain edellyttämällä tavalla, eikä tutkimustuloksista ole tunnistettavissa yksittäistä tiedonantajaa. Tutkijoita sitoo vaitiolovelvollisuus eikä tutkimusaineistoa luovuteta sivullisille. Osallistumiseen tutkimukseen on täysin vapaaehtoista ja voitte vetäytyä siitä missä vaiheessa tahansa. Teillä on oikeus vaatia, että Teitä koskevaa, tutkimuksessa jo syntyneitä haastatteluaineistoa ei käytetä vetäytyessänne. Tutkimustuloksista tiedotetaan vuoden 2016 ja 2017 aikana Itä-Suomen yliopiston hoitotieteen laitoksen Internet sivuilla osoitteessa: <http://www.uef.fi/fi/hoitot> sekä Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveysviraston Internet sivuilla osoitteessa: <http://www.hel.fi>

#### Tutkimukseen ilmoittautuminen

Muutosagenttikoulutukseen ilmoittautumisen yhteydessä olette saaneet tiedon haastattelututkimuksesta ja mahdollisuudesta osallistua siihen ja olette antaneet suostumuksen yhteydenottoon. Otamme Teihin yhteyttä sähköpostitse sopiaksemme haastatteluajasta ja paikasta.

Virpi Aromaa terveydenhoitaja  
Hoitotieteen maisteriopiskelija, UEF  
s-postiosoite

Anne Lunden TtM  
Hoitotieteen tohtoriopiskelija, UEF  
s-postiosoite

Arja Häggman-Laitila, professori, UEF

Liite 5. Suostumus tutkimukseen  
**SUOSTUMUS TUTKIMUKSEEN**

**Tutkimuksen nimi:** Näyttöön perustuvan toiminnan edistäminen - täydennyskoulutuksen ja muutosagenttitoiminnan vaikuttavuus,

Tutkimuksen johtaja professori Arja Häggman-Laitila

Minua \_\_\_\_\_ on pyydetty osallistumaan yllä mainittuun tutkimukseen. Tutkimushankkeen tarkoituksena on arvioida näyttöön perustuvan toiminnan koulutusinterventio ja näyttöön perustuvaa toiminnan implementointia tukevan muutosagenttitoiminnan toteutusta ja vaikuttavuutta. Tavoitteena on tuottaa tietoa näyttöön perustuvan toiminnan kehittämisprosessista, sen hyödyllisyydestä ja sitä tukevasta johtamisesta. Olen lukenut ja ymmärtänyt saamani kirjallisen tutkimustiedotteen ja saanut siitä riittävän käsityksen tutkimuksesta sekä siihen liittyvästä tietojen keräämisestä, käsittelystä ja luovuttamisesta. Tiedotteen sisältö on kerrottu minulle myös suullisesti ja minulla on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiini. Tiedot antoi \_\_\_\_\_ /\_\_20\_\_.

Tiedän, että tietojen käsittely tapahtuu luottamuksellisesti, eikä tutkimustuloksista ole tunnistettavissa yksittäistä tutkimukseen osallistujaa. Tiedän myös, ettei tämän tutkimuksen aineistoa luovuteta sivullisille ja että tutkijoita sitoo vaitiolovelvollisuus. Olen saanut riittävän kauan harkita osallistumistani tutkimukseen ja osallistumiseni on vapaaehtoista ja tiedän, että minulla on oikeus peruuttaa tai keskeyttää osallistumiseni milloin tahansa. Olen selvillä siitä, että voin peruuttaa tämän suostumukseni koska tahansa syytä ilmoittamatta eikä peruutukseni vaikuta kohteluuni työyhteisössä. Olen saanut riittävät tiedot oikeuksistani, tutkimuksen tarkoituksesta ja sen toteutuksesta sekä tutkimuksen hyödyistä ja riskeistä. Minua ei ole painostettu tai houkuteltu osallistumaan tutkimukseen. Olen tietoinen siitä, että mikäli keskeytän tutkimuksen, minusta keskeyttämiseen mennessä kerättyjä tietoja käytetään osana tutkimusaineistoa, ellen ole itse niiden poistamista tutkimuksesta vaatinut.

Olen saanut tiedoksi, että tutkimuksen valmistuttua voin tutustua siihen Itä-Suomen yliopiston hoitotieteen laitoksen Internet sivuilla osoitteessa: <http://www.uef.fi/fi/hoitot>

**Vahvistan osallistumiseni ja vapaaehtoisen suostumukseni tämän tutkimuksen tiedonantajaksi allekirjoituksellani.**

Helsingissä \_\_\_/\_\_\_ 20\_\_\_

Tutkimukseen osallistujan nimi

syntymäaika

osoite

**Allekirjoitus**

**Suostumus vastaanotettu**

Tutkijan nimi

päivämäärä

Allekirjoitus

Tämä suostumus on laadittu kahtena kappaleena, joista toinen jää tutkimukseen osallistujalle ja toinen tutkimuksen tekijälle.

Liite 6. Esitietolomake

Esitietolomake muutosagenttikoulutukseen osallistuville ja heidän esimiehilleen

1. Ikäsi on \_\_\_\_ vuotta
2. Sukupuoli \_\_\_\_\_
3. Ammatillinen koulutuksesi on  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
4. Alaistesi määrä \_\_\_\_\_
5. Nykyinen toimipisteesi \_\_\_\_\_
6. Nimikkeesi \_\_\_\_\_ on
7. Työkokemuksesi nykyisessä tehtävässä \_\_\_\_ v. \_\_\_\_ kk.
8. Työkokemuksesi kaikkiaan hoitoalalla \_\_\_\_ v, \_\_\_\_ kk.
9. Työkokemuksesi hoitoalan esimiehenä \_\_\_\_ v. \_\_\_\_ kk.

## Liite 7. Esimerkki analyysin etenemisestä

Alkuperäinen ilmaus	Alakategoria	Ylategoria	Pääkategoria
Mutta totta kai sitten se mun meneillään olevan maisterikoulutuksen myötä on ihan sitä semmoista käytännön osaamista taas lisää.	Opintojen ja työkokemuksen tuomat valmiudet	Henkilökohtaiset valmiudet näyttöön perustuvassa toiminnassa	Arviota näyttöön perustuvan toiminnan valmiuksista, tavoitteista ja haasteista
Peruskuvio on tuttu, että opiskelu on opiskelua.			
No, mä ajattelen, että mulla on kohtuullisen hyvät. Käsitteistö on tuttua ja toisaalta taas sitten, että pystyy kohtuullisen kriittisesti arvioimaan yksittäisiä tutkimuksia.			
Olen hyvä hahmottamaan kokonaisuuksia ja jotenkin visioimaan ja näkemään silleen sinne pidemmälle, jotenkin ehkä just semmoisina kokonaisuuksina			
Oon ollut monessa mukana tässä, et mä tunnen oikeestaan koko kaupungin hommat aika hyvin vois sanoo.			
Joo ei oo muuttunut kyllä siis millään tavalla, että mä oletan, meitähän ei hirveen montaa ollu, jolle tää oli täysin vieras, mut mullehan tää on ihan uus asia.	Muutos näyttöön perustuvan toiminnan valmiuksissa		
No kyl se varmaan näkyy enemmän kuin silloin, kun mäkin oon valmistunu, niin en mä tiä oliko tämmöstä termiäkään ainakaan mun koulutuksessa.			
Niin tavallaan niiden muutosten taustalla, että miksi me lähdetään jotain asiaa kehittämään, tekemään. Niin kyllä se osaamisen tarve on kasvanut ihan selkeesti tässä			
Niillä ei ole avointa pääsyä yliopiston tietojärjestelmiin, se on se haaste.	Haaste tiedon saatavuudessa	Arvioita henkilökohtaisista haasteet näyttöön perustuvassa toiminnassa	
Jotenkin pitäisi olla, mä muistan täällä itse joskus, kun yritin päästä johonkin tutkittuun tietolehtiin käsiksi, niin kyllä oli tietojärjestelmät niin hankalat ja tietosuojatut, että ei sitten millään onnistu.			

Muo ärsyttää, että me valitetaan, että tämä on nyt aika- tai resurssipula. Mä yritän välttää sitä, niin kuin näet niin kaikin keinoin. Mutta onhan se väistämättä niin, että joskus sitten vaan työtehtävien jäsentämättömyys tai suuri määrä sitten haittaa, että sitten täytyy miettiä, että mikä jää ja mikä on sitten tärkeä.	Haaste ajan riittämisessä		
Aikataulu. Mä en pysy aikataulussa, en millään. Työn ohessa ja mulla on loma tässä. Mä lähden ensi viikolla lomalle, että tämä aikataulu. Ihan mahdoton pysyä siinä. Se on se.			
No varmaan, ei en m silleen mitään haastetta sinänsä, mutta ehkä mä ajattelen ite just tän ajankäytön, et ne haasteet, et mä pystyn saan suoritettua ja tehtyä tän kurssin, et se on ehkä tämmönen haaste sitten.			
Lähinnä se että pärjäänkö mä.	Haaste NPT:n toteuttamisessa		
Mut tietysti ei ymmärrä samalla lailla, kun se ei oo sitä alan tekstiä	Haaste eri tieteenalan kirjallisuuden ymmärtämisessä		
Kun mä en ole opiskellut itse hoitotiedettä, että mä olen yhteiskuntatieteitä opiskellut, että onko tässä nyt sitten jotain sellaista, mitä mun on vaikea sitten hahmottaa ja omaksua, että onko mulla lähtötasossa jotain sellaista puutetta.			
Se on silleen, että sitten kun ettii tuolta kaikkee, niin siel on niin valtavan paljon semmoista mielenkiintoista mihin tekis mieli tarttua, et varmaan se tietotulvakin, että sitten, että huomaa et toi ja toi asia vois kaivata jotakin ja näin, että tavallaan, et osaa löytää sitten sen oleellisen, että mikä sopii just tänne.	Haasteena oikean tiedon löytäminen		
Yleensäkin se tiedon määrä, kuinka koko ajan tulee sitä uutta ja uutta ja uutta tietoa.			
No ihan sellaisia, että tähän tiedonhakuun se on ainakin mulle yksi isoin syy oli just se, että mä taas harjoittelen sitä ja sit varmaan se, et taas vähän preppausta tohon kirjoittamiseen ja artikkelin lukemiseen.	Kehittää tutkimuksellisia valmiuksia	Tavoitteet koulutukselle	
No justiinsa se tiedonhaku varmemmaksi tulee. Rohkeammaksi tekee niitä tietohakuja.			



Ja ehkä tietysti semmoinen verkostoituminen ja verkostojen luominen ja tämmönen	Saada verkostoja		
Ja sitten mä ajattelen tässä koulutuksessa, niin myös se verkostoituminen, että kuulee mitä muualla ja joo.			
Hyvä tota niin tilaisuus tässä kohdin niin hyödyntää sitä, että ehkä täs koulutuksen lomassa voi kohdentaa niitä tehtäviä ja sitä aikaa siihen, että mä voin tavallaan hyödyntää ne suoraan siihen tehtävään.	Koulutuksen hyödyntäminen nykyisessä työssä		
Tota niin, no sen mä tiedä, varmaan se et oivaltaa jotain uutta.	Koulutuksen hyödyntäminen myöhemmin omalla uralla ja muissa opinnoissa		
Totta kai mä haluan että siitä ois hyötyä urallakin. Työnhakua mä en sillai ajattele, kun se ei ole mulla akuutti asia.			
Mulla on ollut ajatuksena, että mä jossain vaiheessa jatkaisin opintoja.			
Sillä lailla tietysti ajattelen, että osaamiseni ja arvoni työntekijänä kasvaa ja sillä lailla just ehkä sellaiset positiot mahdollistuu aina uudet erilaiset, joo. Mutta ei mulla tässä nyt mitään kauheen systemaattista sellaista.			