



UNIVERSITY OF
EASTERN FINLAND

YHTEISÖOHJAUTUVUUS JA VALMENTAVA
JOHTAMISKULTTUURI SOSIAALI- JA TERVEYSPALVELUISSA
Kompleksisuusteoreettinen lähestymistapa johtamisen
tarkasteluun

Johanna Listola

Pro gradu -tutkielma

Sosiaali- ja terveyshallintotiede

Itä-Suomen yliopisto

Sosiaali- ja terveysjohtamisen

laitos

Tammikuu 2022

ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO, yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta
Sosiaali- ja terveystieteiden laitos, sosiaali- ja terveyshallintotiede

Listola, Johanna: Yhteisöohjautuvuus ja valmentava johtamiskulttuuri sosiaali- ja terveyspalveluissa – Kompleksisuusteoreettinen lähestymistapa johtamisen tarkasteluun

Pro gradu -tutkielma, 127 sivua, 3 liitettä (4 sivua)

Tutkielman ohjaajat: FT professori Harri Laihon

Tammikuu 2022

Avainsanat: kompleksisuusteoria, johtamiskulttuuri, henkilöstöjohtaminen, terveydenhuolto

Sosiaali- ja terveyspalveluja tuotetaan useiden toimijoiden ja tasojen muodostamassa, jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Toimintaympäristön dynaamisuus ja yhteiskunnalliset muutostekijät heijastavat vaikutuksensa sote-kentän johtamisen ja toimintakulttuurin tarpeisiin. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tulkita ja ymmärtää terveydenhuollon johtamisen toimintakulttuurin muutosta kompleksisuusteoreettisesta näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa uutta tietoa sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioista ja palvelujärjestelmästä kompleksisina systeemeinä. Lisäksi tavoitteena oli selvittää yhteisöohjautuvan ja valmentavan johtamiskulttuurin periaatteita ja potentiaalia vastata toimintaympäristön kompleksisuuteen sosiaali- ja terveydenhuollon kontekstissa.

Tapaustutkimuksen teoreettinen osa johdattaa kompleksisuusteoreettisen lähestymistavan lähtökohtiin, soveltamiseen ja tutkimukseen terveydenhuollon johtamisen kontekstissa. Empiirinen osio on haastattelututkimus, jossa tarkastellaan lähestymistapaan liittyvää konkreettista tapausesimerkkiä – Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymän uutta johtamiskulttuuria ja kulttuurinmuutosprosessia. Haastatteluaineisto koostuu kahdeksasta teemahaastattelusta, jotka toteutettiin terveydenhuollon toimintayksikön työntekijöille (3), eri esimies- ja johtotasoille (4) sekä ulkopuoliselle konsultille (1). Teemahaastatteluaineisto analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla.

Kirjallisuuden mukaan kompleksisuusteoreettinen lähestymistapa tarjoaa johtamisen toimintamallien kehittämiseen reaali maailman järjestelmissä ilmenevää kompleksisuutta ymmärtävän ja käsitteellistävän kehyksen. Empirian osalta tutkimustulokset nostivat esiin kliinisen mikrosysteemin ja organisaation todellisuudessa ilmenevää kompleksisuutta sekä kohdeorganisaation uuden johtamiskulttuurin yhteneväisyyksiä kompleksisuuden johtamisen päälinjoihin. Tutkimustulokset osoittivat johtamismallin onnistuneen luomaan organisaatioon ja käytännön johtamisen tasolle selkeitä toimintamalleja ja rakenteita, jotka tukevat merkittävää johtamisen ajattelu- ja toimintatapojen muutosta sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen kontekstissa.

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää johtamismallien ja kulttuurinmuutosprosessien kehittämisessä. Tulosten vahvistaminen ja syventäminen vaatii laajempaa perehtymistä kohdeorganisaation kulttuurinmuutokseen. Johtamiskulttuurin vaikuttavuuteen liittyvä seuranta palvelisi tutkimustulosten perusteella myös kompleksisuusjohtamiseen liittyvää vaikuttavuustutkimusta.

UNIVERSITY OF EASTERN FINLAND, Faculty of Social Sciences and Business Studies
Department of Health and Social Management, health and social management sciences

Listola, Johanna: The model of self-directed teams and coaching leadership in health and social care services – Approaching leadership from a complexity perspective

Master's thesis, 127 pages, 3 appendices (4 pages)

Thesis Supervisors: PhD Professor Harri Laihonon

January 2022

Keywords: complexity theory, leadership, human resource management, health care

Health and social care services are produced in an environment characterized by continuous change and several interconnected parts and agents. This creates a challenge for management and leadership within the rapidly changing and complex environment. The purpose of this study was to understand and interpret the transformation in management and leadership culture in healthcare from the perspective of complexity science. The study pursued to reveal new insights of health and social care system and organizations as complex systems. The aim of the empirical part of the study was to explore the principles of the new leadership model applied in practice, as well as to investigate the possibilities of this model to respond to challenges of complex environments.

The theoretical part of this case study introduces the premises, the applications, and the research of complexity sciences in the context of health care. The empirical part was carried out as an interview study focusing on the transformation of organizational leadership culture in a joint municipal social and health care authority of Keski-Uusimaa (Keusote). Empirical data was collected by conducting 8 semi-structured interviews with employees of one health care unit (3), different supervisory and administrative actors of the organization (4) and a management consultant (1). The qualitative interviews were analyzed by applying abductive content analysis.

According to the literature, complexity science provides a lens and a conceptual framework that reflects the complexity of the real world and thus supports in developing complexity embracing leadership practices. The study provided relevant information on how complexity appears in a clinical microsystem and in an organization providing health and social care services. Furthermore, the study provided insights into the shared ideology of complex leadership framed in literature and the new leadership concept deployed in the studied organization. The results indicate that the new leadership model has succeeded in creating organizational structures and practices to support a significant change in mindset, behavior, and leadership in the context of health and social care organization.

The results of this study can be used in further developing the models of complex leadership and the transformation processes related to organizational culture. Further studies are needed to broaden and confirm attained results. Future research addressing the effectiveness of the new leadership model, would serve in filling the research gaps related to complex leadership effectiveness.

Sisältö

1	Johdanto	7
1.1	Tutkimuksen tausta	7
1.2	Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset	12
2	Tutkimuksen metodologiset valinnat	14
2.1	Tutkimusstrategia	14
2.2	Tapaustutkimus muutosprosessin ymmärtämiseksi	16
2.3	Teemahaastattelu: Henkilöstön kokemuksia johtamiskulttuurin muutosprosessista	17
2.4	Teoriaohjaava sisällönanalyysi yhdistää havainnot aiempaan tietoon	20
2.5	Hermeneuttinen prosessi rakentaa ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä	22
3	Organisaatio- ja johtamisteorioiden kehitys ja näkökulmat	24
3.1	Organisaatio- ja johtamisteorioiden kehityksen tarkastelemisen lähtökohdat	24
3.2	Ajallisen kehityskulun, metodologisen painopisteen ja organisaatiokäsityksen mukainen jäsentely	25
4	Kohti kompleksisuuden ymmärtämistä	31
4.1	Systemiteorioista tulkinnallisiin näkökulmiin	31
4.2	Modernista rationaalisuudesta kompleksisuuden ymmärtämiseen	32
4.3	Julkisesta hallinnosta julkiseen hallintaan	34
4.4	Suljetuista ja avoimista systeemeistä kohti ekosysteemiajattelua	38
4.5	Yhteenvedo organisaatioteorioiden ja julkisen hallinnon evoluutiosta	42
5	Kohti kompleksisuuden johtamista terveydenhuollossa	44
5.1	Kompleksisen systeemin pääpiirteet ja niiden ilmeneminen terveyspalvelujärjestelmässä	44
5.2	Kompleksisuuden johtaminen terveydenhuollon kontekstissa	49
5.3	Kompleksisuustiede terveyspalveluiden hallinnon ja johtamisen tutkimuksessa	53

6	Empiirisen aineiston analyysi: Kompleksisuus ja kompleksisuuden hallinta sote-johtamisessa	59
6.1	Kohdeorganisaation toimintakulttuuri ja toimintakulttuurin muutos	59
6.1.1	Kohti uutta toimintakulttuuria	60
6.1.2	Kulttuurinmuutos edellyttää ajattelumuutosta läpi ammattialojen ja organisaatiotasojen	64
6.1.3	Kulttuurinmuutos tuo esiin kompleksisuutta ja monitulkintaisuutta	68
6.2	Kompleksisuuden piirteiden havainnointi kliinisen mikrosysteemin näkökulmasta	71
6.2.1	Kontekstuaalisuus ja kiinnittyminen muihin systeemeihin	72
6.2.2	Yksinkertaisten asioiden muuttuminen yhteisvaikutuksessa kompleksisiksi	75
6.2.3	Systeemin uusiutuminen ja kehittyminen – uuden järjestyksen muodostuminen	79
6.3	Kompleksisuuden johtamisen piirteet kohdeorganisaation toimintakulttuurissa	83
6.3.1	Luottamus jaetun johtajuuden pohjana	84
6.3.2	Tarpeet, tieto, osaaminen ja ratkaisut esille asiakasrajapinnasta	87
6.3.3	Yhteiset tavoitteet, toimivat rakenteet sekä jaettu johtajuus mahdollistavat yhteisöohjautuvuuden	89
7	Pohdinta ja päätelmät	95
7.1	Johtopäätökset	95
7.2	Keskeisten tulosten tarkastelu ja jatkotutkimusehdotukset	104
7.3	Tutkimuksen kulun ja toteutuksen arviointi	107

KUVIOT

KUVIO 1. Tutkimusasetelma

KUVIO 2. Teemahaastattelurunko

KUVIO 3. Ajalliseen ja metodologiseen painopisteeseen kiinnittyvä johtamisteorioiden jäsenitys

KUVIO 4. Morganin organisaatiometaforiin perustuva teoreettisten näkökulmien jäsenitys

KUVIO 5. Terveysthuollon systeemit

KUVIO 6. Systeemi- ja hallintoparadigmojen kehitys

KUVIO 7. Kompleksisuuden yleispiirteitä

KUVIO 8. Esimerkkejä haastateltavien tavoista sanoittaa valmentavaan johtamiseen liittyviä periaatteita, käytäntöjä ja ideologiaa.

KUVIO 9. Kompleksisuuden johtamisen ideologiaa ja perusperiaatteita sekä suuntalinjoja käytännöille ja keinovalikoimalle

LIITTEET

LIITE 1. Tiedote tutkittavalle sekä suostumuslomake

LIITE 2. Alustava haastattelurunko

LIITE 3. Tutkimussuunnitelman tiivistelmä

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

”Ehkä onkin niin, että tulevaisuuden kartoittaminen on vaikeaa ennen kaikkea siksi, että erilaisia kombinaatioita on niin paljon, ja siksi, että todellinen yllätys syntyy tekijöiden yhteisvaikutuksesta, eikä yhden tekijän lineaarisesta etenemisestä.”

Näin toteaa Työterveyslaitoksen pääjohtaja Antti Koivula pohtiessaan työelämän tulevaisuuden mahdollisuuksia ja haasteita sekä niihin liittyviä ratkaisuvaihtoehtoja (Kokkinen 2020, 4). Sitaatilla on yhteys tämän tutkimuksen kohteena olevan kompleksisuusajattelun logiikkaan.

Kompleksisuus käsitteenä viittaa useiden osatekijöiden kytkeytyneisyyteen ja yhteenkietoutuneisuuteen ja tämän seurauksena muodostuviin epälineaarisiin kehityskulkuihin ja ennakoimattomiin lopputuloksiin. Kompleksinen systeemi on luonteeltaan dynaaminen ja siinä ilmenevä muutos on jatkuvaa, arvaamatonta, kehkeytyvää, epälineaarista ja yhteenkietoutunutta. (esim. Sturmberg & Martin 2013, 1–9; Puustinen & Hanén 2018; Kangas, Kujala, Heikkinen, Lönnqvist, Laihonen & Bethwaite 2019.)

Tämä tutkimus tarkastelee johtamisajattelun muutosta sekä kohdeorganisaation uutta johtamiskulttuuria ja sen keinoja ja mahdollisuuksia vastata kompleksisen toimintaympäristön haasteisiin. Johtamisajattelun muutoksen tarpeen voidaan nähdä olevan seurausta toimintaympäristön lisääntyneestä kompleksisuudesta, sekä tämän esille nostama tarpeesta perinteisistä hierarkkisista toimintamalleista poikkeavaan johtamiseen. Mick ja Shay (2014, 3–21) kuvaavat 2000-luvun alkupuolen olleen täynnä muutoksia ja haasteita, joiden voidaan arvioida vaikuttavan perusteellisesti terveydenhuollon organisaatioiden tulevaisuuden näkökulmiin. Ympäristön ja talouden muutokset, terveydenhuollon rahoitusmekanismit, teknologian kehitys, palveluiden laatuvaatimukset, työhön liittyvä merkitysten, asenteiden ja arvopohjan muutos, väestön ikääntyminen ja terveysprofiilin muutokset, työvoiman saatavuuden haasteet sekä yllättävät luonnonkatastrofit tuottavat merkittäviä haasteita tulevaisuuden terveydenhuollon

järjestämiseen ja organisaatioihin sekä vaateen terveydenhuollon organisaatioiden erilaiseen teoreettiseen tarkasteluun (Mick & Shay 2014, 3–21; ks. myös Kokkinen 2020). Sosiaali- ja terveydenhuollon työssä on myös tulevaisuudessa oletettavissa niin lyhyen kuin pitkänkin aikavälin muutoksia, jotka tulevat muuttamaan työnteon tapoja, työntekijöiden asemaa ja edellyttämään henkilöstöltä sopeutumista ja uudistusten mukaista toiminnan kehittämistä (Sinervo 2019; Kaihlanen, Laulainen, Niiranen, Keskimäki, Hietapakka & Sinervo 2019; Laulainen, Zitting, Niiranen 2020).

Sosiaali- ja terveystalvvelujärjestelmää ja siinä toimivia organisaatioita voidaan lähestyä kompleksisina systeemeinä (Plsek & Greenhalgh 2001; Begun & Thygeson 2015; Laulainen ym. 2020). Palvelujärjestelmä toimii keskellä jatkuvia muutoksia, kuohuntaa ja kriisitilanteita ja palvelujärjestelmässä ja siihen liittyvissä organisaatioissa useiden muutosten vaikutukset kohtaavat ja koettelevat järjestelmän resilienssiä maailmanlaajuisesti (WHO 2016; Khan, Vander Morris, Shepherd, Begun, Lanham, Uhl-Bien & Berta 2018, 193). Oletuksen toimintaympäristön vakauudesta ollessa kyseenalainen keskiöön tulisi nostaa oletus siitä, että toimitaan jatkuvasti muutoksen, epävarmuuden ja ennustamattomuuden tilassa (Hazy 2011; Merali & Allen 2011).

Martin ja Sturmberg (2013, 798) kuvailevat terveydenhuollon systeemeitä ja niiden sisällä tapahtuvia prosesseja epälineaariseksi, epävakaaiksi ja epämääräisiksi sekä vastakohtaisuuksien, arvostiriitojen ja jännitteiden värittäviksi. Zimmerman (2011, 630–632) puolestaan esittää terveydenhuollon prosessien olevan dynaamisia, kehkeytyviä, ennalta-armaamattomia ja muodostuvan yhteydessä toisiinsa. Näiden ominaisuuksien näkeminen edellyttää uudenlaista tapaa havainnoida terveydenhuoltojärjestelmän kokonaisuutta kompleksisena, sosiaalisena, vuorovaikutuksellisena ja tulkintojen muodostamana toimintaympäristönä, jota on vaikea kontrolloida. Tällöin myös johtamisen lähestymistapojen ja johtamiskäytäntöjen tulisi edistää joustavuutta ja kykyä mukautua toimintaympäristön epävarmuuteen. (Zimmerman 2011, 630–632; Ferlie, Montgomery & Reff Pederson 2016, 116–118; ks. myös Chia 2011.)

Perinteisesti johtaminen liitetään edelleen laajalti hierarkkiseen asemaan, ylhäältä alaspäin kulkevaan ohjaamiseen ja kontrolliin sekä systeemin stabiiliisuuden tavoitteluun (Marion & Uhl-Bien 2011, 386; Hazy 2011, 527–530, 537–538; Khan ym. 2018, 195–196). Perinteinen ajattelu nojaa vahvasti ongelmien ratkaisuun todellisuutta yksinkertaistamalla, jolloin ongelmat olisivat ratkaistavissa riittävällä määrällä lineaarista, täsmällistä ja vakaata näyttöä ja tutkimusta (Martin & Sturmberg 2013, 798). Johtaminen nojaa vanhasta tottumuksesta koneorganisaation määräämiseen ja valvontaan tukeutuvaan ajatusmalliin (Hazy 2011, 527–530, 537–538). Begun & Thygeson (2014, 264–265, 282) kuvaavat terveydenhuollon toimintamallien painopisteen olevan edelleen vahvasti palveluiden ja tuotteiden standardoinnissa, rutinoimisessa ja reduktionistisessa ajattelussa, ja toiminnan sovittaminen lineaarisiin ja ennustettaviin malleihin vaikuttaa epävarmuuden omaksumista ja hyödyntämistä vetoavammalta. Myös terveydenhuollossa luonnostaan vallitseva lääketieteellinen lähestymistapa vahvistaa lineaarisia ja hierarkkisia, kontrolliin perustuvia ajattelutapoja (Begun & Thygeson 2014, 264–265, 282).

On esitetty, että johtaminen kompleksisessa ja dynaamisessa toimintaympäristössä tulisi ymmärtää perinteisestä johtamisajattelusta poikkeavalla tavalla (Marion & Uhl-Bien 2011, 386; Khan ym. 2018, 195–196; Kangas ym. 2019). Esimerkiksi Kangas kollegoineen (2019, 13–17) toteaa, että toimialoja ylittävissä ja useita toimijoita yhdistävissä haasteissa ratkaisut eivät voi olla yksinomaan yksittäisen toimijan tai tahon käsissä, vaan ongelmanratkaisun tulisi perustua yhteistyölle, jossa onnistuminen on kaikkien etu. Hierarkkisen johtamisen sijaan onnistumisen edellytykseksi kuvataan eri tasoilla ja toimijoilla ilmenevää johtajuutta (Kangas ym. 2019). Uhl-Bien, Marion ja McKelvey (2007) ovat esittäneet myös, että asiantuntijoiden johtamisen tulisi olla ensisijaisesti jatkuvaan oppimiseen ja uudistumiseen tähtäävää. Näkökulma poikkeaa olennaisesti tuotantolinjan henkilöstön johtamisesta (ks. myös Marion & Uhl-Bien 2011, 389; Begun & Thygeson 2015, 2).

Seeck (2012, 19) kuvaa johtamisteorioiden ja -mallien syntyvän erilaisissa yhteiskunnallisissa olosuhteissa ja heijastavan yhteiskunnallista kehitystä ja muutosta. Teoriat ja niistä nousevat johtamistekniikat ja -mallit jäsenyvät historiallisesti yleisesti hyväksytyiksi, vuosikymmeniä vallitseviksi paradigmoiksi (Barley & Kunda 1992, 363; Kuhn 1994). Organisaatio- ja

johtamisteorioiden sekä julkisen hallinnon teorioiden 1900-luvun alkuun ulottuva tarkastelu osoittaa molempien paradigmojen kehityksen kulkevan mekanistisesta, hierarkiaan ja valvontaan perustuvasta ajattelusta kohti ajatusta muutoksen jatkuvasta luonteesta, verkostoista, vuorovaikutuksen ja yhteistyön merkityksestä sekä jaetusta johtajuudesta. Yhteistä molemmille kehityssuunnille on kasvaneen kompleksisuuden painottaminen ja pyrkimys kompleksisuutta huomioivien toimintamallien lisäämiseen. (Vartiainen, Raisio, Lundström, Niskanen 2020, 45–48; ks. myös Maguire, Allen, McKelvey 2011, 2–7; Merali & Allen 2011.)

Molemmissa paradigmoissa on havaittavissa siirtymää kohti ymmärrystä yksittäisten tahojen ja toimijoiden rajallisista mahdollisuuksista kompleksisten järjestelmien ja toimintaympäristön kontrolloimisessa ja ohjaamisessa. Paradigmakehitys vie kohti ajatusta siitä, että vastuuta on tarpeen jakaa eri yhteiskunnallisille tahoille julkisen hallinnon tasolla ja palvelujärjestelmän tasolla sekä laajemmin kaikille toimijoille terveystalvueluita tuottavissa organisaatioissa ja asiakasrajapinnassa. (esim. Hazy 2011, 529; Mohrman & Shan 2014, 9–10; Kaihovaara, Haila, Noro, Salminen, Härmälä, Halme, Mikkela, Saarnivaara & Pekkala 2017.)

Johdannon aloittavan Koivulan sitaatin voi tulkita sanoittavan kompleksisuuden ilmenemistä ja kytkeytyvän kompleksisuusajattelun logiikkaan. Kompleksisuusajattelu ilmaisee kompleksisuuden ja kompleksisten systeemien ilmiökenttään liittyvää ajattelutapaa. Kompleksisuustieteet tutkivat eri tieteenalojen piirissä ilmeneviä hyvin erilaisia kompleksisia systeemeitä ja prosesseja. Ne muodostavat kokoelman teoreettisia lähestymistapoja, jotka pyrkivät ymmärtämään eri osatekijöiden yhteyksiä ja vuorovaikutusta sekä dynaamisuutta, ennakoimattomuutta ja epälineaarisuutta. (esim. Merali & Allen 2011; Vartiainen, Ollila, Raisio, Lindell 2013; Sturmberg & Martin 2013; Hanén 2017, 78.) Sosiaalisten systeemien kontekstissa kompleksisuusteorioiden muodostavat ihmisistä koostuvien järjestelmien sosiaalisesti rakentuvaa luonnetta ymmärtävän viitekehyksen kompleksisten ilmiöiden ja systeemien tutkimiseen (Cilliers 2013; Sturmberg & Martin 2013; Ellis 2013, 485; Thompson, Fazio, Kustra, Patrick & Stanley 2016).

Organisaatiokontekstissa kompleksisuustiede tutkii organisaatioissa ilmenevää vuorovaikutusta ja dynamiikkaa ymmärtääkseen prosesseja, jotka näissä yhteyksissä kehittyvät. Tämä mahdollistaa erilaisten johtamisen ja johtajuuden näkökulmien havaitsemisen ja lisää ymmärrystä siitä, minkälaisen johtamisen keinoin voidaan mahdollistaa haluttuja tavoitteita. (Marion & Uhl-Bien 2011, 392–395.) Terveysthuollon organisaatioita ja toimintayksiköitä voidaan tarkastella kompleksisuusviitekehityksen läpi kompleksisina adaptiivisina systeeminä, jotka koostuvat erilaisista, toisistaan riippuvaisista, vuorovaikutuksen ja palautteen perusteella toimintaansa muokkaavista toimijoista, jotka kykenevät mukautumaan ympäristöönsä (Lanham 2013, 715–716; Begun & Thygeson 2014, 292–293).

Tämä tutkimus pyrkii hyödyntämään kompleksisuusteoreettista viitekehystä sosiaali- ja terveydenhuollon organisaation kulttuurinmuutosprosessin tarkastelussa. Näin tutkimus vastaa kirjallisuuden kuvaamiin edellytyksiin kompleksisuustutkimuksen kehittymiselle. Esimerkiksi Puustinen ja Hanén (2018, 19) esittävät kompleksisuustutkimuksen kehittymisen edellyttävän lisää empiiriseen aineistoon perustuvaa, kompleksisuusajattelun käsitteitä ja viitekehystä hyödyntävää tutkimusta. Siitä huolimatta, että kompleksisuusajattelua hyödyntävät lähestymistavat ovat tällä vuosikymmenellä lisääntyneet, on siihen kiinnittyvä tutkimus terveydenhuollon toimintakentän laajuuden huomioiden edelleen vähäistä etenkin empiirisen soveltamisen osalta (Begun & Thygeson 2014, 263–264; Belrhiti, Nebot Giral & Marchal 2018). Täysin vakiintuneita tapoja kompleksisuusteorian soveltamiseen terveydenhuollon kontekstissa ei ole (Zimmerman 2011 618; Thompson ym. 2016, 87–88, 100; Belrhiti ym. 2018, 1079).

Valmentavaa johtamisotetta sekä tiimien ja yksilöiden itseohjautuvuutta tutkittaessa tukeudutaan useimmiten itseohjautuvuuteen, valmentamiseen sekä organisaatiokulttuuriin liittyviin teoreettisiin näkökulmiin. Valmentavan johtamisen ja yhteisöohjautuvuuden toimintakulttuuria ja siihen liittyvää kulttuurinmuutosta prosessina ei ole lähestytty kompleksisuusteoreettisesta näkökulmasta. Tutkimuksen kohdeorganisaation uuden johtamiskulttuurin kantava ajatus sopii edellä kuvatun hallinnon ja johtamisen paradigmojen kehityksen kulkusuuntaan, nostaen keskiöön paradigmakehityksen tuoreimpien suuntien ajatusmallien mukaista ideologiaa. Tästä syystä tulokulmien mahdollisten yhteneväisyyksien

tarkempi tarkastelu on perusteltua. Lisäksi kompleksisuusajattelu lähestymistapana tarjoaa lupaavan tulkintakehyksen yhteistyöhön liittyvien monimutkaisten vuorovaikutussuhteiden ja muutoksen tarkasteluun (Jalonen, Lindell, Puustinen, Raisio 2013, 287), joista on tullut keskeinen osa sosiaali- ja terveydenhuollon johtamista.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tulkita ja ymmärtää terveydenhuollon johtamisen toimintakulttuurin muutosta kompleksisuusteoreettisesta näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioista ja palvelujärjestelmästä kompleksisina systeemeinä. Lisäksi tavoitteena on selvittää yhteisöohjautuvan ja valmentavan johtamiskulttuurin periaatteita ja potentiaalia vastata toimintaympäristön kompleksisuuteen sosiaali- ja terveydenhuollon kontekstissa.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Millaisen kehyksen kompleksisuusteoreettinen lähestymistapa tarjoaa sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen käytäntöjä ja toimintamalleja kehitettäessä?
2. Millaisena yhteisöohjautuva ja valmentava johtamiskulttuuri ja kulttuurinmuutosprosessi ilmenevät sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiossa ja miten henkilöstö ne kokee?

Tutkimuskysymyksiä tarkastellaan sekä aiemman kirjallisuuden että kohdeorganisaation sijoittuvan tapaustutkimuksen kautta. Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa, Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymässä, on käynnissä koko organisaation kattava johtamiskulttuurin muutos kohti yhteisöohjautuvuuden ja valmentavan johtamisen toimintakulttuuria. Johtamiskulttuurin muutos tavoittelee asiakaskokemuksen, henkilöstön työn mielekkyyden ja työssä jaksamisen parantamista sekä parempaa kykyä vastata toimintaympäristön muutoksiin.

Jari Vuori (2005, 25–31) kuvaa terveyshallintotieteen paradigman muodostavan tietoa analysoimalla johtamisteoriaa terveydellisten kysymysten ehdoilla, huomioiden sekä

terveydenhuollon organisaatioiden organisaatiokulttuuria, että erikoisalojen ja toimintayksiköiden perustehtävää. Tämä tutkimus liittyy sosiaali- ja terveyshallintotieteen tutkimusperinteeseen pyrkiessään kehittämään hallinnon teoriaa sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen kontekstissa. Tutkimus tuottaa uutta tietoa sosiaali- ja terveyshallintotieteen johtamisen teoreettisista lähestymistavoista, muutoksen johtamisesta ja uudenaikaisesta johtamisen toimintakulttuurista. Tutkimus liittyy empiirisen esimerkin kompleksisuuden tutkimuskenttään terveydenhuollon kontekstissa.

Tutkimusraportti alkaa tutkimuksen metodologisten valintojen kuvauksella. Tutkimuksen teoreettinen osa muodostaa kirjallisuuden avulla kuvaa johtamis- ja organisaatioteorioiden sekä julkisen hallinnon paradigmakehityksestä kohti kompleksisuutta ymmärtävää lähestymistapaa. Teoreettinen osa liittyy tämän jälkeen kompleksisuusteoreettisen näkökulman terveystalouden järjestelmän ja sen johtamisen kontekstiin. Teoreettinen osa päättyy katsaukseen kompleksisuustieteiden nykytilasta ja tutkimuksesta terveydenhuollon johtamisen kontekstissa.

Tutkimuksen empiirinen osio tarkastelee tapaustutkimuksena kohdeorganisaation yhden yksikön uutta johtamiskulttuuria ja johtamiskulttuurin muutosprosessia kompleksisuusteoreettisesta näkökulmasta. Analyysiosio avaa kohdeorganisaatiossa tapahtuvaa johtamiskulttuurin muutosprosessia sekä yhteisöohjautuvuuden ja valmentavan johtamisen periaatteita. Analyysiosiossa muutosprosessia ja johtamiskulttuuria tulkitaan kompleksisuusteoreettisesta näkökulmasta. Tutkimusraportin päättää pohdinta- ja päätelmäosio, jossa esitetään vastaus tutkimuskysymyksiin, tarkastellaan tutkimuksen keskeisiä tuloksia, esitetään jatkotutkimusehdotukset sekä arvioidaan tutkimuksen kulkua ja toteutusta.

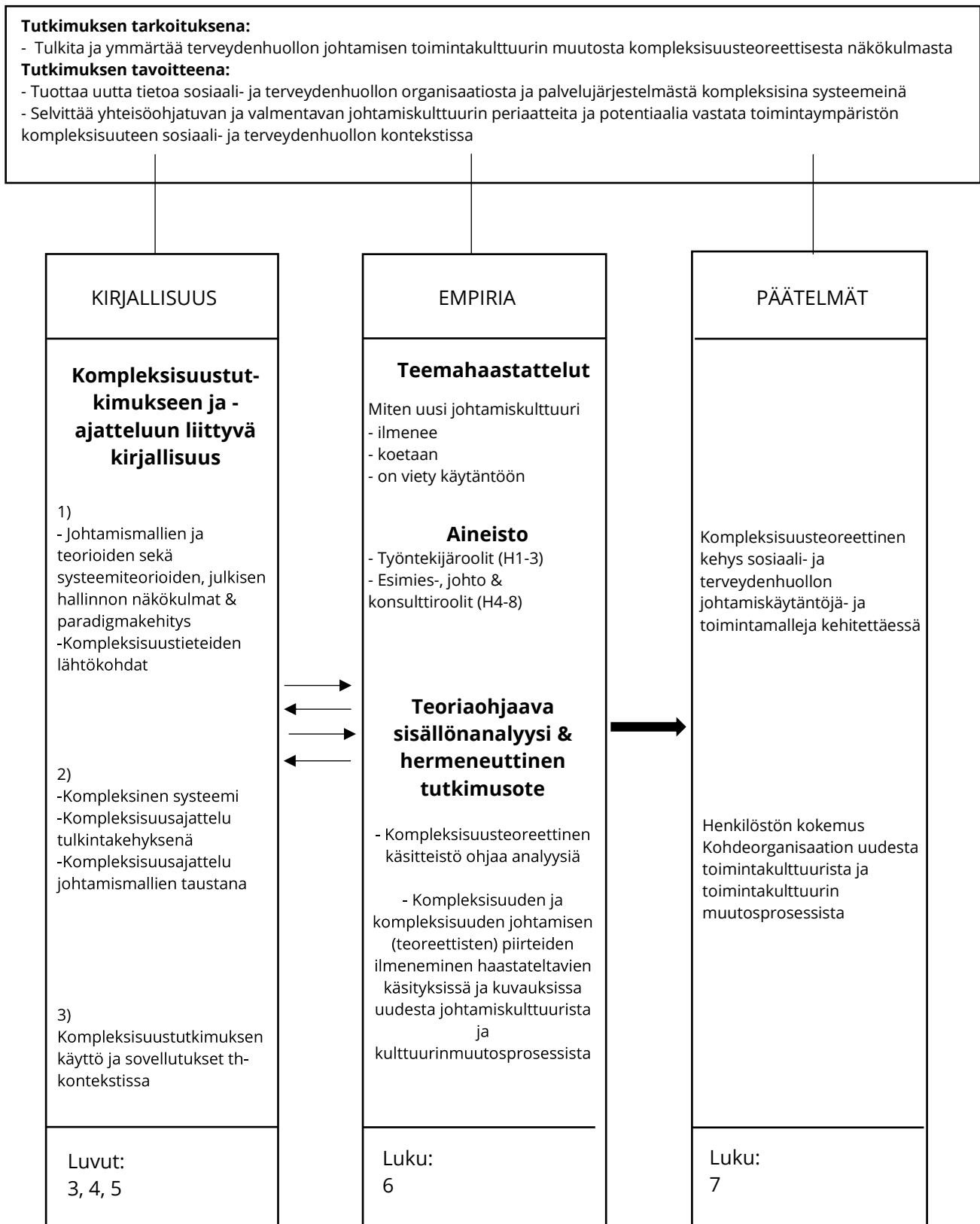
2 Tutkimuksen metodologiset valinnat

2.1 Tutkimusstrategia

Tutkimuksen tarkoituksena on tulkita ja ymmärtää terveydenhuollon johtamiskulttuurin muutosta kompleksisuusteoreettisesta näkökulmasta. Kokonaisvaltaisen ymmärryksen mahdollistamiseksi tutkimus kokoaa aihealueeseen liittyvää kirjallisuutta valituista näkökulmista sekä lähestyy tarkemmin tapaustutkimuksena kohdeorganisaatiossa tapahtuvaa johtamiskulttuurin muutosprosessia.

Teorian kuvatessa ideologisen ajattelun kehittymistä historiallisesti, empiria esittelee ajattelusuuntaan liittyvän konkreettisen tapausesimerkin – uuden toimintakulttuurin ja kulttuurinmuutosprosessin, jota tulkitaan kompleksisuusteoreettisin käsittein. Tutkimukseen valitun kirjallisuuden rajaamiseen on vaikuttanut ennen kaikkea tavoite saavuttaa esiyymmärrys kompleksisuusteorioista, niiden taustoista ja soveltamisesta terveydenhuollon tutkimuksessa, sekä empiirisen aineiston esille nostama tarve saada kirjallisuus kiinnittymään aihealueeseen liittyvään laajempaan teoreettiseen kontekstiin.

Kuvio 1 havainnollistaa tutkimusasetelmaa. Kuvio tiivistää tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteet sekä tutkimuksessa käytetyt teoreettiset ja empiiriset menetelmät, joilla tutkimuskysymyksiin pyritään vastaamaan. Tutkimuksen teoreettinen osio muodostaa käsityksen kompleksisuustieteiden lähtökohdista, kompleksisuusteorioista tulkintakehyksenä, kompleksisuusajattelusta johtamismallien taustana sekä kompleksisuustutkimuksen nykytilasta terveydenhuollon johtamisen kontekstissa. Tutkimuksen empiirinen osio tarkastelee käytännön tapausta paradigmanmuutosta heijastavasta johtamismallista. Empiirisessä osiossa kohdeorganisaation kulttuurinmuutosprosessia tulkitaan kompleksisuusteoreettista tulkintakehystä hyödyntäen. Lisäksi tunnistetaan yhtäläisyyksiä teorian kuvaamiin kompleksisuuden johtamisen pääperiaatteisiin.



Kuvio 1. Tutkimusasetelma

Kirjallisuuden rooli tutkimuksessa on kaksiosainen. Yhtäältä kirjallisuuden avulla muodostettiin esiymmärrys teoriasta ja sen taustoista sekä teorian käyttösovellutuksista terveydenhuollon johtamistutkimuksessa ennen tutkimuksen empiirisen aineiston keruuta. Toisaalta tämä viitekehys on muotoutunut, rajautunut ja kiinnittynyt laajempiin teoreettisiin näkökulmiin tutkimuksen edetessä. Empiirinen osa liittyy teoreettisiin näkökulmiin konkreettisen tapausesimerkin, jossa organisaation johtamiskulttuuria ja sen muutosta tarkastellaan ja pyritään ymmärtämään syvemmin kompleksisuusteoreettisesta näkökulmasta. Empiirisen osion tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluin ja analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä hermeneuttista tutkimusotetta hyödyntäen.

Vikka kollegoineen (2018, 165) esittää tapaustutkimukselle olevan tyypillistä käsitteiden, teorian ja tutkimusongelman tarkentuminen vuoropuhelussa läpi tapaustutkimusprosessin. Tällä tavoin prosessin aikana tarkentuu se, mitä tietoa tulee kerätä ja millä tavoin vastataksaan tutkimusongelmaan (Vikka ym. 2018, 165). Tämä teorian ja empirian välinen vuorovaikutus on ollut nähtävissä myös tämän tutkimusprosessin aikana.

2.2 Tapaustutkimus muutosprosessin ymmärtämiseksi

Tapaustutkimus lähestymistapana soveltuu tutkimukseen sen tavoitellessa syvällistä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä omassa kontekstissaan. Tapaustutkimuksessa pyritään tutkimaan, kuvaamaan ja selittämään rajattua kokonaisuutta tai yksittäistä tapahtumaa (Yin 2009, 17–18). Eskolan ja Suorannan (1998, 48) mukaan tapaustutkimuksen kohteeksi voidaan valita tyypillinen tai edustava, tai vaihtoehtoisesti hyvin ainutkertainen, poikkeava tai uutta opettava tapaus.

Tapaustutkimus sopii etenkin tutkimuksiin, joiden kohteena on luonnollisessa ympäristössään oleva moniulotteinen ilmiö. Näiden lisäksi lähestymistavan valintaa tukevat olosuhteet, joissa tutkijalla on vain vähän kontrollia tutkittavaan ilmiöön ja ilmiöstä on vain vähän aiempaa empiiristä tutkimusta. Tapaustutkimusta voidaankin myös pitää 'uutta löytävänä' tutkimustapana, jonka tarkoituksena on tuottaa uusia teoreettisia ideoita. (Eriksson & Koistinen

2005, 4–5; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 134–135, 166.) Tapaustutkimus otteena ei itsessään rajoita tutkimuksessa tehtäviä aineiston keruuseen tai analyysiin liittyviä menetelmävalintoja (Vikka, Saarela ja Eskola 2018, 165).

Tähän tutkimukseen tapaustutkimus soveltuu hyvin sen mahdollistaessa sosiaalisten ja kompleksisten ilmiöiden kokonaisvaltaista ymmärtämistä sekä muutosprosessien ja monimuotoisen vuorovaikutuksen havainnoimista. Tapaustutkimus onkin ollut pääasiallinen metodi kotimaisissa, yhteiskuntatieteellisissä kompleksisuustutkimuksissa (esim. Jalonen 2007; Laihonen 2009; Kivelä 2010; Puustinen 2017; Hanén 2017).

Lähtökohta tutkimuksen empiirisen tapauksen valintaan on teoreettinen. Tapauksen yhteys tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin on kaksijakoinen. Ensimmäinen ennakko-oletus on, että kohdeorganisaation uusi toimintakulttuuri mukailee teoreettisen viitekehyksen kuvailemaa johtamisajattelussa tapahtuvaa suunnanmuutosta, toisen ennakko-oletuksen ollessa se, että systeemissä ja kulttuurinmuutosprosessissa voidaan havaita kompleksisuutta. Tutkimuksen tarkoituksen ollessa ymmärtää johtamisen toimintakulttuurin muutosta kompleksisuusteoreettisesta näkökulmasta, mahdollistavat teoria ja empiirinen tapaus yhdessä perusteellisemmän ymmärryksen rakentumista tutkittavasta ilmiöstä.

2.3 Teemahaastattelu: Henkilöstön kokemuksia johtamiskulttuurin muutosprosessista

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin teemahaastatteluin. Teemahaastattelu soveltuu aineistonkeruumenetelmäksi tavoitteen ollessa haastateltavien kokemusten ja ajatusten tutkiminen haastateltavien omaa elämysmaailmaa ja määritelmiä korostaen.

Teemahaastattelussa teema-alueet on etukäteen määritelty, mutta toisin kuin strukturoidussa haastattelussa, teemahaastattelussa kysymysten muotoilu ja järjestys eivät ole tarkkaan määriteltyjä. Teemahaastattelussa ennalta määritellyt teema-alueet käydään läpi ja kysymyksiä voidaan tarkentaa ja syventää haastateltavien vastauksiin perustuen. Teemojen järjestys ja

laajuus voivat myös vaihdella haastattelusta toiseen. (Eskola, Lätti, Vastamäki 2018, 24–26, 37–41; Puusa 2020, 107–109.)

Tässä tutkimuksessa teemahaastatteluiden teemat koskivat kohdeorganisaation uutta johtamiskulttuuria. Haastatteluiden tavoitteena oli selvittää yhteisöohjautuvuuden ja valmentavan johtamisen toimintakulttuurin periaatteita, siihen liittyvän muutosprosessin ilmenemistä sekä näihin liittyviä kokemuksia. Haastattelijan ollessa organisaation ulkopuolinen ja kohdeyksikössä tapahtuvan toiminnan ollessa haastattelijalle ennestään tuntematonta, haastattelut kartoittivat osaltaan myös haastateltavan työnkuvaa, vastuualueita, toimijaroolia kokonaisuudessa sekä tiimin työtä ja toimintaa osana organisaatiota. Johtamiskulttuurin ilmenemisestä ja siihen liittyvistä kokemuksista sekä muutosprosessista pyrittiin saamaan monipuolinen käsitys eri organisaatiotasoilta sekä ulkopuoliselta, hanketta kuljettavalta konsultilta. Haastateltaviksi koottiin tästä syystä kohdeyksikön työntekijöitä, useita esimies- ja johtotasoja sekä ulkopuolinen konsultti.

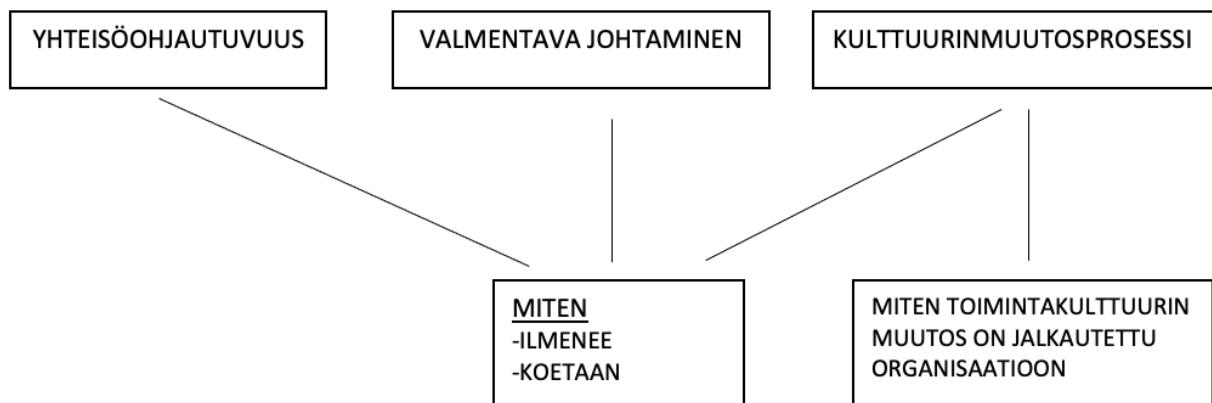
Organisaation ulkopuolisena tutkijana haastattelijalla oli organisaatiosta yhteyshenkilö apuna kohdeyksikön ja haastateltavien valinnassa ja rekrytoinnissa sekä tutkimuslupaan liittyvissä asioissa. Kohdeyksikkö ja haastateltavat valikoituivat tutkimukseen tutkimuksen tarpeen, kohdeyksikön ajallisen tilanteen sopivuuden sekä haastateltavien oman vapaaehtoisuuden ja halukkuuden mukaan. Organisaatio ja kohdeyksikkö rekrytoi haastateltavat työntekijät tutkimukseen sisäisesti, joten haastateltavilla lähiesimiehillä oli tieto tutkimukseen osallistuvien työntekijöiden henkilöllisyydestä ja työntekijöillä oli tieto tai mahdollisuus päätellä haastatteluun osallistuvien esihenkilöiden ja johdon henkilöllisyys tutkimussuunnitelman toimijaroolien kuvauksesta. Haastateltavat ovat antaneet suostumuksensa esitettyyn tutkimusasetelmaan ja organisaation yhteyshenkilön kanssa on sovittu kohdeyksikön tunnistetietojen häivyttämisestä. Tutkimustiedote ja suostumuslomake ovat tutkimusraportin liitteenä 1.

Tutkimustehtävänä oli tunnistaa uutta johtamiskulttuuria ja kulttuurinmuutosprosessia koskevasta teemahaastatteluaineistosta teoriaohjaavasti kompleksisuusteoreettiseen lähestymistapaan liittyviä piirteitä (l. mahdollista kompleksisuuden ilmenemistä ja mahdollisia

kompleksisuuden johtamiseen liittyviä piirteitä tai ajatusmalleja). Haastatteluteemat nousivat haastateltavien reaali maailmasta – uudesta johtamiskulttuurista – ja aineistosta tehtävä tulkinta tutkijan teoreettisista näkökulmista. Lähtökohtana oli, että haastateltavilta ei edellytetä tietoutta tutkimusta ohjaavasta teoreettisesta lähestymistavasta. Osaltaan tutkijan organisaation ulkopuolisen roolin vuoksi ennen haastatteluita saatavilla oleva tieto yksikön toiminnasta, haastateltavien työstä ja rooleista sekä uudesta johtamiskulttuurista olivat melko suppeat. Toisaalta tutkija teki ennen haastatteluiden toteutusta tietoisin valinnan keskittyä tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen perehtymiseen.

Haastattelurunkoa testattiin ennen varsinaisia haastatteluita kahdella esihaastattelulla. Esihaastattelut tehtiin kohdeorganisaation ulkopuolisille henkilöille. Toinen haastateltavista edusti terveydenhuollon työntekijäroolia, ollen myös osa työryhmää, joka vie vastaavaa johtamismallia pienempään terveydenhuollon organisaatioon. Toinen haastateltavista edusti valmentavaa johtamista toteuttavan koulutusorganisaation väliesimiestasoa. Tehtyjen esihaastatteluiden myötä vaikutti siltä, että teemojen mukaiset haastattelukysymykset rajasivat haastateltavien vastauksia ja teemojen ympärillä käytävää keskustelua liikaa, onnistumatta täysin keskittymään olennaisiin, haastateltavan esiin tuomiin seikkoihin, joita rungon kysymykset eivät kattaneet.

Esihaastatteluiden hyöty korostui varsinaisissa haastattelutilanteissa. Esihaastatteluissa saavutetun ymmärryksen myötä tutkija pystyi ennakoimaan ja valmistautumaan paremmin hyvin teemavetoisesti etenevään avoimeen haastatteluun. Tämä mahdollisti haastateltavien liittymisen aiheeseen omista hyvin erilaisista näkökulmistaan ja toimijaroleistaan. Osaltaan valmius teemojen varassa käytävään avoimeen haastatteluun ja sen hyötyihin sai tukea myös haastattelijan terapiatyöhön liittyvästä koulutuksesta ja kokemuksesta haastattelutilanteissa. Kuvio 2 kuvaa karkeasti läpikäytyä teemarunkoa. Esihaastatteluissa testattu laajempi haastattelurunko (LIITE 2) tarjosi tarvittaessa suuntaa ja tarkentavia kysymyksiä, mutta niiden merkitys ja määrä vaihtelivat haastatteluiden välillä.



Kuvio 2. Teemahaastattelurunko

Varsinaisissa tutkimushaastatteluissa teemojen sisällä käyty keskustelu osoittautui toimivaksi, jokaisen haastateltavan tuodessa käsiteltävien teemojen piiriin tietoa erilaisista näkökulmista ja toimijarooleista. Haastatteluissa oli havaittavissa erilaisia tapoja käsitellä yhteisöohjautuvuutta ja valmentavaa johtamista joko toisistaan erillisinä asioina tai yhtenä samana ilmiönä. Erilaisille toimijarooleille tehdyissä haastatteluissa teemojen sisältö painottui oletetusti eri tavoin. Esimerkiksi konsultin ja johdon kyetessä tuomaan esille enemmän perusteita toimintakulttuurin muutokselle työntekijät pystyivät tuomaan haastatteluihin selvästi eri tavoin asiakasrajapinnan tietoa. Sen lisäksi, että teemojen sisällä käyty keskustelu salli haastateltavien puhua heidän näkökulmastaan merkityksellisistä asioista, se toi esille haastattelijalle odottamatonta tietoa, jota pystyi tarvittaessa tarkentamaan ja purkamaan syvemmin myös seuraavissa haastatteluissa.

2.4 Teoriaohjaava sisällönanalyysi yhdistää havainnot aiempaan tietoon

Kohdeorganisaatiosta kerätty haastatteluaineisto kuvaa haastateltujen toimijoiden ajatuksia ja kokemuksia johtamiskulttuurista ja johtamiskulttuurin muutoksesta. Analyysivaiheessa tavoitteena oli etsiä ja tulkita muodostuneesta haastatteluaineistosta nousevista kokemuksista ja kuvauksista kompleksisuuden ilmenemistä sekä kompleksisuuden johtamisen teoriaperustaan viittaavia toimintamalleja.

Empiirisen aineistonkeruun jälkeen haastattelunauhoitteet litteroitiin ja syötettiin Atlas-ohjelmistoon. Aineiston käsittely aloitettiin koodaamalla siitä tutkimuskysymysten ohjaamana sekä havaittavia kompleksisen systeemin yleispiirteitä että kompleksisuuden johtamiseen liitettyjä periaatteita ja toimintatapoja. Samanaikaisesti aineistosta koodattiin myös haastateltavien puheissa toistuvia kuvauksia kohdeorganisaation uuden johtamiskulttuurin periaatteista ja käytännöistä, sekä puheissa toistuvia kuvauksia muutosprosessiin ja uuteen toimintakulttuuriin liittyvistä kokemuksista. Tehtyä koodausta ohjasi näin osaltaan aineisto ja osaltaan teoria.

Koodaamisen jälkeen aineistoa ryhmiteltiin ja teemoitettiin aihepiirien mukaan niin, että omiksi osioikseen erotettiin johtamiskulttuuria ja sen muutoksen kuvailua koskevat teema-alueet, kompleksisuuden ilmenemistä koskevat teema-alueet ja uuden johtamiskulttuurin toiminnan logiikkaa koskevat teema-alueet. Analyysiosiossa aineisto on järjestetty niin, että haastateltavien kuvauksesta muodostetaan käsitys ja tulkinta organisaation uudesta johtamiskulttuurista ja kulttuurinmuutosprosessista (kpl 6.1), tulkitaan tapahtuvaa kompleksisen systeemin käsittein (kpl 6.2), sekä kuvataan ja tulkitaan johtamiskulttuurin toiminnan logiikkaa ja siinä ilmeneviä yhtäläisyyksiä kompleksisuuden johtamisen teoriapohjaan (kpl 6.3).

Tutkimuksessa on hyödynnetty teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä. Tutkimuksen teoriapohja perustuu kompleksisuuden ja kompleksisuuden johtamisen viitekehykseen empiirisen aineiston perustuessa haastateltavien kuvaukseen ja kokemuksiin uudesta johtamiskulttuurista ja sen muutoksesta. Kappale 6.1 esittää johtamiskulttuurin ja sen muutoksen puhtaasti haastateltavien kuvaamana, kun taas kompleksisuusteoreettinen käsitteistö ohjaa aineistosta tehtävien tulkintojen tekemistä erityisen selvästi kappaleessa 6.2. Kappale 6.3 taas peilaa uutta johtamiskulttuuria kompleksisuuden johtamisen teoriaan liikkuen teoriaohjaavuuden ja aineistolähtöisyyden välimaastossa. Sovellettu analyysiote sopii näin sisällönanalyysin kuvaukseen ja sen käyttöön väljänä metodisena viitekehystenä. Sisällönanalyysin avulla aineistoa voidaan tarkastella monipuolisesti ja toteuttamisessa voidaan tunnistaa sekä teoria- että aineistolähtöisiä piirteitä. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 153; Tuomi & Sarajärvi 2018, Puusa 2020, 144.)

Teoriaohjaavaksi ja teoriasidonnaiseksi kuvattu sisällönanalyysitapa sijoittuu induktiivisen aineistolähtöisen ja deduktiivisen teorialähtöisen analyysin välimaastoon. Teoriaohjaava sisällönanalyysi yhdistää havainnot esitettyyn teoriaan ja sen keinoin on mahdollista syventää ymmärrystä teoriasta sekä muodostaa uusia yhteyksiä yhdistämällä teoriaa empiiriseen aineistoon. Teoriaohjaava analyysi noudattaa abduktiivisen päättelyn logiikkaa – teorian ja aineiston vuorovaikutteista prosessia, jossa ymmärrys kohdeilmiöstä lisääntyy teorian ja empirian vuoropuhelussa. Abduktiivisen päättelyn logiikan mukaan teorianmuodostus on mahdollista tietyn johtoajatuksen ohjatessa havaintojen tekemistä. (Eskola 2018, 182–184; Tuomi & Sarajärvi 2018, 78–107.) Teoriaohjaavan analyysin tiedon karttumisen tapaa voi kuvata hermeneuttisen päättelyn kaltaiseksi, jota esimerkiksi Laine (2018, 28–33) kuvaa dialogiksi aineiston kanssa.

2.5 Hermeneuttinen prosessi rakentaa ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä

Yhteiskunta- ja ihmistieteissä maailmaa katsotaan hermeneuttisesta ja konstruktivistisesta tieteenfilosofiasta käsin, tavoitteena saavuttaa ymmärtävä ja kontekstisidonnainen kuvaus todellisuudesta (Puustinen & Jalonen 2020, 19). Myös tämän tutkimuksen analyysissä ja tutkimusprosessissa on havaittavissa hermeneuttisia piirteitä. Tutkimus pohjaa esiymmärrykseen kompleksisuusajattelusta, pyrkii refleктоimaan näitä oletuksia empiirisen aineiston kautta ja palauttaa ne uudelleen kompleksisuusteoreettisiin näkökulmiin. Kuvaus yksinkertaistaa tutkimusprosessini todellisuutta, jossa reflektointi ja ymmärryksen rakentuminen teoriasta ja empiriasta tapahtui edestakaisena liikkeenä teorian ja empirian välillä, johtaen prosessin aikana tutkimuksen ja sen tavoitteiden jäsentymiseen.

Hermeneuttinen tutkimusote perustuukin tutkimuksen aikana kehittyvään ja muuttuvaan ennakkokäsitykseen tutkittavasta asiasta. Hermeneuttisessa prosessissa tutkijan käsitys tutkimuksensa teoreettisesta viitekehystä kypsyy ja jäsentyy aineistonkeruun myötä. Tämä puolestaan vaikuttaa tarkasteltavana olevan aineiston tulkintaan kehittämällä sitä prosessinomaisesti tutkimuksen edetessä. (Kiviniemi 2018, 67; Laine 2018, 28–35.)

Hermeneuttiseen prosessiin kuuluu myös alkuperäisen tutkimustehtävän laajentaminen yhä

laajempiin sisältökonteksteihin, jolloin kontekstin hahmottuminen tukee ilmiöstä tehtävää tulkintaa (Prasad 2002, 24; Anttila 2014; Haaparanta & Niiniluoto 2016; 64, 71–73). Prasad (2002, 24) luonnehtiikin olennaiseksi etenkin tutkittavaan ilmiöön liittyvän historiallisen aspektin ymmärrystä historian muodostaessa olennaisen osan kontekstia. Tämä tausta selittää osin tutkimukseni kohteeseen liittyvän ilmiön kiinnittämistä perusteellisesti historiaan ja laajempaan yhteiskunnalliseen kontekstiin ja näkökulmiin.

Tieteenfilosofialtaan tutkimus kiinnittyy hermeneuttisen tieteen tradition suuntaan. Hermeneuttisessa tulkinnassa tarkastellaan havaintoja niiden teoreettisten olettamusten kautta, joiden ilmenemistapoja havaittavien ilmiöiden ajatellaan olevan. Hermeneutiikan kuvataan pyrkivän ilmaisemaan täsmällisesti sitä, mikä tutkittavissa ilmiössä on olemassa enemmän tai vähemmän epäselvästi. (Anttila 2014.) Hermeneuttisen metodin avulla pyritään ymmärtämään ilmiöitä tulkinnan kautta, tiedon kehittyessä jatkuvana tulkintojen prosessina, jossa tieto ja tulkinnat uusiutuvat (Gadamer 2004, 33–36, 74). Hermeneuttinen lähestymistapa muodostaa tietoa hahmottamalla asioiden ja niiden kontekstien välisiä yhteyksiä ja tarkastelemalla ilmiötä suhteessa toisiin samanaikaisiin ilmiöihin ja niiden kehitykseen. Hermeneutiikka on keskeinen interpretivistisen tieteenfilosofian suuntaus. (Prasad, 12, 23–24.)

3 Organisaatio- ja johtamisteorioiden kehitys ja näkökulmat

3.1 Organisaatio- ja johtamisteorioiden kehityksen tarkastelemisen lähtökohdat

Johtamisteorioiden historiaa tarkastelemalla voidaan tunnistaa ja ymmärtää organisaation johtamisen ideologisia periaatteita ja johtamistoiminnan taustoja. Työn organisoinnin ja johtamisen tavat ovat yhteydessä aikaansa, syntyvät erilaisissa yhteiskunnallisissa olosuhteissa ja heijastavat yhteiskunnallista kehitystä ja muutosta (Seeck 2012, 19). Seeck (2012, 20) kuvaa johtamista toiminnaksi ja vaikuttamisprosessiksi, jolla ihmisten työpanosta hankitaan, kohdennetaan ja hyödynnetään tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Johtaminen on kontekstisidonnainen (Nivala 2006, 129), yhteisöllinen (Huhtinen 2006, 223) ja sosiaalinen (Ruohotie 2006, 114) prosessi, jonka tarkoituksena on saada yksilöt toimimaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Seeck 2012, 20). Teoriaksi voidaan ymmärtää yhteiskuntatieteissä erilaiset käsitteelliset järjestelmät, jotka tarjoavat tapoja nähdä ja jäsentää yhteiskunnan todellisuutta (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 40; Hirsjärvi ym. 2009, 140–144). Johtamisen teorian Seeck (2012, 20) määrittelee Wrenin (2005) kuvaukseen viitaten tietovarannoksi, joka käsittelee johtamisen toimintaa, tehtäviä, tarkoitusta ja laajuutta. Seuraavat kappaleet käsittelevät johtamisajattelun sekä organisaatioteorioiden ja paradigmojen kehitystä ja näkökulmia, sillä ymmärrystä johtamismallien ja teorioiden kehittymisestä voidaan pitää tämän työn kannalta olennaisena.

Johtamisen teorioita ja niistä nousevia johtamistekniikoita ja -malleja voidaan käsitellä ideologioina, jotka jäsentyvät historiallisesti eri paradigmoiksi (Barley & Kunda 1992, 363). Kun teoriasta tai viitekehyksestä tulee vuosikymmeniksi yleisesti hyväksytty ja vallitseva, voidaan puhua paradigmasta. Paradigma kuvaa hallitsevaa ja yleisesti hyväksyttyä teoreettista ajattelutapaa (Kuhn 1994). Paradigmat vallitsevat vuosikymmeniä, kun taas Seeck (2012, 27–29) kuvaa johtamisen oppien, käytäntöjen ja mallien olevan lyhytaikaisempia, ohimeneviä muoti-ilmiöitä, jotka heijastavat paradigmojen ideologiaa. Eri paradigmojen ymmärtäminen on olennaista johtamisen tekniikoiden ja toimintatapojen heijastaessa määrättyjä paradigmoja.

Paradigmojen pitkäkestoisuuden vuoksi ne ovat myös selkä tapa jäsentää johtamisen historiaa. (Seeck 2012, 28.)

Tapoja organisoinnin ja johtamisen historian jäsentämiseen on useita. Teorioita ja paradigmoja voidaan luokitella esimerkiksi ajalliseen kehityskulkuun, metodologiseen painopisteeseen, organisaatiokäsitykseen tai organisaation osa-alueeseen kiinnittyvinä jäsenyksinä. (Harisalo 2008, 34–48; Seeck 2012, 30–33.) Johtamisen teorioita ja malleja on runsaasti (Scherer 2005, 312; Rissanen & Hujala 2018, 87) ja teorian, näkökulman, suuntausten käsitteitä käytetään hajanaisesti ja niistä puhutaan limittäin (Rissanen & Hujala 2018, 87). Tämän työn osalta pidän olennaisena ymmärrystä paradigmojen ja teorioiden metodologiseen ja ajalliseen, sekä organisaatiokäsitykseen liittyvistä jäsenyystavoista.

3.2 Ajallisen kehityskulun, metodologisen painopisteen ja organisaatiokäsityksen mukainen jäsentely

Viime vuosikymmenien aikana hallitseva tapa tutkia organisaatioteorioita liittyy niiden metodologiseen painopisteeseen (Harisalo 2008, 42). Yksi tapa luokitella organisaatio- ja johtamisteorioita on jakaa ne klassisiin, moderneihin, tulkinnallisiin ja postmoderneihin teorioihin (Hatch 1997; Seeck 2012, 31). Luokittelutapa huomioi tutkimukseen liittyvät ontologiset ja epistemologiset ominaisuudet (Harisalo 2008, 42) ja kiinnittää näkökulmia myös teorioiden ajalliseen kehityskulkuun (Rissanen & Hujala 2018, 87–93).

Klassiset organisaatioteoriat korostavat suunnittelun ja rakenteen tärkeyttä organisaation toimivuudelle. Klassiset teoriat perustuvat siihen oletukseen, että työsuoritusta voidaan pitää seurauksena organisaatorakenteen määrittämistä kontrollikäytännöistä ja organisaation muodosta, jolloin organisaation rakenne ja operationaalinen kontrolli voidaan määritellä rationaalisesti jo ennen työsuoritusta. Klassisiin oppeihin kuuluvat muun muassa Frederick Taylorin tieteellinen liikkeenjohto, jossa huomio kohdistuu tuotannon tehostamiseen ja ainoan oikean työntekotavan etsimiseen, Henri Fayolin johtamisen ja hallinnon periaatteisiin keskittyvä hallinnon teoria sekä Max Weberin byrokratiateoria, joka tavoitteli järjestyksen luomista

organisaatorakenteen osatekijöitä ja hallinnon tapoja määrittelemällä. Myös työntekijää, ihmissuhteita ja yhteistyötä huomioiva ihmissuhdekoulukunta lukeutuu klassisiin teorioihin. (Harisalo 2008, 34–48; Seeck 2012, 30–33; Rissanen & Hujala 2018, 89.)

Modernin ajan realistiseen maailmankuvaan tukeutuvat organisaatioteoriat perustavat siihen oletukseen, että organisaatio on selvästi määriteltävissä oleva kokonaisuus, ja että keskeiset asiat elämässä avautuvat järjen, tarkkailun ja kielen avulla (Seeck 2012, 32). Moderni organisaatioanalyysi pyrkii edistämään organisaatioiden rationaalisuutta, tehokkuutta ja vaikuttavuutta jalostavia ratkaisuja, painopisteen ollessa organisaatioiden rakenteissa, prosesseissa ja erilaisissa toistuvissa käytännöissä. Suuntauksen epistemologia edellyttää kvantitatiivista tutkimusta ja edustaa positivistista ajattelutapaa, jossa tavoitteena on selittää asioita ihmisten toiminnasta riippumattomilla tekijöillä. Modernia organisaatioanalyysiä edustavat esimerkiksi systeemiteoriaa perustanut Ludvig von Bertalanffy, päätöksenteon ja rajoitetun rationaalisuuden teorioita kehittäneet James March ja Herbert Simon sekä organisaatioiden ympäristöä ja kontingenssia tutkineet Paul Lawrence ja Jay Lorch (Harisalo 2008, 43–44, 145–178, 179–197, 215–236.)

Organisaatiotutkimuksen tulkinnallisessa vaiheessa kiinnostus on alkanut kohdistua ihmisten subjektiivisiin kokemuksiin, tuntemuksiin, tulkintoihin ja merkitysrakenteisiin sekä eriytymään selittävästä ja positivistisista lähtökohdista (Rissanen & Hujala 2018, 90). Postmodernin näkökulman epistemologia taas korostaa yksilöiden tulkintoja ja keskittyy organisaatiotutkimuksessa tarkastelemaan ihmistä ja todellisuutta konstruktivistisista näkökulmista. Postmoderni analyysi laajentaa käsitystä organisaation sisäisestä todellisuudesta ja kohdistaa huomion niihin tekijöihin, jotka muokkaavat ihmisten ajattelua ja käsityksiä (Harisalo 2008, 46–47; Seeck 2012, 32–33).

Tulkinnallista näkökulmaa edustavat esimerkiksi organisaatiokulttuurisia kysymyksiä tutkinut Schein sekä merkitysten luomista tutkinut Karl Weick. Postmodernia organisaatioanalyysiä edustavat muun muassa Michael Foucault ja Mats Alvessonin kriittisen johtamistutkimuksen suuntaukset. (Rissanen & Hujala 2018, 90; Harisalo 2008, 47–48.) Esimerkiksi Cilliers (1998; 2011)

ja Chia (2005, 135) kuvaavat kompleksisuustieteellisen ajattelutavan resonoivan postmodernin organisaatioajattelun kanssa.

Edellä käytettyjen lähteiden tavassa jäsentää teorioita, tutkijoita ja paradigmoja on eroavaisuuksia, mutta ne jäsentävät ajallista kehityskulkua ja metodologista painopistettä jokseenkin samankaltaisesti. Kuvio 3 tiivistää ajalliseen ja metodologiseen painopisteeseen kiinnittyvää johtamisteorioiden kehityksen ideaa.

Perusoletus

<ul style="list-style-type: none"> • Työsuoritus seurauksena organisaatorakenteen määrittämistä kontrollikäytännöistä ja organisaation muodosta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Positivistinen ajattelutapa • Pyrkimys selittää asioita ihmisten toiminnasta riippumattomilla tekijöillä 	<ul style="list-style-type: none"> • Eriytyminen selittävästä ja positivistisista lähtökohdista • subjektiiviset kokemukset ja tulkinnat 	<ul style="list-style-type: none"> • Konstruktionistinen näkökulma • Huomio tekijöissä, jotka vaikuttavat yksilöiden ajatteluun, käsityksiin ja tulkintoihin
Klassinen	Moderni	Tulkinnallinen	Postmoderni
<ul style="list-style-type: none"> • Fredrick Taylor • Henri Fayol • Max Weber • Ihmissuhdekoulukunta 	<ul style="list-style-type: none"> • Bertalanffy – systeemiteoria • March & Simon – päätöksentekoteoria & rajoittunut rationaalisuus • Lawrence & Lorch - kontingenssi 	<ul style="list-style-type: none"> • Karl Weick – merkitysten luominen • Edgar Schein • Organisaatiokulttuuriteorit 	<ul style="list-style-type: none"> • Kriittinen johtamistutkimus • Michael Foucault • Mats Alvesson

Teoreetikoita ja teorioita

Kuvio 3. Ajalliseen ja metodologiseen painopisteeseen kiinnittyvä johtamisteorioiden jäsenitys (mukaillen Harisalo 2008; Seeck 2012, 30–33; Rissanen & Hujala 2018, 89–90)

Ajalliseen ja metodologiseen painopisteeseen kiinnittyvän jäsenityksen lisäksi Morgan (1997/1987) kuvaa toista tapaa tarkastella organisaatioajattelun valtavirtauksia ja niihin kiinnittyviä teoreettisia näkökulmia metaforien avulla. Kahdeksan metaforaa organisaatiosta koneena, elävänä organismina, aivoina, kulttuurina, poliittisena järjestelmänä, psykologisena

vankilana, virtana sekä dominoinnin välineenä johdattelevat ajattelemaan organisaatiota erilaisista näkökulmista.

Morganin metaforinen tarkastelutapa sivuaa monilta osin samoja teorioita ja teoreetikoita kuin metodologiseen painopisteeseen perustuva jäsentely, mutta painottaa metodologiseen jäsentelyyn verrattuna enemmän eri näkökulmien ja lähestymistapojen samanaikaista ja tasavertaista olemassaoloa organisaatioita tarkasteltaessa. Organisaatio- ja hallinnon teorioiden perustuessa erilaisiin organisaatiokäsityksiin metaforat edustavat erilaisia tapoja lukea ja ymmärtää organisaatioita sekä niissä tapahtuvia ilmiötä, joita pyritään hallitsemaan ja johtamaan. Kuvio 4 tiivistää metaforien pääkohtia, yhteneviä teoreettisia suuntauksia ja teoreetikoita.

Metaforaa organisaatiosta muodonmuutoksena tai virtana voidaan ajatella yhtenevänä näkemyksenä järjestelmänäkökulman ja kompleksisuusteorioiden ajattelutavoille (Morgan 1997, 261–274; Nieminen ym. 2017, 20). Metaforaa ohjaa ajatus virrasta, jonka koko olemus on jatkuvassa liikkeessä. Näkökulma lähestyy organisaatiota jatkuvana muutoksen virtana ihmisten ollessa jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään ja muuttuvan ympäristön tarjotessa jatkuvasti mahdollisuuksia ja ärsykeitä uudistumiseen ja kehittymiseen. Lähestymistapa huomioi organisaation ja ympäristön yhteyttä ja siinä jatkuvasti tapahtuvaa sopeutumista poiketen etenkin mekanistisen lähestymistavan pyrkimyksestä pysyvyyteen, rutiineihin ja järjestykseen. (Morgan 1997, 251–266; ks. myös Nieminen, Talja, Heikkilä, Airola, Viitanen ja Tuovinen 2017, 21.)

Virran ja muodonmuutoksen ideologian mukaisesti organisaatiot kompleksisina, epälineaarisisina ja mukautuvina systeemeinä ovat ennustamattomien tapahtumien, lukuisten yhteyksien sekä vuorovaikutuksen rakentamia systeemeitä, jotka saavat aikaan jatkuvaa muutosta. Ylhäältä alas säädettävän toiminnan sijaan organisaation todellisuus nähdään luonnollisesti kehkeytyvänä ja muodostuvana ilmiöinä, joissa järjestys muodostuu luonnollisen organisoitumisen kautta ja rakentuu ennalta määräämättömällä tavalla. Instabiliteetti nähdään oppimista ja kehittymistä vahvistavana voimavarana. Näkökulma haastaa moderneja johtamisen ja hallinnon tapoja, joissa

on totuttu toiminaan suunnittelun, hierarkian ja perinteisen kontrollin tapojen mukaan. (Morgan 1997, 261–266.)

Metafora	Näkökulma organisaatioon	Teoreetikoita ja teorioita
Organisaatio koneena	<ul style="list-style-type: none"> • Mekanistinen lähestymistapa, suljettu systeemi • Vakaa toimintaympäristö • Organisaatio rationaalisenä, rutiininomaisena, tehokkaana ja ennustettavana systeeminä • Johtamisessa keskeistä hierarkia, määrääminen, suunnittelu, valvonta 	<ul style="list-style-type: none"> • Klassiset teoriat • Taylor • Fayol • Weber
Organisaatio elävänä organismina	<ul style="list-style-type: none"> • Avoin systeemi, kontingenssi • Ajatus ympäristöön sopeutumisesta rakenteita ja toimintatapoja muokkaamalla • Työntekijöiden motivaation ja tarpeiden huomioiminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ihmissuhdekoulukunta • Elton Mayo
Organisaatio aivoina	<ul style="list-style-type: none"> • Jatkuva oppiminen ja kehittyminen, toiminnan säätely palautteen avulla • Rajoitetun rationaalisuuden huomioiminen • Fokus päätöksenteossa, tiedonkäsittelyssä, kommunikaatiossa 	<ul style="list-style-type: none"> • Herbert Simon – rajoittuneen rationaalisuuden teoria • Oppimisteoriat • Kybernetiikka
Organisaatio kulttuurina	<ul style="list-style-type: none"> • Todellisuus rakentuu vuorovaikutuksessa • Fokus jaetuissa arvoissa, ymmärryksessä ja merkityksissä ja näiden synnyssä • Kulttuurin muodostuminen vuorovaikutuksessa haastaa johtamista 	<ul style="list-style-type: none"> • Teoriat organisaatio-kulttuureista
Organisaatio poliittisena järjestelmänä	<ul style="list-style-type: none"> • Fokuksessa konfliktit, jännitteet, ja poliittinen toiminta, eri intressit, valtasuhteet ja sääntöjärjestelmät 	<ul style="list-style-type: none"> • Valta- ja sidosryhmäteoriat
Organisaatio psykologisena vankilana	<ul style="list-style-type: none"> • Ryhmäajattelu, ajattelutapojen ansat • Tiedostamattoman ja taustojen merkitys toiminnassa 	<ul style="list-style-type: none"> • Psykoanalyttiset teoriat
Organisaatio virtana ja muutoksena	<ul style="list-style-type: none"> • Muutos jatkuvaa • Ennustamattomuus, epälineaarisuus • Vuorovaikutus, oppiminen, itseorganisoituminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Systeemi-, kompleksisuus ja kaaosteoriat
Organisaatio dominoinnin välineenä	<ul style="list-style-type: none"> • Rationaalisuuden kaksi näkökulmaa • Vallan jakautuminen • Työntekijöihin kohdistuva hallinta, kontrolli ja riisto 	<ul style="list-style-type: none"> • Valtateoriat

Kuvio 4. Morganin organisaatiometaforiin perustuva teoreettisten näkökulmien jäsenys

Edellä on karkeasti yksinkertaistettu teorioiden, paradigmojen jäsentelytapoja, perusoletuksia, ajallista kehitystä sekä lähtökohtia tarkastella organisaatiota erilaisista näkökulmista. Tämän työn kannalta keskeistä on ymmärrys johtamismallien kehittymisestä erilaisien näkökulmien, teorioiden ja paradigmojen ajattelutapojen mukailleen. Lisäksi olennaista on käsitys organisaatioteorioiden kehittymisestä toisaalta aikaan ja metodologiseen painopisteeseen kiinnittyen ja toisaalta samanaikaisesti kiinnittyen erilaisiin organisaatiokäsityksiin, joiden kautta organisaatiota katsotaan, ymmärretään ja pyritään ohjaamaan eri tavoin.

Käytännössä johtavat organisaatioteoriat ja lähestymistavat elävät jatkuvasti rinnakkain vahvuuksineen ja rajoitteineen, eikä teorioita voida täysin sijoittaa tiukasti vain yhteen painopisteeseen tai näkökulmaan (Harisalo 2008; 37, 42). Niin metaforat kuin muutkin tavat jäsenellä organisaatioihin liittyviä näkökulmia tukevat ymmärrystä tarkastella organisaatioita eri lähtökohdista. Eri paradigmojen tavoitteen ollessa sama – tuottavuuden ja kilpailukyvyyn parantaminen – niiden käyttämät keinot ovat erilaisia niiden käsittäessä organisaation, niiden ongelmat ja tutkimisen erilaisilla tavoilla (Seeck 2012, 34). Käsitksemme organisaatiosta vaikuttaa käsityksemme johtamisesta ja tavoista vaikuttaa organisaation toimintaan. Organisaatiota voidaan tarkastella laajasti erilaisia näkökulmia yhdistellen organisaatiokäsityksen ohjatessa sitä, mihin huomiomme kiinnittyy. Organisaatioiden monipiirteisyyden vuoksi organisaatioiden ymmärtäminen vaatii niiden tarkastelua erilaisten linssien läpi. (Morgan 1997; 3–8; ks. myös Nieminen ym. 2017, 20.)

Jatkuvaa muutosta ja yhteistyön merkitystä korostava ajattelutavan muutos on havaittavissa erilaisissa konteksteissa ja eri tieteenaloilla heijastaen kehitettäviin ja muotoutuviin johtamis- ja toimintamalleihin. Seuraavassa kappaleessa ajattelutavan muutoksen kehittymistä ja soveltamista kuvataan organisaatio- ja johtamisajatteluun, julkiseen hallintoon ja terveydenhuoltoon kiinnittyvillä tarkastelun tasoilla katsoen kohti mahdollisuutta tarkastella terveydenhuollon organisaatioita ja palvelujärjestelmää ekosysteeminä.

4 Kohti kompleksisuuden ymmärtämistä

4.1 Systeemiteorioista tulkinnallisiin näkökulmiin

Edellisen luvun kuvaaman organisaatioteorioiden kehityksen tapaan kompleksisuusajattelu on rakentunut edeltävien teorioiden ja ajatusmallien pohjalta yhteiskunnallisten muutosten, organisaatiokäsitysten ja vallitsevien hallinnon ajattelutapojen ohjatessa suuntaa ajan tarpeiden mukaan. Kompleksisuusajattelun juurien voi nähdä liittyvän edellisessä kappaleessa sivutun von Bertalanffyn (1950; 1968) systeemiteoreettisen ajatteluun (Maguire, ym. 2011, 3–5; Merali & Allen 2011, 40). Bertalanffy kehitteli yleistä systeemiteoriaa biologiaan ja avoimien järjestelmien ajatukseen pohjaten jo 1920-luvulta lähtien (Harisalo 2008, 181–182). Systeemiajattelun näkökulmaa laajennettiin ja kehitettiin eteenpäin useilla tahoilta 1950-luvulta lähtien. Herbert Simon (1955; 1962; 1982) nosti esiin kompleksisuuden rakentumista ja rationaalisen päätöksenteon haasteita, sekä tarpeen rajoittuneen rationaalisuuden huomioimiselle päätöksenteon perustuessa epätäydelliselle tiedolle vaihtoehtoista ja niiden seurauksista Ashbyn (1958) muotoillessa riittävän monimuotoisuuden lakia, jonka mukaan organisaation monimuotoisuuden tulee vastata ympäristön monimuotoisuutta. Bertalanffyn systeemiteorian hahmottaessa systeemejä ylhäältä alas johdettuina hierarkkisina prosesseina, muun muassa Thompson (1967) alkoi esittää hierarkkisen rakenteen johtavan konemaiseen työympäristöön tutkiessaan rakenteita ja käytöstä ihmisten muodostamassa organisaatiosysteemissä (Boisot & McKelvey 2011, 281, 293; Maguire ym. 2011, 3–5).

1980-luvulta alkaen tutkimus alkoi huomioida organisaatiotodellisuutta jatkuvana muuttuvana prosessina pysyvyyden ja stabiiliuden sijaan (Maguire ym. 2011, 5). Mintzberg (1978) esitti strategioiden muodostuvan vuorovaikutuksessa Daftin ja Weickin (1984, 284) ryhtyessä lähestymään organisaatiota tulkinnallisena systeeminä. Morgan (1987) muotoili yhtä näkökulmaa organisaatiosta virtana ja itseorganisoitumisena Nonakan (1988) esittäessä organisaation uudistumiskyvyn syntyvän kyvystä hallita muutosten virtaa. Teknologisen kehityksen nopeutuessa 1900-luvun lopulla yhteiskunnan verkostomaisuus sekä hallintotoiminnan epävarmuus ja ennustamattomuus korostuivat entisestään (Merali & Allen

2011, 41). Vuosituhannen vaihteeseen tultaessa Weick ja Quinn (1999) sekä Tsoukas ja Chia (2002) kehittivät eteenpäin ajatusta organisaatioista virtana korostaessaan organisaation muutoksen jatkuvaa, vuorovaikutuksellista, sisäsyntyistä ja kumulatiivista luonnetta (Nieminen ym. 2017, 26). Jamal, Khoury ja Sahuoy (2006) pohjaavat Sengen (1990) oppivan organisaation tekijöihin esittäessään vanhan hallintomallin keskittyvän sääntöihin ja hierarkiaan uudenlaisen, jälkibyrokraattisen ajattelun lähtiessä yhteisymmärryksessä tehdystä päätöksenteosta, luottamuksesta ja tasa-arvosta.

Edellä kuvattua yksinkertaistettua kehityskulkua voidaan ajatella perustana sille, mitä Maguiren, Allenin ja McKelveyn (2011, 2–5) mukaan on 1980-luvulta lähtien kuvattu kompleksisuustieteenä. 1900-luvun loppupuoliskolla kehittynyt hierarkkisen johtamisrakenteen ja ylhäältä alas johdetun, suunnitellun ja ohjatun muutoksen kyseenalaistaminen etsivät uusia lähestymistapoja hallinnon tutkimukseen ja mielenkiinto työntekijöiden mahdollisuuksiin kehittämisessä ja itseorganisoitumisessa kasvoi. Kiinnostuksen mukautumista, ilmaantumista ja itseorganisoitumista huomioiviin muutoksen näkökulmiin kasvaessa etualalle alkoi nousta avoimien systeemien ja ilmaantumisen dynamiikka, joka vei tutkimusta kohti ajatusta organisaatioista kompleksisina adaptiivisina systeemeinä. Näkökulmat alkoivat nostaa esiin epäjärjestyksessä ja epävarmuudessa piileviä mahdollisuuksia (Maguire ym. 2011, 3–5), sekä itseorganisoitumisen ilmaantuvaa, vuorovaikutuksessa tapahtuvaa luonnetta johdetun ja suunnitelmallisen intervention sijaan (Merali & Allen 2011, 41).

4.2 Modernista rationaalisuudesta kompleksisuuden ymmärtämiseen

Klassisten organisaatioteorioiden organisaatiokäsityksen rakentuessa byrokratian ja muodollisten organisaatorakenteiden varaan, ovat 1980-luvulta nousseet näkökulmat edellä kuvatun mukaisesti ryhtyneet huomioimaan monipuolisempaa tieteenalaperustaa ja kannustavat viemään tutkimusta organisaatioiden formaaleita rakenteita syvemmälle, kohti ihmisten ja vuorovaikutuksen johtamista (Ferlie ym. 2016, 6). Ymmärrys organisaatioiden keskinäisten suhteiden ja vuorovaikutusmallien kompleksisuudesta on vienyt kehitystä kohti teorioita, jotka välttävät liiallista yksinkertaistamista (Zinn & Brannon 2014, 62).

Perinteinen lähestymistapa, joka nojaa keskittyneeseen johtamiseen ja valtaan, juontaa juurensa mekanistisesta ja lineaarisesta ajattelutavasta, jaetun vallan ja johtajuuden ajatuksen ollessa yhtenevä kompleksisuusajattelun kanssa. Perinteisesti organisaatiot ovat johtaneet tuotannon prosesseja keskuslähtöisesti, mutta hallinnollisen ajattelutavan muutos on vienyt kohti systeemin eri osiin jaettua päätöksentekoa, joka mahdollistaa paremmin ympäristön tarpeita vastaavan joustavuuden ja reagoinnin. (Azadegan & Dooley 2011, 419.) Kompleksisuusajattelu suuntaa katsetta perinteisestä suunnittelua ja kontrollia korostavista hallintotavoista kohti uudenlaista kokonaisvaltaisempaa ajattelutapaa (Maguire ym. 2011, 17; Richardson 2011).

Mekanistisista, konemaisista toimintamalleista poiketen ihmisten käyttäytyminen ei koskaan ole täysin rutiininomaista (Feldman 2000, 627), vertaus mekanististen toimintamallien ja organisaatiokäsityksen kanssa on parhaimmillaankin näkökulmana hyvin rajoittunut (Zinn & Brannon 2014, 64), eikä perinteinen modernia rationaalisuutta korostava näkökulma enää toimi kompleksisten ilmiöiden toimintaa tulkitessa (Cilliers 2013, 27–28). Marion ja Uhl-Bien (2007; 2011, 386) esittävät, että organisaatioissa ilmenevät nykyaikaiset haasteet eivät enää olisi ratkaistavissa perinteisellä ylhäältä alas kulkevalla johtamismallilla, joka nojaa ajatukseen organisaatiosta tasapainotilaan pyrkivänä systeeminä. Sen sijaan kompleksiset ongelmat ratkaistaan parhaiten kompleksisuuden ajatusta hyödyntäen (Marion ja Uhl-Bien 2011, 386).

Tsoukaksen (2005, 609–612) mukaan organisaatioteorioiden vallitseva, kausaalisuuteen ja organisaatorakenteisiin kiinnittyvä tutkimustyyli on ollut esteenä organisaatioille luonnollisten sosiaalisten prosessien luonteen, vuorovaikutuksen ja näiden synnyn käsittämiseksi. Aina Weberin byrokratiamallista lähtien organisaatioteorioiden tutkimus on voittopuolisesti koskenut organisaatioiden autoritäärisesti johdettujen ja kontrolloitujen, muodollisten rakenteiden tutkimista vuorovaikutuksellisten mallien tutkimisen sijaan. Kiinnostuksen kohteena olevat ilmiöt ovat jakautuneet pääosin vallankäytön mahdollisuuksiin yksilöiden käytöksen ohjaamisessa kohti organisaatioiden tavoitteita, sekä siihen, kuinka rakenteissa oleva tiedon ja vallan hierarkia liittyvät organisaatioiden tuloksellisuuteen. Organisaation rakenne on tyypillisesti nähty vakaana, kestäväenä ja kausaalisessa yhteydessä ihmisen ja ympäristön toimintaan ja yksilöt rationaalisina toimijoina. Näihin piirteisiin nojautuva tutkimus on tarjonnut merkittävästi tietoa

organisaatioissa tapahtuvista ilmiöistä, mutta on ollut rajoittunutta niiden prosessien huomioimisessa, millä tavoin rakenteet kehittyvät, pysyvät ja muuttuvat vuorovaikutuksen seurauksena. Käsitys yksilöistä rationaalisina tiedon käyttäjinä ja toiminnan suorittajina on jättänyt epähuomioon myös muun muassa yksilöiden erinäiset riippuvaisuudet, yhteydet ja tunteet. (Tsoukas 2005b, 609–612.)

Edellisissäkin kappaleissa kuvattu teorioiden kehittymisen linja on pyrkinyt etenemään kohti tutkittavan ilmiön monitahoisempaa ymmärrystä huomioiden organisatorisiin ilmiöihin liittyvää dynaamisuutta, verkostoja, merkityksiä, sosiaalisia prosesseja ja kasvavaa kompleksisuutta. Tsoukas (2005, 607) esittääkin organisaatiotutkimuksen huomioivan nyt paremmin reaali maailman kompleksisuutta, mutta tarvitsevan vielä entistä laajempaa vuorovaikutusmallien tutkimista. Siirtymä organisaatioiden näkemisestä rationaalisesti suunniteltuina systeemeinä kohti sen omaksumista ja hyödyntämistä, että ne ovat historiallisesti rakentuneita, ympäristöönsä sidoksissa olevia, merkitysten luomia, kompleksisia sosiaalisia yhteisöjä, lisää tietoisuutta eri ulottuvuuksilla ilmenevistä ja muodostuvista vuorovaikutuksen malleista ja vahvistaa ymmärrystä organisaatiosta itseorganisoituvana systeeminä. Ymmärrys organisaatiosta ylhäältä käsin säädettävänä järjestelmänä on kehittynyt kohti ajatusta organisaatiosta itseään yhteisöllisesti kehittävänä järjestelmänä. (Tsoukas 2005b, 609–612; Tsoukas & Knudsen 2005, 11–12.)

4.3 Julkisesta hallinnosta julkiseen hallintaan

Hallintotieteellisen keskustelun voidaan havaita kehittyneen samansuuntaisesti edellisissä kappaleissa kuvatun kanssa (esim. Seeck 2012, 19; Johanson, Liljeroos-Cork, Stenvall, Pekkola & Rossi 2021; 34). Kehityskulkuja yhdistää ajatus perinteisten, vakautta, sääntöjä ja valvontaa korostavien oppien rajoitteista modernin ja kompleksisen yhteiskunnan, julkisen palvelutuotannon ja johtamisen tarpeissa (esim. Osborne 2010, 5; Vartiainen ym. 2020, 11–20).

Julkisen hallinnon kehitystä voidaan tarkastella tyypillisesti Osbornen jäsenyyksen mukaisesti kolmena paradigmana, klassisena julkishallintona (public administration, PA), uutena

julkisjohtamisena (new public management, NPM) sekä uutena julkisena hallintana (new public governance, NPG). Osbornen kuvaama kolmijako on pelkistävä malli, paradigmojen ollessa todellisuudessa rinnakkaisia ja päällekkäisiä toistensa kanssa. (Osborne 2006; 2010; Hakari 2013, 13; 33–38; Torfing, Sørensen & Røiseland 2019; 798–801) Uudistamisen luonteen ollessa kerrostunutta, paradigmoja ei voida asettaa täsmällisesti määrättyjen aikakausien sisään (Stenvall, Ursin, Tiihonen, Nyholm & Airaksinen 2016, 35; Vartiainen ym. 2020, 31). Yleisesti klassisen julkishallinnon voidaan kuitenkin nähdä alkaneen kehittymään 1800-luvun lopulla, uuden julkisjohtamisen sivuuttaneen sen 1980-luvun alkuun mennessä ja uuden julkisen hallinnan ajattelumallin nousseen edellisen rinnalle tai sen sijalle 2000-luvulla (Vartiainen ym. 2020, 22–33).

Pitkään vallinnutta klassista julkishallintoa kuvaa vahvaan ohjaukseen ja valvontaan perustuva ajattelu, sääntöperusteisuus, hierarkkisuus sekä byrokratia. (Osborne 2006, 378; Virtanen & Stenvall 2011, 37–41; Hakari 2013, 37–38.) Kritiikkinä klassista julkishallintoa kohtaan on esitetty muun muassa tehottomuudesta, joustamattomuudesta (Sørensen & Bentzen 2020, 141) sekä kansalaisten ja hallinnon epäsymmetrisestä suhteesta (Torfing ym. 2019, 798). Uusi julkisjohtaminen alkoi kehittyä 1970-luvulta lähtien nousten 1980- ja 1990-luvuilla vallitsevaksi paradigmaksi (Osborne 2006, 378; Vartiainen ym. 2020, 8). Uutta julkisjohtamista pidettiin vastauksena koettuun tehottomuuteen ja joustamattomuuteen ja näiden parantamiseen pyrittiin yritysmaailman johtamisoppeja hyödyntämällä. Toiminta-ajatuksen ytimeen kuuluu markkinoiden ja kilpailun hyödyntäminen sekä mittaaminen ja arviointi. (Osborne 2006, 379; Bryson, Crosby & Bloomberg 2014, 447; Sørensen & Bentzen 2020, 141.) Uutta julkisjohtamista kohtaan esitetty kritiikki liittyy muun muassa sen liialliseen tehokkuuden painottamiseen muiden arvojen kustannuksella, liiallisen ja puutteellisilla indikaattoreilla toteutetun mittauksen kautta tapahtuvan väärin asioihin fokuksimisen (Diefenbach 2009) sekä mittauksen aiheuttamaan lisääntyneeseen byrokratiaan ja standardointiin (Torfing ym. 2019, 796).

Osborne kollegoineen (Osborne, Radnor & Nasi 2012; Osborne 2018) kuvaa uuden julkisjohtamisen olleen hyvin puutteellinen malli sen ajatusmaailman nojatessa julkisen palvelutuotannon kontekstissa liiallisesti lineaariseen, mekanistiseen, tuotantolinjan omaiseen

toimintaan – käytäntöihin, joita ei voida pitää käyttökelpoisena entistä kompleksisemmassa, hajautuneemmassa ja keskinäisriippuvaisemmassa julkisessa hallinnossa. Osborne (2006, 377) kuvaa uutta julkisjohtamista vain lyhytaikaiseksi vaiheeksi klassisen julkishallinnon ja muotoutumassa olevan hallinta-ajattelun välillä. Osbornen (2010, 5) mukaan sekä klassisen julkishallinnon että uuden julkisjohtamisen periaatteet ovat puutteellisia nykyisessä yhteiskunnallisessa tilanteessa, eivätkä ne eivät kykene tarttumaan julkisten palveluiden 2000-luvun kompleksisuuteen.

Julkisen hallinnon kolmas paradigma, uusi julkinen hallinta ei sivuuta täysin aiempia malleja, vaan pikemminkin hyödyntää niitä, täydentää niitä uusilla ratkaisuilla ja pyrkii paikkaamaan niissä todettuja ongelmia (Osborne 2006, 381–384). Uuden julkisen hallinnan näkemyksen mukaan yhteiskunnan ohjaaminen yksin julkisen hallinnon keinoin ei ole mahdollista, vaan hallinnan onnistuminen perustuu verkostoiden yhteistyöhön. Uusi julkinen hallinta korostaa yhteisöllisyyden ja osallisuuden merkitystä ja korostaa suhteiden kehittämistä muihin toimijoihin. (Hakari 2013, 5, 35.) Salamon (2002,9) on kuvannut uuden julkisen hallinnan ydinajatuksiksi muun muassa siirtymiä hierarkioista verkostoihin, julkisen ja yksityisen vastakkainasettelusta julkisen ja yksityisen yhteistyöhön sekä siirtymää komennosta ja valvonnasta neuvotteluun.

Schneider (2012, 130) kuvaa hallintaa käsitteenä kompleksiseksi. Hallinnan kenttä ei myöskään ole sisällöltään yhtä yhtenäinen kuin klassisen julkishallinnon ja uuden julkisjohtamisen kentät (Bryson ym. 2014). Hallintomallien seuraajaksi esitettyjä vaihtoehtoja on useita (esim. Greve 2013; Peters 2017), joista Vartiainen kollegoineen (Vartiainen ym. 2020, 12) kuvaa merkittävimiksi Osbornen new public governance-, sekä Denhardtien new public service -viitekehyksiä (esim. Osborne 2006; Denhardt & Denhardt 2000).

Bryson kollegoineen (2014, 445) esittää uutta julkista hallintaa vastaukseksi verkostoituneen, hajautuneen ja moniarvoisen yhteiskunnan tarpeisiin. Nabatchin (2010, 380–382) mukaan klassisessa julkishallinnossa ja uudessa julkisjohtamisessa tehokkuutta, taloudellisuutta ja asiantuntijavaltaa painottavat arvot korostuivat demokraattisten arvojen kuten avoimuuden,

oikeudenmukaisten toimintatapojen ja yhtäläisien mahdollisuuksien kustannuksella. Hallinnan suuntauksissa puolestaan demokraattisten arvojen merkitys on painottunut etenkin suhteessa aiempien suuntausten tehokkuutta ja mittaushyötyjä korostaviin arvoihin (Bryson ym. 2014, 445).

Hallinnan paradigman kehittymisen taustalla vaikuttaa näkemys julkishallinnon toimintakentän muuttumisesta kompleksisemmaksi (Vartiainen ym. 2020, 5,11–20). Hallinnan paradigman kehittymisen myötä on lisääntynyt ymmärrys siitä, että kompleksisuuden kasvun myötä julkishallinnon kyky ohjata yhteiskuntaa on heikentynyt eikä julkishallinto yksin kykene kohtaamaan ja käsittelemään lisääntyntä kompleksisuutta. Minkään yksittäisen toimijan ei myöskään voida nähdä omaavan riittävää valtaa kontrolloida ja ohjata kokonaisuutta, vaan tähän tarvitaan laajasti eri yhteiskunnallisia toimijoita. (Vartiainen 2020, 11; Torfig ym. 2019; Cairney, Heikkilä, Wood 2019, 1.) Uusi julkinen hallinta ei erota politiikkaa ja hallintoa toisistaan ja pyrkimys on myös kohti kansalaisen aktiivista asemaa, osallistumista ja vaikuttamista (Haveri 2011, 135–136; Hakari 2013, 35–36). Osborne (2015, 425) ohjaakin hallinta-ajattelun mukaisesti tarkastelemaan julkisia organisaatioita vain yhtenä osana koko palvelujärjestelmän kompleksista systeemiä.

Vartiainen kollegoineen (2020, 4) esittää kompleksisuusajattelun vastaavan uuden julkisjohtamisen haasteisiin ja näkee kompleksisuusajattelun jatkumona julkisen sektorin ja yhteiskunnan laajemminkin liittyvien muutosten käsittelemiseen ja tulevaisuuden kehittämiseen. Päätöksenteko on yhteenkietoutunutta, eri toimijat keskinäisriippuvaisia, eikä mitään toiminnan tasoa ei voida pitää toista parempana. (Vartiainen ym. 2020, 4, 14.) Cairney kollegoineen (2019,1) esittää, ettei yhteiskunnallisen päätöksenteon kuvaaminen lineaarisena ja keskushallintoisena prosessina vastaa nykytilannetta, Binghamin, Nabatchin ja O'Learyn (2005, 555–556) pitäessä itseorganisoituvia ja osallistavia toimintamalleja vastauksena kasvavaan kompleksisuuteen.

Edellä esitetty kuvaa julkisen hallinnon kehittymistä hallintoajattelusta hallinta-ajatteluun ja oikeus- ja hallintoviranomaisesta yhteisluomisen areenaksi (esim. Anttiroiko 2010, 13; Torfig ym. 2019; Vartiainen ym. 2020, 12). Ajattelutavan muutos on yhtenevä organisaatio- ja

johtamisteorioiden suunnan kehityksen kanssa. Toimintakentän kompleksisuus pyritään kohtamaan toimijoiden moninaisuudella, kaikkien toimijoiden kokemuksia, resursseja ja ideoita hyödyntäen (Torfig ym. 2019; Vartiainen ym. 2020, 12) ja hallintoviranomaisen roolia kuvataan fasilitaattoriksi, joka kehittää ja ylläpitää ympäristöä toimijoiden yhteisluomiselle (Sørensen ja Bentzen 2020). Menestys perustuu hierarkkisen ylhäältä-alas johtamisen, komennon ja kontrolliin sijaan yhteistyöhön ja suhteisiin (Hakari 2013, 5, 42; Vartiainen ym. 2020, 12), vaatien kuitenkin tasapainoilua kontrollin tavoittelun ja itseorganisoitumisen mahdollistamisen välillä (Grudniewicz, Tenbenschel, Evans, Gray, Baker & Wodchis 2018, 95).

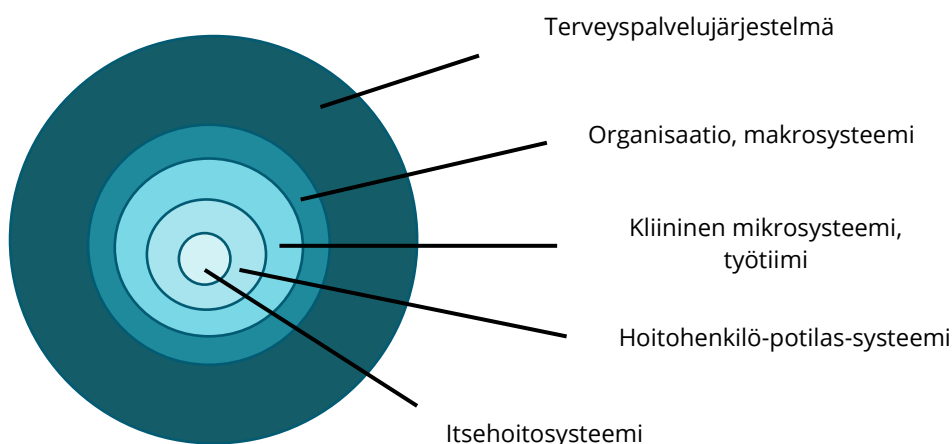
4.4 Suljetuista ja avoimista systeemeistä kohti ekosysteemiajattelua

Kernick (2004, 4, 9–10, 99–100) kuvaa systeemiparadigmojen ja julkishallinnon paradigmojen kehitystä noudattelevaa kehityskulkua mekanistisesta ajattelusta kohti kompleksisuutta huomioivaa lähestymistapaa terveydenhuollon kontekstissa. Jäsentely johdattaa ajatuksen modernin tieteen mekanistisesta, lineaarisesta, ennustettavasta ja hierarkkiseen hallintoon pohjautuvasta paradigmasta kohti markkinoihin perustuvaa mallia, jossa ajatus on edellistä avoimemmassa systeemissä ja lineaarisissa verkostoissa. Kehityskulun tuorein vaihe korostaa käsitystä organisaatioista ja toimintaympäristöstä kompleksisena kokonaisuutena johdattaen ajatusta kohti ekosysteemiajattelua. (Kernick 2004, 4, 9–10, 99–100.)

Ekosysteemi käsitteenä on lähtöisin luonnontieteistä, jossa sillä viitataan tyypillisesti tietyllä alueella olevan eliöyhteisön ja elottoman ympäristön muodostamaan toiminnalliseen kokonaisuuteen. Jokaisen ekosysteemin yksilöllisistä eroista huolimatta ekosysteemeillä on yhteisiä yleisesti tunnistettavia ominaisuuksia kuten kompleksisuus ja systeemisyys, keskinäisriippuvuus, elinkaari ja sopeutumiskyky. Ekosysteemeitä määrittävät toimijat, niiden suhteet ja usein vaikeasti määriteltävät rajat. Ne ovat tiiviitä, dynaamisia ja itseohjautuvia verkostoja, joissa kietoutuneisuus sekä avoimuuden ja vuorovaikutuksen merkitys korostuvat. (Kaihovaara ym. 2017, 16, 39.) Ekosysteeminen näkemys perustuu kompleksisuusajattelun kanssa yhtenevään ajatukseen systeemistä dynaamisena, ennustamattomana, osatekijöiden

vuorovaikutuksen muodostamana, jatkuvasti muuttavana kokonaisuutena. (Kernick 2004, 4, 9–10, 99–100.)

Terveyspalvelujärjestelmän kokonaisuuden voidaankin nähdä muodostuvan useista sisäkkäisistä kompleksisista systeemeistä (Zimmerman 2011, 619). Lanhamin (2013, 717) Godfrey ja kollegoiden (2004) työhön nojautuva kuvio (Kuvio 5) esittää terveydenhuollon systeemien kerrostuneisuutta. Kuvion ytimessä on itsehoitosysteemi, ympärillään hoitohenkilön ja potilaan välinen systeemi, jälleen ympärillään kliininen mikrosysteemi, eli hoitopalvelua tuottava työtiimi. Nämä sijaitsevat organisaatiossa, joka on jälleen osa terveyspalvelujärjestelmää. Jokaisella sisäkkäisellä, toisiinsa kytkeytyneellä, toisistaan riippuvaisella systeemin tasolla voidaan tehdä syvällisempää kompleksisen systeemin sekä sen johtamisen ja hallinnan tarkastelua (esim. Belrhiti ym. 2018, 1076). Sisäkkäisten systeemien kehityksessä voidaan havaita yhteisevoluutiota (Zimmerman 2011, 619; Vartiainen ja Raisio 2011, 394–395).



Kuvio 5. Terveydenhuollon systeemit (Lanham 2013, 717)

Niin julkisen hallinnon ja johtamisen kuin myös terveydenhuollon kokonaisuuksiin liittyviä aihepiirejä on toistuvasti tarkasteltu erilaisissa konteksteissa ekosysteeminäkökulmaa hyödyntäen tai siihen viitaten (esim. Kernick 2003; 2004, 3–12, 93–104; Maguire ym. 2011; Laihonen 2012; Kinder, Six, Stenvall ja Memon 2020; Strokosch ja Osborne 2020; Saranto, Kinnunen, Jylhä & Kivekäs 2020; Osborne, Powell, Cui ja Strokosch 2021). Mohrmanin ja Shanin

(2014, 2; ks. myös Vepsäläinen, Siimar, Nykänen, Hiltunen & Suomi 2017, 14–15) mukaan ekosysteeminäkökulma huomioi sosiaali- ja terveydenhuollon ekosysteemin muotoutuvan mittavasta eri sidosryhmien, organisaatioiden, ammattikuntien, sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöiden, palvelujen ja tuotteiden kehittäjien, valtionhallinnon, alueellisen hallinnon, sosiaali- ja terveystalouden, tutkimustahojen, järjestöjen, yritysten, vakuutusyhtiöiden, kansalaisten, perheiden ja potilaiden kokonaisuudesta sekä etenkin näiden yhteistoiminnasta ja vuorovaikutuksesta. Näkökulma käsitteellistää mutkittavaa kokonaisuuksien verkostoa, joka on jatkuvasti muuttuva, kasvava, moninainen ja moniarvoinen kompleksinen systeemi, ja jota leimaa eri tahojen hyvin erilaiset toiminnan tavoitteet ja intressit (Mohrman & Shan 2014, 2,7).

Lähes jokainen yksilö on jossain elämänvaiheessa yhdellä tai useammalla tapaa suoraan tai välillisesti aktiivinen osa terveysekosysteemiä esimerkiksi asiakkaan, rahoittajan, kehittäjän, koulutustahon tai eri sektoreiden työntekijän roolissa (Parmar, Freeman, Harrison, Wicks, Purnell & De Colle 2010). Jokaisen ekosysteemin toimijan intressejä on tarpeen huomioida, sillä vaikka toimijoiden intressit ekosysteemin osana toimimiseen ovat erilaiset, he ovat riippuvaisia ekosysteemin muista toimijoista. Ekosysteemissä tapahtuvassa yhteistyössä menestyminen on näin kaikkien toimijoiden yhteinen etu. (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar & De Colle 2010; Kaihovaara ym. 2017.) Kaikki toimijat ovat tavalla tai toisella kytkeytyneitä ja vuorovaikutuksessa olevia systeemin osatekijöitä omine tavoitteineen vuorovaikutussuhteiden ollessa niin ikään moninaisia itsenäisestä toiminnasta yhteistyöhön tai kilpailuun (Mohrman & Shan 2014, 7–9).

Ekosysteemisten lähestymistapojen suosion voidaan nähdä olevan seurausta toimintaympäristön muuttumisesta kompleksiseksi (Kaihovaara ym. 2017, 31–32). Yhteiskunnan, organisaatioiden ja yksilöiden tulee maailmanlaajuisesti löytää lähestymistapoja epävakauden ja kompleksisuuden kanssa toimimiseen (Mohrman & Shan 2014). Aiempaa monimutkaisen toimintaympäristön hallinta edellyttää kokonaisvaltaisempaa lähestymistapaa (Kaihovaara ym. 2017, 31–32) ja yksittäisten tahojen mahdollisuudet monisyisten ongelmien ratkaisemisessa ovat rajalliset (Mohrman & Shan 2014, 9–10). Ekosysteeminäkökulma tuo keskiöön ekosysteemin dynamiikan - toimijoiden väliset suhteet ja roolit, avoimuuden, yhteistyön, vuorovaikutuksen, jatkuvan oppimisen ja kyvyn mukautua muutoksiin. Tämä onnistuu parhaiten eri toimijoiden ja

tahojen - yritysten, tutkimuslaitosten, julkisen sektorin ja kuluttajien - tiiviissä vuorovaikutuksessa (Kaihovaara ym. 2017, 8). Julkisen sektorin ei ole yksin mahdollista johtaa ekosysteemin kokonaisuutta, mutta sen rooli ekosysteemien rakentamisessa ja kehittämisessä sekä ekosysteemiajattelun vahvistamisessa on olennainen hajanaisen järjestelmän korostaessa koordinoinnin tarpeellisuutta (Mohrman & Shan 2014, 10–11; Kaihovaara ym. 2017, 8, 31–32, 39).

Ekosysteemien kehittäminen ja toiminnan tukeminen on yksityisen ja julkisen sektorin tiiviin yhteistyön ja vuorovaikutuksen sekä yhtäältä niin ylhäältä ohjattujen kuin systeemin eri tasoilta nousevien käytäntöjen yhdistämisen tulos (Mohrman & Shan 2014, 10–11; Kaihovaara ym. 2017, 8, 31–32, 39). Kompleksisten systeemien muutosnopeus, moninaisuus ja keskinäsiippuvuus rajoittavat hierarkkisen ohjauksen ja ulkoisen kontrollin mahdollisuuksia. Toisaalta kompleksiset systeemit ovat itseorganisoituvia ja ketteriä reagoimaan ympäröiviin muutoksiin systeemin kykyjen ja kestävyden noustessa paikallisista ja tiedostamattomistakin vuorovaikutusmalleista. (Mohrman & Shan 2014, 10–11.) Systeemin vuorovaikutusta voidaan kuvata tiedonsiirron prosessina, tietovirtoina. Tiedonkulku pitää ekosysteemin jatkuvasti uusiutuvana ja kehittyvänä tukien systeemin itseorganisoitumista, yhteisevoluutiota ja uudelleenjärjestäytymistä. Toimivat tietovirrat ekosysteemin kehittymisen lähtökohtana edellyttävät niitä tukevia rakenteita ja toimintamalleja. Tietorakenteiden analysoinnin ja kehittämisen sekä tietovirtojen johtamisen merkitys korostuu niin yksittäisten organisaatioiden kuin koko terveysekosysteemin hallinnassa. (Laihonen 2012; ks. myös Laihonen 2006; Mohrman & Shan 2014, 11–22.)

Tämän tutkimuksen empiirinen osa keskittyy tarkastelemaan ekosysteemin toimintaa etenkin ekosysteemin keskellä sijaitsevan, työtiimin muodostaman kliinisen mikrosysteemin näkökulmasta. Ekosysteemin käsitettä ja käytännön merkitystä kliinisen mikrosysteemin toiminnan näkökulmasta avataan tarkemmin lisää aineiston analyysin luvussa 6.2.2, Yksinkertaisten asioiden muuttuminen yhteisvaikutuksessa kompleksisiksi ja 6.2.3, Systeemin uusiutuminen ja kehittyminen – uuden järjestyksen muodostuminen.

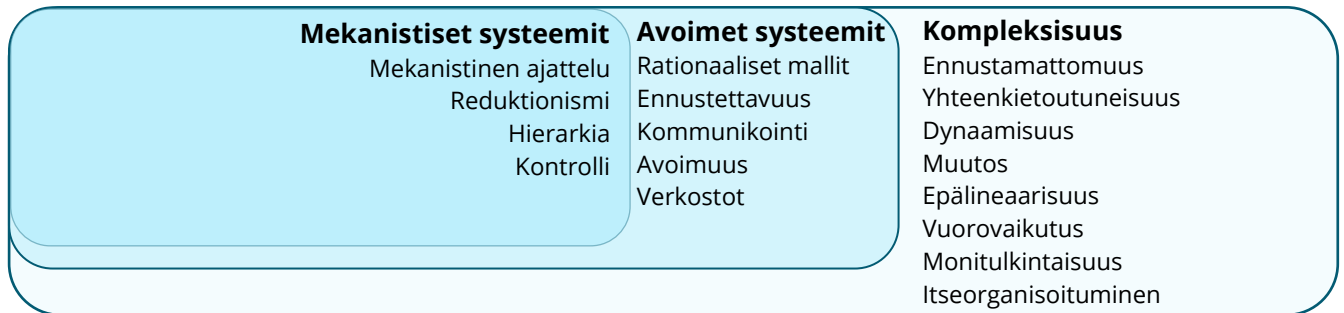
4.5 Yhteenveto organisaatioteorioiden ja julkisen hallinnon evoluutiosta

Ennen kompleksisuustieteiden kehittymistä vallitseva ajatus organisaatioista on perustunut käsitykseen mekanistisesta, ennustettavasta ja vakauteen pyrkivästä systeemistä (Lanham 2013, 716). Viimeisten vuosikymmenien aikana postmoderni näkökulma sekä epälineaarisuuteen ja kompleksisuuteen suuntautuva tutkimus on muovannut moderneja ja positivistisia käsityksiä muutoksesta ja muutosprosesseista (Bushe & Marshak 2014, 193; 2016, 407).

Systeeminen hahmotus voidaan jakaa tyypillisesti kolmeen paradigmaan. Ensimmäisen paradigman mekanistinen maailmankuva perustuu suljettuihin systeemeihin ja reduktionistiseen ajattelutapaan. Ajatusmallin mukaan järjestelmät voidaan jakaa osatekijöihin eivätkä ne ole vuorovaikutuksessa muiden järjestelmien kanssa. Mekanistisen maailmankuvan valtakautena voidaan pitää aikaa ennen Bertalanffyn 1968 esittämää systeemiteoriaa, joka aloitti avoimien systeemien kauden. Toisen paradigman ydin, avoimet systeemit nähtiin toistensa kanssa kommunikoivina, kehittyvinä ja toisiinsa vaikuttavina, perustuen kuitenkin edelleen systeemien ennustettavuuteen ja sen tavoitteluun. Kolmas paradigma, kompleksiset, dynaamiset systeemit perustuvat edelleen avoimien järjestelmien ominaisuuksiin, mutta huomioiden nyt myös ekosysteemin ja osatekijöiden yhteenkietoutuneisuuden luomaa ennustamattomuutta, jatkuvaa muutosta ja mahdollisuuksia itseorganisoitumiseen. (Vartiainen ym. 2020, 45–46.)

Julkisen hallinnon kehityksen kuvatessa vastaavaa kehityssuuntaa, paradigmoissa voidaan havaita samankaltaista kehityskulkua. Mekanistisissa systeemeissä voidaan havaita yhtäläisyyksiä klassiseen julkiseen hallintoon ja kompleksisuuden piirteissä yhteneväisyyksiä hallinta-ajatteluun. Kuvio 6 pyrkii yksinkertaistaen kuvaamaan systeemiparadigmojen ja hallinnon paradigmojen kehitystä ja niiden kehityksessä havaittavia yhtäläisyyksiä, sekä viimeisten vuosikymmenien työelämään vaikuttavia muutosvoimia.

Systemiparadigmat



Väestön ikärakenteen muutos

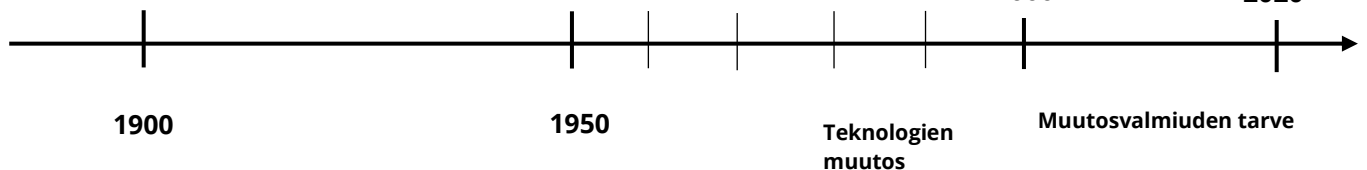
Yhteiskunnallisia muutostekijöitä:

Ajattelu- ja toimintatapojen muutos

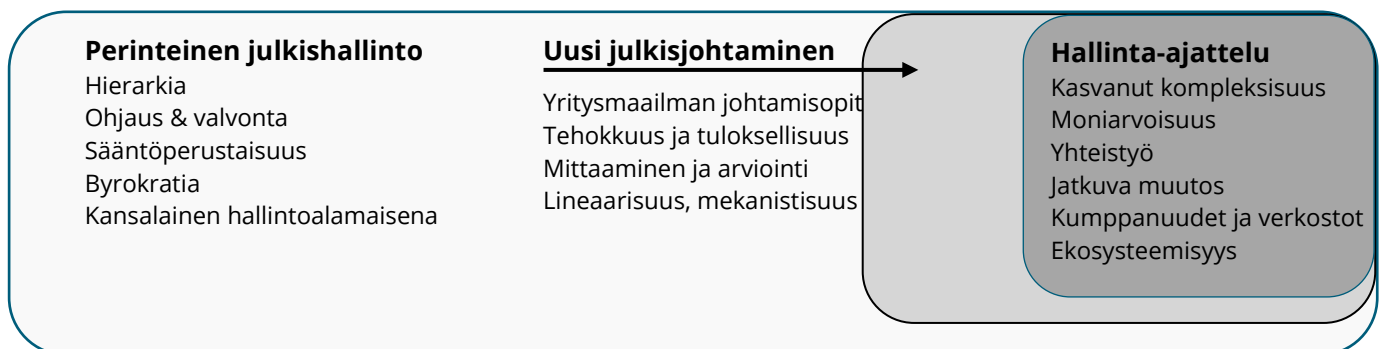
Ilmastonmuutos

2000

2020



Hallinnon paradigmat



Kuvio 6. Systemi- ja hallintoparadigmojen kehitys (Soveltaen Vartiainen ym. 2020, 45–48; ks. myös Maguire ym. 2011, 2–7; Merali & Allen 2011; Kokkinen 2020)

Kuvio pyrkii tuomaan esille molempien paradigmojen kasautuvaa luonnetta, toisin sanoen sitä, että ne rakentavat aiemman paradigman varaan tai ympärille, niitä täydentäen ja näkökulmaa laajentaen (esim. Vartiainen ym. 2020, 46). Ajatus on yhtenevä myös terveydenhuollon johtamisen kontekstissa. Burns (2001, 475–476), Anderson (1999, 220), Ellis (2013, 489) sekä Begun ja Thygeson (2014, 264–265, 282) ilmaisevat perinteisiin paradigmoihin perustuvan ja kompleksisuutta huomioivan lähestymistavan olevan toisiaan täydentäviä, ja niiden hyödyntämisen rinnakkain johtavan toivottuun lopputulokseen.

5 Kohti kompleksisuuden johtamista terveydenhuollossa

5.1 Kompleksisen systeemin pääpiirteet ja niiden ilmeneminen terveyspalvelujärjestelmässä

Cilliers (2013, 30–33) lähtee kompleksisuuden määrittelemisessä siitä, että kompleksisuus on ominaispiirre nimenomaan systeemissä kokonaisuudessa. Kompleksisuus nousee toimijoiden ja osatekijöiden vuorovaikutuksesta, ja systeemin ominaisuudet rakentuvat yksittäisten osatekijöiden sijaan niiden suhteissa ja kanssakäymisessä. Vuorovaikutuksen kautta systeemistä nousee, ja siinä kehkeytyy vaikeasti ennustettavia ja yksinkertaistettavissa olevia ilmiötä.

Kompleksisen systeemin pääpiirteeksi Cilliers kuvaa itseorganisoitumista, eli systeemin kykyä aikaansaada järjestystä sisäisesti ja luonnollisesti, ilman ulkoista ohjausta.

Organisaatiosysteemin kontekstissa systeemin itseorganisoitumisen painoarvo on merkittävä systeemin mukautumisen edellyttäessä muuttumattomuuden ja tasapainon sijaan dynaamisuutta ja adaptaatiokykyä. (Cilliers 2013, 30–33.)

Kompleksisen systeemin pääpiirteiksi kuvataan tapahtumien ja tulevaisuuden epävarmuutta, ennustamattomuutta ja epälineaarisuutta. Epävarmuudessa kiteytyy saatavilla olevan tiedon rajallisuus, sekä systeemin dynamiikan seurauksena tapahtuvien seurausten ja lopputulemien ennalta-arvaamattomuus. (Sturmborg & Martin 2013, 4.) Kompleksisia systeemejä kuvaa edellisten lisäksi dynaamisuus, sekä kehitys ja muutos tiedon ja tapahtumien virran seurauksena. Kompleksisissa systeemeissä vaikuttaa polkuriippuvuus, eli systeemin oman historian ja valintojen vaikutukset sen nykytilaan, muuttumiseen ja kehittymiseen. Lisäksi systeemit ovat avoimia ja vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa, mukautuen ympäristön asettamaan paineeseen ja kehittyen vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Kompleksisen systeemin eri tasoilla ilmenevä kytkeytyneisyys, keskinäisriippuvaisuus ja osatekijöiden välinen vuorovaikutus johtavat systeemin vaikeasti ennustettaviin, epälineaarisiin kehityskulkuihin. (Cilliers 1998, 3–5; Mitleton-Kelly 2003, 23–48; Marion & Uhl-Bien 2011, 387.)

Kuviossa 7 on esitetty tämän työn kannalta keskeisiä kompleksisuuden käsitteitä. Taulukko kokoaa eri lähdemateriaaleista yhdisteltyä tulkintaa kompleksisuuden käsitteistä ja niiden pääluokista. Käsitteistä, niiden ylä- ja alaluokista ja käsitteiden välisistä yhteyksistä on olemassa useita erilaisia koonteja myös tässä hyödynnetyn lähdemateriaalin sisällä. Käytetyt kompleksisuusteoreettiset käsitteet määritellään tarkemmin analyysilukujen yhteydessä.

Mitleton-Kellyn (2003, 43) mukaan kompleksisuusteorian käsitteistöä tulee tarkastella niiden kietoutuneisuuden vuoksi kokonaisuutena, ja ainoastaan ymmärrys käsitteiden välisistä yhteyksistä ja niiden kokonaisuudesta tukee perusteellista ymmärrystä teoriasta. Päällekkäisiksi palikoiksi koottu kuvio on harhaanjohtava käsitteiden ilmentävien tapahtumien ja ilmiöiden muodostaessa todellisuudessa pikemminkin jonkinlaista elävää verkostoa tai hologrammia vastaavan kokonaisuuden. Kuvio pyrkii kuitenkin kuvaamaan käsitteiden pääpiirteet ja analyysiluvun käsittelyjärjestyksen logiikkaa mahdollisuuksien avaruudesta, historiallisuudesta, valintojen, päätösten, osatekijöiden ja tapahtumien kietoutuneisuudesta kohti uutta informaation ohjaamaa, vuorovaikutuksessa muodostuvaa uutta järjestystä.

Systemin uusiutuminen ja kehittyminen, uuden järjestyksen muodostuminen	Itseorganisoituminen	Systemin sisäsyntyinen, palautteen ohjaama itseohjautuvuus, järjestyksen ilmaantuminen ilman suoraa kontrollia
	Palauteprosessit	Informaation välittyminen ja vaihtuminen, joka muokkaa ja määrittää kytkeytyneen ja keskinäisriippuvaisen systemin toimintaa
	Emergenssi	Ilmaantuminen, jossa lopputulos on enemmän kuin osiensa summa
Yksinkertaisten asioiden muuttuminen yhteisvaikutuksessa kompleksisiksi	Epälineaarisuus ja ennustamattomuus	Systemin sisäisen vuorovaikutuksen seurauksena syntyvä kehityspolkujen vaikea ennustettavuus
	Keskinäisriippuvuus	Systemin osien riippuvuus toistensa toiminnasta
	Kytkeytyneisyys	Systemin eri osien kytkeytyneisyys toisiinsa ja ympäristöön
	Yhteisevoluutio	Systemin kehittyminen vastavuoroisessa suhteessa ekosysteemiinsä sekä sen muihin osatekijöihin
Kontekstuaalisuus ja kiinnittyminen muihin systeemeihin	Polkuriippuvuus	Systemin riippuvuus historiasta ja aiemmista tapahtumista
	Historiallisuus	Systemin riippuvuus historiasta ja aiemmista tapahtumista
	Mahdollisuuksien avaruus	Systemille kehityksen solmukohdissa avautuvat vaihtoehdot

Kuvio 7. Kompleksisuuden yleispiirteitä (Soveltaen Mitleton-Kelly 2003, 23–48; Hanén 2017, 11–25, 77–78, 97–105, 131, 160–161; Puustinen 2017, 43–49, 119–135)

Terveysthuollon palvelujärjestelmän toiminnallisuus nousee ihmisistä ja heidän toiminnastaan (Khan ym. 2018, 192–193). Terveysthuollon organisaatioita ja toimintayksiköitä voidaan näin tarkastella kompleksisuusviitekehyyksen läpi kompleksisina adaptiivisina systeemeinä, jotka koostuvat erilaisista, toisistaan riippuvaisista, vuorovaikutuksen ja palautteen perusteella toimintaansa muokkaavista toimijoista, jotka kykenevät mukautumaan ympäristöönsä (Lanham 2013, 715–716; Ellis 2013, 485; Begun & Thygeson 2014, 292–293).

Terveysthuollon kontekstissa kompleksisuuteen liitetään jopa 18 ominaispiirrettä (Thompson 2016, 93–97). Zimmerman (2011, 618–619) esittää näistä keskeisimmiksi seurausten ennakoimattomuutta, ilmaantumista ja kehkeytymistä, historian merkitystä kehityskuluissa, kytkettyneisyyttä ja keskinäisriippuvuutta, epälineaarisuutta, jaettua vastuuta ja hallintoa, sekä systeemin ja sen ympäristön yhteisevoluutiota. Toimivaan itseorganisoitumiseen liittyviksi ja sen taustalla vaikuttaviksi tekijöiksi terveysthuollon organisaatioissa Zimmerman (2011, 619) korostaa minimaalista kontrollia ja määräyksiä (minimum specification, simple rules) ja Sturmberg & Martin (2013, 4) palauteprosesseja, dialogisuutta sekä jaettua ymmärrystä ja arvoja. Kompleksisessa systeemissä vallitsee dynaamisuus, virtaus ja ennakoimattomuus palautteen ohjatessa jatkuvaa oppimista (Begun & Thygeson 2015, 5). Zimmermannin (2011, 618), Thompsonin ja kollegoiden (2016) sekä Belrhitin ja kollegoiden (Belrhiti ym. 2018) mukaan terveysthuollon kompleksisuuden käsitteiden ja piirteiden kuvaus sekä niiden soveltaminen ja hallinta ovat kuitenkin hyvin moninaisia niin käytännön kuin kirjallisuudenkin osalta.

Lisäten edellisiin käsitteisiin vielä monimuotoisuuden ja oppimisen, Merali ja Allen (2011, 50) esittävät kompleksisuusteorioiden ja kompleksisuusnäkökulman luovan käsitteistön kuvaamaan sosiaalisen toiminnan piirteitä, mahdollistaen ihmisistä koostuvan systeemin monimuotoisuutta huomioivien mallien luomisen. Organisaatioiden johtamisen kontekstissa kompleksisuusteoria tarjoaa vuorovaikutusta ja kokonaisuutta ymmärtävän ja niitä korostavan näkökulman kompleksisten systeemien tutkimiseen. Teoria kuvaa systeemin käytöksen muodostuvan sen osatekijöiden vuorovaikutuksesta, seurausten ennakoimattomasta kehkeytymisestä sekä toiminnan itseorganisoitumisesta. Toimijoiden vuorovaikutusta ajaa minimalistinen ohjaus ja kontrolli sekä mahdollisuus nopeaan, ympäristön tarpeiden mukaiseen reagointiin. Valta ja

kontrolli ilmenee keskitetyn sijaan hajautettuna. Kompleksisuusnäkökulma ymmärtää niin toimijoiden kuin toimijoiden ja ympäristön vuorovaikutuksen johtavan tiedon välittymiseen, joka edelleen vaikuttaa toimijoiden valintoihin ja toimintaan. Lopputuloksena toimijoiden kontrolli systeemissä kehkeytyviin ilmiöihin on parhaimmillaankin rajallinen, tulevaisuuden tapahtumat ennalta-arvaamattomia ja tapahtumien syy-seuraussuhteet vaikeasti hahmotettavia. (Cilliers 2013; Sturmberg & Martin 2013; Thompson ym. 2016.)

Lanham (2013, 715–716) kuvaa terveydenhuollon organisaatiota ihmisten muodostamaksi systeemiksi, joka muodostuu hyvin monipuolisia taustoja ja ammatteja edustavista yksilöistä. Yksilöt tuovat oman osaamisensa, ammatilliset arvonsa, historiansa ja maailmankatsomuksensa organisaatioon. Organisaation ja sen toimintaympäristön useista erilaisista keskinäisriippuvaisista osatekijöistä koostuvan systeemin luonnollisessa toiminnassa syntyy ja kehkeytyy ilmiöitä, joita on vaikea ennakoita. Vuorovaikutus nousee organisaation ja potilaan hoidon kannalta keskeiseen asemaan ja vuorovaikutuksessa syntyy epälineaarisuudesta nousevia, ennustamattomia kehityskulkuja siitä huolimatta, että osatekijöiden piirteet ymmärretään. Tämä haastaa terveydenhuollon prosessien ymmärtämistä ja johtamista, mutta myös tukee sen kehitystä toimijoiden erilaisuuden vahvistaessa organisaation kykyä oppia ja selvittää ongelmista. Vuorovaikutuksen myötä toimijoiden itseorganisoituminen mahdollistuu, tehden mahdolliseksi myös kehittymisen ja yhteisevoluution ympäristön kanssa. Pienillä toimilla on mahdollista aikaansaada merkittäviä muutoksia. (Lanham 2013, 715–716.)

Systeemi, joka pyrkii terveydenhuollon palveluiden tuottamiseen kuvatus laisista lähtökohdista, on jo itsessään hyvin kompleksinen. Kompleksisuutta lisää entisestään systeemin toimiminen itsessään kompleksisessa terveydenhuollon laajemmassa ekosysteemissä, sekä toimijoihin kohdistuvien vaatimusten ja kokemusten tuloksena tapahtuva toimijoiden kehittyminen ja oppiminen. Johtaminen tilanteessa ei ole yksinkertaista. (Begun & Thygeson 2015; 1–5, 13.) Lisättäessä kompleksisessa järjestelmässä toimivaan kompleksiseen organisaatioon ja sen toimintayksiköihin vielä lisää uudistus- ja muutostarpeita ja sekä näihin liittyviä toimenpiteitä, on toiminnan kompleksisuuden ymmärtäminen ja hyödyntäminen tarpeellista (Khan ym. 2018, 198–199; Vartiainen, Raisio, Viinamäki 2018, 106).

5.2 Kompleksisuuden johtaminen terveydenhuollon kontekstissa

Chian (2011, 183) mukaan kompleksinen yhteiskunta ja siinä toimivat organisaatiot tarvitsevat kompleksisuutta ymmärtävää lähestymistapaa. Organisaatioiden tulee kehittyä, oppia ja mukautua jatkuvasti (Marion & Uhl-Bien 2011, 390) ja kompleksisuusnäkökulma voidaan nähdä tähän ohjaavana voimavarana, joka tukee organisaatiota reagoimaan ympäristön muutoksiin (Tsoukas & Chia 2002). Tutkimus korostaa edelleen lisätarvetta tiedolle siitä, miten kompleksisuuden periaatteista muodostuvaa johtamista voidaan toteuttaa käytännössä (esim. Marion ja Uhl-Bien 2011, 392). Lisäksi vähälle huomiolle on jäänyt myös se, kuinka toimia kompleksisuuden kanssa nimenomaan terveydenhuollon johtamisen kontekstissa (Cunha, Günther, Gramkow & Zoucas 2015; Thompson ym. 2016; Belrhiti ym. 2018,1074).

Terveydenhuollon johtamisessa tulee huomioida yksinkertaisista ja monimutkaisista tilanteista poikkeavaa lähestymistapaa (Begun & Thygeson 2015, 15). Mikäli terveydenhuollon systeemit olisivat yksinkertaisia tai monimutkaisia, olisi systeemiä mahdollista johtaa keskitetysti ja ymmärtää osatekijöidensä kautta, tarpeellisen määrän tietoa keräämällä ja analysoimalla (Thompson 2016, 99–100). Lähestymistapa osoittaa terveydenhuollon kontekstissa puutteita toimintaympäristössä vallitsevan kompleksisuuden vuoksi (Marion & Uhl-Bien 2001; Kernick 2006; Ellis 2013, 485).

Yksinkertaisuuden, monimutkaisuuden, kompleksisuuden ja kaaoksen kontekstia luokitellaan tyypillisesti kaksiulotteisella ongelman syy-seuraus-suhteeseen ja yksimielisyyden tasoon nojaavilla määrittelyillä. Yksinkertaistetusti, yksinkertaisissa ongelmissa taso on korkea molemmilla ulottuvuuksilla ja rationaalinen päätöksenteko toimintatapana tehokas. Monimutkaisissa ongelmissa toinen tasoista on matalalla niin, että tilanteet edellyttävät valintoja, neuvottelua, sovittelua ja myönnytyksiä tarvitaan. Kompleksisissa ongelmissa taso on matala molemmilla ulottuvuuksilla, syy-seuraussuhteet ovat ennakoimattomat ja yksimielisyys heikkoa. Oikeita vastauksia ei ole, kilpailevia vaihtoehtoja on paljon ja tilanteet etenevät jatkuvasti. Johdolta tilanne vaatii epävarmuudessa etenemistä, aavistuksiin ja intuitioon luottamista ja muita epämääräisiä päätöksenteon ja etenemisen tapoja. (Snowden & Boone 2007; Begun & Thygeson 2014; 262–263.)

Kompleksisuusajattelu teoreettisena lähestymistapana tarjoaa käsitteistöä ja välineitä kompleksisen toimintaympäristön hahmottamiseen pyrkiessään ymmärtämään ilmiöiden, tapahtumien ja toimijoiden yhteenkietoutumisesta muodostuvaa kokonaisuutta, huomioidessaan systeemin ja prosessien ennustamattoman luonteen, toimijoiden vuorovaikutuksesta nousevan kehkeytymisen ja muutokset (Plsek & Greenhalgh 2001; Thompson 2016, 99–100), sekä käsittäessään niissä piilevän hyödyn ja mahdollisuudet (Maguire ym. 2011). Perinteisten johtamisoppien painottaessa yllätysten välttämistä, kompleksisuusnäkökulma pitää yllättävien tilanteiden ja ilmiöiden ilmaantumista sekä epävarmuutta oppimisen, luovuuden ja itseorganisoitumisen kannustimina (McDaniel, Jordan & Fleeman 2003, 273–274; Plowman ym. 2007; Khan ym. 2018, 198–199).

Kompleksisuustieteitä pyritäänkin hyödyntämään enenevässä määrin terveydenhuollon kontekstissa (Lanham 2011, 715). Kompleksisuuden ideologian ymmärtäminen muuttaa ajatusmaailmaa ja sitä kautta myös toimintatapoja (Hazy 2011, 537). Kompleksisuusnäkökulma terveydenhuollon kontekstissa edistää tietoisuutta ilmaantumisen, kehkeytymisen, vuorovaikutuksen ja epälineaarisuuden ymmärtämisestä (Burrows, Abelson, Miller, Levine & Vanstone 2020), vuorovaikutuksen luonteesta (Paley 2007) sekä epävarmuudesta (Sturmborg & Martin 2013, 4, 14). Begun, Zimmerman ja Dooley (2003, 258–261) perustelevat artikkelissaan kompleksisuusteorioiden hyötyä etenkin sillä, että perinteiset teoriat eivät kykene tavoittamaan organisaatioissa tapahtuvaa ennakoimattomuutta, eivätkä Shotterin ja Tsoukaksen (2011, 334) mukaan tee kompleksisuusajattelun tavoin oikeutta nykyaikaiselle muutosajattelulle. Myös Lanham (2013, 723) esittää, että terveydenhuollon mikrosysteemeihin kohdistuvat muutostoimenpiteet epäonnistuvat, mikäli näitä ei käsitellä kompleksisina systeemeinä.

Kompleksisuusnäkökulma on nostanut esiin useita kompleksisuuden johtamisen trendejä ja toimintamalleja (Marion & Uhl-Bien 2011, 392; Belrhiti ym. 2018, 1079–1080; ks. myös Snowden & Boone 2007; McDaniel, Lanham & Anderson 2009; Zimmerman 2011; Begun & Thygeson 2014; Begun & Thygeson 2015). Eri tahot nimeävät toimintamalleja omilla tavoillaan ja sisällyttävät niihin erilaisia tekijöitä ja työkaluja, mutta toiminta-ajatukset nojaavat pitkälti samankaltaisiin pääperiaatteisiin. Marionin ja Uhl-Bienin (2011, 391) mukaan samasta asiasta puhutaan usein

kompleksisuuden johtamisen tai adaptiivisen johtamisen termein. Pääpiirteittäin on kyse toimijoiden ja ryhmien luovan ja sopeutuvan toiminnan, oppimisen, muutoksen, ilmaantumisen ja ennakoimattomuuden sekä vuorovaikutuksen johtamisesta ja hyödyntämisestä (esim. Marion & Uhl-Bien 2011, 391). Usein käytännön toimintaperiaatteisiin liitetään esimerkiksi vision ja strategian selvä kommunikointi, yhteiset arvot, minimaalinen ohjaus, jännitteiden hyödyntäminen (esim. Zimmerman 2011), dialogisuus, toisinajatteluun rohkaiseminen (esim. Snowden & Boone 2007), systeemiajattelun kasvattaminen, hierarkkisten toimintamallien sijaan alhaalta ylöspäin välittyvä kehittäminen, organisaation sisäisten ja ulkoisten verkostojen kehittäminen, tietokeskittymien vuorovaikutuksen tukeminen ja hyödyntäminen (esim. Ford 2009), pohdinta ja merkityksellistäminen, hajauttaminen, improvisointi ja oppiminen (esim. Anderson & MacDaniel 2000, 91; McDaniel, Lanham & Anderson 2009; Lanham 2013, 717–718).

Johtamisen liittyessä edelleen laajalti hierarkkiseen asemaan ja ylhäältä alaspäin kulkevaan ohjaamiseen ja kontrollin kompleksisuusnäkökulma pyrkii näkemään mahdollisuuksia tästä poikkeavaan johtamisajatteluun (Marion & Uhl-Bien 2011, 386; Khan ym. 2018 195). Jaetun johtajuuden nähdään tukevan nopeaa reagoitua ja joustavuutta (Hazy 2011, 529).

Kompleksisuusnäkökulman ajatus johtamisesta onkin yhtenevä jaetun johtamisen näkökulman kanssa. Johtaminen nähdään kompleksisessa adaptiivisessa systeemissä muodostuvana sosiaalisena ja vuorovaikutuksellisena prosessina hierarkiaan tai yksittäiseen henkilön asemaan liittyvän johtamisen sijaan. (Khan ym. 2018 195; ks. myös Bolden 2011; Lanham, Leykum & McDaniel 2012; Begun & Malcom 2014.) Johtaminen muodostuu erilaisten yksilöiden välisessä dialogissa ja muodostuu jokaisen tehtäväksi (Begun & Thygeson 2015, 6).

Khanin ja kollegoiden (2018, 195–196) kuvatessa kompleksisuusnäkökulman mahdollistamaa tukea muutoksen johtamisessa, hekin tuovat esiin yhdeksi näkökulman pääideaksi sitä, että perinteisten lähestymistapojen pyrkiessä poistamaan epävarmuutta, kompleksisuusjohtamisen ideassa pyritään rakentamaan ilmaantuvista esteistä ja epävarmuudesta. Marion ja Uhl-Bien (2011, 390) näkevät olennaisena lähteä liikkeelle niistä johtamisen keinoista, jolla voidaan tukea ja edistää kompleksisuuden kehittymistä. Keinot mukailevat pitkälti edellä mainittuja kompleksisuuden johtamisen toimintaperiaatteita, yksilöiden ja ideoiden kohtaamisen ja

vuorovaikutuksen tukemista (Uhl-Bien, Marion & McKelvey 2007; Uhl-Bien & Marion 2009), kokeiluiden sallimista, jännitteiden tiedostamista ja hyödyntämistä sekä yhteistä merkityksellistämistä (Lichtenstein & Plowman 2009). Vartiainen, Raisio ja Viinamäki (2018, 106–109) viittaavat samankaltaiseen keinovalikoimaan puhuessaan suomalaisten sosiaali- ja terveydenhuollon julkisten organisaatioiden kontekstissa mahdollistavasta johtamisesta, jota voidaan toteuttaa antamalla enemmän valtaa ja vastuuta itseorganisoituville ryhmille. Mahdollistavan johtajan tärkeimmäksi ominaisuudeksi Vartiainen, Raisio ja Lundström (2016) kuvaavat luottamusta henkilöstön osaamiseen ja kykyyn toimia parhaalla mahdollisella tavalla, kannustamista kokeiluihin, tiiviiseen vuorovaikutukseen ja kollektiiviseen toimintaan. Uudistuksia vievät näin eteenpäin olosuhteet, jotka sallivat henkilöstön luovuuden ja itseohjautuvuuden syntyvän (Vartiainen ym. 2018, 108).

Plsek ja Greenhalg (2001), McDaniel kollegoineen (2009) sekä Khan kollegoineen (2018, 196) kokoavat kompleksisuusnäkökulmaan tukeutuvan johtamisen vaativan kärsivällisyyttä, odottamista ja uusien näkökulmien kehittymistä vuorovaikutuksen kautta kohti ratkaisua. Systemin tulisi pyrkiä jännitteiden tiedostamiseen niiden ratkaisemisen sijaan (Khan ym. 2018, 196), mahdollistaa hyvät kommunikaatiokäytännöt erilaisten äänien kuulemiseksi ja tukeutua oppimiseen palautteen ja kokeilun kautta (Begun & Thygeson 2015, 2–5). Begun ja Thygeson (2014, 259–260) pitävät kompleksisuustieteitä tarpeellisena työkaluna niin terveydenhuollon organisaatioiden asiantuntijoiden kuin tutkijoidenkin keinovalikoimassa, korostaen erityisesti kompleksisuuden ymmärtämisen ja johtamisen merkitystä.

Zimmermannin (2011, 630–631) mukaan kompleksisuusnäkökulmaa nostetaan esiin johtamiskoulutuksessa edelleen vähäisesti verrattuna mekanistisiin lähestymistapoihin, joiden lähtökohdat ovat syvällä historiassa, käytännössä ja tottumuksissa. Hänen mukaansa siitä huolimatta, että vahva standardisoinnin näkökulma asettuu jossain määrin vastakkain kompleksisuustieteiden kanssa, tulisi pyrkiä kohti näkökulmaa, joka hyödyntää prosessien standardisointia huomioiden ja tukien myös prosessien kehkeytyvää, kehittyvää, vuorovaikutuksellista ja itseorganisoituvaa luonnetta. (Zimmerman 2011, 630–631.)

5.3 Kompleksisuustiede terveystieteiden hallinnon ja johtamisen tutkimuksessa

Kompleksisuustieteiden eri tieteenaloihin pohjautuva kehityskulku on vaikuttanut siihen, kuinka hahmotamme kompleksisuusteoriaa ja kompleksisuusjohtamista (Marion & Uhl-Bien 2011, 387). Kompleksisuustieteet ovat levinneet biologiaan ja sosiaalitieteisiin alun perin fysiikasta ja matematiikasta (Begun & Thygeson 2014, 260–261; Begun & Thygeson 2015, 7) ja kompleksisten adaptiivisten systeemien peruseräkkeet on alkujaan johdettu ekosysteemien kaltaisista luonnollisista systeemeistä, joissa osatekijät ovat luonnollisesti epätietoisia systeemeistä, joihin kuuluvat (Khan ym. 2018, 194). Eri tieteenperinteet näkevät kompleksisen systeemin ja sen muutoksen eri tavalla, jolloin myös niitä organisaatitieteisiin sovellettaessa taustalla vaikuttavat näkemyserot ovat havaittavissa (Marion & Uhl-Bien 2011, 387).

Kompleksisuusteorioiden oikeaoppiset ja mahdolliset soveltamistavat sosiaalisissa konteksteissa ovat olleet määrittelemättömiä (Wallis 2009; Pollack, Adler & Sankaran 2014, 84; Sturmberg, Martin & Katerndahl 2014), mutta kompleksisuusteorioita sovelletaan lisääntyvässä määrin terveydenhuollon kontekstissa siitä huolimatta, että vakiintunutta ja oikeaa tapaa siihen ei ole (Paley 2007; Paley 2010; Greenhalg, Plsek, Wilson, Frazer, Holt 2010). Terveydenhuollon toimintakentän laajuuden huomioiden kompleksisuutta hyödyntävä lähestyminen on tällä vuosikymmenellä tapahtuneesta lisääntymisestä huolimatta edelleen vähäistä niin tutkimuksen kuin käytännön johdonkin parissa (Begun & Thygeson 2014, 263–264).

Belrhitin ja kollegoiden (2018) sekä Thompsonin ja kollegoiden (2016) kompleksisuusteoriaa terveydenhuollon tutkimuksessa ja kompleksisuusjohtamista terveydenhuollossa kartoittavat kirjallisuuskatsaukset lähestyvät kompleksisuusajattelun ja kompleksisuusteorian kiinnittymistä terveydenhuoltoon kahdesta eri näkökulmasta. Thompson työryhmineen (2016) pyrki selvittämään 44 tutkimusta kokoamalla, millaisissa tutkimusasetelmissä kompleksisuusteoriaa terveydenhuollossa hyödynnetään, minkälaisiin kysymyksiin ja ilmiöihin haetaan vastauksia ja miten kompleksisuusteoriaa tutkimuksissa kuvaillaan ja sovelletaan. Belrhiti työryhmineen (2018) pyrki selvittämään 37 tutkimuksen avulla, miten kompleksisuusjohtamista määritellään,

käsitteellistetään, tutkitaan ja operationalisoidaan terveydenhuollon kontekstissa ja voidaanko kompleksisten adaptiivisten systeemien piirteitä siirtää johtamisen kontekstiin. Katsauksissa oli hyödynnetty kahta samaa tutkimusta.

Thompson työryhmineen kuvaa valittujen tutkimusten tutkimusstrategioiden kirjoa laajaksi, tapaustudkimusten ollessa yleisimpiä. Tutkimuksissa niin kohdeammattikunnat, kuin terveydenhuollon kohdeorganisaatiot ja yksikötkin olivat erilaisia. Kohdeammattikuntia oli suurimmassa osassa tutkimuksia useita. Myös tutkittavat ilmiöt ja ongelmanasettelut olivat moninaisia. Tutkittavat ilmiöt liittyivät muutokseen, johtamiseen, hallintoon, vuorovaikutukseen ja yhteyksiin muutoksen ollessa yleisin kiinnostuksen kohteena oleva ilmiö. Tutkimuksen tarkoitus oli yleisimmin kuvailla tai tutkia kiinnostuksen kohteena olevaa ilmiötä.

Kompleksisuusteoriaa käytettiin useimmiten eri tavoilla käsitteellisenä viitekehyksenä, datan analysoinnissa tai löydösten tulkinnessa, osan tutkimuksista yhdistellessä edellä mainittuja. Tutkittavia kompleksisuusteorioiden piirteitä oli kaiken kaikkiaan 18, joista yleisimmin yhdisteltiin kolmea tai neljää. Yleisimmät tutkittavat piirteet liittyivät erilaisiin yhteyksiin, itseorganisoitumiseen, monimuotoisuuteen, emergenssiin, kommunikaatioon, palautetoimintoihin, toimijoihin sekä epälineaarisuuteen. Kompleksisuusteorian kuvaus vaihteli tutkimusten kesken huomattavasti, mutta yleisesti kompleksisuusteorian kuvattiin vangitsevan systeemin toimijoiden yhteyksien ja vuorovaikutuksen roolia systeemin ennakoimattomissa tapahtumissa. Varmuutta siitä, että tutkimukset puhuvat samasta asiasta käyttäessään samoja käsitteitä ei ole. (Thompson ym. 2016; 91–98.)

Thompsonin ja kollegoiden kartoituksessaan havaitsemaa tutkimusten epäyhtenäisyyttä voi taustoittaa jossain määrin Belrhiti ja kollegoiden (2018) katsaus kompleksisuusjohtamisesta terveydenhuollossa. Belrhiti työryhmineen on keskittynyt kirjallisuuskatsauksessaan kartoittamaan kompleksisuusteorioiden käyttöä terveydenhuollon johtamisen tutkimuksessa. He ovat rajanneet tutkimuksensa koskemaan sitä, miten kompleksisuusjohtamista on tutkimuksissa määritelty, teoretisoitu ja käsitteellistetty sekä miten kompleksisuusjohtamista on käytetty terveydenhuollon kontekstissa. Tutkimus kuvaa kompleksisuusjohtamisella olevan kirjallisuuden perusteella lukuisia määritelmiä. Belrhiti ja kollegoiden tutkimus ehdottaa erojen

kompleksisuuden johtamisen määrittelyissä perustuvan kolmeen osatekijään, ensinnä perustana olevaan kompleksisuusteoriaan, toiseksi tarkasteltuun johtamisen tasoon ja kolmanneksi näkemykseen kompleksisuusjohtamisen soveltuvuudesta eri konteksteissa. Kuten Thompson työryhmineen (2016), myös Belrhiti työryhmineen (2018) kuvaa empiirisen tutkimuksen olevan vähäistä, tutkimusten suurilta osin kuvailevia ja selittäviä ja suurimman osan empiirisistä tutkimuksista olevan tapaustutkimuksia. Kartoituksen tutkimukset kohdistuivat suurimmilta osin terveydenhuollon systeemin mikro- ja mesotasolle, mutta myös makrotasollekin (Belrhiti 2018, 1076).

Belrhiti työryhmineen (2018, 1076–1078) kuvaa keskeisimpien ja viitatuimpien tutkijoiden (Zimmerman, Lindberg & Plsek 1998; Plsek & Greenhalg 2001; Uhl-Bien, Marion & McKelvey 2007; Uhl-Bien & Marion 2008) tapaan suurimman osan tutkimuksista lähtevän matemaattisen kompleksisuuskäsityksen pohjalta ja käyttävän kompleksisten adaptiivisten systeemien (CAS) terminologiaa. Yksinomaan sosiaaliseen kompleksisuuskäsitykseen pohjaa vain muutama tutkimus, useiden tutkimusten sijoittuessa ääripäiden välimaastoon (Belrhiti ym. 2018, 1076–1078). Yksinkertaistetusti matemaattinen perspektiivi perustaa Snowdenin ja Stanbridgen (2004) mukaan käsitykseen minimalistisen ohjauksen ja kontrollin merkityksestä ihmisen käytöksen suuntaamisessa epäjärjestyksen keskellä. Sosiaalisen kompleksisuuden näkökulma sen sijaan kieltää mahdollisuuden vaikuttaa ihmisten toimintaan 'yksinkertaisilla säännöillä', ja korostaa sosiaalisen vuorovaikutuksen ja yksilön taustojen ja dialogin merkitystä, sekä yksilön valintojen rakentumista sosiaalisen toiminnan kautta (Belrhiti ym. 2018, 1076–1078). Snowden ja Stanbridge (2004) kuvaavat näiden näkökulmien yhdistämistä kontekstuaaliseksi kompleksisuudeksi, joka hyödyntää molempia näkökulmia.

Toinen kompleksisuusjohtamisen määritelmään vaikuttava tekijä on Belrhitin ja kollegoiden (2018,1078) kartoituksen mukaan tutkimuksessa käsiteltävä johtamisen sijainti. Tutkimukset, jotka kohdistuvat organisaation useilla eri tasoilla ilmenevään johtamiseen käsitteellistävät kompleksisuutta eri tavalla, kuin ne, jotka kohdistuvat operationaalisen tason toimintaan. Kolmanneksi erottelevaksi tekijäksi Belrhitin ja työryhmän kartoitus mainitsee tutkimusten käsityksen kompleksisuuden soveltuvuudesta eri konteksteihin. Osa tutkimuksesta nojaa

universaaliin käsitykseen, jonka mukaan terveydenhuollon organisaatioita tulisi käsitellä aina kompleksisina systeeminä, jolloin kompleksisuuden johtaminen on järjestäen sovellettavissa systeemissä ja sen eri tasoilla. Osa tutkimuksesta näkee kompleksisuusjohtamisen soveltuvan vain rajattuihin kompleksisiin tilanteisiin tai yhteyksiin, joissa syy-seuraussuhteet ovat tuntemattomia (esim. Snowden & Boone 2007).

Thompsonin ja kollegoiden (2016) sekä Belrhitin ja kollegoiden (2018) kartoitukset hahmottelevat suuntaviivoja kompleksisuuden tutkimuksesta terveydenhuollon toimintaympäristön ja terveydenhuollon johtamisen kontekstissa. Molemmat eri näkökulmista aihetta lähestyvät kartoitukset tulevat siihen tulokseen, että kantava teema tutkimuksissa on vaihtelevuus ja epäyhtenäisyys (Thompson ym. 2016, 100; Belrhiti ym. 1079). Thompson kollegoineen (2016, 100) ehdottaa tämän mahdollisesti olevan seurausta kohtalaisen nuoren, laajan ja muovailtavissa olevan teorian soveltamisesta uusissa erilaisissa konteksteissa.

Molemmat kartoitukset osoittavat tutkimusten olevan kuvailevia ja kartoittavia vaikuttavuuden tutkimisen sijaan (Thompson ym. 2016, 97; Belrhiti ym. 2018, 1076–1080). Belrhitin ja kollegoiden (2018, 1079) kartoituksen mukaan vain harva kompleksisuusjohtamista käsittelevistä tutkimuksista kuvaa selkeästi kompleksisuuden johtamisen toimintatapoja ja osaamista. Kartoituksen perusteella kompleksisuusjohtamisen pyrkimyksiksi nähtiin pääsääntöisesti yhteyksien, vuorovaikutuksen, avoimen kommunikaation ja epälineaaristen prosessien edistäminen, joiden taas nähtiin tukevan tiimien suorituskykyä, luovuutta, yhteistyöhön perustuvaa oppimista ja uudistumista (esim. Lichtenstein, Uhl-Bien, Marion, Seers & Orton 2006; Uhl-Bien ym. 2007; Lichtenstein & Plowman 2009; Kwamie, Agyepong & van Dijk 2015; Arena & Uhl-Bien 2016). Yhteys kompleksisuusjohtamisen ja organisaation tuloksellisuuden välillä jää tutkimuksissa kuitenkin pieneen rooliin (Belrhiti ym. 2018, 1081).

Kompleksisuusteoreettisen lähestymistavan käsitteellinen sekavuus sekä epäyhtenäiset soveltamistavat ja operationalisointi vaikeuttavat näkökulman hyödyntämistä tutkimuksessa (Thompson ym. 2016, 87). Käsitteitä on laajasti ja teoriaa kuvaillaan ja hyödynnetään eri tavoilla (Thompson ym. 2016, 97; Belrhiti ym. 2018, 1079). Thompson työryhmineen (2016, 98) tukeutuu

Davisin ja kollegoiden (2007) ajatteluun siinä, että kompleksisuusnäkökulman monitieteellinen luonne vaikeuttaa sen tarkkaa ja rajattua määrittelyä ja soveltamista eri konteksteissa. Mansonin (2001) mukaan käsitteistön sekavuus johtuu sen soveltamisesta kuvaamaan erilaisia tutkittavia ilmiöitä erilaisissa konteksteissa. Ei ole olemassa yleisesti hyväksyttyä tapaa kompleksisuusteorian soveltamiseen terveydenhuollon kontekstissa. Näiden tekijöiden vuoksi yleistysten tekeminen kompleksisuutta soveltavista tutkimuksista on haastavaa. (Thompson ym. 2016, 87, 100; Belrhiti ym. 2018, 1079.) Käsitteellinen sekavuus saattaa asettaa kompleksisuusteorioiden tutkimuksen monitieteellisyyttä, validiteettia (Wallis 2008) ja tutkimusten metodologisten lähestymistapojen hallintaa kyseenalaiseksi (Thompson ym. 2016, 100).

Belrhiti työryhmineen (2016, 1081) toi kartoituksessaan esille myös eron matemaattisen kompleksisuuden ja sosiaalisen kompleksisuuden eri peruslähtökohdista ja teorioiden soveltamisesta kompleksisuuden johtamisen tutkimuksessa. Heidän mukaansa siitä huolimatta, että moni tutkimus matemaattiseen perustaan nojaakin, tutkimukset eivät juurikaan perustele kompleksisten adaptiivisten systeemien (CAS) terminologian soveltuvuutta sosiaalisiin systeemeihin (Belrhiti ym. 2018, 1081). Soveltuvuutta tunnutaan pidettävän selviönä (Sturmberg & Martin 2013; Begun & Thygeson 2014). Kartoituksen mukaan osa tutkijoista kuitenkin kyseenalaistaa luonnontieteellisten mallien soveltuvuutta sosiaaliseen kontekstiin (esim. Mowles, Stacey & Griffin 2008; Paley 2010; Mowles 2014) ja näkisivät sosiaalisen kompleksisuuden tarpeen kiinnittyä lähemmäksi organisaation sosiaalisuutta käsitteleviä teorioita (Chia 1998; Tsoukas & Hatch 2001; Tsoukas 2005a; Mowles, Stacey & Griffin 2008).

Myöskään metodologisten näkökulmien suunnasta ei Belrhitin ja kollegoiden (2018, 1081) mukaan ole yksimielisyyttä, vaan hyvin erilaisia tutkimusstrategioita pitkäikäisestä tutkimuksesta etnografiseen tutkimukseen, verkostanalyysiin ja vaikuttavuuden tutkimukseen esitetään tarpeelliseksi näkökulmiksi kompleksisuuden johtamisen tutkimuksessa. Nämä useat tekijät kompleksisuusteorian käsitteistön abstraktiudesta metodologisten lähestymistapojen eroihin ja rajoitteisiin, terveydenhuoltoon kiinnittyvien tutkijoiden vähäisyyteen, terveydenhuollon vahvoihin standardisoinnin suuntauksiin sekä epäilyihin fysiikan ja luonnontieteen perinteiden

sopivuudesta sosiaalitieteisiin vaikeuttavat kompleksisuustieteiden soveltamista ja leviämistä terveydenhuollon ja organisaatitieteiden kontekstissa (Begun & Thygeson 2014, 264–267, 282; Zinn & Brannon 2014, 62–63: ks. myös. Thietart & Forgues 2011, 62–63).

6 Empiirisen aineiston analyysi: Kompleksisuus ja kompleksisuuden hallinta sote-johtamisessa

6.1 Kohdeorganisaation toimintakulttuuri ja toimintakulttuurin muutos

Analyysiluku muodostuu kolmesta osasta, joissa ensimmäinen luku toimii johdantona kohdeorganisaation yhteisöohjautuvuuden ja valmentavan johtamisen kulttuuriin kokoamalla haastatteluista muodostunutta kuvaa toimintakulttuurista, sen taustoista, ilmenemisestä ja siihen liittyvistä kokemuksista. Analyysin toisessa ja kolmannessa luvussa näitä syvennetään ja tarkastellaan kompleksisuusteoreettisesta viitekehyksestä kompleksisuuden ilmenemisen ja johtamisen näkökulmista.

Tutkimuksen kohdeorganisaatio – kuuden kunnan sote-kuntayhtymä – on kuntien toimintakulttuureita yhdistäessään linjannut strategiassaan yhteisöohjautuvuuden ja valmentavan johtamisen otteen määrittävän organisaation johtamis- ja toimintakulttuurin suuntaa. Osana tätä muutosta, tämän tutkimuksen kohdeyksikköä koulutetaan uuteen toimintakulttuuriin kulttuurinmuutoksen kolmannessa aallossa. Johdon koulutus on alkanut vuoden 2020 jälkimmäisellä puoliskolla, ja työntekijöiden koulutus loppusyksystä ja vuodenvaihteessa 2020/21. Tutkimuksen kohdeyksikkönä on kuuden kunnan alueella toimiva, eri kuntien tiimeistä muodostettu alueellinen yksikkö, johon kuuluu noin 40 sairaanhoitajaa ja 5 lääkäriä.

Tutkimuksen kohdeyksikkö on organisaation ensimmäinen yksikkö, jota on tietoisesti lähdetty viemään kohti alueellisen yksikön toimintatapoja, jolloin eri kunnista alkujaan tulevat yksiköt muodostavat erilaisista toimintatavoista ja johtamiskulttuureista tulevan alueellisen yksikön. Laajamittainen toimintatapojen yhtenäistämisen prosessi kietoutuu monilta kohdin tämän tutkimuksen kiinnostuksen kohteena olevaan johtamis- ja toimintakulttuuriin ja sen muutokseen. Haastateltavien näkökulmasta toimintatapojen yhtenäistämiseen liittyvät monitahoiset muutokset näyttäytyvät samanaikaisina yhteisöohjautuvuuden ja valmentavan

johtamiskulttuurin muutoksen kanssa haastateltavan kuntataustasta ja ammattiroolista riippuen.

Haastateltavien organisaatiota ja sidosryhmiä edustavien eri ammattiroolien myötä tulokulma uuteen toimintakulttuuriin ja työhön on jokaisella omanlaisensa. Haastateltavat H1 – H3 edustavat työntekijärooleja, haastateltavien H4 – H8 edustaessa eri tason esimies-, johto-, tai konsulttiroolia. Osa eri rooleissa toimivista haastateltavista omaa yhteisen kuntataustan, muiden edustaessa eri kuntia ja uusiempien työntekijöiden ollessa työsuhteessa suoraan alueelliseen yksikköön. Toimijaroolista riippuen osa haastateltavista kuvaa ilmiötä voittopuolisesti oman käytännön kokemuksen näkökulmasta osan liittäessä ilmiötä sen taustoihin, tavoitteisiin ja teoreettisiin ajatusmalleihin sekä organisaation laajempiin näkökulmiin.

6.1.1 Kohti uutta toimintakulttuuria

Yhteisöohjautuvuuden ytimessä on tiimi, joka tekee työn arkeen ja työn kehittämiseen liittyviä päätöksiä itsenäisesti lähellä asiakasrajapintaa. Tämä mahdollistaa esimiestyön roolin painottumisen tiimin yhteisöohjautuvuuden tasosta riippuen enenevässä määrin toiminnan fasilitointiin. Haastateltavien kuvauksesta ilmenee yhteisöohjautuvuuden ja valmentavan johtamisen käsitteiden heijastavan organisaation toimintakulttuurin kahta aktiivista toimijaosapuolta. Yhtäältä yksilöistä muodostuvan tiimin, sekä toisaalta esimiestahon tulokulmaa toimijoiden välisen vuorovaikutuksen pelisääntöihin. Itseohjautuva ammattilainen on osa omaa työtään johtavaa yhteisöohjautuvaa työtiimiä, valmentavan johtajan roolin ollessa tiimin ja työntekijöiden aktiivisen toimijaroolin tukeminen päätöksentekoon, työn kehittämiseen ja organisointiin liittyvissä asioissa. Toimijoiden välinen vuorovaikutus tapahtuu toimijoiden työn yhteisiä tavoitteita määrittelevässä organisaatiossa. Viittaan analyysissä jatkossa pääosin toimintakulttuuriin sen sijaan että viittaisin johtamiskulttuuriin, joka painottuisi liialti ainoastaan johtamisen näkökulmaan ja rooliin kokonaisuudessa.

Haastateltavien yhteisöohjautuvuutta ja valmentavaa johtamista koskevissa kuvauksissa on havaittavissa tiettyjä nimittäjiä ja raameja, joiden varassa toimintakulttuuria rakennetaan ja

kehitetään. Kuvauksissa toistuvasti esiin nousevat edellytykset toimintakulttuurin perustana ovat toimivat rakenteet ja toimintamallit. Rakenteilla haastateltavat viittaavat esimerkiksi kokousrakenteisiin, käytettäviin digitalisiin alustoihin ja erilaisiin sovittuihin käytäntöihin (esim. potilaskriteerit). Yhteisöohjuttuvan tiimin tyypillisiksi toimintamalleiksi – yhteisöohjautuviksi keinoiksi – kuvataan esimerkiksi itsenäistä työvuoro- ja vuosilomasuunnittelua, itsenäisiä tiimikokouksia ja kiertävää palaverin vetovastuuta, Teams-alustan hyödyntämistä tiimin tiedonjakoon ja -säilytykseen, tiimin sisäistä työn ja resurssien jakoa, työn järjestämistä sujuvaksi lisäresursseista huolehtien sekä tiimin sisäisiä vastuualueiden kohdistamista. Huomionarvoista on se, että hyvin yhteisöohjautuvassa tiimissä edellä mainittu tapahtuu ilman esimiehen ohjausta.

Valmentavan johtajan taholta työtiimiä ja tiimin yksilöitä pyritään tukemaan tehtävässään kehittää ja organisoida omaa työtä, nostaa siihen liittyviä tarpeita ja kehitysehdotuksia esiin sekä ratkaista niitä itsenäisesti. Malli korostaa asiakasrajapinnassa työskentelevien asiantuntijoiden tiedon ja osaamisen merkitystä kaikessa omaan työhönsä liittyvässä toiminnassa, on kyse hoitoon liittyvästä substanssista tai esimerkiksi työn organisointiin, osaamiseen tai tiedonkulkuun liittyvistä tekijöistä. Erittäin itseohjautuvissa tiimeissä valmentavan johtajan rooli voi olla puhtaan fasilitoiva.

”Se kulttuurinmuutos on aika iso, et me ollaan totuttu et esimiehet ohjaa sitä työn tekemistä ja kertoo ehkä mitä pitää tehdä, miten niitä töitä on suunniteltu, organisoitu Nythän kun me lähdetään tätä yhteisöohjautuvuutta viemään eteenpäin, niin tulee paljon vahvempi rooli sille hoitohenkilöstölle Hyvin vähän enää tarvitaan esimestä siihen arjen päätöksentekoon ” (H7)

Suuressa alueellisessa toimintayksikössä yhteisöohjautuvuuden ja valmentavan johtamisen toimintakulttuuriin tullaan monista eri lähtökohdista niin ammattiryhmäerojen, kuin myös ”kunnallisten tiimien” erilaisten vanhojen toimintakulttuurien vuoksi. Haastatteluissa kuvataan, kuinka osalla tiimeistä, työntekijöistä ja esimiehistä yhteisöohjautuvuuden toimintakulttuuri on ollut vakiintunut toimintatapa jo pitkään kunnan tiimissä, kun taas toiset tulevat toimintakulttuuriin ja sen käytäntöihin hyvinkin tuoreeltaan. Hoitotyön osalta toimintakulttuurissa ollaan jo pitkällä useammankin esimiestyötason pitkän vastaaviin

toimintamalleihin pohjautuvan historian vuoksi. Yksikössä tapahtuva hoitotyö itsessään vaikuttaa myös työn luonteeltaan tiimin vahvaan yhteistyöhön perustuvalta. Yksikön lääkirityön osalta toimintakulttuuria on käynnistetty haastatteluja edeltävinä kuukausina vahvemmin.

”Me ollaan [yksikössä] jo äärimmäisen pitkällä yhteisöohjautuvuudessa Tämän vuoden [organisaation tämän palveluyksikön] käyttösuunitelmatavoite on, että meillä on koko [palveluyksikössä] yli 10 yhteisöohjautuvaa keinoa käytössä, niin kyllä meillä [tässä yksikössä] ne on jo.” (H4)

”Mehän pyöritetään hyvin itseohjautuvasti sitä meidän tiimiä, et ite suunnitellaan, jaetaan työt ja pyöritetään sitä tiimin arkea.” (H1)

Yhtenä keskeisenä yhteisöohjautuvuutta mahdollistavana tekijänä haastatteluissa näyttäytyy pystypalaverikäytäntö. Pystypalaveri on yksi organisaation LEAN-käytännöistä, joka tässä yhteydessä palvelee rakenteena yhteisöohjautuvuuden toteuttamista. ”Pystiksessä” koko alueellisen tiimin sen hetkinen miehitys kokoontuu joka aamu samaan aikaan Teams-palaveriin käymään läpi päivän pääasiat. Haastatteluviikolla sama pystis-käytäntö on aloitettu myös iltaisin. Haastateltavat kuvaavat palaverin yhdeksi keskeiseksi teemaksi resurssien jakoon ja tasaamiseen liittyviä käytäntöjä. Kyseessä oleviin resursseihin kuvataan henkilöstöön, laitteisiin, ja logistiikkaan liittyviä asioita. Lyhyen harjoittelun jälkeen pystis toteutuu nykyään ilman esimiehen ohjausta tai läsnäoloa. Huomionarvoista on sekin, että palaverikäytäntö on vielä vähän aikaa sitten ollut kuntien omien tiimien välinen. Alueellisen pystiksen käytäntö on vaikuttanut oleellisesti resurssienjaon mahdollisuuksiin, jolloin henkilöstö- ja laiteresursseja onnistutaan siirtelemään kuntien välillä, laajempaa henkilöstövarantoa hyödyntäen.

”Siinä aamulla me sovitaan [keskenään], että jos jossain on tosi kiire tai joku on sairaana, niin sitten jostakin toisesta tiimistä yksi hoitaja menee toiseen tiimiin ja saadaan se tasapaino työntekijöissä.” (H2)

”Kun ennenhän se on ollut niin, että ne soittaa sille esimiehelle ja sanoo jokainen vuorollaan et meilt puuttuu se ja se, hoida tää.” (H6)

Sen lisäksi, että toimiva resurssien jako vaikuttaa kustannuksiin mahdollistamalla henkilöstöresurssien siirtelyä sekä välineistä kertyvän hävikin, ylimääräisten laitteiden ja turhan liikumisen vähentämistä, alueellisen ja yhteisöohjautuvan toimintatavan kuvataan lisäävän

kollegiaalisuutta ja osallisuuden kokemusta, helpottavan työntekoa ja parantavan työhyvinvointia sekä mahdollistavan esimiestyölle ja johdolle tehokkaampia ajankäytön tapoja. Nämä ovat nimenomaisia tälle hankkeelle ja johtamiskulttuurille asetettuja tavoitteita.

”Sä et ole yksin jossain ihan täällä nurkassa On tosi kiva et voi pyytää apua sitten, ja semmoista tukee siltä toiselta Sä voit soittaa naapuritiimiin ja kysyä jostakin neuvoa Että on semmoista vertaistukea.” (H2)

”Jos me annetaan tiimeille valta koordinoida ja kehittää sitä omaa työtään, niin heillä se osallisuuden kokemus voimistuisi. Ja nyt [organisaatiossa] on tullut alustavaa näyttöä siitä, että se toimii siellä myös, eli osallisuuden kokemus on vahvistunut niissä tiimeissä, jotka on lähtenyt tälle yhteisöohjautuvuuden tielle.” (H8)

”Asiakaskokemus näyttää parantuvan silloin, kun asiakasrajapinnassa työskentelevät ihmiset saa lisää päätösvaltaa koskien sitä palvelua ja sitä työtä” (H8)

Kuten jo edellä todettu, hoitotyön osalta yhteisöohjautuvuudessa ja valmentavassa johtamisessa ollaan jo pitkällä esimiehien aiemman osaamisen ja osin myös tietyn kunnan aiempien toimintamallien vuoksi. Tästä syystä hoitotyö on uuden toimintamallin käyttöönotossa omaa ”aaltoansa” edellä, ja onnistunut aloittamaan yhteisöohjautuvuuden rakenteiden ja käytäntöjen luomisen jo kaksi vuotta sitten, heti organisaatiomuutoksen alusta alkaen. Tässä vaiheessa hoitotyön esimies kuvaa huomaavansa eräänlaista käännettä omassa työssään.

”Nyt tänä keväänä, nyt kun ollaan kaksi vuotta tehty, ni nyt mä ekoja havaintoja teen, että mun työ on helpottanut esimiehenä.” (H4)

”Me ollaan aika systemaattisesti viety, ja me ollaan paljon luotu ja tehty kaikkea. Ni nyt se rupee poikimaan tavallaan. Monesti se alkuvaihe kun tätä lähtee viemään, niin moni esimieshän voi kokea, että tää on tosi raskasta, mä pääsisin paljon nopeammin kun mä tekisin ite. Kun sä pääset sen yli... että sä rupeat näkemään, että ne ottaa sen vastuun ja ne tekee itte.” (H4)

Luottamus tiimin oman työnsä organisointiin ja asioiden hoitamiseen on hyvä ja lisäksi on palkitsevaa huomata työntekijöistä myös heidän oman luottamuksensa omaan tekemiseen ja asiantuntijuuteen kasvaneen. Toimintakulttuurin muutos ulottuu niin ikään organisaation rekrytointiin siinä, että yhteisöohjautuvuuskyvykkyys ja suhtautuminen valmentavan

johtamisotteen ideologiaan huomioidaan myös rekrytoinnissa. Itseohjautuvuus, asiantuntijuus ja innovaatioprojektit vaikuttavat myös nykyisellään olevan kiinteä osa ammattikorkeakoulujen sosiaali-, terveys- ja liikunta-alan peruskoulutusta (ks. Metropolia 2020), mikä jo itsessään luo pohjaa itseohjautuvan toimintakulttuurin osana toimimiselle ja itseohjautuvien toimintamallien omaksumiselle.

6.1.2 Kulttuurinmuutos edellyttää ajattelumuutosta läpi ammattialojen ja organisaatiotasojen

”Sähän tavallaan luovut siitä vanhasta tavasta toimia, miten aikaisemmin oot toiminut siinä esimiehen roolissa, joka on ollut se ihan normi, ja toimintakulttuurissa. Eli sun pitää tavallaan luopua siitä, että sulla on ne vastaukset ja sä teet ne ratkaisut. Vaan sä valtuutat sen sun oman tiimisi tekemään ja annat heille tavallaan luvan.” (H7)

”Valmentavalla johtajalla on se, että jos mä valitan jotakin, niin hän sit heittää pallon takaisin ja sanoo et mietippä itse kun on aina aikaisemmin tottunut siihen, että esimies on se, joka tuo sen informaation sieltä ylhäältä alaspäin, niin tavallaan nyt joutuu vähän miettimään sitä, että mikä on se asia, joka me voidaan alhaalta ylös tuoda.” (H3)

”Kyllä mä itse, jos mä soitan mun esimiehelle jotain asiaa, niin se on yleisesti sellainen, mihin mä toivon itse vastausta ja jos sieltä tulee se pallo takaisin, niin että kyllä mä saan siitä tunteesta kiinni, että ois helppo ja kiva saada se, että hei tee näin.” (H5)

Sitaatit kuvaavat keskeisimpiä haastatteluissa esiin tulleita alkuvaiheen haasteita molempien toimijaroolien näkökulmasta. Viittaa tässä alkuun, sillä edellisen kappaleen kuvauksissa voi havaita merkkejä siitä, että yksikön hoitotyön puoli on päässyt henkilöhistoriansa tukemana oman aaltonsa alkuvaiheista jo askeleen eteenpäin. Tutkimuksen kohdeyksikössä on kuitenkin havaittavissa samanaikaisesti lääkärikunnan opettelua uuteen toimintakulttuuriin. Tällöin tilanteeseen tullaan eri ammattikunnasta, työnkuvasta, sidonnaisuuksista sekä ennen kaikkea hyvin tuoreelta pohjalta.

Valmentavaa johtamista kehitetään ja tuetaan organisaatiossa pitkäkestoisen esimiesvalmennuksen keinoin. Toimintakulttuuriin siirtyminen lähtee johdon ja esimiestasojen

kypsymisestä uudenlaiseen rooliin ja toimintakulttuuriin. Haastateltavat esimies- ja johtotasot kuvaavat tätä prosessiksi, joka vaatii aikaa ja tahtoa, harjoittelua ja taitoa sekä tiimissä tapahtuvan luottamuksen kehittymistä ja kasvamista. Toimintakulttuuri vaatii yhtäältä sitä, että esimies siirtää aktiivisesti vastuuta ja päätöksentekoa tiimille, ja toisaalta sitä, että tiimi ja yksilöt uskaltavat ja haluavat ottaa annettua vastuuta osakseen. Isossa moniammatillisessa organisaatiossa eri toimijatasoilla ja toimijaroleissa löytyy niitä, joille toimintakulttuuri tuntuu luontevalta sekä niitä, joille se voi olla hyvinkin vaikeaa.

”Sitten taas, että onko kaikki riittävän kypsiä siihen, tästä vanhasta toimintakulttuurista johtuen Sen takia meillä on nää pitkäkestoiset valmennukset meidän esimiehille ollu tässä, jotta se lähtisi sieltä esimiehestä. Että sieltä tulisi tavallaan se luopuminen siitä omasta esimiesvallasta.” (H7)

”Kyllähän ne esimiehet on kertoneet, että se ei ole ollut ihan helppoa luopua siitä aikaisemmasta roolista, vaan sitten että sulla on valmentava tapa, et sä kysyt kysymyksiä, etkä anna valmiita vastauksia, tavallaan ohjaat työntekijöitä tekemään niitä itsenäisiä ratkaisuja.” (H7)

Valmentavan johtamisotteen kuvataan vaativan niin halua luopua vallasta ja kontrollista, kuin myös vaativan harjoittelua pois omista luontaisista tavoista ratkaista tilanteet omalla nopealla tyyllillä ja vanhalla tottumuksella. Ajattelumuutos lähtee siitä, että asiakasrajapinnasta nousevaa arvokasta tietoa tulisi aktiivisesti jalostaa jatkokäyttöön työn organisoinnin ja kehitystyön pohjaksi siitä huolimatta, ja sen tiedostaen, että tämä vaatii alussa totutumpaa enemmän aikaa ja valmentavan johtajan voimakastakin motivointia ja tukea. Yhdeksi suurimmaksi haasteeksi esimiehet kuvaavatkin odottamista, kykyä olla hiljaa ja puuttumatta sekä olla antamatta vastauksia. Vaatii harjoittelua odottaa ja jättää omat ideat esittämättä, mutta tämä on välttämätöntä asiakasrajapinnan ideoinnin tukemiseksi. Onnistuessa kääntämään tiedon ja ideoiden virtauksen suuntaa, on jo lyhyessä ajassa huomattu, että lopputulos, siitä huolimatta, että se muodostui ylhäältä johdettua lopputulosta hitaammin, on onnistunut lopulta hyvin, vastannut enemmän toiminnan tarpeita, sekä tarjonnut onnistumisen kokemuksia ja itseluottamusta yksilöille, tiimeille ja valmentavalle johtajalle.

”On hirveän vaikea päästä eroon siitä, että sun pitää mieltää se työ niin, että sä et ole enää se, joka tekee niitä päätöksiä siellä. Ja pysyy erossa siitä. Että osaa kysyä,

kyseenalaistaa, tuoda esille, että meidän tavoite on nyt tämä, miten te tän tekisitte?” (H6)

”Mulle tärkein tehtävä on opetella olemaan olematta vastausautomaatti Se valmentava johtaminen tarkoittaa mulle hyvin paljon sitä, että mä en anna valmiita vastauksia, vaikka mä tietäisinkin. Koska mä haluan houkutella, että se ihminen itse keksisi sen.” (H4)

”Vaikka mulla ois valmiit vastaukset. Ja millä mä saan ... sen kanavoitua niin, että ne mun johdettavat onkin yhtäkkiä niitä johtajia, ja johtaa itseään” (H4)

”Esimerkiksi se palaverien kiertävä vetovastuu Se on itseasiassa tuonut paljon hyvää Sieltä on noussut ihan erilaisia asioita meidän lääkärikokouksiin, mitä mä olisin sinne ikinä osannut viedä.” (H5)

Haastatelluille hoitotyön työntekijöille ja nimenomaan tämän yksikön edustajille yhteisöohjautuva toimintamalli ja valmentava johtaminen vaikutta hyvin luonnolliselta toimintatavalta. Lääkärityön edustajat ovat opetelleet toimintamalleja hoitotyön viitoittamalla tiellä ja kuvaavat yhtenevästi enemmän haasteita niin alkuvaiheesta, substanssityön laadun erilaisuudesta, kuin myös ammattikulttuurin historiasta sekä vanhoista tavoista ja tottumuksesta johtuen. Hoitotyön ja lääkärityön ollessa näitä haastatteluita tehdessä selkeästi eri vaiheissa yhteisöohjautuvan ja valmentavan toimintakulttuurin opettelua, ammattikuntien väliset erot korostuvat epätasaisesti tämän kappaleen loppuosassa, eikä kappaleen tavoitteena ole tältä osin ammattikuntien välisen tämänhetkisen tilanteen vertailu. Tarkoitus on kuitenkin tuoda esiin esimerkkejä sekä taustalla mahdollisesti vaikuttavia eroja niin molemmista ammattikunnista, kuin myös eri vaiheessa toimintakulttuurin muutosta henkivistä kokemuksista.

Lääkäriin toimenkuva ja rooli poikkeavat yhteisöohjautuvassa tiimissä hoitotyön työnkuvasta, ja toimenkuvassa on hoitotyöstä poikkeavia vastuita ja rajoitteita sekä sidonnaisuuksia muihin yhteistyötahoihin ja työryhmiin. Itseohjautuvuus arkityössä voi olla haastavampaa saatavilla olevan tiedon ja tiedonkulun ulottuessa oman tiimin lisäksi useihin muihin tahoihin. Tiedon tuottaminen asiakasrajapinnan tarpeista on mahdollista ja kehittyy osin harjoittelemalla, mutta tiedon jalostaminen muutokseksi toiminnassa saattaa kohdata rajoitteita, jos päätöksentekoon tarvitaan tietoa usealta taholta ja seuraavan yhteistyötahon linkissä kohdataan epäselvyyksiä

tai keskeneräisyyttä. Lääkäriyön tai sen osan organisoimisen ja kehittämisen tietotarpeet ja toimivat rakenteet saattavat tältä osin poiketa hoitotyön vastaavista.

”Mehän ei sillä tavalla päästä osallisiksi siitä kaikesta informaatiosta Et kyllähän niistä kokouksista tulee sitten enemmänkin siihen arjen pärjäämiseen liittyviä Vaikka me kuinka se kokous kutsutaan ja vedetään, mutta kyllä siinä esimiehellä on kuitenkin se tärkeä rooli, koska hän tuo sitten taas sitä tietoa jostain tuolta muualta, mihin ei päästä tavallaan käsiksi.” (H3)

Järjestäen sekä eri esimiestasojen että lääkäriyön edustajan mukaan lääkäriyön osalta uuteen toimintakulttuuriin siirtyminen vaikuttaa haastavammalta, eikä työn luonne ole yksittäinen vaikuttava seikka. Lääkärin kliininen työ on hyvin itsenäistä ja ammatillinen autonomia vahva, mutta haastateltavat kautta linjan, lääkärikunnan edustaja mukaan lukien, kuvaavat lääkärikunnan viihtyvän perinteisessä työnjaossa ja siirtymisen totutuista esimiehen ja työntekijän toimijaroleista kuvataan hoitotyötä ongelmallisemmaksi.

”Se mikä ehkä yllätti, on se, että lääkäreille tää onkin paljon vaikeampi viedä käytäntöön Kun näitä tavallisia tapoja lähdetään muuttamaan enemmän yhteisöohjautuvaksi, niin siinä on ollutkin aika yllättävän paljon vastustusta.” (H5)

”Se on ehkä semmoinen, mikä on yllättänyt tässä eniten, on se, että vielä toivotaan ja tavallaan tukeudutaan siihen, että esimies päättää ja määrää Kaikki olivat sitä mieltä, että ei ei, että he on tyytyväisiä että sinä vedät ja päätät.” (H5)

”Se ei välttämättä ole sitten työn luonteestakaan niin paljon, vaan myöskin siihen vaikutta esimerkiksi ammattiryhmien sellaiset vanhat oletukset asioista [Lääkäreillä] on taas totuttu vielä jäykempiin tämmöisiin organisaatorakenteisiin ja vanhanaikaisempiin kun hoitotyön puolella Ja sekin on varmaan sukupolvikysymys myöskin siellä tietyllä tavalla.” (H6)

Ajattelutavan muutoksessa kuvataan näin myös sukupolviroolin merkitystä. Isossa organisaatioissa ja tiimeissä on sovittava yhteen monien sukupolvien ja erilaisista taustoista tulevien yksilöiden erilaisiin toimintatapoihin tottuneita ja koulutettuja asiantuntijoita. Hoitotyössä huomataan uuden toimintakulttuurin nousevan esiin esimerkiksi henkilöstömuutoksissa, ja haastatteluissa välittyy vaikutelma, ettei perinteistä johtamisotetta juurikaan ikävöidä, vaan tulevaisuus vie luonnollisesti enenevässä määrin itseohjautuvaan suuntaan.

”Onhan meillä jotain vanhoja työntekijöitä tullut jostain muualta, niin heillä ehkä huomaa, että he on tottuneet siihen [hierarkkiseen johtamiseen], mutta sitten taas esimerkiksi, kun meillä on paljon nuoria sairaanhoitajia, jotka ovat valmistuneet muutaman vuoden sisällä, niin eihän heitä voi johtaa sillä lailla.” (H1)

6.1.3 Kulttuurinmuutos tuo esiin kompleksisuutta ja monitulkintaisuutta

Kohdeorganisaatiossa johtamis- ja toimintakulttuurinmuutoshanke on osa laajempaa sote-kuntayhtymän toimintatapojen yhtenäistämisen prosessia. Haastateltavat kuvaavat organisaation kulttuurinmuutoshankkeen alkavan ulkopuolisen koulutustahon ja sisäisten asiantuntijoiden muodostaman koulutusryhmän esimies- ja johtotasoille suunnatuista peruskoulutuksista, josta toimintakulttuurinmuutosta viedään työyksiköihin lähiesimiesvetoisesti välitehtävien tukemana. Lisäksi esimiehillä ja tulevassa jossain määrin myös työyksiköillä ja yhteisöillä on mahdollisuus tarpeen mukaan käyttää monipuolisia talon sisäisiä ja hankkeen yhteistyökumppaneiden tarjoamia tukipalveluita apunaan.

Haastateltavien kuvauksissa yhdistyy organisaation uuden toimintakulttuurin rakentuminen mahdollistavia rakenteita luomalla, rajoittavia rakenteita purkamalla, toimintakulttuurin liittyvän käsitteistön ja teorian tuntemisella, harjoittelulla ja kokeiluilla sekä kehittämisellä palautteen ja kokemusten jakamisesta kerätyllä tiedolla. Sen lisäksi, että esimiehillä on jokaisella itsellään erilaiset valmiudet viedä eteenpäin uudenlaista toimintakulttuuria, on heillä vastassaan erilaiset tiimit niin taustoiltaan, osaamiseltaan kun ammattialoiltaan.

”Kun sen valmentava johtaja raukan, senhän pitää myös valmentaa se tiiminsä opettelemaan sitä yhteisöohjautuvuutta.” (H8)

”Osalla on ihan hirveen hyvät valmiudet siihen, että miten tätä lähtee viemään niiden omien työntekijöiden kanssa ja osa on vähän sillain, että en mä kyllä tiedän yhtään että miten mä...” (H6)

”Nyt alkaa vähän pikkuhiljaa näyttäytyä siten, että kun on rohkeutta lähteä viemään tätä asiaa enemmän ja meil on satoja erilaisia kokeiluja sit työyhteisöissä, eli siihen prosessiin liittyy sitten tämmöset erilaiset kokeilut.” (H7)

Tutkimuksen kohdeyksikön toimintaa ohjaa tavoite alueellisen toiminnan vahvistamisesta, joten kouluttamalla eri kuntien tiimejä yhtenä alueellisena noin 46 henkilön yksikkönä, tavoitellaan samanaikaisesti osaltaan myös alueellisen toiminnan tukemista. Loppusyksystä ja vuodenvaihteessa tiimeille on pidetty ensimmäisenä välitehtävänä yhteisöohjautuvuutta ja valmentavaa johtamista käsittelevät dialogityöpajat, parhaillaan edistetään kokeiluin yhteisöohjautuvia toimintamalleja ja seuraavassa esimiesvalmennuksessa puretaan eri yksiköiden kokeiluissa esiinnousseita kokemuksia.

Työntekijät tulevat toimintakulttuurin muutokseen toiselta suunnalta ja omine oletuksineen. Työntekijöiden lähtökohdat, tulokulma ja odotukset vaikuttavat siihen, että toimintakulttuurin muutos näyttää eri tahoilta hyvinkin erilaiselta ja jokainen kokee tilanteen omalta suunnaltaan. Monitulkintaisuus ja näkökulmat ovat jo pienessä aineistossa, tai jopa korostuneemmin pienessä aineistossa sen verran poikkeavia, että ulkopuolisen haastattelijan näkökulmasta ei ollut alkuun automaattisesti itsestään selvää, että haastateltavat puhuvat samoista tilanteista ja tilaisuuksista. Toimintakulttuurin muutoksen ilmiö kuitenkin selvästi tunnistetaan ja haastateltavat tiedostavat toimintakulttuurin muutoksen sisäänajoon liittyvien koulutusten tapahtuneen.

Haastateltaville työntekijöille toimintakulttuuri ja sen sisäänajo näyttäytyy yhtenä osana ja kietoutuneena moniin muihin koulutuksiin, kyselyihin ja uudistuksiin. Esimies- ja johtotasot sekä konsultti kuvaavat toimintakentän resurssipulaa ja useiden muiden samanaikaisten muutosten alle jäämistä. Koronapandemia on vienyt voimavaroja jokaiselta tasolta aiheuttaen huomattavaa lisähaastetta, mutta myös harppauksia etenkin digitalisaation osalta, vaikka paljon tapahtuvaa ja tiedonkulkua tuntuukin välillä puuroutuvankin Teams-massaan.

”Mä luulen, että henkilöstö ei ole edes ajatellut, että tämä on nyt joku koulutus, vaan se on ehkä enemmän ollut tämmönen kehittämis-iltapäivä tai kehittämisetki tai tän tyyppinen.” (H6)

”Mä en oikeastaan tiedä, että onko meitä koulutettu.” (H2)

”Täähän on tullut tää yhteisöohjautuvuus sillai, että eihän meidän henkilökuntaa hirveesti oo briiffattu siihen jos sä nyt kysyisit meidän [yksikön]

henkilökunnalta, joita on vähän alle 40, että mitä se yhteisöohjautuvuus on, niin mä väitän että yli puolet ei tiedä mitä se on. ” (H1)

Haastateltavat omaavat vaihtelevan taustan, kokemukset ja oletukset yhteisöohjautuvuuden ja valmentavan johtamisen toimintakulttuurista ja heidän voi havaita peilaavan ja vertaavan ilmiötä näistä taustoista, kokemuksista ja odotuksista niin työntekijä kuin esimiestasoillakin.

Useammalla eri tason haastateltavalla on vertailupohjana saman toimintakulttuurin jalkauttaminen, osin samojen henkilöiden toimesta, mutta erilaiseen yksikköön pienemmässä organisaatiossa. Oma rooli toiminnassa ja sijainti organisaatiossa on myös tuolloin saattanut poiketa tämänhetkisestä.

”Et jos sul on yks kotihoito johon [tätä] lähdetään viemään niin on ihan eri ne mahdollisuudet, kun nyt ku sulla on tää järkyttävän iso organisaatio” (H1)

”[Pienemmän organisaation aikana] järjestettiin pari sellaista saman sisältöistä alustusta siel tosi hyvin käytiin sitä läpi meil oli [tiimikohtaisesti asiantuntija] joka sitten avasi tiimille ja tiimikin mietti et mitä se yhteisöohjautuvuus on” (H1)

”Kun lähtee tekeen tätä ni kannattaa siihen alun juurruttamiseen... et ihmiset tietää mistä puhutaan ja tietää ne käsitteet, et mitä ne tarkoittaa niin sitten se on paljon helpompi lähteä siitä eteenpäin” (H1)

Työntekijänäkökulmasta tätä taustaa vasten peilaten on mahdollista havaita kehittämiskohteita toimintakulttuurin läpiviemisessä toisen näkökulman odotusten taas ollessa erilaiset. Aiempaa osaamista ja kokemusta omaava voi verrata aiempaan paikantaen eroja kouluttamisprosessin toteutuksessa. Käsitteiden ja teoriataustan avaamiseen saatettiin panostaa pienessä organisaatiossa tutkimuksen kohdeyksikköä vahvemmin ja tämän koettiin tukevan toimintakulttuurin sisäänajoa henkilöstölle. Kohdeyksikössä 46 koulutukseen osallistujan valmiuksien, oppimistyylien, osaamisen ja odotusten sekä koulutushetkeen liittyvien muiden sosiaalisten ja kognitiivisten tekijöiden ennakoiminen voi olla haasteellista. Aiempien kokemusten ja osaamisen myötä muodostuneen vertailupohjan ollessa erilainen, sama koulutustilanne toisesta suunnasta katsottuna lisää ymmärrystä ja vaikuttaa taustoittavan ilmiötä syvemmin ja uudella tavalla.

”Ehkä tämmönen koulutus syventää sitä tiedätkö semmoista teoriaa ... Ehkä se tulee niinku sanallistettua” (H2)

”On tosi tärkeä, että esimiehet valmennetaan. Se on tosi tärkeää, että sulle kerrotaan, uudellekin esimiehelle, että mitä tarkoittaa. Että se sana avataan. Sähän et voi viedä yhteisöohjautuvuutta eteenpäin, jos et sä itsekään tiedä, mitä se tarkoittaa” (H4)

”[Kulttuurinmuutoksen sisäänajo] vaatii sitten monella rintamalla sitä tekemistä. Että se voi lähteä sieltä alhaalta ylöspäin ja sitten varmaan ylhäältä alaspäin ja varmaan sieltä sivuiltakin.” (H7)

Toimintakulttuurin muutos leviää ja kehittyy organisaation eri tasoilla ja ajatuksena on, että kehittämisen suunta muodostuisi organisaation sisällä yhdessä keskustellen.

Kohdeorganisaation keskustelukulttuuria ilmiönä ei ole kerätyn aineiston perusteella mielekästä arvioida kovin syvällisesti, eikä tutkimuksessa pyritä arvioimaan tämän tavoitteen saavuttamista. Kerätyn aineiston perustella ei voida myöskään arvioida sitä, missä määrin toimintakulttuuriin liittyvissä koulutuksissa on purettu tai pyritty purkamaan ilmiön teoreettista taustaa esimiehille ja työntekijöille, mutta molemmilla tasoilla tämän voisi olettaa olevan vähintäänkin jossain määrin tarpeellista. Tämän tutkimuksen yhteydessä ei ole mielekästä eikä mahdollista saavuttaa syvempää toisistaan poikkeavien kokemusten ymmärrystä, mutta esitetty pyrkii avaamaan hieman esiin tulevaa monitulkintaisuutta, joka jälleen lisää kompleksisuutta ja päinvastoin (esim. Vartiainen 2009, 172).

6.2 Kompleksisuuden piirteiden havainnointi klinisen mikrosysteemin näkökulmasta

Analyyysin ensimmäisen luvun kuvatessa yleisellä tasolla kohdetyöyhteisön uutta toimintakulttuuria, analyyysin toinen luku pyrkii syventämään tätä ymmärrystä sekä kuvaamaan kompleksisuuden teoreettisiin käsitteisiin nojaten, miten kompleksisuus voi käytännön tilanteissa ilmetä. Luku pyrkii selvittämään, mitä teoriassa kuvattuja kompleksisen järjestelmän piirteitä kohdeorganisaatiosta kerätystä aineistosta voidaan tunnistaa.

Kompleksisuutta käsitteellistetään eri asiayhteyksissä eri tavoin, eikä kompleksisuuden pääpiirteistä ole etenkin terveydenhuollon kontekstissa täysin vakiintunutta erittelyä, vaan käsitteet ja niiden väliset suhteet poikkeavat lähdekirjallisuudesta ja sovelletusta kontekstista riippuen toisistaan (esim. Zimmerman 2011 618; Sturmberg & Martin 2013, 1; Thompson ym. 2016, 87–88, 100; Belrhiti ym. 2018, 1079). Kappaleen 5.1 kuviossa 7 (s. 46) kuvattiin tämän työn kannalta keskeisiä kompleksisuuden käsitteitä, jotka tämän analyysikappaleen alalukujen yhteydessä määritellään tarkemmin. Analyysikappaleessa toistuvasti käytettävistä käsitteistä osatekijällä viitataan tässä yhteydessä pääsääntöisesti yksilöihin ja tiimeihin, systeemiin, alasysteemiin ja ekosysteemiin viitatessa organisaatioon, yksiköihin ja terveystalvvelujärjestelmään. Kliininen mikrosysteemi muodostuu määritellystä työtiimistä, jolla tässä tarkoitetaan alueellista, kuntayhtymän eri kuntien tiimien muodostamaa terveystalvveluyksikköä.

6.2.1 Kontekstuaalisuus ja kiinnittyminen muihin systeemeihin

Historiallisuuden ja polkuriippuvuuden käsitteitä käytetään jossain määrin rinnakkain ja samoissa yhteyksissä (esim. Mitleton-Kelly 2003, 17, 34; Hanén 2017, 98; Puustinen 2017; 126). Polkuriippuvuutta näkee kuvattavan myös historiallisuuden alakäsitteenä, historiallisuuden sijoittuessa alakäsitteeksi mahdollisuuksien avaruuden käsitteelle (Puustinen 2017, 126). Kaikissa kolmessa on kyse menneisyyden vaikutuksesta tulevien tapahtumien kehitykseen ja valintamahdollisuuksiin (Mitleton-Kelly 2003, 17, 34). Toisaalta esimerkiksi Cilliers (1998, 4) viittaa ainoastaan historiallisuuden käsitteeseen kuvatessaan menneisyyden keskeistä asemaa tulevaisuuden vaihtoehdoissa, esittäen samalla kompleksisuuden historiallisuusulottuvuuden ohittavien analyysien olevan väistämättä puutteellisia.

Sosiaalisessa systeemissä historiallisuus viittaa yksilöiden, ryhmien, organisaatioiden ja muiden eritasoisten systeemien aiemmin tapahtuneeseen. Historian määrittäessä nykyisyyttä, polkuriippuvuus kuvaa järjestelmän riippuvuutta omista aiemmista valinnoistaan. Käsitteitä pidetään kompleksisten avoimien systeemien perusominaisuuksina. (Cilliers 1998, 3–5, Mitleton-Kelly 2003, 24; Hanén 2017, 97–98; Puustinen 2017; 126) Yksilön tai organisaation historia ja

aiemmat tapahtumat eivät perinteisessä mielessä ole johdettavissa, mutta kappaleessa kuvatut esimerkit pyrkivät osoittamaan osaltaan kompleksisuuden syntyyn vaikuttavia tekijöitä, joiden tuntemista ja ymmärtämistä voidaan pitää tärkeänä systeemin toimintaa kehitettäessä. Systeemin kokonaisuudessa vaikuttaa useita oman historiansa perusteella toimivia yksilöitä ja järjestelmiä, joiden positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia toimintaan on etukäteen vaikea ennakoita.

Historian vaikutusta voidaan havaita etenkin haastateltavien kuvatessa organisaation uuden toimintakulttuurin muutosprosessiin liittyviä tapahtumia. Historian vaikutus saattaa yleisestikin tulla esiin voimakkaimmin esiin nimenomaan muutostilanteen alussa (esim. Hanén 2017, 102). Kohdeorganisaation ja haastateltavien historiasta on havaittavissa sekä muutosta tukevia, että sitä haastavia tekijöitä. Edellinen kappale nosti esiin organisaatiossa havaittavaa monitulkintaisuutta, yksilöiden erilaisia taustoja, tulokulmia ja aiempia kokemuksia, sekä esimiehien ja tiimien erilaisiin valmiuksiin viedä muutosta eteenpäin. Omasta historiastaan käsin haastateltavat kokivat tapahtunutta eri tavoin. Osalle toimintakulttuuri on saattanut olla entuudestaan hyvinkin tuttu osan tullessa uuteen toimintakulttuuriin toisenlaisista lähtökohdista. Niin ikään koulutustilanne nähtiin oman historian näkökulmasta ja omaan aiempaan tietoon ja kokemukseen peilaten.

Käsillä on haastateltavien kuvaama iso kulttuurinmuutos, jossa historiassa totutusta toimintamalleista poiketen rakenteiden tulisi mahdollisimman hyvin tukea asiakasrajapinnasta tulevan tiedon hyödyntämistä toiminnan kehittämisessä sen sijaan, että kehittäminen ja suunta syötettäisiin asiakasrajapintaan ylhäältä käsin. Kuntayhtymän useiden kuntien erilainen historia ja tiimien aiemmat eriävät toimintamallit ovat ohjanneet organisaatiota kohti valintaa toimintamallien yhtenäistämisestä. Kuntien yksiköt omaavat erilaiset ja hyvin eri pituiset historiansa ja osa työntekijöistä on palkattu kuntaan, uusimpien ollessa palkattu alueelliseen yksikköön. Siitä huolimatta, että kohdeyksikkö on yhteisöohjautuvuudessa jo pitkällä, pidemmälle historiaa pohdittaessa on todennäköistä, että moni organisaatiossa on toiminut myös perinteisemmin johdetuissa työyhteisöissä jossain vaiheessa työuraansa, mahdollisesti hyvinkin pitkän aikaa.

”Kuuden kunnan henkilöstö ja toimintakulttuurit on lyöty yhteen organisaatioon ...
... Vaikka me ollaan 2 vuotta toimittu, niin edelleen siellä on näitä tiettyjä alueita,
jossa puhutaan, [että] nyt meillä on tämmöinen tapa toimia, vaikka jossain muussa
yksikössä saattaa olla ihan erilainen tapa.” (H7)

”Me tullaan semmosesta vanhojen kuntien malleista tullaan monesta hirveän
erilaisesta ympäristöstä ja nyt on sitten etsitty ja tehty sitä yhteistä” (H5)

”Ehkä me lääkärit ollaan aika perinteisiä. Ja sitten varmaan tietyn ikäryhmän lääkärit
olla vielä aika perinteisiä Niistä vanhoista tavoista on niin vaikea luopua.”
(H3)

Työntekijöiden itseohjautuvuus ja etenkin tiimin yhteisöohjautuvuus on uuden
toimintakulttuurin ydin. Uusi toimintakulttuuri kääntää tiedonkulun suuntaa ja kehittämisen
lähtökohtia perusteellisesti ympäri. Tavoitteena on saada kuuluviin, hyödyntää ja pitää arvossa
sen toimijatason ääntä, joka on historiassa vallinneilla hierarkkisilla johtamismalleilla vaimennut
- saada päälle ne valot, jotka historia on sammuttanut.

”Yksilö on itseohjautuva ja käytännössähän se tarkoittaa sitä, että ihmisellä on valot
päällä, kun hän tulee töihin.” (H8)

”Sitä on joutunut laittaa itsensä aika lailla likoon. Vaikka ajattelee, että miten sä voit
jollekin lääkärille kertoa teidän työstä. Jotenkin sitä tuntee itsensä niin... vaan
sairaanhoitajaksi” (H2)

Edellinen sitaatti kuvaa melko syväälle juurtunutta, hierarkkisista toimijaroleista ja historian
perinteistä nousevaa ajattelutapaa. Esimerkki nousee tilanteesta, jossa sairaanhoitajat ovat
vieneet tietoa oman yksikkönsä toiminnasta terveysaseman henkilöstölle. Esimerkissä kuvatulla
toimintamallilla uusi toimintakulttuuri pystyy vahvistamaan jokaisen toimijatason tiedon ja
osaamisen arvostamista ja jokaisen mahdollisuuksia ja tietoisuutta oman työnsä parhaasta
asiantuntijuudesta.

Toimintamallissa myös lääkäri-hoitajasuhteen perinteisiä hierarkiaan perustuvia rooleja
koetellaan. Tämä voi olla omalla tavallaan hyvin monimutkaista siinä mielessä, että tiimin
lääkärit kantavat tiettyä vastuuta tiimin toiminnasta, mutta eivät omaa esimies-statusta hoitajiin
nähdessä, jolloin valmentavan vuorovaikutuksen soveltaminen ei tässä yhteydessä välttämättä

toimikkaan, vaan vuorovaikutuksen luonne jää yksilöiden harteille. Tiimin toimijoista riippuen myös tämä vuorovaikutus voi muodostua tiimin toiminnan kannalta ratkaisevaksi.

”Se perinteinen tämmöinen hierarkkinen ajattelu, myös siellä lääkäri-hoitaja-akselilla. Sillä on tosi vahvat perinteet. Että hoitaja on se, joka avustaa, mutta nythän kun me lähdetään tätä yhteisöohjautuvuutta viemään eteenpäin, niin myös tulee paljon vahvempi rooli sille hoitohenkilöstölle.” (H7)

Esitettyihin yksilön ja organisaation historiaan liittyvien esimerkkien lisäksi haastateltavien puheissa yhdistyy toimintakulttuurin uudistuksen eteenpäinviemisessä tukeutuminen ja turvautuminen niin osaamishistorialtaan jo pitkään itseohjautuvuuden kanssa työskentelevään esimieheen, kuin myös yksikön sisällä tiimiin, jolle toimintamalli oli vakiintuneempaa jo ajalta ennen kuntayhtymää.

Polkuriippuvuutta ei ole tämän aineiston osalta mahdollista ilmentää riittävän selvästi, sillä sen analyysi vaatisi aineiston osalta nykyistä parempaa ymmärrystä eri päätösten ajallisesta kehityksestä. Polkuriippuvuus saattaa näyttäytyä kohdeyksikön toiminnassa esimerkiksi siinä, että haastateltavien puheesta on toistuvasti havaittavissa toimintaa ohjaava alueellisen toiminnan ja toimintamallien yhtenäistämisen vahvistaminen sekä LEAN-transformaatio, jotka vaikuttavat osaltaan ohjaavan myös uudessa toimintakulttuurissa ja sen läpiviemisessä valittujen toimintamallien suuntaa ja käyttöön otettavia toimintatapoja.

6.2.2 Yksinkertaisten asioiden muuttuminen yhteisvaikutuksessa kompleksisiksi

Kompleksisuus kehittyi systeemin osatekijöiden sekä systeemin ja sen ympäristön kanssa tapahtuvassa vuorovaikutuksessa, keskinäisissä suhteissa, ja suhteissa ilmenevissä monimutkaisissa sidoksissa ja riippuvuuksissa. Sosiaalisessa systeemissä kytkeytyneisyys ja keskinäisriippuvuus johtavat yhtäällä tehtävien toimintojen ja päätösten mahdollisiin vaikutuksiin toisissa osatekijöissä ja toisissa osissa systeemiä. Vaikutukset ovat vaikeasti ennakoitavissa muun muassa kyseessä olevan yhteyden laadusta, muista yhteyksistä ja tapahtumien ajallisesta hetkestä riippuen. Kytkeytyneisyyden ajatus huomioi niin yksilöiden

välisiin yhteyksiin, kuin myös yksilöiden ja eri artefaktien välisiin yhteyksiin liittyviä prosesseja. (Mitleton-Kelly 2003, 26–27.)

Kytkeytyneisyyden ja keskinäisriippuvuuden koskiessa systeemin sisäisen vuorovaikutuksen lisäksi systeemin ja siihen liittyvien muiden systeemien vuorovaikutusta, se liittyy myös kerrostuneen kompleksisuuden ja siten ekosysteemin konsepteihin. Mitleton-Kelly (2003, 27–29) nojaa muun muassa Futuyamaan (1979) ja Kaufmaniin (1993; 1995) kuvatessaan ekosysteemin käsitettä sen alkuperäisessä, biologisessa yhteydessä, jossa ekosysteemi viittaa jokseenkin määritellyn alueen erilaisista eliöistä ja niiden elinympäristöstä muodostuvaan toiminnalliseen kokonaisuuteen. Tässä kokonaisuudessa osatekijät toimineen sekä vaikuttavat muihin ekosysteemin osatekijöihin, että ovat osa ekosysteemissä tapahtuvia muita vaikutuksia ja osatekijöiden toimintaa. Tätä kokonaisuuden tai osatekijän kehittymisen osittaista riippuvuutta siihen liittyvistä muista osatekijöistä kuvataan yhteisevoluution käsitteellä. (McKelvey 1999; Mitleton-Kelly 2003, 29.)

Sosiaalisessa ekosysteemissä yhteisevoluutio konkretisoituu esimerkiksi yhdessä kehittyvien yksilöiden, tiimien ja organisaatioiden vuorovaikutuksessa, kytkeytyneisyydessä ja keskinäisissä riippuvuuksissa. Mainitut sosiaaliset toimijat sekä vaikuttavat, että ovat oman ekosysteeminsä vaikutusten ja vaikuttamisen kohteena. Yhteisevoluutio voidaan yksinkertaistaen jakaa kahteen ulottuvuuteen, joista sisäinen ulottuvuus koskee systeemin sisällä tapahtuvaa yksilöiden tai tiimien välistä toimintaa ja vuorovaikutusta, ulkoisen ulottuvuuden koskiessa systeemin toimintaa ja vuorovaikutusta osana laajempaa ekosysteemiä. (Mitleton-Kelly 2003, 28–31.)

Haastatteluaineistossa kytkeytyneisyyttä ja keskinäisriippuvuutta voidaan havaita etenkin haastateltavien kuvaileman verkostoissa tapahtuvan toiminnan, sekä organisaatiossa tapahtuvien useiden samanaikaisten, toisiinsa kytkeytyneiden muutosprosessien ja niihin liittyvien toimintojen yhteyksissä. Kytkeytyneisyys ja keskinäisriippuvuus näyttävät aineistossa haasteltavan toimijarooliin ja työhön liittyviltä. Haastateltavat toimivat organisaatiossa hyvin erilaisissa rooleissa ja vaikuttavat kukin kertovan erilaisista kytköksistä ja osallisuuksista erilaisiin verkostoihin ja niihin liittyviin muutoksiin. Lukuisat erilaiset työryhmät, kytkökset, projektit ja

verkostoroolit vaikuttavat toimijaroolista riippuen eri tavalla merkitykselliseltä. Kaiken kaikkiaan haastateltavat mainitsivat selvästi yli 10 erilaista muutos-, uudistus- tai yhtenäistämishanketta, joiden alle sijoittuu erilaisia toimintoja ja verkostoja sekä usein myös aikarajoja. Haastattelijan oli tässä yhteydessä mahdotonta saada selvää kokonaiskuvaa hankkeista ja niiden toiminnoista, yhteyksistä ja vaikutuksista yksittäisen toimijan tai tiimin kannalta. Isoimmat rakenteelliset kytkökset ja organisaation uudistukset koskevat jossain määrin kaikkia toimijaroleja, mutta monelta osin johto- ja esimiestasot nimeävät kytköksiä erilaisiin työryhmiin ja päätöksentekoon kuin lääkäri, joka jälleen on kytkeytynyt erilaisiin verkostoihin, kuin hoitotyön edustajat.

”Jotenkin nyt tuntuu, että kun meillä on näitä kehittämishommia joka systeemissä ...
... Välillä tuntuu, että on pääihan sekaisin, että mitä me nyt ollaan tekemässä.
Jotenkin se, että tämä vauhti on niin nopea, sitten tässä on erilaisilla foorumeilla
erilaisia asioita mitä kehitetään.” (H2)

”Jotenkin tuntuu, että täällä on aika monta prosessia kesken Meillä menee
rinnakkain aika paljon erilaisia toimintoja nyt.” (H3)

”Me ollaan niin paljon riippuvaisia myös muista, että siinä me huomataan se, että
me tarvitaan sitä esimiestä myös, niihin nivelpintoihin suhteessa muihin
yksiköihin.” (H3)

Erityisesti lääkäriyössä kuvataan kytköksiä useisiin samanaikaisiin kehittyviin verkostoihin, joiden jatkuvassa muutoksessa sujuvan tiedonkulun merkitys korostuu ja haasteet tiedonkulussa häiritsevät koko verkoston sujuvaa toimintaa. Tapahtumat toisessa osatekijässä tai systeemissä, esimerkiksi muutokset yhteistyötahon toiminnassa, vaikuttavat näin toimintaan systeemin toisessa kohdassa. Kerätyn aineiston perustella ei voi sanoa, etteikö muissa toimijaroleissa ja heidän verkostoissaan ilmenisi vastaavaa, vaikka tämänkaltainen kytkeytyneisyys ja etenkin sujuvan toiminnan riippuvaisuus muiden tahojen toimista ei yhtä korostuneesti haastatteluiden yhteydessä esiin noussutkaan.

”Mä luulen, että monella eri taholla on se prosessi tavallaan kesken, se oma
kehittäminen kesken, ja me ei saada niitä nivoutumaan yhteen Kauheasti
kehitetään sitä prosessia, ilman että me muut välttämättä siitä vielä tässä vaiheessa
tiedetään riittävän hyvin.” (H3)

”Meillä ei ole riittävästi informaatiota siitä, mitä muualla tapahtuu, tai miten muualla
kehitetään tai missä vaiheessa mennään missäkin.” (H3)

”Nyt tässä talvella ollaan pikkusen tasapainoteltu siinä, että mikä on liikaa työntekijöille. Tavallaan nyt on tullut tämän vuoden myötä semmoinen vähän kehittämisähky työntekijöille” (H5)

Johto- ja esimiestasot selvästi myös tiedostavat haasteita, josta asiakasrajapinnan kokemukset kielivät. Kehittämistä ja muutosta on paljon joka suunnassa. Kytköksiä ja riippuvaisuuksia voi olla vaikea hahmottaa ja niiden ilmenemistä ja lopputulemaa systeemissä vaikea ennakoida ja hallita. Esitettyjen esimerkkien voi havaita ilmentävän systeemin sisäisen yhteisevoluution lähtökohtia. Uudistuminen ja kehittyminen tapahtuu rinnakkain ja yhteistyössä. Osatekijöiden – yksilöiden ja tiimien – välisissä yhteyksissä ja vuorovaikutuksessa.

Ulkoinen yhteisevoluutio taas ilmenee systeemin kytkeytyneisyydessä laajempaan ekosysteemiin. Aineistossa etenkin johtotaso kuvaa esimerkiksi organisaation sisäisen päätöksenteon ja prosessien kytkeytyneisyyttä poliittiseen päätöksentekoon ja lainsäädännöllisiin seikkoihin niiden raamittaessa erilaisia organisaatiossa tapahtuvan päätöksenteon ja käytännön toteutusten mahdollisuuksia. Yhteisevoluution ilmenemistä voi havaita myös jo aiemmissa luvuissa esille tulleissa esimerkeissä organisaation kytkeytyessä koulutustahoihin niiden kouluttaessa työvoimaa, osaamista ja tätä myöten myös uutta suuntaa ja kehitystä organisaation toimintaan ja organisaatiokulttuuriin liittyviin tarpeisiin. Vuorovaikutuksen ja uudistumisen voi olettaa myös näiden ulkoisten yhteiskunnallisten tahojen kanssa olevan kaksisuuntaista, joskin hitaampaa verrattuna organisaation sisällä tapahtuvaan vuorovaikutukseen ja uudistumiseen.

Osatekijöiden ja systeemin eri tasojen tapahtumista, kietoutuneisuudesta ja keskinäisriippuvuudesta muodostuu epälineaarisia kehityskulkuja ja ennakoimattomia seurauksia. Keskellä kerrostuneita kompleksisia systeemejä toimivassa kohdeyksikön kaltaisessa työyhteisössä – kliinisessä mikrosysteemissä (ks. kuvio 5, s. 39) – kohtaavat sekä systeemin ”ytimestä” eli kliinisestä työstä nouseva ennakoimattomuus, organisaation sisäisistä prosesseista ja kehityksestä nouseva uudistuminen, että laajemman ekosysteemin ja siinä tapahtuvien ilmiöiden organisaatioon heijastamat muutokset. Kliinisen mikrosysteemin on päivittäisessä toiminnassaan kyettävä jatkuvasti reagoimaan ja sopeutumaan monilta systeemin eri tasoilta työyhteisöön kohdistuviin muutoksiin ja ennakoimattomiin käännteisiin.

6.2.3 Systeemin uusiutuminen ja kehittyminen - uuden järjestyksen muodostuminen

Kuten kuvion 7 (s. 46) yhteydessä esitettiin, kompleksisuuden käsitteiden kuvaamat ilmiöt eivät esiinny toisistaan erillisenä, vaan yhteenkietoutuneena, ja alati muuttavana vuorovaikutuksellisenä kokonaisuutena. Emergenssiä, itseorganisoitumista ja palautetta näkee käsiteltävän yhdessä ja niiden voidaan myös nähdä yhdistyvän yhdeksi prosessiksi (esim. Hanén 2017, 105). Käsitteistä etenkin emergenssiä kuvataan kompleksisuusteorian keskeisimmäksi, mutta myös vaikeimmin määriteltäväksi käsitteeksi (Corning 2002). Emergenssi nousee osatekijöiden vuorovaikutuksesta ja kuvaa yhteenkietoutuneisuuden seurauksena syntyvää ilmaantumista (Mitleton-Kelly 2003, 40–43; Puustinen 2017, 134–137, 152). Emergenssi voi olla sekä positiivista, että negatiivista (Jalonen, Lindell, Puustinen, Raisio 2013; Puustinen 2017, 145).

Itseorganisoituminen määritellään systeemin sisäsyntyiseksi itseohjautuvuudeksi, asioiden järjestäytymiseksi ilman ylhäältä tapahtuvaa ohjausta tai kontrollia (Stacey 1995; Merali & Allen 2011, 41; Morçöl 2012, 93–120). Itseorganisoitumisen perusta on toimijoiden vuorovaikutuksessa ja siinä välittyvässä informaatiossa (Laihonen 2006; Jalonen ym. 2013, 287). Vaikka yhteenkietoutuneisuudessa tapahtuva ilmaantuminen ei ole ennakoitavissa ja kontrolloitavissa (McKelvey & Lichtenstein 2007; Puustinen 2017, 145) on tietovirtojen (i. dialogin, vuorovaikutuksen, palautteen) johtamisella keskeinen rooli itseorganisoitumisen mahdollistamisessa (Laihonen 2006).

Mitleton-Kelly (2003, 40–43) kuvaa emergenssin ilmenevän sosiaalisessa systeemissä ihmisten vuorovaikutuksen myötä syntyvissä uusissa ideoissa ja idearakenteissa sekä niistä jalostuvissa toimintamalleissa, jotka ovat yksilöiden omia ideoita laajempia kokonaisuuksia. Organisaatiossa tapahtuva, toimijoiden vuorovaikutuksessa muodostuva oppiminen on emergentti ilmiö. Mukautumista ja uudistumista seuraa oppimisen muuttaessa toimintaa ja käytäntöjä. (Mitleton-Kelly 2003, 40–43.) Cilliers (1998, 90–92) ja Mitleton-Kelly (2003, 42) kuvaavat kompleksisten systeemien säätelevän itseorganisoitumisen avulla luonnollisesti rakennettaan selvittääkseen ympäristön vaatimuksista. Itseorganisoituminen kytkeytyy sitä mahdollistaviin palautesilmukoihin järjestelmän säädellessä itseään ympäristöstä tulevan palautteen perusteella (Cilliers 1998, 90–92; Mitleton-Kelly 2003, 42). Kompleksisuusajattelun mukaisesti oppimista

mahdollistavaa tiedon muodostusta ja jakamista voi vahvistaa rakenteilla, jotka tukevat kytkeytyneisyyttä (l. toimijoiden välisiä tietovirtoja) ja mahdollistavat itseorganisoitumista ja uuden järjestyksen ilmaantumista (Mitleton-Kelly 2003, 42; Laihonen 2006; 2012).

Edellinen kappale kuvasi kohdetyöyhteisöä osana ekosysteemistä kokonaisuutta ja siinä tapahtuvaa vuorovaikutusta. Työtiimiin kohdistuu eri kytkeytyneiden systeemien tasolta reagointia ja ketterää uudelleenjärjestäytymistä vaativia vaikutuksia, muutoksia ja ennakoimattomuutta. Lanham (2013, 717) määrittelee kliiniseksi mikrosysteemiksi keskellä kompleksisia systeemejä - terveyspalveluekosysteemiä - toimivan terveydenhuollon asiantuntijoista koostuvaa työtiimin. Tämä työtiimi toimii osana laajempaa organisaatiota ja terveyspalvelujärjestelmää sekä toisaalta yksilön terveystieteiden ja asiantuntija-potilas-suhteen ympärillä (ks. kuvio 5, s. 39). Yhteisevoluution ajatuksen mukaisesti muutokset systeemin eri tasoilla voivat vaikuttaa tilanteeseen toisessa kohtaa systeemiä, sekä vastavuoroisesti päinvastoin. Tästä syystä kliiniset mikrosysteemit eivät ole staattisia kokonaisuuksia, vaan kehittyvät jatkuvasti vuorovaikutuksessa systeemin eri tasoihin (Lanham 2013, 717).

Edellisessä kappaleessa kuvattuna lisäksi esimerkkejä systeemin eri tasoilla ilmenevistä äkillisistä tapahtumista ovat esimerkiksi potilaan tilassa tapahtuvat muutokset, äkilliset muutokset tiimin henkilöstötilanteessa, organisaation sisästä ja muista tiimeistä tulevat, tietyssä aikamäärässä reagointia vaativat muutokset tai tällä hetkellä esimerkiksi systeemin ylätasolta ilmaantuva, nopeaa ja mittavaa uudelleenjärjestäytymistä vaativa pandemiatilanteesta johtuva muutos.

”Palliativisen potilaan tilanteessa tapahtuu muutosta joko fyysistä tai henkistä sille lailla, että meidän täytyy äkkiä keksiä siihen uusia ratkaisuja” (H1)

”On niin paljon muutosta. Tää korona on tehnyt, ja sitten meillä on tosiaan remontti siellä, ja nyt meillä tuli uudet työvaatteet, ja nyt meillä on alkanut toi [yksikön] poliklinikka On ollut jotenkin välillä kauhean sekavan tuntuista että noniin seuraava kuukausi mennään näin.” (H1)

”[Esimies] soittaa vaikka näitä... nyt tällainen potilaskoordinaatioprosessi alkaa [organisaatiossa]... .. tuutko Nurmijärveltä tähän näin, ja sit saat Teams-kutsun ja

aletaan tekemään ryhmätyötä Niitä tulee aika nopeasti tällaisia juttuja. Sä et kerkeä hahmottaa aina että mitä on tulossa.” (H2)

”Sun pitää aina niinku soljua siellä vedessä sillain Aina jos tulee joku akuutti juttu, niin se hoidetaan ja se on semmoista aika vaihtelevaa se homma” (H2)

Edellä olevat sitaatit pyrkivät kuvaamaan sitä, että tiimin sisällä tai ympäröivässä systeemissä jollain tasolla tapahtuu muutosta, joka vaatii reagointia ja uudelleenjärjestäytymistä tiimin työssä. Kohdeorganisaation uusi toimintakulttuuri vaikuttaa luoneen hoitotyön tiimin toimintaan rakenteita, jotka mahdollistavat muutostilanteissa tapahtuvaa ketterää reagoimista ja tilanteessa tarvittavaa uudelleenorganisointumista. Toimintakulttuurin uudet, osin tarkoituksella, yhteensattumien seurauksena, tai kokeiluiden tuloksena syntyneet toimintamallit ovat vahvistaneet etenkin tiimin keskinäistä, ilman esimiehen ohjausta tai päätöksentekoa tapahtuvaa järjestäytymistä, itseorganisointumista. Keskeisimmät uudet toimintamallit vaikuttavat tukevan sujuvaa vuorovaikutusta ja kulminoituvan tiimin itsenäiseen palaverikäytäntöön sekä koronapandemian selvästi vauhdittamaan Teamsin käyttöön informaatioalustana.

”Aikaisemmin ne soitti aamulla [esimiehelle], että meillä on niin kiire, että me ei pärjätä. Mitä tehdään? Sit [esimies] soitti muihin, hei ehdittekö te auttaa Järvenpäästä? Ehditään, okei Ja sit [esimies] soittaa että Nurmijärveltä teille tulee se ja se. Ja tämä on nyt pois Nyt ne sumplii sen keskenään.” (H5)

”Siinä aamulla [pystyksessä] me sovitaan, että jos jossain on tosi kiire tai joku sairaana, niin sitten jostain toisesta tiimistä yksi hoitaja menee toiseen tiimiin ja sit saadaan se tasapaino työntekijöissä Sitten jos meillä ei ole vaikka penisiliinipumppua niin sitten joku tuo meille vaikka Hyvinkäältä jos siellä on Tehdään tällaista yhteistyötä, että yritetään kustannuksia sillä keinoin säästää ja sillä keinoin järkeistää tätä koko alueellista toimintaa.” (H2)

Itsenäinen palaverikäytäntö ja vuorovaikutuksen siirtyminen Teamsiin vaikuttaa onnistuneen ja tukevan arjen henkilöstö- ja välineresurssien sekä logistiikan päivittäistä sumplimista, tehtävien ja vastuunjakoja sekä tiedon saatavuutta etenkin alueellisen työtiimin – kliinisen mikrosysteemin - sisällä.

”Kun tuli korona, niin siitä on semmoinen hyvä puoli tullut meille, että me jouduttiin ottamaan aika iso digiloikka. Me jouduttiin viemään meidän toiminta Teamsiin

Oli pakko tavallaan rakentaa sellaisia verkostomaisia tapoja toimia ja viestiä toisillemme” (H4)

”[Alueellisen yksikön Teams] on hyvin aktiivinen Viime vuoden aikana henkilökunta alkoi siellä yhteisellä alustalla ratkoa ihan itsekseen näitä arjen haasteita. Ei niin et soitetaan [esimiehelle] ja kysytään Se toimintamalli muuttui ihan itsestään oikeaksi, ilman että [esimiehen] tai minun piti edes siellä käydä mitään kommentoimassa.” (H5)

”Meillä on nyt useita työyhteisöjä lähdössä tähän, että hei siirrytään sinne Teamsiin ja pidetään sitä tietoa avoimena siellä Et varmaan, jos tätä koronaa ei ois tullu niin ei oltais nyt tässä” (H6)

Toisaalta haastateltavat mainitsevat myös tietojen päivittämiseen vievän aikaa ja informaatiotulvan lisääntyneen. Haastateltavat kuvaavat tietoa liikkuvan niin paljon, että toisinaan tuntuu epävarmalta, saavuttaako olennaisin tieto työntekijät asianmukaisesti. Tiimin yhteydet ulkopuolisiin verkostoihin vaikuttavat toimivan hyvin joltain osin, mutta kuten edellisessä kappaleessa kuvattiin, joidenkin, kenties edelleen systeemissä laajemmalti kytkettyneiden tahojen välillä tiedonkulku ei ole yhtä sujuvaa ja uudelleenjärjestäytyminen etenkin ilman esimiestason apua on haasteellista. Laajemmissa verkostoissa tullaan siihen, ettei tiedetä, mitä muissa palveluissa tapahtuu kunkin kehittäessä tahollaan.

”Me pystytään reagoimaan tosi nopeasti siihen potilaan muuttuviin tilanteisiin sellain, että me tiimissä pystytään äkkiä muuttamaan suunnitelmaa mut et myös sitten me pystytään tässä yhteistyötahojen kanssa tosi muuttuvasti ja joustavasti muuttamaan meidän toimintaa ihan yhden päivän sisällä” (H1)

”Me just huomattiin se, että miten me ollaan hirveän tiedottomia tässä. Tavallaan siitä, että meillä on just nämä tällaiset nivelryhmät [Potilas] voitaisiin esimerkiksi kotiuttaa, jos me saataisiin hänelle jotkut palvelut kotiin mahdollisimman nopeasti. Sitten ruvettiin sitä prosessia miettimään, että miten se käytännössä tapahtuisi...” (H3)

”...Niin meillä ei ole tietoa, että miten se organisaatio toimii. Miten se asiakasohjaus toimii siellä, että sille ihmiselle saataisiin mahdollisimman nopeasti palvelut sinne kotiin.” (H3)

Yhdeksi jälkeenpäin merkittäväksi ja onnistuneeksi koetuksi, yhteistyötä, käytäntöjä, kytkettyneisyyttä ja yhtenäisyyttä vahvistaneeksi toimintatavaksi haastateltava esimies kokee

työntekijät, jotka palkattiin kiertäviksi vuosilomasijaisiksi tekemään töitä tiimien välillä. Tapahtumassa voi havaita yksilöiden vuorovaikutuksen myötä ilmaantuneen uusia toimintamalleja, jotka muuttivat tiimin käytäntöjä pysyvästi kohti yhteisöohjautuvaa toimintakulttuuria.

”Kyllä mä nyt jälkeenpäin itse ajattelen, että yksi semmoinen tosi merkittävä asia oli, että syksyllä 2019 mä palkkasin kiertäviä vuosilomasijaisia. Eli mä palkkasin työntekijän, jonka kanssa mä sovin jo etukäteen, että sä teet monessa tiimissä töitä. Ja silloin tavallaan, kun se sekoittuminen tapahtuu työn kautta, että tavataankin uusia ihmisiä ja mä voin tehdä tuol töitä ja tääl töitä. Ni näillä ihmisillä on ollut aika iso rooli siinä työntekijätasolla. Et miten tavallaan sä voit huomata, että okei toi tuleekin tuolta ja tää pärjää täällä... ja täälläkin tehdään tällaista Sitä kautta käytännöt jakaantui Joku kertoi toiselle sen, että siellä tehdään näin ja tuolla tehdään... Ai toi onkin hyvä juttu, otetaanko meillekin. ” (H4)

6.3 Kompleksisuuden johtamisen piirteet kohdeorganisaation toimintakulttuurissa

Analyysin ensimmäisen luvun, organisaation uuden toimintakulttuurin kuvauksen ja toisen luvun, kompleksisuuden piirteiden havainnoinnin jälkeen analyysin kolmas luku keskittyy tunnistamaan niitä kompleksisuuden johtamisen periaatteita, joita kohdeorganisaation uusi toimintakulttuuri ilmentää.

Johtaminen liitetään edelleen laajalti hierarkkiseen asemaan sekä ylhäältä alaspäin kulkevaan ohjaamiseen ja kontrolliin, perinteisten lähestymistapojen tavoitellessa myös systeemin stabiiliutta ja epävarmuuden poistamista. Kompleksisuusjohtamisen idea nousee tarpeesta ymmärtää johtamista uudella, tästä poikkeavalla tavalla. Keskiöön nousee hierarkkisten toimintamallien sijaan alhaalta ylöspäin välittyvä kehittyminen, luottamus, johtamisen näkeminen vuorovaikutuksellisenä ja jaettuna prosessina sekä epävarmuuden, jännitteiden, moninaisuuden ja ilmaantumisen hyödyntäminen. (esim. Marion & Uhl-Bien 2011, 386; Khan ym. 2018 195–196). Tämä kappale kuvaa sitä, kuinka vastaavia periaatteita, sekä niiden taustalla olevia pyrkimyksiä ja ideologiaa on tunnistettavissa myös kohdeorganisaation uudessa johtamis- ja toimintakulttuurissa.

Hazyn (2011, 529) mukaan yksi kantava ajatus on, että edellä mainituin periaattein tavoiteltava jaettu johtajuus tukee mahdollisuuksia jatkuvassa ja nopeassa muutostahdissa tarvittavaan nopeaan reagointiin ja joustavuuteen. Edellisiin kappaleisiin ja toimintamallin kuvaukseen perustuen kohdeorganisaation uusi toimintakulttuuri tavoittelee nimenomaan alhaalta ylöspäin välittyvää kehittämistä, omaan työhönsä liittyvän vastuun ja vallan vahvempaa ohjaamista asiakasrajapinnassa toimivalle henkilöstölle, yhteisöohjautuvalle tiimille. Sen lisäksi, että kohdeorganisaation kulttuurinmuutos pyrkii parantamaan kykyä vastata toimintaympäristön muutokseen, haastateltavat esimiehet, johto ja konsultti kuvaavat kulttuurinmuutoksen muun muassa tavoittelevan parempaa työhyvinvointia, asiakaskokemusta, tehokkuutta sekä niukkojen resurssien optimaalista hyödyntämistä.

6.3.1 Luottamus jaetun johtajuuden pohjana

Kappaleessa 6.1.1 kuvattiin uuden johtamis- ja toimintakulttuurin kahta näkökulmaa, kahta aktiivista toimijaroolia, valmentavaa esimies- ja johtotasoa sekä yhteisöohjautuvaa työtiimiä. Uusi toimintakulttuuri rakentuu kahden näkökulman ja aktiivisen toimijan vuorovaikutuksessa. Keskiössä on tavoite muun muassa päätöksenteon, oman työn kehittämisen ja oman toiminnan johtamisen hajauttamisesta asiantuntijoille läpi organisaatiotasojen. Uusi toimintakulttuuri vaatii molemmilta toimijaroleilta tietynlaista ajattelun ja toimintatapojen muutosta.

Kuvioon 8 on koottu esimerkkejä siitä, millä tavoin haastateltavat esimiehet, johto ja konsultti sanoittavat puheessaan valmentavaan johtamiseen liittyviä käytäntöjä, periaatteita ja ideologiaa.

Käytäntöjä

- "Pysyä taka-alalla"
- "Opetella olemaan hiljaa"
- "Odottaa, olla puuttumatta, vaikka osaisi"
- "Rohkaista esiin työntekijän voima ja voimavarat"
- "Otaa mukaan ja vaatia"
- "Kannustaa yrittämistä ja tekemistä"
- "Palkita ja kiittää"

Periaatteita

- "Mahdollistaa ratkaisuihin tarvittavan tiedon saatavuus"
- "Luoda mahdollistavia rakenteita"
- "Luoda edellytyksiä onnistua"
- "Auttaa onnistumaan, kasvamaan ja kehittymään ammattilaisena"

Ideologiaa

- "Nähdä yksilön arvo ja mahdollisuudet"
- "Luottaa työntekijöiden mahdollisuuksiin ja osaamiseen tehdä oikeita ratkaisuja"

Kuvio 8. Esimerkkejä haastateltavien tavoista sanoittaa valmentavaan johtamiseen liittyviä käytäntöjä, periaatteita ja ideologiaa.

Haastateltavat kuvaavat tavoitteeksi sitä, että valmentavan johtamisen keinoin tulisi päästä tilanteeseen, jossa yksilö ja tiimi luottavat itseensä, kehittyvät työssään ja sen uudistamisessa, uskaltavat ottaa vastuuta sekä kokeilla uusia asioita. Yksilön ja tiimin toimijaroolin osuus on näin ollen uskallus ottaa enemmän vastuuta omaan työhönsä liittyvästä päätöksenteosta sekä jatkuvasta uudistumisesta ja toiminnan kehittamisestä yhdessä tiimin kanssa. Yksi keskeinen ajattelutavan muutos vaikuttaa olevan työntekijän arvon ja yksilöön ja tiimiin osaamiseen liittyvien mahdollisuuksien näkeminen, niihin uskomisen sekä niiden kasvattaminen ja hyödyntäminen. Systemin ja yksilöiden historian näkökulmasta katsottuna ajatusmallin muuttuminen vaatinee työtä ja aikaa.

"Mun tehtävänä on luoda niitä edellytyksiä onnistumisessa, mutta sitten tavallaan se vastuu jää niille ihmisille, että ne aidosti lähtee sitten tekemään sitä työtä ja lähtee ottamaan sitä vastuuta ja uskaltaa kokeilla erilaisia asioita" (H7)

"Sä opettelet olemaan hiljaa, sä et puutu. Vaikka mä osaisin, niin millä tavalla mä saan tavallaan vietyä sen viestin työntekijöille, että hei nyt tää on teidän lääni, nyt saatte loistaa. Vaikka mulla olisi valmiit vastaukset." (H4)

”Mä olin nähnyt sen tavallaan, että mikä voima ihmisissä on kun niitä saa oikeasta narusta nykäistyä. Niissähän on paljon käyttämättömiä voimavaroja.” (H4)

Toimintakulttuurin onnistuminen vaatii monitahoista luottamusta. Edellä esitettiin, että esimiehen on luotettava työntekijöihinsä ja tiimiinsä ja lisäksi työntekijöiden ja tiimin on luotettava itseensä. Näiden lisäksi on oletettavaa, että myös työntekijöiden luottamuksen esimieheensä ja sekä työntekijöiden, että esimiehen luottamuksen organisaatioon tulee olla hyvä. Jaettu arvoja, sekä avoimuutta ja päätöksenteon ja tiedon läpinäkyvyyttä voidaan pitää keskeisinä tekijöinä luottamuksen pohjalla (esim. Gillespie & Mann 2004; Rawlins 2008; Schnackenberg 2016). Kompleksisuuden johtamisen periaatteet korostavat niin organisaation, ammattiryhmien kuin myös yksilöiden arvojen tiedostamisen ja kommunikoinnin merkitystä kompleksisuuden johtamisen periaatteissa (esim. Plsek & Wilson 2001; Minas 2005; Ford 2009). Teoriasta nousevat periaatteet nostavat esiin myös eriävien mielipiteiden, jännitteiden ja moninaisuuden tiedostamisen ja hyödyntämisen (esim. Burns 2001; Marion & Uhl-Bien 2011; Khan ym. 2018). Myös haastateltavat tuovat esiin strategisten tavoitteiden ja arvojen kommunikoinnin tarpeellisuutta. Etenkin strategiset tavoitteet vaikuttavat työntekijöiden kuvauksen mukaan asiakasrajapinnassa selviltä ja niiden kuvataan helpottavan tiimin toimintaa.

”Mä näen täällä tosi tärkeänä niistä arvoista puhumisen. Että minkälainen [organisaatio] haluaa olla arvonäkökulmasta. Ja minkälainen on [organisaation] strategia Pitää olla sitoutunut siihen strategiaan ja arvoihin.” (H4)

”Meillä on jo hyvin heti iskostettu juuri nämä strategiset tavoitteet Ennen mun mielestä aina ollut vähän tää, että jos on erilaisia strategioita ja tavoitteita ylemmällä tasolla, niin niitä on ollut aina hirveän vaikea tuoda sinne ruohonjuuritasolle, ja mieltii et miten me ruohonjuuritasolla päästäis siihen... niin nyt ne on kuitenkin paljon selvemmat tän [organisaation] myötä.” (H1)

Yhteisistä lähtökohdista etenemistä, toimijarooleja ja toimintakulttuurin kasvua ja jatkumista edistää myös toimintakulttuurin ideologian kommunikoiminen niin työntekijöille kuin myös esimiehille ja johdolle jo rekrytointiprosessissa. Lisäksi valmentavan johtamisen ja yhteisöohjautuvuuden aikaansaamat onnistumiset niin esimiehissä, yksilöissä kuin työtiimeissäkin motivoivat edelleen uskallusta, kokeiluja ja uudistumista.

”Ollaan tehty sitä seuranta nyt sitten näille yksiköille, jotka ovat olleet mukana Siel on tapahtunut sitten tämmöistä ihan selkeätä ajattelutavan muutosta niissä työyhteisöissä Se halu itseohjautua on suurempi niissä yksiköissä, jotka on olleet pidempään mukana.” (H7)

”Muutamien ihmisten kanssa, ketkä silloin alkuun olivat kovinkin vastustavia Niin nyt he itse kokee, että vau musta on tullut ihan uus tyyppi. Mä oon oppinut itsestäni niin paljon, että ihan mieletöntä!” (H4)

6.3.2 Tarpeet, tieto, osaaminen ja ratkaisut esille asiakasrajapinnasta

Kompleksisuuden johtamiseen liitetyissä periaatteissa keskeistä on hierarkkisen ohjaamisen sijaan alhaalta ylöspäin välittyvä tieto ja tarpeet sekä asiakasrajapinnan osaamisen avulla kehitetyt ratkaisut. Kohdeorganisaation uudessa toimintakulttuurissa alhaalta ylös suuntautuvaa kehittämistä vaikuttaa käytännössä tukevan tietyt ajatus- ja toimintamallit.

”Jos me halutaan oikeasti tietää mitä siellä käytännössä tapahtuu, ja mitä ne siellä tarvii, niin ei ne esimiehet sitä kyllä... Ne ei vaan ole niitä asiantuntijoita kyllä.” (H6)

”[Esimieskin] sanoi, että eihän se osaisi edes tehdä heidän työtä, että ei hän pystyisi sanomaankaan. Se on sitä meidän oleellista, että ne luottaa siihen, että me osataan.” (H2)

Toimintakulttuurinmuutoksen johtavana ajatuksena on se, että asiakasrajapinnan työtä tai sen järjestämistä koskeva olennainen tieto ei ole esimiehellä tai johdolla, vaan tiimillä, joka asiakasrajapinnassa työskentelee. Tieto, tarpeet, osaaminen ja ratkaisut löytyvät tiimin sisältä. Toimintamallit tätä kantavaa ajatusta edistämään liittyvät siihen, kuinka niin yksilöitä kuin tiimiäkin saadaan nostamaan esiin tarpeita, ideoita ja niihin liittyviä ratkaisuja. Keskeisiä käytössä olevia toimintamalleja ovat palaverin kiertävä vetovastuu sekä Teams-alustalla tapahtuva työskentely, jossa osallistuminen ilmenee jokaisen mahdollisuutena tuoda ajatuksiaan esiin kehitettävistä asioista.

”Joudumme vuorotellen tavallaan miettimään sitä, että mitä me seuraavassa kokouksessa puhutaan. Kun on aina aikaisemmin tottunut siihen, että esimies on se, joka tuo sen informaation sieltä ylhäältä alaspäin. Niin tavallaan nyt joutuu vähän miettimään sitä, että mikä se asia, mikä me voidaan alhaalta ylöspäin tuoda.” (H3)

”Olen laittanut sinne asialistalle sitten semmoisia asioita, mitkä mä koen henkilökohtaisesti tärkeinä Ja tavallaan sitten me itse luodaan sitä ajatusmallia, että mitkä asiat on tärkeitä, ja sit ne koostetaan yhteen.” (H3)

Esimieheltä vaaditaan uskoa ja luottamusta tiiminsä ja sen yksilöiden toimintaan ja kykyyn ratkaista ongelmia ja tehdä päätöksiä. Asiakasrajapinnasta nousevat tarpeet ja ratkaisut vaikuttavat muotoutuvan erilaisiksi, kuin mitä esimiehet olisivat omilta suunnaltaan, omilla kokemuksillaan ja tiedollaan ehdottaneet. Esimiehet kuvaavat toimintamallin alkutaipaleelta kahta ydinasiaa. Ensinnäkin tilanne vaatii esimieheltä kärsivällisyyttä, odottamista ja hiljaisuutta, sillä ratkaisut muodostuvat monissa tapauksissa toistaiseksi vielä hitaammin, kuin ylhäältä alas johdettuna. Toisaalta ratkaisut ovat muodostuneet hyviksi, omasta ajatuksesta poikkeavaksi, ja hyvin tiimin tarpeita vastaaviksi.

”Jos joku tuo jonkun epäkohdan esille, että hei tää ei toimi. Siihenhän voisi vastata, no hei mä selvitän. Mäpä otan tän, mä soitan ja tehdään tästä ohje. Ja näin se tehdään. Ja kun sen tarkoitus olisikin sitten palauttaa niin päin, että hei no miten, ootko miettinyt tähän jotain ratkaisua. Ja mietippä tiimin kanssa.” (H5)

”Pitää hillitä, mäkin olen nopea puhumaan ja antamaan vastauksia ja omia mielipiteitäni. Ni se että pitää opetella olemaan hiljaa.” (H5)

”Se ei ole semmoista kauhean tarkoituksenhakuista eikä sellaista, vaan jotenkin vaan se vanha ajatus siellä, että mulla olisi tässä hyvä idea. Ja sit sä sanot sen Elikkä sitä ideointia ei tapahdu, kun joku tulee... Varsinkin kun se tulee sieltä ylhäältäpäin.” (H6)

”Valmentavalla johtajalla on se, että jos mä valitan jotakin, niin hän sit heittää sen pallon takaisin ja sanoo että mietippä itse.” (H3)

Tiimin itsenäinen ongelmanratkaisu ja päätöksenteko näkyy niin käytännön asioissa kuten itsenäisessä työvuoro- ja lomasuunnittelussa, arjen työn järjestämisessä sekä kliinisen työn kehittämisessä. Tämän lisäksi tiimit voivat viedä itsenäisesti tietoa omasta toiminnastaan toisiin yksiköihin koulutuksin ja infotilaisuuksin. Alkuun päästyään hyvin toimivan yhteisöohjautuvuuden kuvataan ruokkivan itseään.

”Ne jotka oli innostuneita ja halus lähteä kehittämään, niin nehän meni hirveillä harppauksilla eteenpäin, ja he pysty heti vaikuttamaan sen tiimin työskentelyyn paljon nopeammin, ja huomasi et heidän pystyikin muuttamaan. Mut sit jotku tiimit jotka, ei ehkä sit olleet niin sitoutuneita tai innostuneita, ni tuntu että muutamankin

pienen asian muuttaminen oli tosi vaikeeta Et sit ne, jotka lähtee kokeilemaan ja saa siitä positiivista palautetta ni sithän se kantaa eteenpäin Se on semmoinen kierre, että mitä enemmän sä saat sitä vastuuta ja onnistumisia ja pystyt ite vaikuttamaan, ni sit se menee koko ajan eteenpäin.” (H1)

Toimintamallien vahvistuessa ja alkaessa tuottaa tulosta tiimin toiminnassa, haastateltavat esimiehet, johto ja konsultti näkevät mahdolliseksi sen, että kun esimiesresurssia ei enää ole tarpeen käyttää arjen työn järjestämiseen, mahdollistuu resurssin vapautuminen muuhun toimintaan ja isompien yhteisöohjautuvien tiimien johtamiseen. Valmentavan johtajan merkitys korostuu etenkin toimintamallin muutoksen läpiviennissä ja niiden työtiimien kohdalla, joille alkuun pääsemisessä on haasteita, ja itse- ja yhteisöohjautuvuus tuntuu vaikealta. Valmentava johtaja voi erityisesti näissä tilanteissa avustaa aktiivisesti toimintamallia eteenpäin erilaisin keinoin.

”Piti todeta, että en voinut enää ehdottaa, että hei jos me kokeiltaisiin tällaista uutta [palaverin vetovastuuta] Se ei ottanut yhtään tuulta purjeisiin. Et sit piti todeta, että nyt me aloitetaan ensi kerralla ja sinä aloitat.” (H5)

”Kukaan ei meinannut ei. Ei kukaan. Kaikki oli sitä mieltä, että ei, ei... He on tyytyväisiä että sinä vedät ja sinä päätät. Mutta sitten tavallaan sillä tuuppauksella, kun todettiin että nyt aloitetaan näin... Esimerkiksi se palaverien kiertävä vetovastuu, niin nyt se menee niin. Ja se on itseasiassa tuonut paljon hyvää Sieltä on noussut ihan erilaisia asioita, vaikka meidän lääkärikokouksiin, mitä olisin sinne ikinä osannut viedä.” (H5)

”Jos on semmoinen tunne, että asia ei etene, taikka niillä ihmisillä ei ole tarpeeksi tietoa ja pelimerkkejä itse tehdä sitä päätöstä, niin mun rooli on oikeastaan tuoda heille avoimesti sitä tietoa, tai mahdollistaa sen tiedon saaminen tai etsiminen tai tarjoaminen. Että tässä on teille tämä tieto, minkä pohjalta voitte miettiä, mikä se mahdollinen päätös olisi. Että tavoite on jossakin tuolla, mihin me ollaan menossa, ja tässä on kaikki tämä mahdollinen pohjatieto, millä te voitte päättää. Sitten on tietysti se, että mun esimiehenä pitää mahdollistaa, että heillä on aikaa tehdä sitä päätöstä.” (H6)

6.3.3 Yhteiset tavoitteet, toimivat rakenteet sekä jaettu johtajuus mahdollistavat yhteisöohjautuvuuden

Itseorganisoituminen määriteltiin edellisessä kappaleessa systeemin sisäsyntyiseksi itseohjautuvuudeksi, asioiden järjestäytymiseksi ilman ylhäältä tapahtuvaa ohjausta tai kontrollia

(Stacey 1995; Merali & Allen 2011, 41; Morçöl 2012, 93–120). Kliinisessä mikrosysteemissä, työtiimissä tämä ilmenee tiimin itseohjautuvuutena, kohdeorganisaatiossa yhteisöohjautuvana työtiiminä. Haastateltavat kuvaavat yhteisöohjautuvan toimintakulttuurin pohjaksi kolmea keskeistä edellytystä. Ensiksi yhdessä tiedostettuja ja sovittuja tavoitteita, toiseksi näistä sekä hallinto- ja toimintasäännöstä johdettuja, yhteisöohjautuvuutta mahdollistavia suuria linjoja eli määriteltyjä rajoja ja peruseriaatteita, jonka sisällä tiimi voi vapaasti toimia. Kolmanneksi yhteisöohjautuvan tiimin ja sen yksilöiden tulee kantaa vastuu siitä, että määriteltyjen peruseriaatteiden sisällä tapahtuvalla itseohjautuvalla toiminnallaan päästään kohti yhteisiä tavoitteita. Nämä keskeiset edellytykset muodostavat pohjan yhteisöohjautuvuutta mahdollistaville rakenteille.

”[Yhteisöohjautuvuudessa] tiimi itse saa päättää niistä asioista, ja se on ne organisaatorakenteet ja ne meidän ylemmät tavoitteet, mitä [kohti] me pyritään, et miten me päästään niihin. Me saadaan itse keksiä niitä ratkaisuja ja päivittäisessä työssä viedä eteenpäin. Et kukaan ei meitä ohjaile tässä päivittäisessä työssä. Sit aina tarkastellaan aikajakso, että ollaanko me oikealla ladulla vai ei.” (H1)

Rajojen vetäminen ja rohkeus sallia tiimilleen vapautta, liikkumaa ja vastuuta vaikuttaa olevan sekä organisaation kulttuurin, esimiehen henkilökohtaisen johtamisotteen, että harjoittelun ja yrityksen tulos. Rohkeus sallia vapautta tiimille ja tiimin rohkeus lähteä ottamaan vastuuta ja kokeilemaan uutta, edellyttää organisaatiolta kokeiluja ja epäonnistumisia sallivaa kulttuuria jokaisella toiminnan tasolla.

”Rakenteet pitää olla sellaiset, että ne tukee sitä, että sä voit harjoitella Työkulttuuri pitää olla hyväksyvä, sellainen, että siellä on virheet sallittuja.” (H4)

”[Hoitotyön esimiehellä] on selvästi se, että hän on uskaltanut antaa ohjaksia niin hän on huomannut, että se toiminta sujuu ja se on silti edelleen joustavaa ja ketterää, että vaikka hän ei oo siinä koko ajan mukana [Hän] osaa antaa sitä tilaa meille jo ja vapautta.” (H1)

”On ne rajat, minkä sisällä liikutaan, mut sit sen sisällä me saadaan vapaasti liikkua, et siihen ei puututa, et me saadaan tehdä kokeiluja.” (H1)

Tavoitteiden, sovittun vastuun ja rajojen ollessa selkeitä, yhteisöohjautuvuutta tuetaan muiden yksityiskohtaisempien rakenteiden avulla. Haastateltavat kuvailevat olennaisiksi niitä rakenteita,

jotka mahdollistavat tiedon kulkua ja vuorovaikutusta, kehittämiseen ja uudelleenjärjestäytymiseen tarvittavan resurssin järjestämistä sekä resurssien tehokasta jakoa ja siirtelyä. Käytännön työssä nämä ilmenevät kokousrakenteina, tiedonkulun rakenteina, työn suunnitteluna ja laajemman alueen sisällä toimivana poolina, jossa niin henkilöstö- kuin myös välineresursseja voidaan siirrellä. Näistä rakenteista kohdetyöyksiköllä on jo osa vakiintuneesti käytössä ja osaa kehitellään parhaillaan.

Kokousrakenteet, tiimipalaverit ja jokapäiväiset ”pystikset” vaikuttavat työyksikön kohdalla hyvin juurtuneilta. Tiedonkulku sekä esimerkiksi arjen resurssienjako ja uudelleenjärjestäytyminen vaikuttaa pohjautuvan tiimikokouksiin ja pystiksiin, tiedon säilytys ja liikkuminen näiden lisäksi Teams-alustaan ja päivittäisjohtamisen tauluihin. Siirtyminen kuntien omista tiimeistä alueellisen yksikön sisällä tapahtuvaan toimintaan ja resurssienjakoon on merkittävä muutos aiempaan rakenteeseen.

”Rakenteet on ihan ehdoton asia. Tärkeä asia. Kokousrakenteet esimerkiksi. Heti huomaa tiimeissä, jos ne ei pidä tiimikokouksia.” (H4)

”ICT-systeemithän mahdollistaa sen, että tietoa on saatavilla, kunhan se vaan on avointa. Jotenkin se pohdinta siitä, että mitä kaikkea meidän pitää pantata. Ei ihan hirveästi mitään.” (H6)

”Heidät on opetettu [pystiksissä] keskenään työskentelemään ja jakamaan sitä resurssia [alueellisesti]. Että se on ehkä semmoinen yksi yhteisöohjautuvuuden ilmentymä myöskin meidän tiimeissä.” (H6)

Haastatteluiden perusteella voi ainoastaan melko vähäisesti arvioida tämänhetkisten rakenteiden toimivuutta. Kokonaisuuden ja aiemmissa kappaleissa esitetyn perusteella vaikuttaisi, että tiimin sisällä ja etenkin hoitotyön osalta edellä mainitut yhteisöohjautuvuutta tukevat rakenteet ovat kehittyneet hyvin, koetaan toimiviksi ja alkaneet vakiintua. Haastateltavat kuvaavat käynnissä olevaa pyrkimystä työn järjestelyyn liittyvien rakenteiden kehittämiseen. Lisäksi edellisten kappaleiden kuvauksiin perustuen muiden organisaation sisäisiin yhteyksiin ja työryhmiin liittyvien rakenteiden tukeminen vaikuttaa tarpeelliselta. Työn dynaamisen luonteen ja menneenä vuonna etenkin pandemian tuomien muutosten ja epävarmuuden johdosta kantavissa rakenteissa pysyminen on tärkeää.

”Mehän ei tiedetty alkuun, että mitä tämä [korona] tarkoittaa, ja silti oli pakko toimia Kaikki oli enemmän stressaantuneita Niin on tosi tärkeää, että me tsempataan toisiamme ja pidetään kiinni niistä meidän hyvistä rakenteista.” (H4)

”Nyt juuri olemme tätä ratkomassa niin, että tehdään työnjakoa vähän uusiksi Siellä rakenteissa pitää olla myöskin se mahdollista, että on aikaa Että se on taas ihan kestävämpi, että jos on tänne asti töitä ja sitten vielä esimies sanoo, että no hei mietis ite, että miten tän vois tehdä.” (H5)

Kohdeyksikön käytännöt yhteisöohjautuvan toimintakulttuurin vahvistamisessa nojaavat resurssien hallinnan ja tiimin alueellisen rakenteen lisäksi vuorovaikutusta, tiedonsiirtoa ja tiedon säilytystä ja tukeviin rakenteisiin. Haastatteluissa nousi esiin myös tarve itse dialogiin liittyvien käytäntöjen vahvistamiseen. Toimiva dialogi saattaa tarvita tuekseen alustan tai ajankohdan lisäksi myös muita suuntaviivoja.

Kompleksisuuden johtamiseen liitetyissä periaatteissa herättää huomiota ajatus jännitteiden, moninaisuuden ja toisinajattelun tiedostamisesta ja hyödyntämisestä sekä toisinajattelun sallimisesta (esim. Burns 2001; Linderman, Pesut & Disch 2015; Weberg 2016). Taustalla näiden painottamiselle voidaan ajatella niiden esitettyjä hyötyjä. Moniäänisyyden salliminen ja tukeminen voi ajaa uusien innovaatioiden syntyä sysäämällä systeemiä kauemmas tasapainoilusta (Lichtenstein & Plowman 200, 620; Khan 2018, 196), mahdollistaa positiivisesti poikkeavien toimintamallien (positive deviance) esiintuloa (esim. Zimmerman 2011, 629) sekä edistää uusien yhteisten merkityksien, ymmärryksen ja kyseenalaistamiseen syntyä (McDaniel ym. 2009; 194). Kompleksisuuden johtamiseen liitetyt periaatteet korostavat tarvetta uudenlaisen keskustelukulttuurin syntyyn. Haastateltavat eivät tuo suoraan esiin näiden periaatteiden hyödyntämistä organisaatiossa, tai suoraan tähän viittaavaa tarvetta, mutta korostavat uuden toimintakulttuurin pohjautuvan yhteiseen keskusteluun ja tarvetta uudenlaisen keskustelukulttuurin opettelemiseen.

”Tää pohjautuu kuitenkin siihen yhteiseen keskusteluun, keskustelukulttuuriin ja sen opetteluun. Ja mun mielestä tää meidän suomalainen kulttuurihan ei ole ihan... Ei osata sitä vielä. Ainakin minä olen sen ikäpolven ihminen, että en sitä osaa, vaikka olen yrittänyt opetella. Ja sit me terveydenhuoltoalan ihmiset ollaan sellaisia aika kilttejä, että me ei osata kyseenalaistaa asioita kauheen helposti” (H1)

”Just sen, että me opitaan sitä keskustelua, ja se että, ne henkilöt ei riitele, eikä henkilökohtaisuuksiin [mennä]... Vaan että se on sitä työhön ja asiasisältöön painottuvaa Niin siihen kaipaen sitä tukea ja työkaluja. Että opitaan sitä” (H1)

Edellä mainittujen, kantavien kokousrakenteiden lisäksi asiakasrajapinnassa ilmenee siis tarvetta myös tiimin sisäisen keskustelukulttuurin kehittämistä tukeviin työkaluihin sekä mahdollisesti työn järjestämisen, substanssin sekä työn kehittämisen aiheisältöjä jakaviin rakenteisiin. Esimiestasolla tiedostetaan hyvin dialogin ja ohjatun dialogiyöpajatyöskentelyn mahdollisuudet uuden toimintakulttuurin eteenpäinviemisessä. Toimintakulttuurin muutoksen kuvataan kasvavan ja kehittyvän keskustelun keinoin ja yksiköiden sekä tiimien yksilöllisistä tarpeista käsin.

”[Toimintakulttuuri] menee eteenpäin [teoriakoulutuksen ohessa] sillä, että meille luodaan mahdollisuuksia jakaa sitä omaa kokemusta huomata niitä tilanteita, että okei, kollega onkin ratkaissut tämän asian tälleen Se on ehkä jotenkin se jakaminen siitä, että huomaa noissa [konsulttitahon] koulutuksissa, että sitten kun ihmiset pääsee keskustelemaan keskenään, että miten sä olet tehnyt käytännössä. Niin se alkaa konkretisoitua.” (H4)

”Näkisin, että me ollaan aika hyvällä tiellä ja oikealla tiellä. Eli tavallaan yhteisöohjautuvasti yhdessä keskustellen Että ne tarpeet tulee sieltä meidän sisältä, ja se musta määrittää sitä, että mihin suuntaan [toimintakulttuuria] täytyy sitten kehittää. Ei ole vaan yhtä tapaa viedä sitä kehitystyötä eteenpäin. Että se saa useita eri uusia toimintamalleja [Kulttuurinmuutos] voi lähteä sieltä alhaalta ylöspäin, ja sitten varmaan ylhäältä alaspäin ja varmaan sieltä sivuiltakin.” (H7)

Niin valmentavan johtamisen ja yhteisöohjautuvan toimintakulttuurin, toimintakulttuurin muutoksen kuin kompleksisuuden johtamiseen liittyvien periaatteiden ytimeen on kuvattu yhteisöohjautuvuutta ja systeemin uudelleenjärjestäytymistä tukevaa monipuolista vuorovaikutusta ja kommunikaatiota. Näitä tukemaan on pyritty luomaan organisaatiossa erilaisia rakenteita tiimin sisällä, tiimien välillä, eri toiminnan tasoilla ja tasojen välillä. Jossain määrin haastateltavien puheista välittyy yhä melko perinteinen käsitys dialogista ja vuorovaikutuksesta henkilöiden mielipiteisiin kiinnittyvänä keskustelutapahtumana sen sijaan, että dialogia lähestyttäisiin ja painotettaisiin asioiden ja tiedon kohtaamisena sekä tietovirtojen liikkumisena. Pienen merkityseron tiedostaminen voisi mahdollistaa paremmin jännitteiden ja

monitulkintaisuuden käsittelemistä ja hyödyntämistä sekä toisaalta myös nostaa vuorovaikutuksen merkitystä entistä vahvempaan asemaan.

7 Pohdinta ja päätelmät

7.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen lähtökohtana oli johtamisen ja hallinnon teorioiden paradigmanmuutos hierarkiaan, kontrolliin ja stabiiliuteen perustuvista lähestymistavoista kohti ymmärrystä muutoksen jatkuvasta luonteesta, kasvaneesta kompleksisuudesta ja yhteistyön merkityksestä.

Muutossuunta on nähtävissä eri tasoilla niin organisaatio- ja johtamisteorioiden kuin myös julkisen hallinnon kehityksessä. Oletuksena oli, että myös sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden johtaminen mukautuu omassa kontekstissään vastaavaan kehitykseen.

Tutkimus tarkasteli kuvattua ajattelutavan muutosta ja kompleksisuusteorioihin perustuvaa lähestymistapaa liittäen siihen kehitystä konkretisoivan empiirisen esimerkin uudesta johtamiskulttuurista ja sen muutoksesta kohdeorganisaatiossa.

Tutkimus pyrki lisäämään ymmärrystä kuvattua ajattelutavan muutoksesta, kompleksisuusajattelusta, sen taustoista ja soveltamisesta sekä siihen perustuvasta johtamisajattelusta keskittyen terveydenhuollon kontekstiin. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa uutta tietoa sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiosta ja palvelujärjestelmästä kompleksisina systeemeinä. Lisäksi tavoitteena on selvittää yhteisöohjattavan ja valmentavan johtamiskulttuurin periaatteita ja potentiaalia vastata toimintaympäristön kompleksisuuteen sosiaali- ja terveydenhuollon kontekstissa.

Tutkimuskysymyksiin haettiin vastauksia kirjallisuuden sekä kohdeorganisaatiossa tehdyn tapaustutkimuksen avulla. Tutkimuskysymyksistä ensimmäinen painottuu kirjallisuuteen ja toinen empiriaan. Seuraavassa vastataan ensin molempiin tutkimuskysymyksiin, jonka jälkeen keskeisiä tuloksia ja niiden merkitystä pohditaan suhteessa aiempaan tietoon. Lopuksi esitetään jatkotutkimusehdotukset ja arvioidaan tutkimuksen kulkua ja toteutusta.

Tutkimuksen ensimmäinen tutkimuskysymys oli: **Millaisen kehyyksen kompleksisuusteoreettinen lähestymistapa tarjoaa sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen käytäntöjä ja toimintamalleja kehitettäessä?**

Tutkimuksessa koottu kirjallisuus ja toteutettu empiirinen tapaustutkimus muodostavat kuvan sosiaali- ja terveystalvuluorganisaatiosta ja siinä toimivista yksiköistä kompleksisina, dynaamisina systeemeinä. Sekä kirjallisuus että empiirinen aineisto osoittavat sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden ja yksiköiden koostuvan erilaisista, toisistaan riippuvaisista, vuorovaikutuksen ja palautteen perusteella toimintaansa muokkaavista yksilöistä ja yksiköistä, jotka kykenevät mukautumaan ympäristöönsä. Palvelujärjestelmän toiminnallisuus nousee ihmisistä, heidän toiminnastaan ja toimintaan liittyvästä vuorovaikutuksesta.

Empiriassa tämä oli havaittavissa esimerkiksi tiimin henkilökunnan kommunikoidessa jatkuvasti substanssityön ohessa myös siihen liittyvistä muuttuvista tilanteista, käytettävistä resursseista ja niissä ja niiden tarpeessa tapahtuvista muutoksista. Lisäksi tiimi kommunikoi esimerkiksi potilaan muuttuvaan tilanteeseen ja tarpeisiin liittyvistä asioista ulkopuolisten yksiköiden kanssa. Potilaan tilaan ja toiminnan resursseihin liittyvä tilanteiden muutos on jatkuvaa sekä usein myös nopeatempoista ja yllättävää. Henkilökunnan mukautuminen vaatii sujuvaa tiedonkulua ja tiedon löytymistä sekä tehtyihin toimiin liittyvää palauteväylää.

Sekä teoria että empiria tukevat ajatusta siitä, että tiimin sisäinen ja verkostoihin liittyvä vuorovaikutus ja sitä tukevat rakenteet muodostuvat perustaksi onnistuneelle mukautumiselle ja toiminnan kehittymiselle. Tapahtumien ja tilanteiden ennakoimattomuus ja epälineaarisuus on luonnollisesti jatkuvasti läsnä muutosten tapahtuessa samanaikaisesti eri toiminnan tasoilla potilaasta tiimiin, eri yksiköihin ja laajempaan toimintaympäristöön. Eri tasojen ja toimijoiden intressien ja tarpeiden kohdatessa on havaittavissa myös jännitteitä niin tasojen sisällä kuin myös niiden välillä.

Kirjallisuuden osalta tutkimuksen empiriassa piirtyvää kuvaa tukevat etenkin kliinisen mikrosysteemin toiminnan näkökulmasta Lanham (2013) sekä tiiviimmin kompleksisuuteen ja sen johtamiseen kiinnittyen esimerkiksi Begun ja Thygeson (2015) sekä Khan kollegoineen

(2018). Muun muassa Zimmerman (2011) kokoaa organisaatioiden ja johtamisen tarkastelun kuvattun kaltaisia ominaisuuksia tavoittavien linssin lävitse mahdollistavan paremmin reaali maailman kompleksisuuden havaitsemista ja ymmärtämistä. Kirjallisuuden perusteella laajaa, kompleksisuusajatteluun liittyvää näkökulmaa ja siihen liittyvää käsitteistöä kuvataan yleisimmin kompleksisuusteoreettisen tarkastelukehyksen, lähestymistavan ja linssien termein.

Perinteisen reduktionistinen lähestymistavan osoittaessa puutteita kyvyssään tarttua kuvattuun dynaamisuuteen ja kasvavaan kompleksisuuteen, kompleksisuusteoreettinen lähestymistapa tarjoaa kuvattua reaali maailman järjestelmissä ilmenevää kompleksisuutta ymmärtävän ja käsitteellistävän kehyksen kompleksisten systeemien tarkasteluun (esim. Cilliers 2013; Sturmberg & Martin 2013; ks. myös Chia 2011). Lähestymistapa huomioi kohdeorganisaatiossakin havaittavissa olevan toimijoiden kontrollin rajallisuuden systeemissä kehkeytyviin ilmiöihin, tapahtumien syy-seuraus-suhteiden hahmottamisen vaikeuden sekä tulevaisuuden tapahtumien ennalta-arvaamattomuuden. Kyseessä on siirtymä organisaatioiden näkemisestä rationaalisesti suunniteltuina systeeminä kohti sen omaksumista ja hyödyntämistä, että ne ovat sosiaalisia, ympäristöönsä sidoksissa olevia historiallisesti rakentuneita yhteisöjä (Tsoukas & Knudsen 2005, 11–12).

Yleisesti ottaen voi todeta kompleksisuusteoreettisen lähestymistavan välttävän liiallista yksinkertaistamista ja vievän kohti monitahoisempaa ymmärrystä organisaatioista ja johtamisesta. Lähestymistapa pyrkii ymmärtämään eri osatekijöiden yhteyksiä, riippuvaisuuksia ja vuorovaikutusta sekä dynaamisuutta, ennakoimattomuutta ja epälineaarisuutta. Se tarjoaa näin järjestelmien sosiaalisesti rakentuvaa luonnetta, vuorovaikutusta ja kokonaisuutta ymmärtävän ja korostavan kehyksen kompleksisten systeemien tarkastelemiseen ja kehittämiseen. (esim. Cilliers 1998; 3–5; Tsoukas 2005b, 607.)

Uudenlaisten linssien ja lähestymistavan mahdollistama kokonaisvaltaisempi ymmärrys luo perustaa toimintatapojen ja johtamisen muutokselle. Tämän tutkimuksen pohjalta kompleksisuusnäkökulma onkin nostanut esiin muun muassa mahdollistavan ja adaptiivisen johtamisen kaltaisia johtamismalleja ja -suuntia. Kompleksisuusnäkökulman ajatus johtamisesta

on yhtenevä myös jaetun johtamisen näkökulman kanssa. (Marion & Uhl-Bien 2011, 392; Hazy 2011, 529)

Kompleksisuusteoreettiseen lähestymistapaan ja kompleksisuusajatteluun pohjaavat johtamismallit näkevät järjestelmän, organisaatiot ja yksiköt kompleksisina adaptiivisina systeemeinä. Lähestymistapa tarjoaa Johtamisen käytäntöjen ja toimintamallien kehittämiseen kehyksen, joka keskittyy johtamiseen sosiaalisena ja vuorovaikutuksellisenä prosessina hierarkiaan tai henkilön asemaan liittyvän johtamisen sijaan. Johtajuus nähdään yksilöiden välisessä dialogissa muodostuvana yhteisenä tehtävänä. Johtamisen suunta muodostuu oppimiseen, mukautumiseen ja luovuuteen ohjaavista periaatteista ja tavoittelee joustavuutta ja nopeaa reagoitua ympäristön muutoksiin. (esim. Chia 2011; Begun & Thygeson 2015, 6; Khan ym. 2018 195.) Tutkimuksen kohdeorganisaation johtamismalli noudattaa pohjimmiltaan vastaavaa ideologiaa. Esimerkiksi uuden toimintakulttuurin palaveri- ja tietorakenteiden keinoin pyritään tukemaan tiimin säännöllisen yhteisen tilannekuvan muodostamista, toimivaa yhteistyötä, jaettua päätöksentekoa sekä toiminnan kehittymistä ja ketterää reagoitua tapahtuviin muutoksiin.

Kuvioon 9 on hahmoteltu kirjallisuuden pohjalta kehys, joka kokoaa kompleksisuuden johtamiseen kirjallisuudessa liitettyä ideologiaa ja peruseriaatteita sekä tavoitteita ja suuntalinjoja käytännölle ja keinovalikoimalle. Kuvio pohjautuu osin Belrhitin ja kollegoiden (2018, 1080) terveydenhuollon kompleksisuuden johtamista kartoittavaan katsaukseen ja osin muuhun kompleksisuusjohtamista tai jollain tapaa kompleksisuutta ja johtamista yhdessä sivuvaan kirjallisuuteen, joka esitetään tutkimuksen teoreettisessa osassa. Esitettyjä piirteitä tai piirrekokoelmia on alkuperäislähteissä lähestytty ja muotoiltu erilaisin tavoin, esitetty yksittäin, erilaisina kokoelmina, erilaisin hierarkioin, eri konteksteissa tai tarkemmin tavoitteisiin yhdistettynä. Kuvio on yksinkertaistava kategorioiden ollessa monilta osin risteäviä ja päällekkäisiä. Kuviossa eri lähdemateriaaleista kerättyjä ehdotuksia on pyritty muotoilemaan yhdenmukaisesti ja järjestämään käytäntöihin ja periaatteisiin tehtävällä kahtiajaolla, sekä otsikoimalla käytäntöihin ja keinovalikoimaan liittyviä tavoitteita suuntaa antavasti.

SUUNTALINJOJA KÄYTÄNNÖILLE JA KEINOVALIKOIMALLE	
KEHITYMINEN, UUSIUTUMINEN, TASAPAINON HORJUTTAMINEN	<ul style="list-style-type: none"> • Improvisointiin ja kokeiluihin kannustaminen • Palautteen kautta oppiminen • Jännitteiden, moninaisuuden, toisinajattelun ja uusien näkökulmien salliminen, tiedostaminen ja hyödyntäminen • Tasapainon horjuttaminen erilaisuutta, moninaisuutta, sekä sisäisiä että ulkoisia tietovirtoja säätelemällä
KETTERÄ REAGOINTI TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ TAPAHTUVAAN	<ul style="list-style-type: none"> • Kärsivällisyys ja odottaminen, asiakasrajapinnasta syntyvien ratkaisujen fasilitoiminen • Henkilöstön luovuuden tukeminen • Muutoksiin sopeutumisen ja muutoksen hyväksynnän tukeminen jakamalla uutta tietoa • Itseohjautuvuuden ja itseorganisoitumisen mahdollistaminen • Sopeutuvuuden ja oppimisen mahdollistaminen
ONNISTUNUT YHTEISTYÖ	<ul style="list-style-type: none"> • Tietovirtojen johtaminen • Tietokeskittymien ja osaamisen tunnistaminen ja hyödyntäminen • Vuorovaikutusrakenteiden, kommunikaatiokäytäntöjen, dialogisuuden kehittäminen • Yksilöiden ja ideoiden kohtaamisen ja tukeminen
YHTEINEN SUUNTA JA YMMÄRRYS	<ul style="list-style-type: none"> • Organisaation, ammatillisten ja henkilökohtaisten arvojen tunnistaminen • Organisaation vision, strategian ja arvojen kommunikointi • Yhteisen tulkinnan ja merkityksellistämisen tukeminen • Ennakoimattomuuden, epävarmuuden ja yllättävien käännteiden hyväksyminen • Systeemiajattelun ja kompleksisuuden ymmärryksen kasvattaminen • Ymmärryksen kehittäminen ekosysteemisestä kokonaisuudesta
IDEOLOGIAA JA PERUSPERIAATTEITA	
Hierarkkisten toimintamallien sijaan alhaalta ylöspäin välittyvä kehittäminen	Vastuun ja vallan ohjaaminen itseorganisoituville ryhmille
Selkeä visio - minimalistinen kontrolli	Vähemmän vastauksia ja ehdotonta suuntaa
Yhteiset arvot	Luottamus henkilöstöön, henkilöstön osaamiseen ja kykyyn toimia parhaalla mahdollisella tavalla
Johtamisen ymmärtäminen vuorovaikutuksellisen prosessina, jokaisen tehtävänä hierarkiaan tai asemaan kiinnittymisen sijaan	Tilannesidonnainen mekanistisen ja kompleksisen johtamisen yhdistely

Kuvio 9. Kompleksisuuden johtamisen ideologiaa ja perusperiaatteita sekä suuntalinjoja käytännöille ja keinovalikoimalle

Vaikka kehyksen sisältö pohjautuu kirjallisuuteen, on tutkimuksen empiirinen aineisto osaltaan tukenut kehyksen jäsentymistä. Empiirisen aineiston kirjallisuutta täydentävä merkitys kehyksen jäsentymisessä pohjautuu siihen, että kohdeorganisaation uusi johtamiskulttuuri tarjoaa johtamiseen kompleksisuusteoreettisen lähestymistavan periaatteita tukevan, pitkälle viedyn

konkreettiseen mallin rakenteeseen ja toimintamalleineen. Näitä periaatteita kuvataan tarkemmin seuraavan tutkimuskysymyksen yhteydessä.

Kehys kokoaa ajatusta siitä, että johtavana suuntana käytännön toimissa on yhteinen suunta ja ymmärrys, onnistunut yhteistyö, ketterä reagointi ympäristössä tapahtuvaan sekä uusiutuminen ja kehittyminen ja niiden tueksi aiheutettava tasapainotilan horjuttaminen. Pääpiirteittäin keinovalikoima pyrkii tähän käytännöillä ja toimenpiteillä, jotka kasvattavat kytkeytyneisyyttä, moninaisuutta, itseohjautuvuutta ja luovuutta sekä tukevat dialogia, emergenssiä ja itseorganisoitumista ja parantavat tiedonkulkua. Belrhitin ja kollegoiden katsaus (2018, 1079) korostaa sitä, että vain harva tutkimus kuvaa ja määrittelee selkeästi kompleksisuuden johtamisen periaatteita tai keinovalikoimaa. Myös kuviossa tämä ilmenee osan ehdotetuista käytännöistä ollessa hyvin epäspesifejä, mutta osan kyetessä kuvaamaan hieman pidemmälle vietyä ajatusta tai toimintamallia.

Kompleksisuuslinssit mahdollistavat näkymän, joka jälleen mahdollistaa johtamisen käytäntöjen ja toimintamallien kehittämiseen uutta suuntaa esitettyjen peruseriaatteiden pohjalta. Kirjallisuus kuitenkin korostaa lisätarvetta tiedolle siitä, miten kompleksisuuden periaatteista muodostuvaa johtamista voidaan toteuttaa käytännössä, sillä kompleksisuusteoreettista lähestymistapa hyödyntäviä ja selkeitä käytännön sovellutuksia on vähän. (Marion & Uhl-Bien 2011, 386, 392). Yhtäältä tämä voi olla seurausta kompleksisuusteorioiden ja lähestymistavan epäyhtenäisyydestä ja sovellutusten vaihtelevuudesta sekä erilaisista sovelluskonteksteista (esim. Thompson ym. 2016; Belrhiti ym. 2018). Toisaalta voi olla kyse reaali maailman haasteista luoda toimivia rakenteita ja käytäntöjä tukemaan ajattelutavan muutokseen liittyvää johtamisen muutosta.

Tutkimuksen empiirinen osio perehtyi tapaukseen, joka ilmentää useita yhteisiä piirteitä kirjallisuuden esittämän johtamiskulttuurin muutossuunnan kanssa. Kohdeorganisaation johtamiskulttuurin muutos vaikuttaa myös kehittäneen ja ottaneen käyttöön kompleksisuusteoreettisen lähestymistavan ideologiaa ja periaatteita tukevia rakenteita ja

käytäntöjä. Kohdeorganisaation uuteen johtamiskulttuuriin ja sen muutokseen perehdyttiin tutkimuskysymyksessä 2.

Tutkimuksen toinen tutkimuskysymys oli: **Millaisena yhteisöohjautuva ja valmentava johtamiskulttuuri ja kulttuurinmuutosprosessi ilmenevät sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa ja miten henkilöstö ne kokee?**

Kohdeorganisaation uusi johtamiskulttuuri painottaa asiakasrajapinnassa työskentelevien asiantuntijoiden tiedon ja osaamisen merkitystä kaikessa omaan työhönsä liittyvässä toiminnassa. Yhteisöohjautuva tiimi tekee työn arkeen ja kehittämiseen liittyviä päätöksiä itsenäisesti, esimiehen roolin muuttuessa tiimin toimintaa fasilitoivaksi. Toimintakulttuuri vaatii yhtäältä sitä, että esimies siirtää aktiivisesti vastuuta ja päätöksentekoa tiimille, ja toisaalta sitä, että tiimi ja yksilöt uskaltavat ja haluavat ottaa annettua vastuuta osakseen.

Muutos johtamiskulttuurissa on huomattava ja vaativa toteuttaa käytännössä. Uuteen toimintakulttuuriin ja rooleihin siirtyminen vaatii aikaa, tahtoa, harjoittelua ja osaamista. Niin esimiesten kuin myös ammattialoiltaan ja osaamiseltaan moninaisten tiimien valmiudet muutokseen eteenpäinviemiseen ovat vaihtelevia. Luottamus, yhteiset arvot ja tavoitteet sekä kokeiluja ja epäonnistumisia salliva organisaatiokulttuuri ovat perustana esimiehen ja tiimin rohkeudelle jakaa vastuuta kaikille toimijoille. Kuvattu johtamiskulttuurin perusta mukailee kompleksisuusteoreettisen lähestymistavan ideologiaa ja periaatteita.

Pitkään vallinneita toimintatapoja, ideologiaa ja periaatteita kääntävä kulttuurinmuutos vaatii tuekseen selkeitä uusia rakenteita. Kulttuurinmuutos mahdollistuu ja kehittyy näiden rakenteiden ja toimintamallien varassa. Kantaviksi rakenteiksi haastateltavat kuvasivat kokousrakenteita sekä tiedonsiirtoon ja tiedon säilytykseen käytettäviä alustoja. Näistä johdetuiksi keskeisiksi toimintamalleiksi – yhteisöohjautuviksi keinoiksi – kuvattiin esimerkiksi itsenäisiä tiimikokouksia, kiertävää palaverin vetovastuuta sekä toimintamalleja itsenäiseen työvuoro- ja lomasuunnitteluun. Hyvin keskeiseksi yhteisöohjautuvuutta kantavaksi rakenteeksi piirtyy aamu- ja iltavuoron pystypalaverikäytäntö, joka mahdollistaa alueellisen henkilöstö- ja välineresurssien jaon ja tasaamisen eri kuntien tiimien kesken.

Kulttuurinmuutoksen tueksi kehitettyjen rakenteiden ja toimintamallien avulla kohdeyksikössä on onnistuttu nostamaan laajalti esiin asiakasrajapinnan tietoa ja tarpeita sekä onnistuttu tukemaan asiakasrajapinnassa muodostuvia ratkaisuja käytännön työhön ja sen kehittämiseen. Lisäksi ns. down-to-top -toimintamallia on onnistuttu vahvistamaan niin, että se vaikuttaa etenkin hoitotyön osalta hyvin luontevalta ja tarkoituksenmukaiselta. Toimintamallia palvelee selvästi kiertävä palaverin vetovastuu sekä esimiestason tietoinen käytäntö pitäytyä vastausten antamisesta ja odottaa ratkaisujen syntymistä tiimin tai yksilöiden toimesta. Asiakasrajapinnasta nousseet ratkaisut vaikuttavat poikkeavan ylhäältä alas johdetuista ratkaisuista, muodostuen hyvin tiimin työn tarpeisiin sopiviksi. Ratkaisut muodostuvat kulttuurinmuutoksen alkuvaiheessa totuttua hitaammin, ja toimintamallin kuvataan vaativan esimiestaholta kärsivällisyyttä ja kykyä odottaa ja järjestää vastauksien sijaan saataville päätöksentekoon tarvittavaa tietoa.

Sovellettujen rakenteiden ja toimintamallien myötä myös henkilöstö- ja välineresurssien jako on aiempaa tehokkaampaa. Tähän vaikuttaa etenkin usean kunnan tiimien yhdistäminen alueellisesti toimivaksi yksiköksi, jolloin laajempi henkilöstö- ja välineresurssi on tasattavissa laajemmalle toiminta-alueelle. Toimintamallia palvelee yllä kuvattu pystypalaverikäytäntö. Haastatteluissa tuli esiin myös tiimien kokeilu viedä tietoa toisiin yksiköihin omasta yksiköstään koulutuksin tai infotilaisuuksin. Tässä ei vaikuta olevan kyse vakiintuneesta toimintamallista tai yhteisöohjautuvasta keinosta, mutta tiedon välittämisen lisäksi kokeilu tuo esiin varteenotettavan mahdollisuuden vahvistaa kokemusta oman työn asiantuntijuudesta.

Covid-19-pandemia on osaltaan nopeuttanut digitaalisten alustojen käyttöönottoa kohdeyksikön tiedonjaon ja tiedon säilytyksen sekä vuorovaikutuksen tukena. Vuorovaikutuksen siirtyminen Teams-alustalle vaikuttaa onnistuneen ja tukee arjen henkilöstö- ja välineresurssien sekä logistiikan päivittäistä hallintaa, tehtävien- ja vastuunjakoja sekä tiedon saatavuutta etenkin alueellisen työtiimin kesken. Hoitotyön osalta sovelletut rakenteet ja toimintamallit vaikuttavat mahdollistavan ketterää vuorovaikutusta, yhteistyötä ja mukautumista niin tiimin sisällä kuin myös laajemmassa kuvassa tiimin ulkopuolisiin verkostoihin.

Monet kohdeorganisaation uudessa toimintakulttuurissa sovelletut yhteisöohjautuvuuden ja valmentavan johtamisen tueksi luodut rakenteet ja toimintamallit vaikuttavat tukevan dynaamisessa ja kompleksisessa toimintaympäristössä navigointia. Kohdeorganisaation ja -yksikön kulttuurinmuutoksen ollessa verrattain alussa uusia rakenteita ja toimintamalleja uutta toimintakulttuuria vahvistamaan on jatkuvasti kehitteillä. Kyseessä on nuori kuntayhtymä, jossa usealla tasolla ja yksiköissä pyritään toimintojen ja toimintamallien yhtenäistämiseen ja työhön ja palveluihin liittyviin rakenneuudistuksiin. Tutkimuksen kohdeyksikkö on lisäksi organisaation ensimmäinen yksikkö, jota on tietoisesti lähdetty viemään kohti alueellisen yksikön toimintatapoja, jolloin eri kunnista alkujaan tulevat yksiköt muodostavat erilaisista toimintatavoista ja johtamiskulttuureista tulevan alueellisen yksikön.

Vaikuttaisi siltä, että sovelletut rakenteet ja toimintamallit eivät vielä onnistu tukemaan tarvittavan tiedon sujuvaa liikkumista jatkuvasti uudistuvien ja kehittyvien yksiköiden ja verkostojen välillä. Etenkin lääkäriyön osalta kuvattiin hoitotyötä enemmän kytköksiä useisiin samanaikaisiin kehittyviin verkostoihin. Toiminnan ollessa riippuvainen muista yksiköistä tai työryhmistä, sekä niiden tuottamasta tiedosta ja päätöksistä ajantasainen tieto ei ole saatavilla verkostojen uusiutuessa omilla suunnillaan. Tiedonkulun suuri merkitys ja siihen tältä osin liittyvät haasteet ja keskeneräiset rakenteet vaikeuttavat lääkäriyön yhteisöohjautuvuutta. Tämän tapaustutkimuksen aineistossa on monissa paikoin nähtävissä hoitotyön yhteisöohjautuvaan toimintakulttuuriin ja rakenteiden kehittämiseen liittyvä, tiimin historiaan liittyvä etumatka lääkäriyöhön verrattuna. Lääkäriyön osalta rakenteet ja toimintamallit ovat tässä vaiheessa hanketta kehitteillä ja harjoittelussa, hoitotyön hyödyntäessä niitä jo vahvasti käytännössä.

Kulttuurinmuutoksen kuvataan muodostuvan ja kehittyvän yhdessä keskustellen. Esimies- ja johtotasoilla tiedostetaan dialogin merkitys uuden toimintakulttuurin eteenpäinviemisessä. Esimiesvalmennusten ohjatuissa dialogityöpajoissa jaetut kokemukset ovat konkretisoineet muutosta ja sitä mahdollistavia keinoja. Myös haastateltavat työntekijät korostavat uuden toimintakulttuurin pohjautuvan yhteiseen keskusteluun. Asiakasrajapinnassa koetaan kuitenkin tarvetta lisätuelle ja työkaluille uudenlaiseen keskustelukulttuurin opetteluun ja vahvistamiseen.

Rakentavaa dialogi ja sen oppiminen vaikuttavatkin alustan ja ajankohdan lisäksi vaativan muitakin kestäviä rakenteita ja toimintamalleja.

Eri ammattialojen ja organisaatiotasojen mittavaa ajattelunmuutosta ja uusia toimintamalleja vaativa kulttuurinmuutosprosessi tuo esiin organisaation ja työyksikön kompleksisuutta. Kerättyssä aineistossa kompleksisuus ilmeni etenkin kuntayhtymän alueellisen yksikön rakentuessa useista oman historian, henkilöstön ja toimintakulttuurin omaavista tiimeistä sekä ammattialoista ja sukupolvista, joiden tulokulma uudenlaiseen toimintakulttuuriin voi olla lähtökohtaisesti hyvinkin erilainen.

Kompleksisuus käy ilmi myös organisaation sisällä rinnakkain kehittyvien mikrosysteemien yhteenkietoutuneisuudessa ja keskinäisriippuvuudessa, sekä kliinisen mikrosysteemin toimiessa kohtaamispaikkana asiakasrajapinnassa, organisaatiossa ja koko ekosysteemissä ilmaantuville, uudelleenjärjestäytymistä vaativille tapahtumille. Aineistosta nousee esiin myös niitä tekijöitä – uuden johtamiskulttuurin rakenteita ja toimintamalleja – joita pidetään edellytyksenä toimivalle ja ketterälle uudelleenjärjestäytymiselle näissä tilanteissa. Keskeiseen osaan nousee resurssien hallinnan ja tiimin alueellisen rakenteen lisäksi vuorovaikutukseen, tiedonkulkuun ja tiedon käsittelyyn kehitetyt rakenteet ja toimintamallit. Toimintakulttuurin uudet, osin tarkoituksella, yhteensattumien seurauksena, tai kokeiluiden tuloksena syntyneet toimintamallit ovat vahvistaneet etenkin tiimin keskinäistä, ilman esimiehen ohjausta tai päätöksentekoa tapahtuvaa järjestäytymistä – itseorganisoitumista.

7.2 Keskeisten tulosten tarkastelu ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimustulokset nostivat esiin niin kliinisen mikrosysteemin ja organisaation todellisuudessa ilmenevää kompleksisuutta kuin myös kohdeorganisaation uuden johtamiskulttuurin yhteneväisyyksiä kompleksisuuden johtamisen päälinjoihin. Näiltä osin tutkimuksen ennakkoletukset olivat paikkansapitäviä. Tutkimustulokset osoittavat yhteisöohjautuvuuden ja valmentavan johtamisen kulttuurin onnistuneen luomaan organisaation ja käytännön

johtamisen tasolle selkeitä toimintamalleja ja rakenteita, jotka tukevat merkittävää johtamisen ajattelu- ja toimintatapojen muutosta sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen kontekstissa.

Kohdeorganisaatiosta kerätyn aineiston perusteella uusi johtamiskulttuuri noudattelee lähes täysin samoja periaatteita ja ideologiaa, kun teoriaan pohjautuva kompleksisuuden johtamisen kehys, ja johtamiskulttuurin toimintamalleja ja rakenteita voisi pitää tämänkaltaisesta teoreettisesta lähestymistavasta johdettuina. Kehyksen suuntalinjat käytännöille ja keinovalikoimalle tarjoavat perustaa myös useille muille toimintamalleille ja rakenteille, joita kerätyn empiirisen aineiston perusteella ei vielä sovelleta uudessa johtamiskulttuurissa. Tässä huomio kiinnittyy etenkin tämän tutkimuksen antamiin viitteisiin henkilöstön keskustelukulttuurin lisätuen tarpeesta sekä tiedonkulun haasteista, ja näin kehyksen viestiin yhteistyön parantamisesta tietovirtoja johtamalla sekä vuorovaikutusrakenteita, kommunikaatiokäytäntöjä ja dialogisuutta kehittämällä.

Tutkimuksen tapausesimerkin perusteella kompleksisuusteoreettinen käsitteistö sanallistaa osuvasti terveydenhuollon eritasoisten systeemien todellisuudessa tapahtuvia ilmiöitä ja tarjoaa toimivan käsitteellisen viitekehyksen kompleksisten systeemien tarkasteluun ja kehittämiseen. Tutkimus osoittaa sekä terveydenhuollon johtamiseen, että kompleksisuusteoreettiseen tutkimukseen selkeän esimerkin kompleksisuusnäkökulmaa mukailevan johtamismallin viemisestä käytäntöön tietyin rakentein ja toimintamallein. Lisäksi teorian ja empirian pohjalta muodostettu kehys tarjoaa suuntalinjoja toimintamallien ja rakenteiden jatkokehittämiseen.

Näiltä osin tutkimuksen tulokset täydentävät kotimaiseen kompleksisuuskenttään liittyvää aiempaa tutkimusta kiinnittäessä kompleksisuusteoreettisen näkökulman sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstöressurssien johtamiseen ja siinä etenkin lähijohtamiseen sekä kliinisen mikrosysteemin toimintaan. Edeltävä suomalaisen sote-kontekstiin kiinnittyvä kompleksisuustutkimus on kohdistanut huomiota esimerkiksi kompleksisuuteen kunnallisen päätöksenteon valmistelutyössä (Jalonen 2007), tietovirtoihin alueellisen terveystajustelmän uudistumisessa ja kehittämisessä (Laihonen 2009), terveydenhuollon ammattilaisten yhteiseen tietämiseen perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon organisaatioympäristössä (Mertala

2011), yhteistoiminta-alueen johtamisen yhteenkietoutuneeseen luonteeseen (Puustinen 2017) sekä hyvinvointipalvelujen päätöksentekoon liittyvään osallisuuteen (Pernaa 2020). Tämä tutkimus täydentää edeltävää tutkimusta nostamalla tarkasteluun käytännön johtamismallin ja keskittyen terveydenhuollon henkilöstö- ja tiimijohtamiseen kompleksisessa toimintaympäristössä. Lisäksi tutkimustulokset syventävät tietoa sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioista ja palvelujärjestelmästä kompleksisina systeemeinä.

Tutkimuksen tuloksia voidaan tarkastella myös organisaatioon liittyvistä perusoletuksista ja organisaatiokäsityksestä käsin. Kompleksisuusteorioita voidaan teorian perusteella liittää ajatusmaailmaltaan jossain määrin tiettyihin perusoletuksiin ja organisaatiokäsityksiin liittyviksi. Vaikka tutkimustehtävissä ei haettu tarkempaa vastausta näihin yhteyksiin, sai tämän työn ja kompleksisuusajattelun perustaksi oletettu käsitys organisaatiosta virtana ja muutoksena tukea niin teoriasta, kuin myös empiirisestä aineistosta. Toisaalta aineistosta oli havaittavissa myös muiden näkökulmien arvo ja merkitys organisaatiomaailmaa ja johtamista tulkitessa.

Metafora organisaatiosta virtana ja muutoksena vaikuttaa kietoutuvan sekä kompleksisuusajatteluun että ekosysteemiajatteluun. Nämä monelta osin yhtenevät, organisaatiomaailmaa tulkitsevat lähestymistavat ovat kehittyneet rinnakkain toisistaan erillisinä ja osin eri tutkijoiden kuljettamana. Ekosysteeminäkökulma vaikuttaa irtautuneen juurimetaforastaan (ks. Oswick & Grant 2016) omaksi metaforakseen. Tarkasteltaessa Morganin jäsentlemiä organisaatiokäsityksiä ja ekosysteemisen näkemyksen pääpiirteitä, ekosysteeminäkökulman voidaan ajatella kattavan kokonaisvaltaisesti useammankin metaforan alaa, esittäen hyvin laajan, pluralistisen näkökulman organisaatioiden ja muiden järjestelmien tarkasteluun.

Jatkotutkimus niin yleisemmin terveydenhuollon organisaatioiden tutkimuksen kuin myös terveydenhuollon kompleksisuustutkimuksen osalta haastaakin hyödyntämään samanaikaisesti useita teoreettisia näkökulmia ja moniparadigmaattista lähestymistapaa kompleksisten systeemien tutkimuksessa (esim. Grol, Bosch, Hulscher, Eccles & Wensing 2007; Zinn & Brannon 2014, 63–69). Useat tutkimukset näkevät kompleksisuustutkimuksen tarpeen kiinnittyä

esimerkiksi organisaation sosiaalisuutta käsitteleviin teorioihin (Chia 1998; Tsoukas 2005a; Tsoukas & Hatch 2001; Mowles, Stacey & Griffin 2008). Lähdekirjallisuus peräänkuuluttaa kompleksisuustutkimuksen osalta edelleen empiirisiä sovellutuksia sekä teorioihin liittyvän käsitteistön yhtenäistämistä ja vakauttamista erilaisissa terveydenhuollon konteksteissa (esim. Thompson ym. 2016, 87, 97–99; Belrhiti ym. 2018, 1080–1082). Hoitotieteen tutkimuksen painottaessa tarvetta tutkimukselle potilaan terveyden ja kompleksisuusjohtamisen välisestä yhteydestä (Weberg 2012), myös tarve vaikuttavuuden tutkimukselle nousee esille. Kompleksisuusjohtamisen vaikutuksia etenkin oppimiseen, mukautumiseen, toimijoiden käyttäytymiseen ja uudistuksiin tulisi tutkia nykyistä enemmän (Belrhiti ym. 2018, 1081).

Tutkimuksen empiirisen osion ja kohdeorganisaation johtamiskulttuurin muutoksen osalta jatkotutkimusta tarvitaan etenkin johtamiskulttuurin soveltamisesta toiminnaltaan erilaisiin sosiaali- ja terveydenhuollon yksiköihin. Lisäksi kohdeorganisaation keskustelukulttuuri, vuorovaikutusrakenteet ja kommunikaatiokäytännöt vaativat syvempää perehtymistä tässäkin tutkimuksessa esille tulleiden tulosten vahvistamiseksi ja syventämiseksi. Kohdeorganisaation johtamiskulttuurin kiinnittyvä vaikuttavuuteen liittyvä seuranta palvelisi tutkimustulosten perusteella myös kompleksisuusjohtamiseen liittyvää vaikuttavuustutkimusta.

7.3 Tutkimuksen kulun ja toteutuksen arviointi

Tämä tutkimusraportin päättävä luku avaa tutkimusprosessin tutkimuseettisiä ja luotettavuuteen liittyviä tekijöitä sekä pyrkii kuvaamaan tämän tutkimuksen lähtökohtia ja tutkimuksen kulkuun liittyviä valintoja.

Tieteellisen tutkimuksen luotettavuus, eettisyys ja tulosten uskottavuus edellyttävät tutkimuksen toteuttamista hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6). Laadullisen tutkimuksen luotettavuus on sidoksissa sekä tutkijaan että tutkimustulosten esittämiseen. Luotettavuutta lisää tutkimusprosessin ja tulosten yksityiskohtainen, tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukainen raportointi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 133, 165.) Myös tutkijan taustalla ja ymmärryksellä tutkittava ilmiöstä on vaikutusta niin aineiston hankintaan, analyysiin kuin tulosten tulkintaan (Hirsjärvi & Hurme 2008, 21–26). Luotettavuuden

osoittamiseksi työssä pyritään kuvaamaan huolellisesti ja läpinäkyvästi tutkimuksen teon lähtökohtia ja tutkimusprosessin kulkua.

Tutkimuksessa tehtäviin valintoihin on vaikuttanut se, mistä lähtökohdista tutkimus on suoritettu. Tutkimus pohjaa tutkijan kiinnostukselle teoriaa ja teoreettista lähestymistapaa kohtaan. Teoreettinen viitekehys on tästä syystä laaja ja monitahoinen. Sen lisäksi, että empiirisen aineiston analyysiä varten koottiin kehys itse kompleksisuusteorioista ja niiden käytöstä terveydenhuollon johtamisen kontekstissa, teoriaosa pyrki kiinnittämään nämä laajempaan historialliseen, yhteiskunnalliseen ja hallintotieteelliseen kontekstiin sekä perehtymään kompleksisuusteorioiden käyttöön terveydenhuollon kontekstiin liittyvässä tutkimuksessa kokoamalla aiheesta tehtyjen kirjallisuuskatsauksien tuloksia. Sen lisäksi, että kirjallisuuteen perehtyminen muodosti pohjaa haastatteluiden toteuttamiselle, sen suurempi merkitys on kokonaisvaltaisempi ymmärrys teoreettisen ajattelutavan taustoista ja soveltamisesta. Rajanveto teoreettisen osuuden laajuuteen ja syvyyteen oli haasteellista näiden perustojen sijaitessa osin etäämmällä itse tutkimustehtävästä. Tutkimustehtävä täsmentyi prosessin aikana teorian ja empirian vuoropuhelussa, tutkijan ymmärryksen muodostumisen ja aineistonkeruun myötä.

Kiinnostuksen kohteena oleva teoreettinen viitekehys on alkujaan ohjannut tutkimuksen empiiriseen tarkasteluun sopivan tapauksen valintaa. Lähtökohtaisesti tutkimusasetelma tavoitteli esimerkkitapausta kompleksisuusteoreettista lähestymistapaa ilmentävästä johtamiskulttuurista. Kohdeyksikön valintaprosessin kulku on vaikuttanut osaltaan siihen, että myös tapaukseksi valikoitui mahdollisesti melko esimerkillinen tapaus. Kohdeorganisaation ulkopuolisena tutkijana yksikön ja haastateltavien valinnassa ja rekrytoinnissa oli apuna kohdeorganisaation yhteyshenkilö. Tutkimuslupa haettiin ja hyväksyttiin helmikuussa 2021 alun perin yksikköön, joka oli tutkijalle ammatillisesti tutumpi. Yksikön kulttuurinmuutoshankkeen tilanteen vuoksi kohdeyksikkö päädyttiin kuitenkin vaihtamaan yksikön toiveesta jo ennen haastateltavien rekrytoimista. Useista ajallisesti tutkimukseen sopivista sosiaali- ja terveydenhuollon sekä hallinnon kohdeyksiköistä esitin tutkijana toiveen terveydenhuollon yksiköstä toimialan parempaan ymmärrykseen vedoten. Tämä antoi kohdeorganisaation yhteyshenkilölle mahdollisuuden osoittaa tutkijalle tähän tutkimukseen sopiva yksikkö

tutkittavan ilmiön ja kohdeorganisaation tuntemuksensa perusteella. Tutkimuskohteen muutos hyväksyttiin maaliskuussa 2021.

Kohdeorganisaation yhteyshenkilö osoitti tutkimukseen tutkimussuunnitelman mukaiset esimies- ja johtotason haastateltavat. Kohdeyksikön esittäessä toiveen haastatteluiden pikaisesta ajankohdasta, hoitotyön esimies osoitti tutkimukseen mukaan halunneet työntekijöitä edustavat haastateltavat oman yksikkönsä sisältä. Ulkopuolisen konsultin tutija rekrytoi itse. Tutkija kontaktoi haastateltavat ja esitti etähaastatteluajankohtien sopimisen yhteydessä haastateltaville tutkimussuunnitelman tiivistelmän (LIITE 3), tutkimukseen liittyvän tiedotteen ja suostumuslomakkeen (LIITE 1) sekä tutkimuksen tietosuojaselosteen. Suostumus otettiin ennen haastattelua nauhoitteelle.

Ihmisiin kohdistuvassa tutkimuksessa tärkeimpiä eettisiä periaatteita ovat informaatioon perustuva suostumus, seuraukset, luottamuksellisuus ja yksityisyys (Hirsjärvi & Hurme 2008, 20). Etenkin tapaustutkimuksessa on pohdittava tutkittavien anonymiteetin astetta ja yksityisyydensuojaa (Yin 2009, 73). Tutkimussuunnitelman luonteen ja siinä eritellyn yksikön ja eriteltyjen haastateltavien toimijaroolien vuoksi sekä kohdeorganisaation yhteyshenkilöllä, että tutkimukseen osallistuvilla esimies- ja johtotason haastateltavilla on tieto toistensa henkilöllisyydestä. Haastatellut työntekijät ovat tietoisia siitä, että lisäksi hoitotyön esimiehellä on tieto tutkimukseen osallistuvien työntekijöiden henkilöllisyydestä hänen tutkimushaastateltavia rekrytoineen roolinsa vuoksi. Haastateltavat ovat tietoisia tutkimusasetelmasta ja ovat antaneet suostumukseen perustuvan luvan tutkimukseen tietoisena näistä valinnoista. Siitä huolimatta on syytä huomioida, että kuvatulla asetelmalla saattaa olla vaikutus haastattelussa esille tuotavaan informaatioon. Haastateltavien yksityisyydensuojaa on pyritty lisäämään kohdeyksikön salaamisen lisäksi niin, että tutkimuksen raportoinnissa haastateltavien toimijarooleja ei ole eritelty muuten kuin jaolla työntekijärooleihin ja muihin rooleihin.

Tutkijan asema organisaation ja kohdeyksikössä tehtävän työtoiminnan ulkopuolisena vaikutti yksikön valinnan ja haastateltavien rekrytoinnin lisäksi myös sekä haastatteluiden sisältöön, että muodostuvaan analyysiin. Toisaalta ulkopuolisuus mahdollisti tutkimuksen ilman

henkilökohtaisia sidonnaisuuksia tai vahvoja ennakkokäsityksiä tutkittavasta ilmiöstä, organisaatiosta ja sen kulttuurista. Toisaalta haastatteluiden aikana oli pyrittävä muodostamaan yhtenäinen ymmärrys haastateltavien työnkuvasta ja rooleista kokonaisuudessa, yksikön toiminnasta sekä pääasiallisena tutkimuksen kohteena olevasta johtamiskulttuurista ja sen muutoksesta. Esimerkiksi parempi esiyymmärrys työyksiköstä ja siinä tehtävästä työstä sekä käytettävästä ammattisanastosta olisi saattanut auttaa tarkemmin kohdistamaan kysymyksiä ja syventämään analyysiä.

Hyvin laaditulla haastattelurungolla, koehaastatteluilla, haastatteluvälineiden testauksella sekä haastattelijan koulutuksella voi Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 54–58, 65–77) mukaan lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Näihin pyrittiin kiinnittämään tutkimuksen teossa huomiota. Aikataulusyistä esihaastattelut toteutettiin organisaation ulkopuolisille, mutta tutkittavaa ilmiötä tunteville ja soveltaville haastateltaville eri organisaatioissa. Esihaastattelut osoittivat tarkat teemojen sisäiset haastattelukysymykset liian rajoittavaksi olennaisen tiedon saamisessa, joten varsinaisissa haastatteluissa pyrittiin avoimempaan keskusteluun valittujen teemojen sisällä. Siitä huolimatta, että kyse ei ollut terapeuttisesta haastattelusta oli haastattelijan kokemuksesta terapiatyössä hyötyä haastattelun kuljettamisessa.

Eskolan ja Suorannan (1998, 155) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa se, kuinka selkeästi tutkittavaa kohdetta lukijalle kuvataan. Tässä tutkimuksessa sekä tapaus että haastateltavien käsitykset ja kokemukset on pyritty esittämään perusteellisesti käyttäen suoria lainauksia haastatteluista. Tällä tavoin haastateltavien ääni ja näkökulma on saatu aidosti esille ja perusteeksi tutkijan tekemille tulkinnoille. Haastatteluaineisto oli sisällöllisesti rikas ja sitaatteja kertyi paljon. Kompleksisuuden ilmenemistä aineistossa analysoitiin kehykseen (kuvio 7) perustuen selkeän teoriaohjaavasti, kun taas kompleksisuuden johtamisesta muodostuneeseen kehykseen (kuvio 9) myös empiirisellä aineistolla oli ennalta suunniteltua ohjaavampi vaikutus. Tässä havainnollistuu se, että sisällönanalyysin sisältäessä tutkijan tulkintaa ja muodostuessa tähän tulkintaan perustuen, on sen luotettavuutta haastava arvioida yksiselitteisesti (esim. Ruusuvuori, Nikander, Hyvärinen 2010, 18–23; Elo, Kääriäinen, Kanste, Pölkki, Utriainen & Kyngäs 2014, 6).

Sekä tapaustutkimus asetelmana, että kompleksisuusajattelu kehysteorian haastavat myös tutkimustulosten yleistettävyyttä (Puustinen 2017, 149). On selvää, että esimerkiksi eri kulttuurinmuutosvaiheessa oleva, eri taustoilla varustettu, toisen erityisalan yksikkö olisi todennäköisesti tuottanut hyvin erilaisen kuvan tapahtuvasta. Esimiehien soveltaessa kulttuurinmuutosta omiin yksiköihinsä on oletettavaa, että rakenteissa ja toimintamalleissa löytyy eroavaisuuksia yksiköiden työn ja tiimin luonteen perusteella. On kuitenkin myös oletettavaa, että toimintakulttuurin ja kulttuurinmuutoksen suuret linjat sekä yhteneväisyydet kompleksisuusteoreettiseen lähestymistapaan noudattelevat samoja piirteitä yksiköstä ja organisaatiosta toiseen.

Tutkimusasetelma ja tutkimuksenteon lähtökohdat muodostivat rajoitteita myös tehtävään analyysiin ja tulosten tulkintaan. Tämä ilmenee pääosin siinä tulkintojen syvyydessä, mikä kerätyllä tutkimusaineistolla tutkittavassa monitahoisessa ilmiössä voidaan saavuttaa. Haastateltavien moninaiset toimijaroolit mahdollistivat monta näkökulmaa tutkittavaan ilmiöön, mutta samalla esittivät vain suppeaa näkökulmaa kustakin toimijaroolista. Asetelma ja haastattelurunko mahdollisti kompleksisuuden ja monitulkintaisuuden havaitsemiseen, kun taas organisaation keskustelukulttuurin ja siihen liittyvien rakenteiden ymmärtäminen ja arviointi onnistui vain pintapuolisesti. Rajoite on olennainen siinä mielessä, että keskustelukulttuurin merkitys korostuu tuloksissa niin empirian osalta kuin myös empiriaa kompleksisuuden johtamisen teoreettiseen kehukseen peilattaessa.

Johtopäätösten osalta luotettavuutta rajoittaa myös se, että organisaation ja yksikössä tehtävän työn ulkopuoliselle haastattelijalle yksi haastattelukierros ei mahdollista kaikilta osin tarpeeksi syvää ymmärrystä tilanteesta. Tämä koskee empiirisestä aineistosta tehtäviä, johtamiskulttuuriin ja sen arviointiin liittyviä johtopäätöksiä. Kompleksisuuden ilmenemisen tulkinta empiirisestä aineistosta on puolestaan jo lähtökohtaisesti hyvin kontekstisidonnaista, mutta aineisto pystyi tarjoamaan selkeitä, yleisemminkin sovellettavissa olevia esimerkkejä kompleksisuuden ilmenemisestä tässä kontekstissa niin klinisen mikrosysteemin kuin myös koko organisaation – makrosysteemin tasolla.

Lähteet

- Anderson Philip 1999. Complexity Theory and Organization Science. *Organization Science* 10(3) 216-232.
- Anderson Ruth A. & McDaniel Reuben R. 2000. Managing Health Care Organizations: Where Professionalism Meets Complexity Science. *Health Care Management Review*, 25(1), 83-92.
- Anttila Pirkko 2014. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. Saatavilla: <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/#2.3.2%20Hermeneuttinen%20tieteenperinne> (Viitattu 19.18.2021)
- Arena Michael J. & Uhl-Bien Mary 2016. Complexity Leadership Theory: Shifting from Human Capital to Social Capital. *People & Strategy*, 39(2), 22-27.
- Ashby Ross 1958. Requisite variety and its implications for the control of complex systems. *Cybernetica* 1(2), 83-99.
- Azadegan Arash & Dooley Kevin J. 2011. Complexity and the Rise of Distributed Control in Operations Management. Teoksessa Allen Peter, Maguire Steve & McKelvey Bill (toim.) *The Sage handbook of Complexity and Management*, 418-435.
- Barley Stephen R. & Kunda Gideon 1992. Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. *Administrative Science Quarterly* 37(1992), 363-399.
- Begun James W. & Malcom Jan K. 2014. *Leading Public Health. A Competency Framework*. Springer, New York.
- Begun James W. & Thygeson Marcus 2014. Complexity and Health Care. Tools for Engagement. Teoksessa Mick Stephen S. & Shay Patrick D. (toim.) *Advances in Health Care Organization Theory*. Jossey-Bass, San Francisco, 259-282.
- Begun James W. & Thygeson Marcus 2015. Managing complex healthcare organizations. Teoksessa Fottler Myron D., Malvey Donna & Slovensky Donna J. 2015. *Handbook of healthcare management*. Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, UK, 1-17.
- Begun James W., Zimmerman Brenda & Dooley Kevin 2003. Health Care Organizations as Complex Adaptive Systems. Teoksessa Mick Stephen & Wyttenback Mindy (toim.) *Advances in Health Care Organization Theory*. Jossey-Bass, San Francisco, 253-288.
- Belrhiti Zakaria, Nebot Giralt Adriana, Marchal Bruno 2018. Complex Leadership in Healthcare. *International Journal of Health Policy Management*, 7(12), 1073-1084.
- Bingham L. B., Nabatchi Tina & O'Leary Rosemary 2005. The New Governance: Practices and Processes for Stakeholder and Citizen Participation in the Work of Government. *Public Administration Review*, 65(5), 547-558.
- Boisot Max & McKelvey Bill 2011. Complexity and Organization-Environment Relations: Revisiting Ashby's Law of Requisite Variety. Teoksessa Allen Peter, Maguire Steve & McKelvey Bill (toim.) *The Sage handbook of Complexity and Management*, 279-298.

Bolden Richard 2011. Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research. *International Journal of Management Reviews* 13, 251–269.

Bryson John M., Crosby Barbara C. & Bloomberg Laura 2014. Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management. *Public Administration Review*, 74(4), 445–456.

Burns Jamie P. 2001. Complexity Science and Leadership in Healthcare. *Journal of nursing administration*, 31(10),474–482.

Burrows Kristen E., Abelson Julia., Miller Patricia A., Levine Mitchell & Vanstone Meredith 2020. Understanding health professional role integration in complex adaptive systems: A multiple-case study of physician assistants in Ontario, Canada. *BMC Health Services Research* 20(1), 365–379.

Bushe Gervase R. & Marshak Robert J. 2014. Dialogic Organization Development. Teoksessa Jones Brenda B. & Brazzel Michael (toim.) *The NTL Handbook of Organizational Development and Change: Principles, Practices & Perspectives*. Wiley, New Jersey, 193–212.

Bushe Gervase R. & Marshak Robert J. 2016. The Dialogic Organization Development Approach to Transformation and Change. Teoksessa Rothwell William J., Stavros Jaqueline M. & Sullivan Roland R. (toim.) *Practicing Organization Development: Leading Transformation and Change*. Wiley, New Jersey, 407–418.

Cairney Paul, Heikkilä Tanya, Wood Matthew 2019. *Making Policy in a Complex World*. Cambridge University Press, Cambridge.

Chia Robert 1998. From Complexity Science to Complex Thinking: Organization as Simple Location. *Organization* 5, 341–369.

Chia Robert 2011. Complex Thinking: Towards an Oblique Strategy for Dealing with the Complex. Teoksessa Allen Peter, Maguire Steve & McKelvey Bill (toim.) *The Sage handbook of Complexity and Management*, 182–198.

Cilliers Paul 1998. *Complexity and Postmodernism: Understanding Complex Systems*. Routledge, New York.

Cilliers Paul 2013. Understanding Complex Systems. Teoksessa Sturmberg Joachim P. & Martin Carmel M. (toim.) *Handbook of Systems and Complexity in Health*. Springer, New York, 27–38.

Corning Peter A. 2002. The Re-Emergence of “Emergence”. A Venerable Concepts in Search of a Theory. *Complexity* 7(6),18–30.

Cunha Cristiano, Günther Helen, Gramkow Fabiana & Zoucas Alessandra 2015. Leadership and complexity: A bibliometric study. *Business and Management Review*, 4(12), 578–590.

Daft Richard L. & Weick Karl 1984. Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. *Academy of Management Review* 9(2), 284–295.

Denhardt Robert D. & Denhardt Janet Vinzant 2000. The New Public Service: Serving rather than steering. *Public Administration Review*, 60(6), 549–559.

Ellis Beverley 2013. An Overview of Complexity Theory: Understanding Primary Care as a Complex Adaptive System. Teoksessa Sturmberg Joachim P. & Martin Carmel M. (toim.) *Handbook of Systems and Complexity in Health*. Springer, New York, 485–494.

Elo Satu, Kääriäinen Maria, Kanste Outi, Pölkki Tarja, Utriainen Kati & Kyngäs Helvi 2014. Qualitative Content Analysis: A Focus on Trustworthiness. *SAGE Open*, January–March 2014, 1–10.

Eriksson Päivi & Koistinen Katri 2005. Monenlainen tapaustutkimus. *Kuluttajatutkimuskeskuksen julkaisuja 4:2005*. Kuluttajatutkimuskeskus, Helsinki.

Eskola Jari 2018. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Valli Raine (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2*. PS-Kustannus, Jyväskylä, 180–200.

Eskola Jari & Suoranta Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. *Vastapaino*, Tampere.

Eskola Jari, Lähti Johanna, Vastamäki Jaana 2018. Teemahaastattelu: Lyhyt selviytymisopas. Teoksessa Valli Raine (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1*. PS-Kustannus, Jyväskylä, 24–46.

Ferlie Ewan, Montgomery Kathleen, Reff Pederson Anne 2016. The State of Health Care Management Research. *The Oxford Handbook of Health Care Management*. Oxford University Press, Oxford, 1–23.

Ford Randal 2009. Complex leadership competency in healthcare; Towards framing a theory of practice. *Health Services Management Research*, 22(3), 101–114.

Freeman Edward R., Harrison Jeffrey S., Wicks Andrew C., Parmar Bidhan L. & De Colle Simone 2010. Stakeholder theory: The state of the art. *Business Ethics Quarterly* 22(1), 179–185.

Gillepsie Nicole A. & Mann Leon 2004. Transformational leadership and shared values: the building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 588–607.

Greenhalg Trisha, Plsek Paul, Wilson Tim, Fraser Sarah, Holt Tim 2010. Response to 'The appropriation to complexity theory in health'. *Journal of Health Services Research & Policy*, 15(2), 115–117.

Greve Garsten 2013. Ideas in Public Management Reform for the 2010s. Digitalization, Value Creation and Involvement. *Public Organizations Review*, 15, 49–65.

Grol Richard P.T.M., Bosch Marije C., Hulscher Marlies E.J.L., Eccles Martin P. & Wensing Michel 2007. Planning and Studying Improvement in Patient Care: The Use of Theoretical Perspectives. *The Milbank Quarterly* 85(1), 93–138.

Grudniewicz Agnes, Tenbenschel Tim, Evans Jenna M., Gray Carolyn S., Baker Ross & Wodchis Walter B. 2018. 'Complexity-compatible' policy for integrated care? Lessons from the implementation of Ontario's Health Links. *Social Science & Medicine* 198, 95–102.

Haaparanta Leila & Niiniluoto Ilkka 2016. Johdatus tieteelliseen ajatteluun. *Gaudeamus Oy*, Helsinki.

Hakari Kari 2013. Uusi julkinen hallinta – Kuntien hallinnon uudistusten kolmas aalto. Akateeminen väitöskirja, Tampereen yliopisto, johtamiskorkeakoulu, Tampere.

Hanén Tom 2017. Yllätysten edessä. Kompleksisuusteoreettinen tulkinta yllättävien ja dynaamisten tilanteiden johtamisesta. Väitöskirja. Julkaisusarja 1: Tutkimuksia numero 11. Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki

Harisalo Risto 2008. Organisaatioteoriat. Tampere University Press, Tampere.

Hatch Mary-Jo 1997. Organization theory. Modern, symbolic and postmodern perspectives. Oxford University Press, Oxford.

Hazy James K. More than a Metaphor: Complexity and the New Rules of Management 2011. Teoksessa Allen Peter, Maguire Steve & McKelvey Bill (toim.) The Sage handbook of Complexity and Management, 524–539.

Hirsjärvi Sirkka & Hurme Helena 2015. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus, Helsinki.

Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko & Sajavaara Paula 2009. Tutki ja kirjoita. Tammi, Helsinki.

Huhtinen Aki-Mauri 2006. Sotilasjohtamisen käytännöt ja tiedonintressi. Teoksessa Juuti Pauli (toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Otava, Helsinki, 204–225.

Jalonen Harri 2007. Kompleksisuusteoreettinen tulkinta hallinnollisen tehokkuuden ja luovuuden yhteensovittamisesta kunnallisen päätöksenteon valmistelutyössä. Väitöskirja. Tampereen teknillinen yliopisto, julkaisu 693.

Jalonen Harri, Lindell Juha, Puustinen Alisa & Raisio Harri 2013. Yhteistyön käänttöpuoli – kun itseorganisoituminen epäonnistuu ja ilmaantuminen yllättää. Hallinnon tutkimus 2013(4), 284–300.

Jalonen Harri, Virtanen Petri, Pernaa Hanna-Kaisa 2021. Hyvinvoinnin johtaminen. Teoksessa Kalliomäki Helka, Karppi Ilari, Mäntylä Niina (toim.) Julkinen toiminta murroksessa. Vaasan yliopisto, Vaasa, 80–92.

Jamali D., Khoury G. & Sahyoun H. From bureaucratic organizations to learning organizations. An evolutionary roadmap. The Learning Organization 13(4), 337–352.

Johanson Jan-Erik, Liljeroos-Cork Johanna, Stenvall Jari, Pekkola Elias & Rossi Paula 2021. Julkisen toiminnan luonne ja sen uudistamisen tavat. Teoksessa Kalliomäki Helka, Karppi Ilari, Mäntylä Niina (toim.) Julkinen toiminta murroksessa. Vaasan yliopisto, Vaasa, 34–48.

Kaihlanen Anu-Marja, Laulainen Sanna, Niiranen Vuokko, Keskimäki Ilmo, Hietapakka Laura & Sinervo Timo 2019. "Yrittäny vaan kestää pinnalla – tai sil pelastuslautalla". Sote-henkilöstön näkemyksiä sosiaali- ja terveydenhuollon muutosten keskeltä. Yhteiskuntapolitiikka 84(2019):2, 152–164.

Kaihovaara Antti, Haila Katri, Noro Kirsi, Salminen Vesa, Härmälä Valteri, Halme Kimmo, Mikkilä Kari, Saarnivaara Veli-Pekka & Pekkala Henrik 2017. Innovaatioekosysteemit elinkeinoelämän ja tutkimuksen yhteistyön vahvistajina. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 28/2017.

- Kangas Anni, Kujala Johanna, Heikkinen Anna, Lönnqvist Antti, Laihonen Harri & Bethwaite Julia 2019. *Leading Change in a Complex World: Transdisciplinary Perspectives*. Tampere University Press, Tampere.
- Kernick David 2003. Complexity - passing fad, or a new way of thinking? *British Journal of Health Care Management*, 9(5), 172–177.
- Kernick David 2004. The search for the correct organizational solution for the NHS. Teoksessa Kernick David (toim.) *Complexity and Healthcare Organization – a view from the street*, 93–104.
- Kernick David 2006. Wanted – New methodologies for health services research. Is complexity theory the answer? *Family Practice*, 23, 385–390.
- Khan Sobia, Vander Morris Ashely, Shepherd John, Begun James W., Lanham Holly Jordan, Uhl-Bien Mary & Berta Whitney 2018. Embracing uncertainty, managing complexity: Applying complexity thinking principles to transformation efforts in healthcare systems. *BMC Health Services Research* 18:192–200.
- Kinder Tony, Six Frédérique, Stenvall Jari & Memon Ally 2020. Governance-as-legitimacy: are ecosystems replacing networks? *Public Management Review*, 3(1), 1–26.
- Kivelä Juhani 2010. *Valtiokonsernin talousohjauksen tila – tuki vai taakka*. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta. Tampere University Press, Tampere.
- Kiviniemi Kari 2018. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Valli Raine (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2*. PS-Kustannus, Jyväskylä, 62–74.
- Kokkinen Lauri 2020. *Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä*. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Koskinen Ilpo, Alasuutari Risto, Peltonen Tuomo 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Tampere.
- Kuhn Thomas S. 1994. *Tieteellisten vallankumousten rakenne*. Art. House, Helsinki.
- Kwamie Aku, Agyepong Irene Akua & Van Dijk Han 2015. What Governs District Manager Decision Making? A Case Study of Complex Leadership in Dangme West District, Ghana. *Health System & Reform*, 1(2), 167–177.
- Laihonen Harri 2006. Knowledge flows in self-organizing processes. *Journal of knowledge management*, 10(4), 127–135.
- Laihonen Harri 2009. *Terveysjärjestelmän johtamisen tietovirrat*. Väitöskirja. Tampereen teknillinen yliopisto, julkaisu 824.
- Laihonen Harri 2012. Knowledge structures of a health ecosystem. *Journal of Health Organization and Management*, 26(4), 542–558.
- Laine Timo 2018. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Valli Raine (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2*. PS-Kustannus, Jyväskylä, 25–42.

- Lanham Holly J. 2013. A Complexity Science Perspective of Organizational Behavior in Clinical Microsystems. Teoksessa Allen Peter, Maguire Steve & McKelvey Bill (toim.) The Sage handbook of Complexity and Management, 715–725.
- Lanham Holly Jordan, Leykum Lucy K. & McDaniel Reuben R. 2012. Same organization, same electronic health records (EHRs) system, different use: exploring the linkage between practice member communication patterns and HER use patterns in an ambulatory care setting. *Journal of the American Medical Informatics Association*, 19(3),382–391.
- Laulainen Sanna, Zitting Joakim & Niiranen Vuokko 2020. Henkilöstön ja johtajien osaamisvaatimukset integroituvissa palveluissa. Teoksessa Hujala Anneli & Niiranen Vuokko (toim.) Uudistuva sosiaali- ja terveystyö. Tampere University Press, Tampere, 151–178.
- Lichtenstein Benyamin B. & Plowman Donde Ashmos 2009. The leadership of emergence: A complex systems leadership theory of emergence at successive organizational levels. *Leadership Quarterly* 20, 617–630.
- Lichtenstein Benyamin B., Uhl-Bien Mary, Russ Marion, Seers Anson & Orton James Douglas 2006. Complexity leadership theory: An interactive perspective on leading in complex adaptive systems. *Emergence: Complexity and Organization*, 8(4), 2–12.
- Linderman Albert, Pesut Daniel & Disch Joanne 2015. Sense Making and Knowledge Transfer: Capturing the Knowledge and Wisdom of Nursing Leaders. *Journal of Professional Nursing*, 31(4), 290–297.
- Maguire Steve, Allen Peter & McKelvey Bill 2011. Complexity and Management: Introducing the SAGE Handbook. Teoksessa Allen Peter, Maguire Steve & McKelvey Bill (toim.) The Sage handbook of Complexity and Management, 1–26.
- Manson Steven 2001. Simplifying complexity: A review of complexity theory. *Geoforum* 32, 405–414.
- Marion Russ & Uhl-bien Mary 2001. Leadership in Complex Organizations. *Leadership Quarterly* 12(4), 389–418.
- Marion Russ & Uhl-Bien Mary 2011. Implications of Complexity Science for the Study of Leadership. Teoksessa Allen Peter, Maguire Steve & McKelvey Bill (toim.) The Sage handbook of Complexity and Management, 385–399.
- Martin Carmel M. & Sturmberg Joachim P. 2013 Making Sense: From Complex Systems Theories, Models, and Analytics to Adapting Actions and Practices in Health Care. Teoksessa Sturmberg Joachim P. & Martin Carmel M. (toim.) Handbook of Systems and Complexity in Health. Springer, New York, 797–813.
- Metropolia 2020. Opetussuunnitelmat. Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala. Saatavilla < <https://opinto-opas.metropolia.fi/fi/88095/fi>> (Viitattu 18.8.2021)
- McDaniel Reuben R., Jordan Michelle E. & Fleeman Brigitte F. 2003. Surprise, surprise, surprise! A Complexity Science View of the Unexpected. *Health Care Management Review*, 28(3), 266–278.
- McDaniel Reuben R., Lanham Holly Jordan & Anderson Ruth A. 2009. Implications of complex adaptive systems theory for the design of health care organizations. *Health Care Management Review*, 34, 191–199.

- McKelvey Bill 1999. Self-Organization, Complexity Catastrophe, and Microstate Models at the Edge of Chaos. Teoksessa Baum Joel A.C. & McKelvey Bill (toim.) Variations in Organization Science: In Honor of Donald T. Campbell. Sage, Thousand Oaks, 279–307.
- Merali Yasmin & Allen Peter 2011. Complexity and Systems Thinking. Teoksessa Allen Peter, Maguire Steve & McKelvey Bill (toim.) The Sage handbook of Complexity and Management, 31–52.
- Mick Stephen S. & Shay Patrick D 2014. Introduction: Events, themes and progress. Teoksessa Mick Stephen S. & Shay Patrick D. (toim.) Advances in Health Care Organization Theory. Jossey-Bass, San Francisco, 1–24.
- Minas Harry 2005. Leadership for change in complex systems. *Australasian Psychiatry* 13(1), 33–40.
- Mintzberg Henry 1978. Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, 24(9), 934–948.
- Mitleton-Kelly Eve 2003. Ten Principles of Complexity and Enabling Infrastructures. Teoksessa Mitleton-Kelly Eve (toim.) Complex Systems and Evolutionary Perspectives on Organization. The Application of Complexity Theory to Organizations. Pergamon Press, 23–50.
- Mohrman Susan Albers & Shani Abraham 2014. Healthcare: An ecosystem in transition. Teoksessa Mohrman Susan Albers & Shani Abraham (toim.) Reconfiguring the Eco-System for Sustainable Healthcare. Emerald Group Publishing Limited, UK, 1–30.
- Morgan Gareth 1997/1987. Images of Organization. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Mowles Chris, Stacey Ralph & Griffin Douglas 2008. What contribution can insights from the complexity sciences make to the theory and practice of development management? *Journal of International Development*, 20, 804–820.
- Mowles Chris 2014. Complex but not quite complex enough: The turn to the complexity sciences in evaluation scholarship. *Evaluation* 20(2), 160–175.
- Morçöl Göktuğ 2012. A Complexity Theory for Public Policy. Routledge, New York.
- Nabatchi Tina 2010. Addressing the Citizenship and Democratic Deficits. The Potential of Deliberative Democracy for Public Administration. *The American Review of Public Administration*, 40(4), 376–399.
- Nieminen Mika, Talja Heli, Heikkilä Jukka-Pekka, Airola Merja, Viitanen Kaupo & Tuovinen Joonas 2017. Muutosjoustavuus. Organisaation resilienssin tukeminen. VTT Technology 318. Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy, Espoo.
- Nivala Veijo 2006. Näkökulmia julkisen sektorin johtamiseen ja johtamisen kehittämiseen. Teoksessa Juuti Pauli (toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Otava, Helsinki, 129–140.
- Nonaka Ikujiro 1988. Creating Organizational Order Out of Chaos: Self-Renewal in Japanese Firms. *California Management Review* 30(3), 57–73.
- Osborne Stephen P. 2006. The New Public Governance? *Public Management Review* 8(3), 377–387.

- Osborne Stephen P. 2010. The (New) Public Governance: a suitable case for treatment? Teoksessa Osborne Stephen (toim.) *The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*, 1–16.
- Osborne Stephen P. 2018. From public service-dominant logic to public service logic: are public service organizations capable of co-production and value co-creation? *Public Management Review*, 20(2), 225–231.
- Osborne Stephen P., Powell Madeline, Cui Tie & Strokosch Kirsty 2021. New Development: 'Appreciate - Engage - Facilitate' – The role of public managers in value creation in public service ecosystems. *Public Money & Management*, 1–4.
- Osborne Stephen P., Radnor Zoe & Nasi Greta 2012. A New Theory for Public Service Management? Toward a (Public) Service-Dominant Approach. *American Review of Public Administration*, 43(2), 135–158.
- Oswick Cliff & Grant David 2016. Re-Imagining Images of Organization: A Conversation With Gareth Morgan. *Journal of Management Inquiry* 25(3), 338–343.
- Paley John 2007. Complex adaptive systems and nursing. *Nursing Inquiry* 14, 233–242.
- Paley John 2010. The Appropriation of complexity theory in health care. *Journal of Health Services Research & Policy*, 15(1), 59–61.
- Parmar Bidhan L., Freeman Edward R., Harrison Jeffrey S., Wicks Andrew C., Purnell Lauren & De Colle Simone 2010. Stakeholder theory: The state of the art. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 403–445.
- Peters Guy P. 2017. Management, management everywhere: Whatever happened to governance? *International Journal of Public Sector Management*. 30(6/7), 606–614.
- Plowman Donde Ashmos, Solansky Stephanie, Beck Tammy E., Baker LaKami, Kulkarni Mukta, Villareal Travis Deandra 2007. The role of leadership in emergent, self-organization. *The Leadership Quarterly*, 18(2007), 341–256.
- Plsek Paul E. & Greenhalgh Trisha 2001. The challenge of complexity in healthcare. *British Medical Journal* 323(7313): 625–628.
- Plsek Paul E. & Wilson Tim 2001. Complexity, leadership, and management in healthcare organizations. *British Medical Journal*, 323, 746–749.
- Pollack Julien, Adler Daniel, Sankaran Shankar 2014. Mapping the field of Complexity Theory: a computational approach to understanding changes in the field. *Emergence: Complexity & Organization*, 16(2), 74–92.
- Prasad Anshuman 2002. The Contest Over Meaning: Hermeneutics as an Interpretive Methodology for Understanding Texts. *Organizational Research Methods* 5(1), 12–33.
- Puusa Anu 2020. Haastattelutyyppit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Puusa Anu & Juuti Pauli (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus Oy, Helsinki, 99–112.

- Puustinen Alisa 2017. Voiko verkostoa johtaa? Tapaustutkimus sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-alueen hallinnan yhteenkietoutuneesta luonteesta. Väitöskirja. Yhteiskunta- ja kauppatieteiden laitos; 149. Itä-Suomen Yliopisto.
- Puustinen Alisa & Hanén Tom 2018. Jotakin uutta, jotakin vanhaa, jotakin lainattua... Käsiteanalyysi kompleksisuudesta organisaatiotutkimuksessa. *Focus Localis* 2/2018, 8–27.
- Puustinen Alisa & Jalonen Harri 2020. Kompleksisuusajattelu – Ymmärtämistä edistävä uusi ajattelutapa vai vanhaa viiniä uudessa pullossa? Teoksessa Vartiainen Pirkko & Raisio Harri (toim.) Johtaminen kompleksisessa maailmassa. *Gaudeamus Oy*, Helsinki, 15–36.
- Rawlins Brad R. 2008. Measuring the relationship between organizational transparency and employee trust. *Public Relations Journal*, 2(2), 1–21.
- Richardson Kurt A. 2011. Complexity and Management: A Pluralistic View. Teoksessa Allen Peter, Maguire Steve & McKelvey Bill (toim.) *The Sage handbook of Complexity and Management*, 366–381.
- Rissanen Sari & Hujala Anneli 2018. Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen lähtökohdat. Teoksessa Rissanen Sari & Lammintakanen Johanna (toim.) *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*. *Sanoma Pro*, Helsinki, 81–104.
- Ruohotie Pekka 2006. Minäkäsityksen ja identiteetin muuttuminen johtamisen tavoitteena. Teoksessa Juuti Pauli (toim.) *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. *Otava*, Helsinki, 114–128.
- Ruusuvuori Johanna, Nikander Pirjo & Hyvärinen Matti 2010. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Ruusuvuori Johanna, Nikander Pirjo & Hyvärinen Matti (toim.) *Haastattelun analyysi*. *Vastapaino*, Tampere, 9–36.
- Salamon Lester M. 2002. The New Governance and the Tools of Public Action: An Introduction. Teoksessa Salamon Lester (toim.) *The Tools of Government. A Guide to the New Governance*. *Oxford University Press*, Oxford, 1–47.
- Saranto Kaija, Kinnunen Ulla-Mari, Jylhä Virpi & Kivekäs Eija 2020. Digitalisaatio ja sähköiset palvelut uudistuvassa sosiaali- ja terveydenhuollossa. Teoksessa Hujala Anneli & Taskinen Helena (toim.) *Uudistuva sosiaali- ja terveysala*. *Tampere University Press*, Tampere, 179–212.
- Seeck Hannele 2012. Johtamisopit Suomessa: Taylorismista Innovaatioteorioihin. *Gaudeamus*, Helsinki
- Scherer Andreas Georg 2005. Modes of Explanation in Organization Theory. Teoksessa Knudsen Christian & Tsoukas Haridimos (toim.) *The Oxford Handbook of Organization Theory*. *Oxford University Press*, Oxford, 311–348.
- Schnackenberg Andrew K. & Tomlinson Edward C. 2016. Organizational Transparency: A New Perspective on Managing Trust in Organization-Stakeholder Relationship. *Journal of Management*, 42(7), 1784–1810.
- Schneider Volker 2012. Governance and Complexity. Teoksessa Levi-Faur David (toim.) *The Oxford Handbook of Governance*. *Oxford University Press*, Oxford, 130–147.
- Simon Herbert 1955. A Behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99–118.

Simon Herbert 1962. The architecture of Complexity. *Proceedings of the American Philosophical Society*, 106(6), 467–482.

Simon Herbert 1982. *Models of Bounded Rationality*. Vol. 1 & 2. The MIT Press, Cambridge, Massachusetts.

Sinervo Timo 2019. Muuttuva työ. COPE – Osaavan työvoiman varmistaminen sosiaali- ja terveydenhuollon murroksessa -hanke. Saatavissa: <https://www.stncope.fi/muuttuva-tyo/> (Luettu 19.12.2020)

Shotter John & Tsoukas Haridimos 2011. *Complex Thought, Simple Talk: An Ecological Approach to Language-Based Change in Organizations*. Teoksessa Allen Peter, Maguire Steve & McKelvey Bill (toim.) *The Sage handbook of Complexity and Management*, 333–348.

Snowden David F., Boone Mary E. 2007. A Leader's Framework for Decision Making. *Harvard Business Review*, 85(11), 69–76.

Snowden David & Stanbridge Peter 2004. The landscape of management: Creating the context for understanding social complexity. *Emergence: Complexity and Organization*, 6(1–2), 140–148.

Sørensen Eva & Bentzen Tina 2020. Public administrators in interactive democracy: a multiparadigmatic approach. *Local Government Studies*, 46(1), 139–162.

Stacey Ralph D. 1995. The Science of Complexity. An alternative perspective for strategic change processes. *Strategic Management Journal* 16(6), 477–495.

Stenvall Jari, af Ursin Klaus, Tiihonen Seppo, Nyholm Inga & Airaksinen Jenni 2016. Julkisen hallinnon kehitys Suomessa. Teoksessa Nyholm Inga, Stenvall Jari, Airaksinen Jenni, Pekkola Elias, Haveri Arto, af Ursin Klaus & Tiihonen Seppo (toim.) *Julkinen hallinto Suomessa*. Tietosanoma Oy, Helsinki, 31–68.

Strokosch Kirsty & Osborne Stephen P. 2020. Co-experience, co-production and co-governance: an ecosystem approach to the analysis of value creation. *Policy & Politics*, 425–442.

Sturmborg Joachim P. & Martin Carmel M. 2013. *Complexity in Health: An Introduction*. Teoksessa Sturmborg Joachim P. & Martin Carmel M. (toim.) *Handbook of Systems and Complexity in Health*. Springer, New York, 1–17.

Sturmborg Joachim P. & Martin Carmel M & Katerndahl David A. 2014. Systems and Complexity Thinking in the General Practice Literature: An Integrative, Historical Narrative Review. *Annals of Family Medicine*, 12(1), 66–74.

Thietart Raymond Alain & Forgues Bernard 2011. *Complexity Science & Organization*. Teoksessa Allen Peter, Maguire Steve & McKelvey Bill (toim.) *The Sage handbook of Complexity and Management*, 53–64.

Thompson David, Fazio Xavier, Kustra Erika, Patrick Linda & Stanley Darren 2016. Scoping review of complexity theory in health services research. *BMC Health Services Research* 16(87), 87–103.

Thompson James D. 1967. *Organizations in Action, Social Science Bases of Administrative Theory*. McGraw-Hill, New York.

Torfinn Jacob, Sørensen Eva & Røiseland Asbjørn 2019. Transforming the Public Sector Into an Arena for Co-Creation: Barriers, Drivers, Benefits and Ways Forward. *Administration & Society* 51(5), 795–825.

Tsoukas Haridimos 2005a. *Complex Knowledge: Studies in Organizational Epistemology*. Oxford University Press, New York.

Tsoukas Haridimos 2005b. *New Times, Fresh Challenges: Reflections on the Past and the Future of Organization Theory*. Teoksessa Knudsen Christian & Tsoukas Haridimos (toim.) *The Oxford Handbook of Organization Theory*. Oxford University Press, Oxford, 607–622.

Tsoukas Haridimos & Chia Robert 2002. *On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change*. *Organization Science* 13(5), 567–582.

Tsoukas Haridimos & Hatch Mary Jo 2001. *Complex thinking, complex practice: The case for a narrative approach to organizational complexity*. *Human Relations* 54(8), 979–1013.

Tsoukas Haridimos & Knudsen Christian 2005. *Introduction: The Need for Meta-theoretical Reflection in Organization Theory*. Teoksessa Knudsen Christian & Tsoukas Haridimos (toim.) *The Oxford Handbook of Organization Theory*. Oxford University Press, Oxford, 1–36.

Tuomi Jouni & Sarajärvi Anneli 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi, Helsinki.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittely Suomessa*. Saatavissa: https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf (Viitattu 9.12.2021)

Uhl-Bien Mary & Marion Russ 2009. *Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing. A meso-model*. *The Leadership Quarterly* 20, 631–650.

Uhl-Bien Mary, Marion Russ & McKelvey Bill 2007. *Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era*. *The Leadership Quarterly* 18(4), 298–318.

Vartiainen Pirkko 2009. *Kansalaiset terveydenhuollon uudistajina*. Teoksessa Vakkuri Jarmo (toim.) *Paras mahdollinen julkishallinto*. Helsinki University Press, Helsinki, 172–185.

Vartiainen Pirkko, Ollila Seija, Raisio Harri & Lindell Juha 2013. *Johtajana kaaoksen reunalla. Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista?* Gaudeamus Helsinki University Press.

Vartiainen Pirkko & Raisio Harri 2011. *Hallintotiede uuden ajan kynnyksellä – Näkökulmana kompleksisuusajattelu*. Teoksessa Virtanen Turo, Ahonen Pertti, Syväjärvi Antti, Vartiainen Pirkko, Vartola Juha & Vuori Jari (toim.) *Suomalainen hallinnon tutkimus – Mistä, mitä, minne?* Tampere University Press, Tampere, 388–411.

Vartiainen Pirkko, Raisio Harri & Lundström Niklas 2016. *Kompleksisuuden johtaminen – Kohti uutta ymmärrystä*. Teoksessa Syväjärvi Antti & Pietiläinen Ville (toim.) *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Tampere University Press, Tampere, 227–267.

Vartiainen Pirkko, Raisio Harri, Lundström Niklas & Niskanen Ville-Pekka 2020. *Katsaus valtion ohjaustoiminnan kehitykseen: Fokuksessa Governance- ja kompleksisuuskirjallisuus*. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta.

Vartiainen Pirkko, Raisio Harri & Viinamäki Olli-Pekka 2018. *Kompleksisuuden johtaminen*. Teoksessa Lammintakanen Johanna & Laulainen Sanna (toim.) *Kohti vaikuttavaa päätöksentekoa ja johtamista sosiaali- ja terveyspalveluissa*. Publications of University of Eastern Finland, Kuopio, 103–112.

- Vepsäläinen Tapio, Siimar Mari, Nykänen Pirkko, Hiltunen Riina & Suomi Reima. Sote-tietojohdamisen alueellinen tavoitearkkitehtuuri ja ekosysteemi Varsinais-Suomen alueella. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja.
- Vikka Hanna, Saarela Maria & Eskola Jari 2018. Riittääkö yksi? Tapaustutkimus kuvaajana ja selittäjänä. Teoksessa Valli Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. PS-Kustannus, Jyväskylä, 161–171.
- Virtanen Petri & Stenvall Jari 2011. Julkinen johtaminen. Tietosanoma Oy, Helsinki.
- Vuori Jari 2005. Terveysjohtaminen ja -hallinto tieteenalana. Teoksessa Vuori Jari (toim.) Terveys ja johtaminen. Terveystieteiden tutkimuskeskus, Helsinki, 10–33.
- Von Bertalanffy Ludvig 1950. An Outline of General Systems Theory. *British Journal for the Philosophy of Science*, 1(2), 134–165.
- Von Bertalanffy Ludvig 1968. *General System Theory. Foundations, Development, Applications*. George Braziller, New York.
- Wallis Steven 2008. Emerging order in CAS theory: mapping some perspectives. *Kybernetes* 37(7), 1016–1029.
- Wallis Steven 2009. The complexity of complexity theory: An innovative analysis. *Emergence: Complexity and organization*, 26–38.
- Weberg Dan 2012. Complexity Leadership: A Healthcare Imperative. *Nursing Forum* 47(4), 268–277.
- Weberg Daniel 2016. Innovation Leadership Behaviors: Starting the Complexity Journey. Teoksessa Weberg Daniel & Davidson Sandra (toim.) *Leadership for Evidence-Based Innovation in Nursing and Health Professions*. Jones & Bartlett Learning, Burlington, MA, 25–54.
- Weick Karl E. & Quinn Robert E. 1999. Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology* 50(1999), 361–386.
- WHO 2016. *Open Mindsets: Participatory Leadership for Health*. World Health Organization, Alliance for Health Policy and System Research, Geneva, Switzerland.
- Yin Robert 2009. *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE Publications. Thousand Oaks, California.
- Zimmerman Brenda 2011. How Complexity Science is Transforming Healthcare. Teoksessa Allen Peter, Maguire Steve & McKelvey Bill (toim.) *The Sage handbook of Complexity and Management*, 617–635.
- Zinn Jacqueline S. & Brannon Diane S. 2014. Finding Strength in Numbers. Bringing Theoretical Pluralism into the Analysis of Health Care Organizations. Teoksessa Mick Stephen S. & Shay Patrick D. (toim.) *Advances in Health Care Organization Theory*. Jossey-Bass, San Francisco, 53–78.

Liitteet

LIITE 1. Tiedote tutkimukseen osallistuvalla sekä suostumuslomake

Arvoisa vastaanottaja,

Pyydän Teiltä kirjallista suostumustanne osallistua pro gradu -tutkielmani aineistonkeruuseen.

Teen Itä-Suomen yliopiston sosiaali- ja terveysjohtamisen laitokselle pro gradu -tutkielmaa aiheesta "Yhteisöohjautuvuus ja valmentava johtamiskulttuuri sosiaali- ja terveyspalveluissa – Kompleksisuusteoreettinen lähestymistapa johtamisen tarkasteluun". Tutkimusta ohjaa professori Harri Laihonen Itä-Suomen yliopistosta.

Tutkimuksen tavoite:

Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa kompleksisuusteoreettisen lähestymistavan sekä yhteisöohjautuvan ja valmentavan johtamisen toimintamallin soveltuvuutta sosiaali- ja terveydenhuollon johtamiseen. Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä kompleksisuusteoreettisesta lähestymistavasta sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen käytäntöjä ja toimintamalleja kehitettäessä. Lisäksi tavoitteena on tuottaa tietoa yhteisöohjautuvuuteen ja valmentavaan johtamiskulttuuriin liittyvistä kokemuksista terveyspalveluissa.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaisen kehyksen kompleksisuusteoreettinen lähestymistapa tarjoaa sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen käytäntöjä ja toimintamalleja kehitettäessä?
2. Miten yhteisöohjautuvuus ja valmentava johtamiskulttuuri ilmenevät ja miten ne koetaan kohdeorganisaatiossa työntekijöiden, keskijohdon ja johdon tasoilla sekä mallin kehittäjän näkökulmasta?

Tutkimusmenetelmät:

Ensimmäiseen tutkimuskysymyksen tehdään kirjallisuuskatsaus kompleksisuusajattelun liittyvästä tutkimuksesta ja kompleksisuusajattelun soveltamisesta sosiaali- ja terveydenhuollon kontekstissa. Kirjallisuuskatsauksen pohjalta muodostetaan tutkimuksen käsitteellinen viitekehys.

Toisen tutkimuskysymyksen tavoitteena on kartoittaa teemahaastatteluin eri toimijoiden kokemuksia ja näkemyksiä yhteisöohjautuvuuden ja valmentavan johtamisen toimintakulttuurista.

Teemahaastatteluaineisto kerätään etähaastatteluun. Haastattelun teemat käsittelevät käsityksiä ja kokemuksia yhteisöohjautuvan ja valmentavan johtamisen toimintamallista. Kyselyaineistoa analysoitaessa henkilöiden nimet korvataan toimijarooliin liittyvillä ilmaisuilla, kuten työntekijä, esimies, johto tai kehittäjä. Tutkimusraportissa ei nimitä yksikköä, jossa haastattelut on toteutettu. Aineistoa käsittelee ainoastaan tutkielman tekijä, eivätkä henkilöiden nimet tule missään vaiheessa julkisuuteen. Tutkimusraportissa kaikki yksittäisiin henkilöihin viittaavat tunnistetiedot poistetaan. Vaikka tunnistetiedot poistetaan raportointivaiheessa, on olemassa mahdollisuus, että yksittäinen henkilö voidaan tunnistaa asemaansa liittyvän roolin kautta. Aineistonkeruutilanteessa esittelen teille lyhyesti aineiston käsittelyn sekä raportoinnin.

Kieltäytyminen tutkimuksesta:

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista.

Luottamuksellisuus:

Tutkimuksessa noudatetaan tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) sekä Itä-Suomen yliopiston ohjeistoa tutkimuksen etiikasta ja tutkimusaineiston käsittelystä. Lupa tutkimuksen suorittamiselle on saatu organisaationne johdolta. Kerättäviä aineistoja ei käytetä muussa kuin tässä tutkimuksessa.

Tutkimusaineistoa käsittelee ainoastaan pro gradu -tutkielman tekijä.

Allekirjoittamalla tämän tiedotteen annatte suostumuksenne osallistua haastatteluun.

Suostumuslomakkeen voi kuitata haastattelun aluksi nauhoitteeseen.

Suostun osallistumaan tutkimukseen:

Aika ja paikka

Allekirjoitus ja nimenselvennys

Yhteistyöterveisin,

Johanna Listola

johlis@student.uef.fi

Harri Laihonen, professori,

tutkimuksen ohjaaja

LIITE 2. Alustava haastattelurunko

1. Taustatiedot

- Ammatti, työnkuva, mahdollinen oma tiimi/tiimit

2. Toimintaympäristö

- Työympäristön, työn, toiminnan ja toimintamallien kuvaus lyhyesti
 - peruskuvauks ns. tilanteesta ja toimintatavoista yleisesti (työyhteisön arki; tiimin/tiimien kuvaus, tiimien rakenne, tiimien työskentely, yhteistyö ja toimintamallit tiivistettynä).
 - rakenteissa tapahtuneet konkreettiset muutokset

3. Yhteisöohjautuvuus

- Mitä yhteisöohjautuvuus tarkoittaa sinulle? / miten määrittelet yhteisöohjautuvuuden?
- Miten yhteisöohjautuvuus ilmenee?
 - miten yhteisöohjautuva tiimi toimii?
- Miten koet yhteisöohjautuvan toimintamallin?
- Yhteisöohjautuvuuden hyödyt, haasteet ja ongelmatilanteet?

4. Valmentava johtaminen

- Mitä valmentava johtaminen tarkoittaa sinulle? / miten määrittelet valmentavan johtamisen?
- Miten valmentava johtaminen ilmenee?
 - Miten valmentavaa johtamista toteutetaan?
- Miten koet valmentavan johtamisen?
- Valmentavan johtamisen hyödyt, haasteet ja ongelmatilanteet?

5. Johtamiskulttuurin muutos kokonaisuudessaan

- Tilanteita, joissa toimintamalli on haastava ja joissa vanha toimintamalli olisi parempi?
- Miten uusi toimintamalli on otettu käyttöön?
- Onko uudella toimintamallilla saavutettu sille asetettuja tavoitteita?
- Miten toimintamallia on kehitetty, kehitetään ja tulisi mielestäsi kehittää?
- Mitä tarkoittaa koko organisaatiolla toteutuva toimintamalli 2025 mennessä?

LIITE 3. Tutkimussuunnitelman tiivistelmä

Johanna Listola

TUTKIMUSSUUNNITELMA

Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa kompleksisuusteoreettisen lähestymistavan sekä yhteisöohjautuvan ja valmentavan johtamisen toimintamallin soveltuvuutta sosiaali- ja terveydenhuollon johtamiseen. Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä kompleksisuusteoreettisesta lähestymistavasta sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen käytäntöjä ja toimintamalleja kehitettäessä. Lisäksi tavoitteena on tuottaa tietoa yhteisöohjautuvuuteen ja valmentavaan johtamiskulttuuriin liittyvistä kokemuksista terveyspalveluissa.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaisen kehyksen kompleksisuusteoreettinen lähestymistapa tarjoaa sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen käytäntöjä ja toimintamalleja kehitettäessä?
2. Miten yhteisöohjautuvuus ja valmentava johtamiskulttuuri ilmenevät ja miten ne koetaan kohdeorganisaatiossa työntekijöiden, keskijohdon ja johdon tasoilla sekä mallin kehittäjän näkökulmasta?

Ensimmäiseen tutkimuskysymyksen tehdään kirjallisuuskatsaus kompleksisuusajattelun liittyvästä tutkimuksesta ja kompleksisuusajattelun soveltamisesta sosiaali- ja terveydenhuollon kontekstissa. Kirjallisuuskatsauksen pohjalta muodostetaan tutkimuksen käsitteellinen viitekehys. Toisen tutkimuskysymyksen tavoitteena on kartoittaa teemahaastatteluiden keinoin eri toimijoiden kokemuksia ja näkemyksiä yhteisöohjautuvuuden ja valmentavan johtamisen toimintakulttuurista. Aineisto litteroidaan ja analysoidaan kompleksisuusteoreettista viitekehystä hyödyntäen teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä.

Tutkimusaineisto koostuu kirjallisuudesta, teemahaastatteluista ja dokumenttiaineistosta. Dokumenttiaineisto sisältää kohdeorganisaation toimintastrategian ja henkilöstöstrategian sekä mahdollisia muita organisaation saatavilla olevia materiaaleja yhteisöohjautuvuuden ja valmentavan johtamisen toimintamallista. Teemahaastattelut tehdään *kohdeyksikön* 3-4 työntekijälle, esimiehille (2-4hlö), henkilöstöjohdolle (1hlö) sekä taholle (1 hlö), joka on kehittänyt ja sovittanut yhteisöohjautuvuuden ja valmentavan johtamisen toimintamallia organisaatioon.