



Hyvinvointialueuudistus haastaa johtamiskulttuurin

Ylimmän johdon näkemykset johtamisen ja johtamiskulttuurin kehittämisestä Keski-Suomen hyvinvointialueella

Anne Puronaho

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Helmikuu 2024

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen

Puronaho, Anne

Hyvinvointialueuudistus haastaa johtamiskulttuurin. Ylimmän johdon näkemykset johtamisen ja johtamiskulttuurin kehittämisestä Keski-Suomen hyvinvointialueella

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Helmikuu 2024, 76 sivua

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö ylempi AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Suomen historian suurin julkisen sektorin hallintouudistus toi mukanaan myös tarpeen kehittää johtamisjärjestelmää, johtamista ja johtamiskulttuuria. Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia, millainen johtamiskulttuuri on muodostumassa Keski-Suomen hyvinvointialueelle. Aiempaan tietoon ja tutkimuksiin pohjaten julkisen hallinnon tiedetään olevan hyvinkin kompleksinen ja ihmisten johtamisen olevan keskiössä tällaisten organisaatioiden uudistusten onnistumiselle. Näin ollen tutkimuksen viitekehikseksi valittiin kompleksisuus ja ihmisten johtaminen. Teoriaosassa perehdyttiin myös johtamisen eri ulottuvuuksiin ja muutoksen johtamiseen. Tutkimuksessa tarkasteltiin ylimmän johdon näkemyksiä johtamiskulttuurista ja sen kehittämisestä sekä siitä, millaisia käytänteitä ja arvoja he pitävät tärkeänä henkilöstön johtamisessa. Tutkimus oli laadullinen ja toteutettiin puolistrukturoiduin kysymyksiin sähköisenä kyselynä. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.

Tutkimustulosten mukaan hyvinvointialueen ylin johto haluaa johtamiskulttuurin ja johtamisen olevan avointa, rehellistä, oikeudenmukaista, luottamuksellista ja turvallista. Sen tulisi olla myös dialogista, yhteistä ja yhdessä linjattua. Ennen kaikkea ihmislähtöisyys johtamisessa ja johtamiskulttuurissa korostui tutkimuksen tuloksissa vahvasti. Näiden kehittämisen nähtiin tapahtuvan mm. dialoogisuutta ja johtamisosaamista vahvistamalla. Henkilöstön sitoutumisen johtamiskulttuurin muutokseen nähtiin tapahtuvan aidon mukaan ottamisen ja myös johtajan esimerkin kautta.

Kompleksisuuden yhteys muutokseen ja organisaation johtamiseen tunnistettiin vain osin. Kuitenkin tuloksista voitiin havaita elementtejä, joiden avulla kompleksisen ympäristön johtamista voidaan hallita ja kehittää. Käytänteitä tarkastellessa voitiin myös tulkita, että itseohjautuvuutta ja sen merkitystä johtamiselle ei tunnistettu kovinkaan hyvin.

Tutkimusta voidaan hyödyntää työelämän ja kohdeorganisaation johtamisen ja johtamiskulttuurin kehittämiseen. Jatkotutkimukseksi ehdotetaan organisaatiolle saman tutkimuksen kohdistamista myös lähijohtoon laajemman näkemyksen saamiseksi. Lisäksi ehdotetaan itseohjautuvuuteen suunnattua tutkimusta, jotta saataisiin tarkempi ymmärrys sen ilmenemisestä hyvinvointialueella ja myös tahtotilasta kehittää sitä osana johtamista ja johtamiskulttuuria.

Avainsanat (asiasanat)

Organisaatiouudistus, johtamiskulttuuri, johtajuus, johtamisen käytänteet, johtamisen arvot, ihmisten johtaminen, muutoksen johtaminen, kompleksisuus

Puronaho, Anne

The wellbeing services county reform is challenging the management culture. Top management's views on developing leadership and management culture in the wellbeing county of Central Finland

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, February 2024, 76 pages

Degree Programme in Management and Development of the Social and Health Sector. Master's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The biggest public sector administrative reform in Finland's history also brought with it the need to develop a management system, leadership and management culture. The purpose of the research was to investigate what kind of management culture is forming in the wellbeing services county of Central Finland. Based on previous information and research, public administration is known to be very complex and people management is at the center of the success of such organizational reforms. In that case, complexity and people management were chosen as the frame of reference for the research. In the theory section also explored the different dimensions of leadership and change management. The research looked at top management's views on management culture and its development, as well as what practices and values they consider important in managing personnel. The research was qualitative and carried out as an electronic survey with semi-structured questions. The material was analyzed using material-based content analysis.

According to the research results, the top management of the wellbeing services county wants the management culture and management to be open, honest, fair, confidential and safe. It should also be dialogical, coherent, and aligned together. Above all, human orientation in leadership and management culture was strongly emphasised in the results of the research. The development of these was seen to take place, among other things, by strengthening dialogicity and leadership skills. The commitment of the personnel to the change in the management culture was seen to take place through genuine inclusion and also through the example of the leader.

The connection between complexity and change and organizational management was only partially identified. However, the results showed elements that can be used to manage and develop the management of a complex environment. Looking at the practices, it could also be interpreted that self-management and its importance to leadership were not well identified.

The research can be utilized in working life and in target organization for the development of the leadership and management culture. It is suggested as further research for the organization to target the same study also to the close management in order to get a broader view. In addition, it is suggested a research for self-management working way for getting a deeper understanding of its manifestation in the wellbeing services county and about the willingness to develop it as part of leadership and management culture.

Keywords/tags (subjects)

Organizational reform, management culture, leadership, leadership practices, leadership values, people management, change management, complexity

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Hyvinvointialueuudistus	4
2.1	Hyvinvointialueuudistuksen tavoitteet	4
2.2	Keski-Suomen hyvinvointialue	6
3	Johtamisen ilmiöt	9
3.1	Organisaatiokulttuuri	10
3.2	Johtamiskulttuuri ja johtamisopit	12
3.3	Johtamisjärjestelmä	13
3.4	Johtajuus	14
4	Ihmisten johtaminen	15
4.1	Johtamisen käytänteet	15
4.2	Vuorovaikutus ja luottamus	16
4.3	Itseohjautuvuus	17
4.4	Osallisuus	19
4.5	Ihmisten johtaminen muutosprosessissa	20
5	Kompleksisuus	21
5.1	Organisaation systeemisyys	22
5.2	Kompleksisuuden ilmiöt ja johtaminen	22
6	Hallinnon uudistus ja kompleksisuus	25
6.1	Kompleksisuuden yhteys hyvinvointialueuudistukseen ja johtamiseen	25
6.2	Julkisen hallinnon kompleksiset piirteet	26
6.3	Henkilöstöjohtaminen kompleksisessa uudistuksessa	27
6.4	Laajuus ja etenemisen aikataulu	28
7	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite sekä tutkimuskysymykset	29
7.1	Tarkoitus, tavoite ja hyöty	29
7.2	Tutkimuskysymykset	30
8	Menetelmälliset valinnat	30
8.1	Laadullinen tutkimus	30
8.2	Tutkimuksen kohdejoukko	31
8.3	Aineiston hankinta	32
8.4	Kyselyn toteutus	33
8.5	Aineiston analysointi	34

9 Tutkimuksen tulokset ja pohdinta	38
9.1 Kyselyn taustakysymykset	38
9.2 Millaisia johtamisen käytänteitä ylin johto pitää tärkeinä henkilöstön johtamisessa? ..	39
9.3 Miten johtamiskulttuuria kehitetään Keski-Suomen hyvinvointialueella?	44
9.4 Tulosten ja teorian synteesi	48
9.5 Pohdinta	56
9.6 Jatkotutkimukset	60
9.7 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	61
Lähteet	64
Liitteet	71
Liite 1. Keski-Suomen henkilöstöorganisaatio periaatteet 10.5.2022	71
Liite 2. Kyselyn saatekirje	72
Liite 3. Kyselyn kysymykset	73
Liite 4. Analyysin vaiheet 1–3	74
Liite 5. Tutkimuskysymyksen 1. luokat ja esimerkki dialogisuuden luokittelusta	75
Liite 6. Tutkimuskysymyksen 2. luokat ja esimerkki millainen johtamiskulttuuri luokittelusta	76
Kuviot	
Kuvio 1. Keski-Suomen hyvinvointialueen strategia (Keski-Suomen hyvinvointialueen strategia 2023).	8
Kuvio 2. Keski-Suomen hyvinvointialueen strateginen menestystekijä 2/6 (Keski-Suomen hyvinvointialueen strategia 2023).	9
Kuvio 3. Opinnäytetyön ja tutkimuksen toteutunut aikataulu	34
Kuvio 4. Yläluokat	36
Kuvio 5. Kysymyksen 8 ylä- ja alaluokat	38
Kuvio 6. Vastaajien johdettava organisaatiotaso	38
Kuvio 7. Vastaajien työsuhdetausta	39
Kuvio 8. Johdettavat asiat	39
Kuvio 9. Johtajan ominaisuudet	41
Kuvio 10. Johtamisen käytänteet	43
Kuvio 11. Johtamiskulttuurin yhtenäistämisen keinot	46
Kuvio 12. Keinot henkilöstön sitouttamiseen johtamiskulttuuriin muutoksessa	48

1 Johdanto

Johtajuus on murroksessa sosiaali- ja terveysalalla. Työntekijöiden tyytymättömyys johtamiseen on käynyt ilmeiseksi. Tällä on suuri merkitys alan pito- ja vetovoimalle sekä työhyvinvoinnille. Nykysukupolvi haastaakin perinteisen hierarkisen johtamisen. Työntekijät haaluavat vaikuttaa, tulla kuulluksi ja osallistua organisaation kehittämiseen.

Johtamiskulttuurilla onkin suuri vaikutus siihen, millaista johtamista organisaatio tavoittelee. Hyvinvointialueiden aloittaessa toimintansa 2023 myös organisaatorakenne ja johtamisjärjestelmä uudistuivat. Tämä muutostilanne pakottaa, mutta myös toisaalta antaa mahdollisuuden muuttaa johtamisen tapaa ja johtamiskulttuuria.

Keski-Suomessa hyvinvointialue muodostui 26 organisaatiota. Alueen lukuisten organisaatioiden yhdentyminen vaatii yhtenäisen johtamisen periaatteiden ja johtamiskulttuurin kehittämistä. Uudistuksen myötä sillä on mahdollisuus tietoisesti tavoitella uudenlaista johtamiskulttuuria. Jotta johtamisen tavoitetila ja johtamiskulttuurin yhteinen suunta löydetään, tarvitaan pohjaksi tietoa organisaation johtajien johtamiskäsityksistä ja -tavoitteista. Organisaatiossa aloittaakin toimintansa hyvinvointialueen johtajille suunnattu Hyvaks-akatemia, jonka tavoitteena on mm. johtamiskulttuurin kehittäminen.

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia, millainen johtamiskulttuuri on muodostumassa Keski-Suomen hyvinvointialueelle. Tutkimuksessa tavoitteena oli saada tietoa Keski-Suomen hyvinvointialueen ylimmän johdon näkemyksistä johtamiskulttuurin kehittämiseksi ja keinoista sen yhtenäistämiseksi sekä tietoa siitä millaisia johtamisen käytänteitä he pitävät tärkeänä henkilöstön johtamisessa. Tutkimuksen viitekehyksessä tarkasteltiin hallinnon uudistusta ja sen johtamista kompleksisuuden kautta. Toisen viitekehysten muodosti ihmisten johtaminen. Tutkimus oli laadullinen. Aineiston hankinta tehtiin Webropool kyselynä, jossa kysymykset olivat puolistrukturoituja. Analyysi toteutettiin aineistolähtöisellä sisälönanalyysillä. Tulokset antoivat viitteitä siitä, millaista johtamista ja johtamiskulttuuria Keski-Suomen hyvinvointialueelle tavoitellaan. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää Keski-Suomen hyvinvointialueen johtamisen ja johtamiskulttuurin kehittämisessä sekä sosiaali- ja terveysalan työelämän kehittämisessä.

2 Hyvinvointialueuudistus

Suomen julkisissa palveluissa on toteutettu yksi historian suurimmista hallinnollisista uudistuksista. Kunnilta ja kuntayhtymiltä on siirtynyt vastuu sosiaali- ja terveyspalveluiden sekä pelastustoimen järjestämisestä hyvinvointialueille. Poikkeuksena Helsingin kaupunki, joka järjestää ne edelleen. (Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä 612/2021, Laki pelastustoimen järjestämisestä 613/2021, Laki sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisestä Uudellamaalla 615/2021.) 1.1.2023 aloittivat toimintansa uudet hyvinvointialueet, joita on 21 koko Suomessa (Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus (sote-uudistus) 2023).

2.1 Hyvinvointialueuudistuksen tavoitteet

Suomessa sosiaali- ja terveyspalveluiden (sote) uudistamista on tehty useiden vuosien ja useiden hallinnonuudistusten ajan. Kunnat ovat olleet hyvin pitkälle palveluiden järjestäjinä ja siten myös kuntarakenteen kehittäminen on liittynyt osana sote-palvelujen kehittämistä aikojen saatossa. Järjestämistä tarkastellessa eri uudistuksien esim. VALTAVA-uudistus, Vapaakuntakokeilu ja kuntalaki 1995 aikana kunnilla on ollut erilaisia mahdollisuuksia liittyen palvelujen järjestämiseen ja myös palvelujen ostamiseen. Viimeisimmissä muutoksissa kuntien järjestämisvastuuta on pyritty siirtämään kohti isompaa kokonaisuutta. (Rautiainen & Taskinen & Rissanen 2020, 19–21.) Sipilän hallituksen 2015–2019 aikaisen sote-uudistuksen arvioinnin avuksi tilasi Sosiaali- ja terveysministeriö 2016 kansainvälisen arviointiryhmä arvioimaan Suomen soteuudistusta. Ryhmä oli European Observatory on Health Systems and Policies. Tämä totesi raportissaan, että Suomen sosiaali- ja terveyspalvelut ovat hyvät, mutta niitä on tarpeen kehittää. Yhdenvertaisten palveluiden takaamiseksi ne tulisi keskittää maakunnille ja tätä ratkaisua pidettiin uudistuksessa hyvänä. Lisäksi sote-palveluiden yhdistäminen ja siirtäminen leveämmille harteille katsottiin tuottavan palveluihin kustannustehokkuutta, asiakaskeskeisyyttä ja laatua. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016). Uudistuksessa nähtiin potentiaalia kustannusten hillitsemiseksi. Kuitenkin raportissa myös kritisoitiin uudistuksen kunnianhimoisia ja liian lyhyen aikavälin kustannusten hillitsemisen tavoitteita. Riskinä oli, että uudistusten muista tavoitteista, kuten esimerkiksi eriarvoisuuden poistamisesta jouduttaisiin kenties tinkimään. Arviointiryhmä suosittelikin uudistuksen vaiheittaista toteuttamista. Myös uudistuksen onnistumiselle oli merkityksellistä, että löydettäisiin hyvän hallintotavan mekanismit. (Couffinhal, Cylus, Elovainio, Figueras, Jeurissen, McKee, Smith, Thomson & Winblad 2016, 75.).

Sittemmin voidaan todeta, ettei Sipilän hallituksen kaavailema soteuudistus toteutunutkaan. Olenaisia syitä olivat mm. valinnanvapaus, yksityisen sektorin palvelutuotanto, tietojärjestelmien kehittämistyön korvausmallit, haavoittuvien ryhmien palvelujen heikkeneminen kustannusrajoitusten takia. Lisäksi kuten myös Couffinhal ja muut (2016) mainitsivat toteutuksen aikataulusta; se oli liian tiukka. (Rautiainen & Taskinen & Rissanen 2020, 34.) Viimeisimmät uudistukset Sipilän hallituksen aikaan 2015–2019 ja Rinteen/Marinin hallituksen aikaan 2019–2022 ovat tavoitteiltaan osin samankaltaisia. Päälimmäisiä tavoitteita on edelleen mm. sote-palvelujen yhdistäminen, palvelujen saatavuuden tasa-arvoisuus, terveyserojen kaventaminen ja kustannusten hillintä sekä henkilöstön riittävyyden turvaaminen alalla. (Rautiainen & Taskinen & Rissanen 2020, 21–31.)

Myös nykyisen sote-uudistuksen tavoitteena on mm. parantaa palvelujen saatavuutta, taata yhdenvertaiset palvelut kaikille hyvinvointialueella, hillitä kustannusten kasvua, turvata ammattilaisten saatavuus sekä vastata ajankohtaisiin sosiaali- ja terveyspalveluita (sote-palvelut) koskeviin asiakashaasteisiin. Lisäksi tavoitellaan erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon palvelujen sekä sosiaali- ja terveydenhuollon (sote) ja pelastustoimen palvelujen toimintojen entistä parempaa yhteen sovittamista. (Uudistus lyhyesti 2022.) Uudistuksen myötä muodostuneet hyvinvointialueet vastaavat itsenäisesti sote-palveluiden ja pelastustoimen järjestämisestä ja tuottamisesta. Rahoitus tulee aloitusvaiheessa valtiolta. Kunnilla säilyy edelleen vastuu terveyttä ja hyvinvointia edistävien palveluiden järjestämisessä ja kolmas sektori otetaan tähän mukaan. Entisten erityisvastuualueiden pohjalta on rakennettu yhteistoiminta-alueet, joiden yhteistyöllä järjestetään erityistason palveluita. (Hyvinvointialueet 2022.) Hyvinvointialueiden tehtävistä sekä järjestämis- ja tuottamisvastuusta määritellään lainsäädännössä. Samoin hyvinvointialueen päätäntävällasta. Aluevaaleilla valitulla aluevaltuustolla on ylin valta päätöksenteossa hyvinvointialueella ja sen hyväksymän strategian mukaisesti toimintaa johdetaan. Strategian sisällöstä on myös laissa ohjeistettu. Sisällöstä voidaan nostaa tutkimuksen kannalta oleellinen kohta 5, joka velvoittaa strategiassa ottamaan huomioon henkilöstöpolitiikan. Lisäksi strategiassa on määriteltävä, miten toteutumista seurataan ja arvioidaan. Hyvinvointialueen toimintaa, taloutta ja hallintoa johtaa aluehallitus ja hyvinvointialuejohtaja. (Laki hyvinvointialueesta 611/2021.)

Sote-ministeriötyöryhmän toimesta uudistusta organisoitiin kansallisesti. Toimeenpanoa ohjattiin alueellisen toimeenpanon tiekartan avulla. Tässä vaihe vaiheelta annettiin apua, ohjausta ja aika-

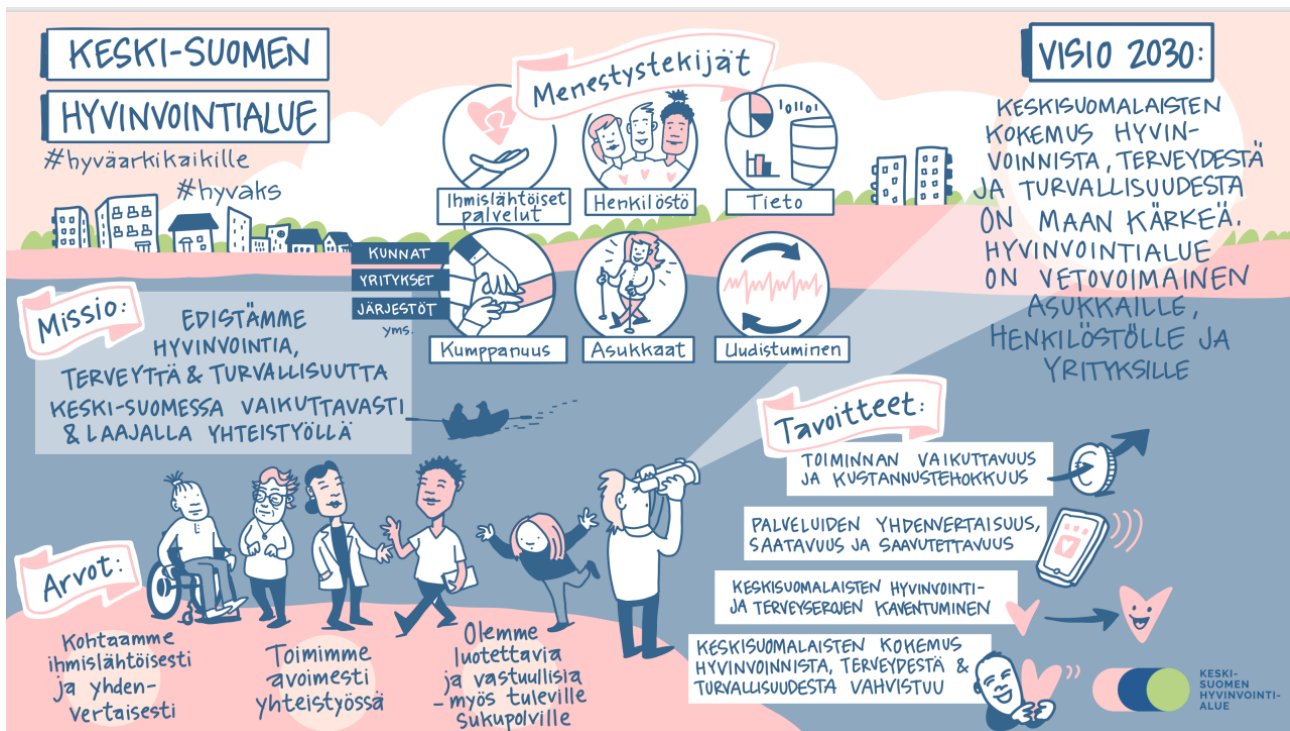
taulutusta alueen valmistelijoille uudistuksen täytäntöönpanossa. Hyvinvointialueiden aloittamisen kannalta kriittiset osa-alueet oli erikseen nostettu esille. Tiekartta koostui kokonaisuuksista: Hallinto, talous ja tukipalvelut, Johtaminen ja osaaminen, Palveluiden järjestäminen, Yhdyspinnat ja ICT-valmistelu. Jokaiseen kokonaisuuteen oli koottuna myös tarkempia osa-alueita valmistelutyötä ohjaamaan. Johtamisen ja osaamisen tiekartasta voidaan löytää tutkimuksen kannalta tärkeitä uudistuksen tavoitteena olevia osa-alueita. Näistä mainittakoon johtamisrakenteet ja johtamisen välineet ja tarkempina osakokonaisuuksina sieltä organisaatio- ja johtamisrakenteen määrittely sekä johtamisen kehittäminen. Myös strategian tekemiseen oli tiekartassa ohjeistusta. Hyvinvointialueiden valmistelun tilannetta seurattiin tilannekuvan avulla. (Alueellisen toimeenpanon tiekartta 2022.) Puolestaan henkilöstön näkökulmasta katsottuna uudistus tarkoitti työnantajan vaihtumista ja siirtymistä yhden suuren työnantajan palvelukseen. Monista eri organisaatioista tulleet työntekijät aloittivat työskentelyn yhteisellä työnantajalla. Koska toiminnot jatkuivat suurimmilta osiltaan entisenlaisena, toteutettiin muutos liikkeenluovutuksen periaattein. Henkilöstölle tämä tarkoitti työsuhteen ehtojen säilymistä ennallaan. Toki myöhemmässä vaiheessa hyvinvointialueet organisoituisivat uudelleen ja tällä voi olla vaikutuksia mm. työtehtäviin ja palvelussuhteen ehtoihin. Tutkimuksen kannalta oleellista on, että hallituksen esityksessä korostetaan uudistuksen onnistumiseksi sitoutunutta henkilöstöä ja hyvää johtamista. Siinä pidetään tärkeänä henkilöstön osallistumista muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Lisäksi korostetaan osaavaa johtamista, kun lähdetään rakentamaan uutta yhtenäistä toimintakulttuuria. (HE 241/2020, 4.2.4.34.)

2.2 Keski-Suomen hyvinvointialue

Tutkimus kohdistui Keski-Suomen hyvinvointialueeseen. Sen muodostaa 22 kuntaa ja sinne siirrettiin liikkeenluovutuksella 26:sta eri organisaatiosta työntekijöitä. Hyvinvointialueesta muodostuikin Keski-Suomen suurin työnantaja. Toiminta alkoi 1.1.2023 ja se järjestää keskisuomalaisen sosiaali- ja terveystalouden sekä pelastustoimen ja ensihoidon palvelut. (Keski-Suomen hyvinvointialue 2023.) Hyvinvointialueen organisoituminen alkoi maaliskuussa 2022, jolloin hyvinvointialueen aluevaltuusto aloitti toimintansa (Aluevaalit 2022). Aluevaltuusto puolestaan valisti hyvinvointialueen johtajan 14.6.2022 pidetyssä kokouksessaan (Aluevaltuusto 2022, 64§). Myös Keski-Suomen hyvinvointialueen organisoitumisen periaatteet hyväksyttiin samassa aluevaltuuston kokouksessa. Hyvinvointialuetta toimintaa, taloutta ja hallintoa johtaa hyvinvointialueen johtaja. Toimialat muo-

dostuvat kolmesta kokonaisuudesta: Konsernipalvelut, Sosiaali- ja terveystalvetut sekä Pelastustoimi, joita johtavat toimialajohtajat. Toimialojen alle tulevat vastualueet, joita on yhteensä 8. Niitä johtavat vastualuejohtajat. Lisäksi organisaatio koostuu palvelualueista, joita johtavat palvelujohtajat ja palveluyksiköistä, joita johtavat palvelupäälliköt ja toimipisteistä, joita johtavat henkilöt tai palveluvastaavat. Tasot nähtävillä liitteessä 1. (Kallimo, Nikkilä, Mensala 2022, 62§, L 1.) Organisaation ajantasainen ja päivitetty versio on nähtävillä organisaation nettisivuilla (Keski-Suomen hyvinvointialueen organisaatiokaavio 2023).

Samassa 14.6.2023 pidetyssä aluevaltuuston kokouksessa hyväksyttiin myös strategian ensimmäinen vaihe. Kuviossa 1 nähtävissä strategia kuvaa tiivistettynä versiona. Strategian tekemisessä käytettiin apuna konsulttiyhtiötä. Aluevaltuusto ja hallitus ovat osallistuneet strategian työstämiseen. Samoin kuultiin ja osallistutettiin laajasti eri tahoja hyvinvointialueelta mm. henkilöstöä, kuntajohtoa, palvelujen käyttäjiä sekä kolmatta sektoria. Työstämiseen pääsi mukaan Webropol-kyselyllä, Howspace-alustakeskusteluilla ja erilaisissa kokoontumisissa. (Nikkilä 2022, 63§, L 2.) Keski-Suomen hyvinvointialueen strategia on laadittu vuosille 2023–2030. Keskeiset tavoitteet, missio, visio ja arvot näkyvät kuviossa 1. Strategisia menestystekijöitä on kuusi. Niitä ovat Ihmislähtöiset ja kustannusvaikuttavat palvelut sekä saumaton palvelujen yhteensovittaminen, Vankka tietopohja ja systemaattinen tiedon hyödyntäminen, Sujuva ja saumaton kumppanuus, Aktiiviset ja osallistuvat asukkaat sekä toimivat ennaltaehkäisevät palvelut, Toiminnan tavoitteellinen kehittäminen ja uudistaminen sekä tämän tutkimuksen kannalta oleellisin Hyvinvoiva, osaava ja osallistuva henkilöstö. Viimeksi mainitussa menestystekijässä on erityisesti tutkimuksen kannalta oleelliset asiat kuten, henkilöstön osallistamisen näkökulma sekä johtamisosaamisen vahvistaminen ja kehittäminen. Hyvinvointialueella johtamista puolestaan on aikomus kehittää ja organisaatiokulttuuria yhtenäistää Hyvaks-akatemia avulla. Tämä on hyvinvointialueelle räätälöity oma johtajakoulutus. Tavoitteena on, että kaikki johtajat sen suorittaisivat. Yhteistyötä koulutuksen kehittämiseksi on suunnitelmassa tehdä esim. Itä-Suomen yliopiston, Jyväskylän yliopiston ja Jyväskylän ammattikorkeakoulun kanssa. Tavoitteena on myös, että johtamisen ammattitutkinnon suorittaminen olisi mahdollista. Keskustelussamme hyvinvointialueen johtajan kanssa kävi ilmi, että Hyvaks-akatemia pilotointia suunniteltiin alkavaksi jo vuoden 2023 aikana. (Tollet 2023).



Kuvio 1. Keski-Suomen hyvinvointialueen strategia (Keski-Suomen hyvinvointialueen strategia 2023).

Strategian toimeenpanemiseksi taas on laadittu ohjelma, jonka pohjana ovat menestystekijät. Kuviossa 2 on nähtävillä henkilöstöä koskevan menestystekijän 2/6 toimeenpano-ohjelma, joka on kirjattu henkilöstöohjelmaan. Sen tekemisestä vastasi henkilöstöjaosto ja HR-johtaja. Prosessi käynnistyi toukokuussa 2023. Ohjelma valmistui ja aluehallitus sen hyväksyi syksyllä 2023. Tämä henkilöstöohjelman prosessi oli mielenkiintoinen myös tutkimuksen kannalta, sillä siinä linjattiin myös johtamista koskevia osa-alueita. (Henkilöstöohjelma 2023, 21§.) Myös hyvinvointialueen johtajan Jan Tolletin (2022) mukaan tavoitteena on ollut strategisten menestystekijöiden työstäminen ja toimeenpano projekteilla. Samoin hyvinvointialueen konsernipalveluidenjohtaja Lasse Leppä (2023) viittasi samaan tavoitteeseen puheenvuorossaan esihenkilöille. Niissä lähdetään ratkomaan strategian konkreettisia linjauksia ja niiden käytäntöön viemistä. Henkilöstöä on tarkoitus vahvasti osallistaa. Tällä tavoin tavoitellaan myös organisaatiokulttuurin yhdistämistä. (Leppä 2023.) Hyvinvointialueen henkilöstöjohtaja Eija-Liisa Heikkilä (2023) puolestaan nosti esille muutoksen suuruuden ja laajuuden. Kyseessä oli historiallinen kuntapuolen organisaatiouudistus, joka sisältää monenlaisia muutoksia toimintatavoissa, työpisteissä ja työryhmissä. Esihenkilöiden tärkeä, keskeinen ja raskaskin rooli korostuu muutoksen eteenpäin viemisessä. Heikkilä muistuttaa siitä, että muutos on tapahtunut vasta ja kulttuurin yhdentymisen vie aikaa.

Toimintatapojen yhdentymisen kestää vuosia. Viiden vuoden tavoite voisi olla realistinen pitkän aikavälin tavoite, jolloin toimintatapojen voidaan odottaa olevan yhdentyneet. (Heikkilä 2023.)

Keski-Suomen hyvinvointialuestrategia 2030: Strategiset menestystekijät (2/6)

Hyvinvoiva, osaava ja osallistuva henkilöstö

- Henkilöstön saatavuuden varmistaminen.
- Henkilöstön veto- ja pitovoiman sekä työhyvinvoinnin varmistaminen.
- Henkilöstön kuulemisen ja vaikutusmahdollisuuksien varmistaminen.
- Ydintehtävien sujuvoittaminen ja tarkoituksenmukainen jakaminen, mahdollisuus keskittyä olennaiseen. Resurssien turvaaminen mm. tehtävien koordinoitun jakamisen kautta.
- Kannustava palkitseminen, urakehitysmahdollisuuksien ja työelämän joustojen tarjoaminen perheen ja työn sujuvaksi yhdistämiseksi.
- Laadukkaan esimies- ja johtamisosamisen varmistaminen sekä moniammatillisen osaamisen vahvistaminen. Henkilöstön, esimiesten ja johdon osaamisen systemaattinen kehittäminen ja arviointi.
- Tiivis yhteistyö alan opiskelijoiden kanssa.

Kuvio 2. Keski-Suomen hyvinvointialueen strateginen menestystekijä 2/6 (Keski-Suomen hyvinvointialueen strategia 2023).

3 Johtamisen ilmiöt

Stenvall ja Virtanen (2021) nostavat esiin lukuisten tutkimuksiensa johtopäätöksenä, että hallinnon uudistuksessa johtamistavalla ja sen sisällöllä on erittäin suuri merkitys sekä vaikutus onnistumiseen. Hallinnon uudistuksia johdetaan nykyisin organisaatioverkostoissa, mikä vaati myös uudenlaisia johtamistaitoja. Lisäksi tarkastellessa systeemiseen muutoksen ajattelun kautta johtajuutta tuo se uudenlaisia vaatimuksia johtamisen taidoille. Johtajalta vaaditaan kykyä nähdä kokonaisuuksia ja taitoa johtaa tilanteita, missä lopullisia suunnitelmia ei ole käytettävissä. Johtamisessa tulee myös kannustaa työntekijöitä, tukea työyhteisöjen itseohjautuvuutta sekä panostaa monitahoiseen yhteistyöhön. Samoin johtajuuden ihmiskeskeinen lähestymistapa ja käytännöt vahvistavat hallinnouudistuksen onnistumista ja läpiviemistä. (Stenvall & Virtanen 2021, 202–203.) Tässä luvussa keskitytään johtamiseen ja siihen vaikuttaviin ilmiöihin. Näitä ovat johtajuus ja johtamisopit sekä johtamisjärjestelmä, johtamiskulttuuri ja organisaatiokulttuuri.

3.1 Organisaatiokulttuuri

Määritellessä organisaatiokulttuuria Kinnusen mukaan (1988, 3) jokaisella organisaatiolla on olemassa oma kulttuuri, joka on osittain tiedostamatontakin. Kinnunen (1988) mainitsee Schallin (1983) määritelmän kulttuurista, jossa Schall kuvaa sitä järjestelmäksi, joka sisältää yhteisön arvot, normit ja uskomukset ja se kehittyy vuorovaikutussuhteiden kautta. Huhtala ja Laakso (2007) puolestaan nostavat esiin Edgar Scheinin (2001, 372) määritelmän organisaatiokulttuurista, joka ilmenee mm. yhteisön arvoina ja normeina, pelisääntöinä, puheena ja tapana toimia, perinteinä sekä yhteisössä vallitsevana ilmapiirinä. Organisaatiokulttuuri on suhteellisen pysyvää. Jos työskentelyn olosuhteet muuttuvatkin ympärillä kulttuurilla on merkitystä sosiaalisten suhteiden säilyttämisen ja turvaamiseen kannalta. Kulttuurin avulla työyhteisö myös ilmentää yhteistä käsitystä työn merkityksestä ja vakiinnuttaa oppimiaan keinoja sekä ajattelumalleja selviytyäkseen muuttuvista uhkaavistakin tilanteista. Lisäksi kulttuurin mukanaan tuomien menettelytapojen ja rituaalien avulla ryhmän jäsenet sekä arvioivat että hallitsevat työyhteisössä käyttäytymistä. (Kinnunen 1988, 3.) Tämän lisäksi yhteisön kulttuuri myös muovaa yksilöä. Sen kautta omaksutaan tapa puhua, mitä pidetään tärkeänä ympäristössä ja mitä siitä ajatellaan sekä mikä tuntuu hyvältä tai huonolta. Pitkään yhdessä olleen yhteisön jäsenten ajatukset ja tunteet alkavat muistuttaa toisiaan. (Schein 2017, 9.) Toisaalta kulttuuria Huhtalan ja Laakson (2007, 9) mukaan voidaan tarkastella myös Stratlin (1998, 1381) määritelmän kautta siten, että organisaatiot ovatkin kulttuurinsa tuotteita eivätkä ainoastaan tuota sitä. Puolestaan Scheinin (2017) määritelmän mukaan kulttuuri on ryhmän aikojen saatossa yhdessä opittua, jaettua ja kertynyttä tietoutta. Se kuvaa sitä, miten ryhmä selviää ja sopeutuu sen ulkopuolelta tuleviin ongelmiin sekä järjestäytyy sisäisesti. Toimiviksi todetut käytännöt ajatella, toimia ja tuntea opetetaan myös ryhmän uusille jäsenille. Näistä ryhmän näkemyksistä arvoista, uskomuksista ja tavoista toimia tulee ajan saatossa tiedostamaton tapa toimia organisaatiossa, joka määrittää organisaation kulttuuriksi. (Schein 2017, 6.)

Schein (2017) määritelmän mukaan kulttuurissa on kolme tasoa. Ensimmäisenä tasona hän pitää ryhmän ulospäin nähtäviä ja tunnettavia seikkoja. Niitä ovat esim. ryhmän tapa käyttäytyä, puhua, pukeutua ja ilmentää itseään. Myös ryhmän fyysinen ympäristö, ilmapiiri, rituaalit sekä se millaisin seikoin ulkopuolinen ympäristö määrittää ryhmää ovat osa kulttuuria samoin kuin dokumentoidut organisaation määritelmät ryhmästä. Toisen tason muodostaa uskomukset ja arvot. Ryhmän omaksumat arvot ja uskomukset käyvät erityisesti ryhmän alkuvaiheessa läpi prosessin, jossa ne voidaan todistetusti todeta toimivaksi, oikeiksi tai vääriksi. Vasta tämän jälkeen ryhmä omaksuu ne

omakseen. Koska kaikkea ei voida testata, muodostuu myös osa ryhmän arvoista ja uskomuksista ryhmän sisäisesti. Ne jalostuvat ja vahvistuvat ryhmän sisällä yhteisen sosiaalisen kokemuksen kautta. Myös organisaation ideologialla ja filosofialla sekä niiden toteutumisella käytännössä on vaikutusta ryhmän ja yksilön kokemiin arvoihin ja uskomuksiin. Kolmannen tason muodostaa perusoletukset. Kulttuurin perusoletukset määrittävät ryhmälle asioiden merkityksen, mitä on meillä ja mihin tulee ryhtyä eri tilanteissa. Se määrittää ryhmää ja sen keskinäistä käyttäytymistä. Kulttuurin perusolettamat tuovatkin turvallisuutta jäsenilleen ja siksi muutostilanteet voidaan kokea ahdistaviksi. Toisaalta kun ryhmää kohdellaan johdonmukaisesti tiettyjen perusolettamien pohjalta alkavat he myös käyttäytymään niiden mukaisesti saadakseen vakautta ja enustettavuutta. Kulttuurin tulkintaan ja myös virhetulkintoihin vaikuttavat yksilön näkökulmat, tiedostamattomat oletukset ja laajemmat yhteiskunnalliset tekijät. Tiedostamattomat oletukset kumpuavat usein elämän ja ihmisluonnon peruspiirteistä. (Schein 2017, 17–25.)

Nykyisin organisaatioiden kulttuuriteoriat painottuvat ihmisten ajattelun ja kokemuksen ymmärtämiseen ja selittämiseen. Kulttuuri voi olla hyvinkin sisäistettyä ja tiedostamatonta. Ihmiset toimivatkin usein huomaamattaan automaattisesti sen mukaisesti. Uuden jäsenen tullessa työyhteisöön hän omaksuu muotoutuneet ja hyväksytyt kulttuurilliset tavat, arvot ja käytänteet arvoja. Seuraamalla muita opitaan hyväksyty kulttuuri, tietoisesti tai tiedostamatta. Pyrittäessä kehittämään ja johtamaan organisaatiota tulisikin lähestyä sitä kulttuurin näkökulmasta. Ei riitä, että rakenteet ovat kunnossa vaan myös on löydettävä keinot, joilla saadaan ihmisten sisin mukaan toimintaan. Tällä taas on vaikutusta myös koko organisaation kehittämiseen. (Harisalo 2021, 188–189.) Kulttuuria tarkastellessa Harisalon (2121) mukaan onkin kaksi näkemystä. Toisen näkemyksen mukaan organisaatio käsitetään kulttuurina, johon ihmiset eivätkä johtajat voi vaikuttaa. He sopeutuvat organisaatiossa olemassa olevaan kulttuuriin kykenemättä vaikuttamaan siihen. Kun taas puolestaan toinen näkemys korostaa organisaation mahdollisuutta vaikuttaa kulttuuriin tai luoda uutta kulttuuria. Vahvan kulttuurin omaavissa organisaatioissa ihmiset sisäistävät ja jakavat yhtenäisen kulttuurin sekä sen mukaiset toimintatavat. Nämä seikat saavat myös heidät työskentelemään samaan suuntaan organisaation hyväksi. Näin ollen voidaan todeta, että kulttuuriin vaikuttamalla voidaan vaikuttaa organisaation menestykseen. Tässä kulttuurin määrätietoisella seuraamisella ja tavoitteellisella johtamisella on huomattava suuri merkitys. (Harisalo 2121, 195–196.) Yhteenvedon voidaan todeta, että organisaatiokulttuuri kuvaa yhteisön tapaa toimia, kun taas johtamisen kulttuurilla kuvataan tapaa johtaa ja johon vaikuttavat erilaiset johtamisopit.

3.2 Johtamiskulttuuri ja johtamisopit

Organisaatiossa vallitseva kulttuuri siis määrittää yleisesti hyväksytyt ja kirjoittamattomat mielipiteet, asiat sekä niiden ilmaisutavat. Tällä taas on vaikutusta yksilön halukkuuteen ilmaista mielipiteitään ja ajatuksiaan asioista sekä siihen, että omat aidot mielipiteet ja asenteet eivät tule välttämättä julki. (Salminen 2022, 53.) Johtamista tarkastellessa nouseekin esille hyvin usein erilaiset johtamisopit, jotka muovaavat käyttäjänsä tapaa johtaa organisaatiota. Johtamisoppeja tarkastellessa nousee esille näkökulma siitä mihin johtaminen kohdistuu. Johtamisen kohteina voidaan pitää esim. laatujohtamista, talous- ja verkostojohtamista tai henkilöstöjohtamista. Johtaminen nähdään myös jatkuvasti muuttuvana ilmiönä, jolla vaikutetaan johtamisen kohteisiin ja ympäristöön. Voidaankin todeta, että johtajan käyttämällä johtamisopilla on suuri vaikutus työyhteisöön ja siihen millaiseksi ja mihin suuntaan hänen johtamansa toimiala kehittyy. Vaikutukset voivat heijastua laajempaan kontekstiin. (Luoma & Lindell 2020, 62–63.)

Historiaa tarkastellessa johtamisopit samoin kuin organisaatiokulttuuriteoriatkin ovat tulleet Suomeen muualta maailmalta ja ne omaksuttiin varsin myöhäisessä vaiheessa. Näitä oppeja ja teorioita on kehitetty mm Yhdysvalloissa ja Iso-Britanniassa. Suomessa ei kuitenkaan itse ole kehitetty johtamisen teorioita, malleja, innovaatioita taikka käytäntöjä. Suomalaisen johtamisen perinnettä on myös hyvin vähän tutkittu, joten perinteemme ja toimintatapamme eivät ole hyvin tiedostettuja. (Seeck 2008, 223.) Historiasta voidaan todeta, että 1940-luvulla sotien jälkeen Suomessa levisi kaksi oppia yhtä aikaa. Ne olivat tieteellinen liikkeenjohto ja ihmissuhdekoulukunnan opit. Tieteellinen liikkeenjohto oli enemmän teollisuuden käytössä ja sillä tavoiteltiin tuotannon lisäämistä. Seeck (2008) nostaa esille Huhtalan (2004) käsityksen, jonka mukaan, ihmissuhdekoulukunnan ideologiassa taas huomio keskittyy työntekijän sosiaalisiin tarpeisiin ja työskentelyn motivointiin. Näin ollen raha ei olekaan enää ainoa motiivi työntekemiselle. Tarkastellessa nykypäivän johtamisoppeja Suomessa Seeck (2008) mainitsee, että Seeckin ja Kuokkasen (2008) mukaan ihmissuhdekoulukunnan oppeja on nähtävissä vielä tänäkin päivänä Suomessa käytössä olevissa johtamisopeissa. (Seeck 2008, 224.) Tulevaisuuden johtamisoppien syntyyn vaikuttaa työelämän vallalla olevat tarpeet. Tällaisia ovat mm. resurssien riittävyys ja muut työvoimapolitiittiset haasteet. Hän nostaa esille myös ajankohtaiset työntekijäryhmät esim. tietotyöläiset, jotka haastavat nykyisiä johtamisen keinoja. Uudistuva työelämä tuo mukana uudenlaisen käsityksen johtajasta, työntekijästä ja työskentely ympäristöstä sekä työn tekemisestä. Tulevaisuuden johtamisopin täytyykin

antaa keinoja johtamiseen ja organisoitumiseen, jotta teknologia ja resurssit saadaan hyödynnettyä. (Seeck 2008, 237.) Lisäksi tarvitaan toimiva johtamisjärjestelmä.

3.3 Johtamisjärjestelmä

Organisaation toimimisen edellytys onkin johtamisjärjestelmä ja se on yksilöllinen eri organisaatioissa. Johtamisjärjestelmän avulla organisaation toimintaa voidaan johtaa sovittujen pelisääntöjen puitteissa yhtenäiseen suuntaan. Olennaisesti tässä edesauttaa tietoisuus järjestelmän sisällöstä sekä ymmärrys, miten sen puitteissa yksilöiden odotetaan toimivan. Mikäli johtamisjärjestelmä on sisällöltään ja erityisesti vastuiden delegointien suhteen epäselvä vaarantuu sen toimivuus. Toimijoiden tietämättömyys ylittää johtamisjärjestelmästä ja siitä kuinka sen puitteissa tulee toimia voi tuottaa ongelman sen toimivuudessa ja näin ollen myös sitoutuminen sen noudattamiseen voi vaarantua. Organisaation johtamisjärjestelmää koskeva kulttuuri, sen arvostus tai sitä kohtaan koettu vastarinta määrittää myös sen toimintaedellytyksiä. Tämän lisäksi valtapelit sekä valtasuhteet ja niiden epäselkeys hankaloittavat järjestelmän toimivuutta. Viimeksi mainittu ilmiö on vaarana julkisessa, erityisesti useita toimi- ja hallinnon aloja koskevissa johtamisjärjestelmissä. (Stenvall & Virtanen 2021, 119–121.)

Johtamisjärjestelmänä ihmiskeskeinen johtamisjärjestelmä ottaa huomioon ihmisten toiminnan, kannustamisen ja halun saada arvostusta. Mikäli tätä näkökulmaa ei kyetä huomioimaan riittävästi voi se vaarantaa hallinnon uudistuksen onnistumisen. Johtamisjärjestelmän sisällöllä onkin suuri vaikutus uudistuksen onnistumiselle. Luomalla kannustava, motivoiva ja innostava johtamisjärjestelmä saadaan aikaan ihmiskeskeinen johtamisjärjestelmä. Hallinnon uudistuksissa tuleekin pohdittavaksi johtamisjärjestelmä ja sen toimivuus. Tavoitekaanko sen avulla uudistuksen tavoitteet vai tulisiko johtamisjärjestelmäänkin tehdä muutoksia, jotta uusi toimintakulttuuri ja toimintatavat mahdollistuvat? Aito onnistuminen uudistuksessa tarvitsee johtamisjärjestelmän päivittämistä ja myös sitä, että sen mukaan osataan toimia. Johtamisjärjestelmä on Stenvallin ja Virtasen (2021) mukaan keskeinen ja merkittävä hallinnon uudistuksen osatekijä. (Stenvall & Virtanen 2021, 120–122.) Myös johtajuuden ydinroolien painottumisella on merkitystä siihen, millaiseksi organisaation johtamiskäsitys muodostuu.

3.4 Johtajuus

Tarkastellessa organisaatioita ja organisaatiomuutoksia liittyy niihin olennaisena osana myös johtamisen tarkastelu. Johtajuuden kolme olottuvuutta ovat strateginen johtaminen, johtajuus ja muutoksen johtaminen (Luoma & Lindell 2020, 60). Puolestaan johtamisen rooleja tarkastellessa nousee esiin käsitteet management ja leadership. Management roolissa johtaja toteuttaa faktaperusteista johtamis- ja suunnittelutyötä sekä ongelmien ratkaisua. Niistä ovat esimerkiksi työsuhde- ja työhyvinvointiasiat, budjetin laadinta ja hallinta, strategian ja vision laatiminen sekä niiden toteuttaminen. Työtehtäviä kuvaa suunnittelu, organisointi, delegointi, valvonta, raportointi, päätöksenteko ja vastuu. Myös resurssien hallinta ja niiden oikea kohdistaminen kuuluu tähän johtajuusrooliin. Leadership roolissa johtaja taas puolestaan kuuntelee, keskustelee, on läsnä, osallistaa, aktivoi, sitouttaa, ylläpitää ilmapiiriä, ideoi ja verkostoituu. Tässä roolissa johtajalla tulee olla kyky visioida tulevaa, näyttää suuntaa sekä johtaa ja innostaa kulkemaan sitä kohti. Tehtäviin kuuluu mm. työyhteisön hengestä ja työilmapiiristä huolehtiminen sekä sen kehittäminen. Lisäksi johtajan tulee myös kehittää itseään. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 38–40 ; Kotter 2012, 28–29.) Ristikangas ja Ristikangas (2010) mainitsevat myös Coachin roolin. Siinä johtaja valmentaa, innostaa, kannustaa, tukee ja mahdollistaa, motivoi, kehittää, etsii ja uskoo yksilön tai tiimin vahvuuksiin. Hän on pohtiva, tsemppaava, kannustava. Tässä roolissa johtaja keskittyy löytämään työntekijän tai tiimin yksilölliset vahvuudet. Hän kannustaa sekä mahdollistaa niiden käyttöönotossa sekä aidosti myös iloitsee heidän onnistumisestaan ja kehittymisestä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 38–40.)

Johtajuuden rooleissa kehittyminen vaatiikin johtajalta erityisesti itsensä kehittämistä. Tullakseen hyväksi johtajaksi hänen on kyettävä ajattelemaan johtajuutta ja johtajan rooleja jatkuvana, elinikäisenä kasvun ja kehittymisen prosessina. Ajan saatossa kokemus ja oppiminen kasvattavat johtamisen taitoja. Tämä asenne auttaa johtajaa selviytymään maailman ja kompleksisen toimintaympäristön nopeistakin muutoksista. (Kotter 2012, 185–186.) Johtamisella voidaankin vaikuttaa merkittävästi myös organisaation kykyyn kehittää toimintaansa luomalla työntekijöille ja työyhteisölle innovatiivisuuteen kannustava ja edistävä ympäristö. Työyhteisöihin luodulla turvallisella ja kannustavalla ilmapiirillä työntekijät uskaltavat toimia ja kehittää työtään. Onnistuneessa johtamisessa kyetään huomioimaan myös eri yksilöiden asennoituminen ja heidän vaikutuksensa uudistuksiin sekä työyhteisön ilmapiiriin. Myös johtajan omalla asenteella on suuri merkitys. Näillä työyhteisön psykososiaalisilla tekijöillä on merkittävä vaikutus organisaation ja työyhteisön

uusiutumiskykyyn, joihin taidokkaalla johtamisella voidaan vaikuttaa. (Heikkilä, Jantunen, Kurki, Mäkelä, Naaranoja, Pekkarinen, Piippo, Saarisilta, Sankelo, Sinervo, Sulander, Suomi, Tuomivaara, Tuulaniemi & Valtanen. 2015, 261.) Ihmisten johtamiseen kannattaakin panostaa, mikäli halutaan tavoitella onnistunutta organisaation muutosta ja organisaation kykyä selviytyä alati muuttuvasta ympäristöstä.

4 Ihmisten johtaminen

Ihmisten johtaminen ja siinä onnistuminen nousee keskeiseen asemaan tarkastellessa hallinnon uudistuksia. Niiden onnistumisen kannalta ihmisten johtaminen onkin merkittävässä roolissa. Se haastaa myös johtajuutta ja johtajan taitoja. Hänen toiminnallaan vaikutetaan siihen, miten ja millaisilla arvoilla ihmisiä johdetaan organisaatiossa sekä miten he kokevat organisaatioonsa ja sitoutuvat muutokseen. (Stenvall & Virtanen 2021, 121–122.)

4.1 Johtamisen käytänteet

Tarkastellessa uudistusta systeemisenä muutoksena, siihen liittyy aina oleellisesti ihmiset toimijoina. Organisaation kaikki eri tahot mm. johtajat, asiakkaat ja henkilöstö ovat osallisena muutokseen. He ovat voimavarana uudistuksen toteuttamisessa. Tästä on kyse ihmiskeskeisyydessä. Kun tarkastellaan nykypäivän johtamista julkisissa organisaatioissa, se onkin kokenut suuren murroksen. Ihmisten huomioon ottaminen ja heidän johtamisensa on tullut oleelliseksi johtamisajattelussa. Johtamisessa pidetäänkin tärkeänä henkilöstön kohtelua ja motivoimista. Toiminnan perusajatuksena on, että johtaja määrittää työtehtävien raamit ja henkilöstön itseohjautuvuuteen niiden suorittamisessa luotetaan sekä palautteen antamiseen ja oikeudenmukaisuuteen panostetaan. Itseohjautuvuuden kehittyminen taas vaatii työyhteisössä luottamuksellisen ilmapiirin. Suhteiden avoimuus, toisen huomiointi sekä työssä koettu luova ideointi onnistuu, vain kun on luottamusta ympäristöön. Vastuunottaminen ja yhdessä kehittäminen mahdollistuvatkin luottamuksellisessa työyhteisökulttuurissa. Luottamuksellisen ilmapiirin luominen työyhteisöön on pitkäjänteinen prosessi, jonka kehittymistä voidaan johtaa. Tähän taas johtaja tarvitsee luottamusta johdettaviltaan. Luottamuksen johtamista pidetäänkin oleellisena osana muutoksen johtamisessa. Erityisen vahvasti ihmisten johtamisessa korostuu vuorovaikutus. Toimivan vuorovaikutuksen onnistumiseksi tarvitaan monitahoista luottamusta. Lisäksi johtajan hyvät vuorovaikutustaidot ovat oleellisia, kun halutaan edistää ihmisten osallistamista ja osallistumista.

Näitä edellä mainittuja elementtejä tarvitaan, kun johdetaan muutosta ja kompleksista ympäristöä. Ihmisten johtamista tarkastellessa nouseekin esille muutamia tärkeitä ja teoriassa useasti esille nostettuja johtamiseen vaikuttavia ilmiöitä. Näitä ovat: luottamus, vuorovaikutus, osallistuminen ja itseohjautuvuus. Niiden vaikutus ihmisten johtamiseen ja kompleksisen ympäristön sekä muutoksen johtamiseen on ilmeinen. Kyseisistä ilmiöistä käytetään tässä tutkimuksessa sanaa käytänne ja niitä avataan seuraavissa alaluvuissa tarkemmin. (Stenvall & Virtanen 2021, 104–105, 144, 164–167.)

4.2 Vuorovaikutus ja luottamus

Ihmisten väliseen keskinäiseen toimintaan liittyy olennaisesti vuorovaikutus. Keskenään vuorovaikutussuhteessa olevien ihmisten toiminta taas muodostaa organisaatioiden välisen vuorovaikutussuhteen. Vuorovaikutuksella voidaan, asioita, muita ihmisiä tai osallistumista joko mahdollistaa tai rajoittaa. Vallankäytöstäkin voidaan puhua tässä yhteydessä. Organisaation toimintaan ja menestykseen vaikuttaa taas oleellisesti vuorovaikutus ja erityisesti johtajan tapa osallistua vuorovaikutukseen. Hän on roolissaan sekä vuorovaikutuksen mahdollistaja, että merkittävä osallistuja. Johtaminen on vaikuttamista, jota toteutetaan eri tahojen kanssa vuorovaikutuksen avulla. (Kilpi 2017, 118–120.) Luottamus toisiin ihmisiin taas auttaa huomioimaan muiden näkemyksiä ja vaikuttaa käyttäytymiseen sekä vuorovaikutukseen positiivisella tavalla. Kun henkilöstö luottaa johtajaansa on hänen helpompi saada heidät johdettua kohti muutosta ja sen tavoitteita. Muutoksen johtamisessa ja sen onnistumisessa pidetään luottamusta ensiarvoisen tärkeänä. (Stenvall & Virtanen 2007, 77–78.) Tähän tuleekin johtajan kiinnittää erityistä huomiota, sillä uudistuksen alkuvaiheessa luotu ilmapiiri vaikuttaa oleellisesti myös muutoksen toteutukseen. Tätä onkin vaikea muuttaa enää myöhemmin. Etenkin systeeminen muutos tarvitsee toimiakseen ja onnistuakseen luottamusta. Sitä voidaan havaita paitsi ihmisten välillä, myös eri organisaatioiden välisessä yhteistyössä. Organisaatioiden väliset suhteet syntyvät ihmisten välisestä luottamuksellisista vuorovaikutussuhteista. Asioiden toimivuuden ja onnistumisen kannalta onkin tärkeää, että heidän keskinen luottamuksensa toimii. Sillä ylitetään organisaatioidenkin väliset yhteistoiminnalliset hankaluudet. (Stenvall & Virtanen 2021, 164–165.) Kilpi (2017,120) pitääkin johtamista ja vaikuttamista suhteiden ja vuorovaikutuksen ominaisuutena, jonka toimintaympäristönä on vahvasti verkostot, missä johtaminen nykypäivänä tapahtuu.

Tarkastellessa puolestaan yksilön reagoitua muutostilanteissa vaikuttaa siihen merkittävästi hänen aiemmat kokemuksensa ja tapahtumansa. Mennyt ohjaa tapaa suhtautua meneillä olevaan muutokseen. Negatiivinen kokemus voi vaikeuttaa organisaation muutoskehitystä. Mattilan (2007) mukaan menneisyys on otettava huomioon tarkastellessa sekä nykyistä hetkeä, että tulevaa. Se vaikuttaa merkittävästi siihen, miten nykyhetki koetaan ja millaisena tulevaisuus nähdään. Aiemmillä kokemuksilla on jopa suurempi merkitys yksilön kokemaan, kuin johdon muutosvisioilla. Luottamus onkin merkittävä tekijä, joka linjaa lähtökohtaa sekä asetelmia uudelle tilanteelle. Luottamusta voidaankin kuvailla yksilön reagoitua epävarmassa tilanteessa. Hän suhtautuu siihen lähtökohtaisesti positiivisella varauksella. Toisaalta organisaatiossa voi ilmentyä myös rikos ja rangaistus kulttuurista tulevaa kunnioitusta. Luottamus voidaan saavuttaa mm. avoimeen informaation jakoon ja johtamisen läpinäkyvyyteen perustuen. Ryhmää kohtaan koettu ymmärrys taas tuottaa luottamusta samaistumiseen perustuen. Tarkastellessa luottamusta voidaan todeta, että työyhteisöä kohtaan koettu luottamus on usein vahvaa. Organisaatiota kohtaan koettu luottamus onkin usein pääasiallisesti työyhteisöstä kumpuavaa. Luottamus perustuu sanattomiin sopimuksiin ja organisaation kulttuuriin eikä sitä saavuteta ohjeistamalla. Luottamusta on syytä tarkastella organisaation voimavarana muutoksessa, joka voi toimia myös sitä vastaankin. (Mattila 2007, 47–51.) Panostaessaan luottamukseen organisaatio saa työntekijöitä, jotka ovat halukkaita panostamaan työnsä kehittämiseen. Luottamusta syntyykin, kun työntekijä voi luottaa johtoon. Jotta se saavutetaan, tulee johtamisen olla oikeudenmukaista. Oikeudenmukaisella johtamisella ja toimintatavoilla voidaankin todeta olevan huomattava vaikutus luottamuksellisen ilmapiirin kehittymiseen. Ilmapiiriin vaikuttavat oleellisesti myös työyksikön ja lähiesimiesten toimintatavat. (Heikkilä ym. 2015, 262.) Lisäksi yhteisön luottamuksellinen ilmapiiri ja toisiin ihmisiin luottaminen antaa myös mahdollisuuden itseohjautuvuuden kehittymiselle. (Stenvall & Virtanen 2021, 165.)

4.3 Itseohjautuvuus

Kun tarkastellaan perinteistä hierarkisen johtamisen valtaa, vastuuta ja vapautta lähestytään sitä itseohjautuvuudessa toisella tapaa. Valtaa voidaan jakaa. Itseohjautuvuutta voi olla organisaatio-, työyhteisö- ja työntekijätasoisista. Itseohjautuvuuden käsitettä yksilötasolla voidaan Vuoren (2021) mukaan lähestyä itsejohtajuuden käsitteellä, jota Stewart ja muut (1986) sekä Manzin (2019) määrittelevät työntekijän kyvyksi asettaa itsenäisesti toiminnalleen tavoitteet ja miettiä keinot niiden toteuttamiseksi sekä kantaa vastuu niiden toteutumisesta. Vuori nostaa myös esille Manzin (2019) määritelmän itsensä johtamisesta taas siten, että on kyky suoriutua annetuista tehtävistä

annettujen raamien mukaisesti. Itsejohtajuus on siis laajempi käsite oman työn autonomisesta johtamisesta. (Vuori 2021, 3–5.) Itseohjautuva työntekijä siis määrittää, priorisoi, aikatauluttaa ja kantaa vastuun omista työtehtävistään. Hän suoriutuu työtehtävistään ilman auktoritaarista johtamista. Hän käyttää asiantuntijuuttaan työtehtävistään suoriutumiseen, itsejohtamiseen ja sen kehittämiseen. Hän tunnistaa rajat, joiden sisällä hän voi autonomisesti työskennellä sekä myös työskentelee ja viestii aktiivisesti muun yhteisön kanssa työstään. Kun työntekijä työskentelee ryhmässä, jossa joukko työntekijöitä vastaa tehtävästä ja siihen liittyvistä päätöksistä kokonaisuudessaan puhutaan itseohjautuvasta tiimistä. Se muodostuu työntekijöistä, joilla on kyseiseen tehtävään asiantuntijuutta. Tiimi löytää itsenäisesti parhaan tavan toimia ja ratkaista tehtäväkokonaisuuksia huomioiden tehtävän reunaehdot. Myös tiimi työskentelee toiminnan reunaehto- ja huomioi toiminnassaan myös organisaation tavoitteet. Tässäkin toiminnassa on oleellista huomioida muut toimijat ja tiimit sekä pitää yllä vuorovaikutusta heidän kanssaan aktiivisen viestinnän avulla. (Vuori 2021, 11–14.) Vuori (2021, 6) mainitsee myös Salovaaran (2020) huomion siitä, että tiimin jäsenet toimivat tasavertaisesti, eikä se silloin tarvitse tiiminvetäjää.

Puolestaan kun taas tarkastellaan hierarkkisen johtamisen omaavaa organisaatiota, on siinä johtaminen hyvinkin kontrolloitua ja ennustettavaa. Työntekijöiden näkökulmasta katsottuna se antaa hyvinkin rajalliset mahdollisuudet oman työn ja itsensä kehittämiseen. Strategisissa päätösten tekemisissä ei hyödynnetä henkilöstön asiantuntemusta, vaan ne tehdään pienellä joukolla ja valmiit päätökset viestitetään heille. Tällaisen byrokraattisen moniporrasjohtajuuden omaavan organisaation katsotaan olevan myös varsin hidas päätöksen teossa ja reagoinnissaan muutokseen. Itseohjautuvuus tuokin organisaatioon löysemmät rakenteet ja ohjeet, joiden puitteissa työntekijät voivat järjestää vapaasti toimintansa. Organisaation puitteet luovat kuitenkin tekemiselle suunta- viivat ja ohjaavat toimintaa. (Martela & Jarenko 2017, 14–17.) Toisaalta itseohjautuvuuden käsitteet yksilöillä voivat olla erilaiset, mikä taas vaikeuttaa sen toimivuutta. Itseohjautuvuudessa haaste onkin määrittellä millaiset työtehtävät sopivat autonomisesti tehtäviksi ja millaisia vaatimuksia työntekijöiltä sekä johtamiselta vaaditaan. Johtajuuden ja johtamisen on muututtava, jotta itseohjautuvuus toimisi työyhteisössä. Täytyy myös huomioida, että kaikille työntekijöille itseohjautuvuus ei sovellu. (Vuori 2021, 16–17.) Työntekijöiden onkin opeteltava uusia työelämän taitoja, jotta itseohjautuvuudessa kehitytään. Se vaatii mm. itsejohtamisen osaamista ja kykyä työskennellä tiimeissä. Työntekijöiden itseohjautuvuuteen valmentaminen ennakkoon ennen organisaation toimintamallin käyttöönottoa voisi olla hyödyllistä itseohjautuvuuden toimintatapojen sisäistämiseksi ja sen onnistumiseksi. (Ojala & Mäki 2017, 266–271.)

Tarkastellessa sosiaali- ja terveysalaa voidaan johtamisen todeta olevan hierarkkista. Ojalan ja Mäen (2017) mukaan päätöksenteon hierarkkisuudesta ja vahvasta ammattikuntaisesta johtamisesta johtuu se, ettei asiantuntijoilla ole riittävästi osaamista eikä mahdollisuksiakaan kehittyä työskentelemään itseohjautuvasti. Tähän vaikuttaa lisäksi alan tiukat asiakas- ja potilasturvallisuuden valvonta ja vastuu sekä ohjeistukset. Nämä tekevät haastavat työntekijän rohkeutta työskennellä itseohjautuvasti. Nykyajan muutokset kuitenkin koskettavat myös sosiaali- ja terveys alaa. Asiakaskunta muuttuu, sote-alan resurssit niukkenevat, palvelujen järjestäminen muuttuu maakunnalliseksi velvoitteeksi ja digitalisaatio sekä robotiikka tulee osaksi työelämää. Muutostahti on nopeaa ja jatkuvaa. Itseohjautuvuudella katsotaan voivan vastata tähän nykypäivän työelämän haasteelliseen tilanteeseen. Sote-alan tulevaisuuden suuntana johtamisessa taas Ojala ja Mäki näkevät haasteelliseksi vahvan ammatillisen johtamisen, ammattimaisen yleisjohtamisen ja poliittisen johtamisen yhdistämisen. (Ojala & Mäki 2017, 266–271.) Toisaalta sote-alalla asiantuntijatyö ja tiimityöskentely ovat lisääntyneet, mikä on omiaan vahvistamaan osallisuuden tunnetta työelämässä.

4.4 Osallisuus

Osallisuuden merkitys ja sen lisääminen työelämässä onkin nykypäivän johtamisessa noussut tärkeäksi ilmiöksi. Osallisuuden johtamisella tarkoitetaan yleisesti ottaen johdon erilaisia keinoja sitouttaa työntekijät osaksi organisaation toimintaa. (Lindström & Taipale 2021, 99.) Näitä keinoja voivat Lindströmin ja Taipaleen (2021, 99) mukaan Wilkinson ym. (2010) määritteleminä olla esim. osapuolten välinen vuorovaikutus eri kanavilla, yhteinen ongelmien ratkaisu, tiimityöskentely sekä aseman mukana tuomien ideologioiden uudelleen tarkastelu. Lindström ja Taipale myös (2021, 105) nostavat esiin mm Boxallin (1993) käsityksen siitä, ettei osallistumisessa ja osallisuudessa pelkkä ideologian käyttö johtamisessa tee automaattisesti aitoa osallistumista, vaan se voi jäädä pinnalliseksi tai manipuloinnin mahdollisuuskin on olemassa. Lisäksi Lindström ja Taipale (2021, 105) kiinnittävät huomiota Oppenauerin ja Van de Voorden (2016) ajatukseen, että osallistuva johtaminen ei välttämättä sovi kaikille työntekijöille ja se voi lisätä työkuormaa ja riskiä työuupumuksen.

Osallisuus nousee ihmisten johtamisessa vahvasti esille. Lindström ja Taipale (2021) ovat analysoineet henkilöstön osallisuutta ihmisten johtamisen tutkimuksissa ja suomalaisissa johtamisoppaissa

rationaalisen ja normatiivisen ideologian pohjalta. Rationaalisessa ideologiassa osallisuuden lisääntymisen taustalla ovat mm. tietotekniikan kehittyneisyys, kasvanut kansainvälinen kauppa, strategia-ajattelu ja kilpailu. Tavoitteena on yksilön ja työryhmien suoriutumisen ja tuottavuuden parantaminen, jolla organisaatio saa tulos- ja kilpailuetua. Osallisuus ilmenee ennalta määritettyjen työn toimintojen noudattamisena, oman työn ja tulosten seurantaana sekä tiedon vastaanottamisena. Toimijoita tarkastellaan erilaisina resursseina, jota vaativat ulkoista valvontaa ja pääpaino on eritasoisissa johtajissa. Rakenteet ja arvioinnit luovat yhteenkuuluvuuden. Sitä vastoin normatiivisessa ideologiassa yhteenkuuluvuus saadaan aikaiseksi ilmapiirin välityksellä. Osallisena nähdään sitoutunut yhteisön jäsen, joka valvoo itseään ja johtajiston rooli on vähäisempi. Osallisuus saadaan aikaiseksi osallistumalla vastavuoroiseen keskusteluun, jakamalla päätöksentekoa, tarkastelemalla uudella tavalla asemaan perustuvia rajoja sekä osaaminen tarkastelulla jatkuvana kehitymisprosessina. Osallisuuden nähdään parantavan yksilön ja työyhteisöjen motivaatiota, työhyvinvointia ja sitoutumista. Näillä on vaikutusta työstä suoriutumiseen ja tuottavuuteen, joka puolestaan taas palvelee organisaation tulosta ja kilpailuetua. Normatiivisen ideologian taustalla on koulutustason nousu, asiantuntijatyön sekä tiimityöskentelyn lisääntymien. Tämän lisäksi psykologinen näkökulma on vahvistunut ihmisten johtamisen tutkimuksessa. (Lindström & Taipale 2021, 119.) Tarkastellessa organisaation muutostilanteita, niiden onnistumista ja ihmisten johtamista korostuvat johtajan taidot. Hänen kykynsä huomioida johtamisen käytänteet ja johtaa niitä läpi muutosprosessin.

4.5 Ihmisten johtaminen muutosprosessissa

Organisaation ylimmän johdon muutoksen johtamisen taidot ja resurssit ovat tärkeitä muutoksen onnistumisen kannalta. Muutostilanteissa johtajalta vaaditaan erityistä kykyä nähdä tulevaisuuden suunta, suunnitella siihen tavoitteet ja keinot sekä kykyä johtaa henkilöstö kohti uutta suuntaa. (Salminen 2022, 42–43.) Muutoksen läpiviemisen onnistumisessa auttaa myös johtajan kokeneisuus aiemmista prosesseista sekä koulutus ja perehtyneisyys muutosprosesseihin (Stenvall & Virtanen 2021, 158). Johtajan herkyys tulkita organisaatiota muutoksen aikana sekä edellisten muutosten historian ymmärrys ja analysointi auttavat myös muutosprosessin onnistumisessa. (Stenvall & Virtanen 2007, 45). Muutosjohtamisen resursseja tarkastellessa johtajan yksilöllisellä riskinsietokyvyllä ja vallitsevalla johtamiskulttuurilla on merkitystä (Salminen 2022, 43). Lisäksi johtajalta vaaditaan kykyä visioida muutosta, viesti siitä ja asettaa myös sille realistisia tavoitteita. Samoin organisaation toiminnan ja työskentelytapojen tuntemisella sekä ihmisten johtamisen taidoilla on

merkitystä muutoksen onnistumiselle. Johtajalla tulee olla kykyä toimia avoimessa vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa. Muutostilanteessa läsnä olemalla ja hyvällä vuorovaikutuksella hän sekä auttaa henkilöstöä muutosprosessin läpi viemisessä että viestittää heille organisaation tavoitteet. (Stenvall & Virtanen 2007, 105–106.)

Hyvä muutosjohtaja kykenee myös omalla esimerkillään luomaan positiivisen vuorovaikutuksen ilmapiirin, joka kannustaa myös muita avoimeen vuorovaikutukseen. Luottamusta herättääkin johtaja, jolla on kyky tuntea, mutta reagoida hallitusti muutoksessa esiin nouseviin asioihin ja tilanteisiin. Johtajan oma sitoutuneisuus muutokseen on hyvä näkyä myös henkilöstölle. Näin hän omalla esimerkillään kykenee innostamaan ja sitouttamaan myös muita muutokseen. Johtajan läsnäolo onkin erityisen tärkeää, jotta saavutetaan avoin ja luottamuksellinen vuorovaikutussuhde henkilöstön kanssa. Läsnä oleva johtaja toimii henkilöstön tärkeänä voimavarana ja mahdollistajana muutoksen käytännön toteutuksessa. Muutostilanteen johtamisessa korostuu myös kyky ratkaista ongelmatilanteita ja hallita ristiriitoja. Tähän tarvitaan rohkeutta puuttua sekä hallita ristiriitaisia tilanteita avoimesti ja ratkaisukeskeisesti. Mikäli johtaja toimii mahdollistavan ideologian mukaan, hän huolehtii henkilöstön tukemisesta ja kehittymisestä muutosprosessissa, mahdollistaen dialogiin perustuvan oppimisprosessin muutoksessa. Hän antaa oman osaamisensa ja johtajuutensa henkilöstön käyttöön. Hän saa heidät innostettua mukaan muutokseen ja luottamaan omiin kykyihinsä. Tämä valmentava ja mahdollistava johtajuus voi tapahtua vain luottamuksellisessa ilmapiirissä. (Stenvall & Virtanen 2007, 105–106.)

5 Kompleksisuus

Kompleksisuusajattelun teoria muodostuu poikkitieteellisesti. Se hakee teoreettisia ymmärrystä ja viitekehyksiä useilta eri tieteenaloilta niitä yhdistellen. Kompleksisuusajattelu selittää ja tarkastelee ilmiötä yhtenäisenä kokonaisuutena, joka voi koostua useista ilmiöistä, joilla on vaikutusta toisiinsa kokonaisuutena. Yksittäin tarkasteltuna ilmiöt eivät muodosta kyseistä kokonaisuutta, niinpä ymmärrys täytyy muodostaa kaikki ilmiöt huomioon ottaen. Kompleksisuusajattelun käyttö viitekehyksenä ilmiöiden tutkimisessa on kasvattanut suosiotaan huomasti viime aikoina. Kompleksisuusajattelu organisaatioita tutkittaessa nousi pinnalle 2000-luvulla ja sen avulla on haettu ymmärrystä myös organisaatioiden muutoksiin. Johtamiseen kiinnitetään huomiota ja teorian avulla pyritäänkin myös kehittämään johtamista. (Puustinen & Jalonen 2020, 17–23.)

5.1 Organisaation systeemisyy

Kompleksisuus käsitteenä tarkoittaa yhteen kietoutuneisuutta. Systeemi taas muodostuu yhteen liittyneistä asioista sekä toimista, jotka liittyvät kokonaisuutena toisiinsa. Organisaatiota voidaan tarkastella tällaisena systeemisena kokonaisuutena. Sille ominaista on, että se toimii itsenäisesti-vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa eikä vaadi toimiakseen perinteisesti ajateltua johtajuutta. Organisaatiossa nähdään olevan useita toisiinsa vaikutuksessa olevia systeemejä. Systeemien toimintaan vaikuttaa ulkoiset tai sisäiset ärsykkeet, jotka saavat ne organisoitumaan uudelleen. Muutos on jatkuvaa sekä systeemin sisällä, että sen suhteessa muihin systeemeihin. Yhdessä systeemissä tapahtuvalla muutoksella on myös heijastevaikutus muihin systeemeihin. Työyhteisöä tai sen sisällä toimivaa kokonaisuutta voidaankin pitää strategisen johtamisen näkökulmasta katsottuna systeeminä. Kompleksisuus ajattelu lähtee siitä, että johtajalla on vähäinen vaikutusmahdollisuus johdettavan asian kokonaisuuden tilaan tai johtamisen kautta syntyviin syy ja seuraussuhteisiin. Sen sijaan hän voi vaikuttaa siihen mitkä asiat ovat johtamisen keskiössä. Johdettavilla asioilla nähdään olevan omat ominaispiirteensä, joihin vaikuttaa oleellisesti vuorovaikutussuhteet. Systeemi toimii itsenäisesti ilman johtamistakin. (Juuti & Luoma 2022, 140–141.) Toisaalta kompleksisessa ympäristössä ilmenee useita ilmiöitä ja nämä tiedostaen kompleksista ympäristöä voidaan johtaa.

5.2 Kompleksisuuden ilmiöt ja johtaminen

Ensimmäisenä ilmiönä tarkastellaan kytköksellisyyttä, joka kuvaa systeemien liitännäisyyttä toisiinsa kompleksisuuden ominaisuutena. Vuorovaikutus saa systeemin osat reagoimaan muutoksessa keskenään. Sen vaikutuksia on vaikea ennakoida. Vuorovaikutussuhteita ja niiden vaikutuksia on myös haastava ennakoida saatikka jälkikäteen tunnistaa. Jokaisen toisiinsa kytköksissä olevan systeemin reagointi vaikuttaa myös muihin. (Juuti & Luoma 2022, 142–143.) Nykypäivän verkostoitunut ja vuorovaikutteinen yhteiskunta on hyvinkin kytköksellinen ja riippuvainen toisistaan. Organisaatioita ja yhteisöjä voidaan tarkastella tällaisena toisiinsa kytköksissä ja riippuvaisuussuhteessa olevina systeemeinä. Koska ne toimivat vuorovaikutuksissa keskenään ja niiden välillä on kytköksiä, myös toiminnalla on vaikutusta toisiinsa. Kytköksellisyys näkyy myös eri yhteisöjen yhteiskehittymisessä. Uudistukset toisessa yhteisössä vetävät mukaansa myös muita yhteisöjä. Keskinäisessä riippuvuussuhteessa ollessaan he ohjaavat toistensa toimintaa. Yhteisen

kehittämisen ja toiminnan näkökulmaa tarvitaan, jotta uudistuksissa onnistutaan ja osataan huomioida sen vaikutukset kaikkiin toimijoihin. (Puustinen & Jalonen 2020, 25–26.) Tarkastellessa taas organisaatiota on sen sisällä nähtävissä kytköksiä esim. työyhteisössä, toiminnoissa ja henkilöissä. Kaikki ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Johdettaessa tuliksikin tämä ottaa huomioon. Tulisi kyetä johtamaan laajempaa kokonaisuutta ei yksittäistä osatekijää. Johtajalta vaaditaankin kykyä nähdä kokonaisuus, kytköksellisyys ja ratkaisujensa laajempaa vaikutus. Tosin näitä on vaikea tarkalleen etukäteen nähdä taikka tunnistaa. (Juuti & Luoma 2022, 142–143.)

Toiseksi tarkastellaan systeemien vuorovaikutteista kytkeytymistä toisiinsa molemmin puolista hyötysuhdetta tavoitellen, joka tuottaa käsitteen symbioosi. Symbioottisessa suhteessa on luonteenomaista etsiä yhdessä kohti uusia ulottuvuuksia. Organisaation toiminnassa on useita vuorovaikutus suhteita ja tahoja. Vuorovaikutus on toimintaa ylläpitävä tärkeä tekijä. Kolmantena systeemin tarkastelun ilmiönä on systeemin osa, joka kytkeytyy johonkin aiemmin käytössä olleeseen systeemin osaan. Tätä nimitetään takaisinkytkennäksi, jonka systeemi vaatii toimiakseen. Se myös aiheuttaa niiden muodonmuutoksen. Kytkennät voivat olla negatiivisia, jotka palauttavat poikkeamat lähtöpisteeseen tai positiivisia, jotka vahvistavat uutta kehitystä tai voivat myös ominaisuuksillaan toimia systeemin kokonaisuutta heikentäen. Kun taas tarkastellaan takaisin kytkentää ja johtamista, niin siinä takaisinkytkentöjä on havaittavissa runsaasti. Yleisin tapa johtaa organisaatiota onkin Juutin ja Luoman (2022) mukaan juuri negatiiviset kytkennät, joilla valvotaan ja vaikutetaan huonoon kehitykseen eikä näin ollen pyritä vahvistamaan hyvää. Molempien kytkentöjen toimimiseen vaikuttaa kuitenkin asian tarkastelukulma ja tavoite, sillä molemmilla on hyviä ja huonoja vaikutuksia. Kompleksisuusajattelussa positiivisia kytkentöjä käsitellään taas vahvistavana syklinä. Johtamisessa tulisi niitä osata tunnistaa, hyödyntää sekä pyrkiä löytämään uusia syklejä niitä vahvistaen. Johtamisella voidaan myös vaikuttaa siihen, millaisiin vuorovaikutussuhteisiin halutaan panostaa ja miten. Kompleksisuusajattelu näkee yhteiskehittämisessä johtamisen laajat mahdollisuudet juuri vuorovaikutus tahojen monipuolisuuden kautta. Johtaminen on yhteisön yhteinen asia, johon kaikki osapuolet toiminnallaan vaikuttavat. (Juuti & Luoma 2022, 145–154.)

Neljäntenä ilmiönä tarkastellaan epälineaarisuutta ja muutoksia lähtötilanteessa. Kytkökset liittävät ilmiöt toisiinsa ja takaisinkytkökset saavat prosessin elämään ja muuttumaan. Säännöllisyys ilmiöissä kohtaa jossain vaiheessa muutoksen, jota ei voida ennakoita eikä sen vaikutuksia ennustaa. Kyseessä on epälineaarisuus, jolla vaikutusta systeemin suuntaan. Systeemin lähtötilanteessa

tapahtuvalla muutoksella on taas suoranainen vaikutus lopputulokseen. Kompleksinen systeemi onkin herkkä lähtötilanteelle. (Juuti & Luoma 2022, 155–157.) Alussa ilmenneet asiat voivat ker- taantua ja muotoutua prosessissa yllättävällä tavalla ja vaikuttaa siten suurestikin lopputulokseen. Tällaista epälineaarisia vaikutuksia on hyvin vaikea ennakoida tai ennustaa. Arkea tarkastellessa esim. strategian jalkautuksessa voidaan nähdä epälineaarisuutta, mikäli mikään ei muutukaan. Myös sosiaali- ja terveystalouden pitkäkestoisessa uudistuksessa missä muutosta ei tapahdu juuri lainkaan tai lopputulosta ei voida määrittää ilmenee epälineaarisuutta. (Puustinen & Jalonen 2020, 23.) Tarkastellessa epälineaarisuutta osana organisaation muutosprosessissa voidaan to- deta, että tämä kannattaa ottaa huomioon. Sitä on vaikea mitenkään täysin ennakkoon suunnit- tella, sillä yksiköt samoin kuin lähtötilanteet ovat yksilöllisiä. Niinpä sama prosessi tuottaa erilaisen lopputuloksen. Tämä onkin johtamisessa tunnistettava ja huomioitava. On myös osattava ottaa huomioon organisaation tila ja sen ominaispiirteet. (Juuti & Luoma 2022, 155–157.)

Viides ilmiö on itseorganisoituminen ja attraktori. Systeemillä itsellään on kyky organisoitua ja or- ganisoida toimintaansa ilman ulkopuolista ohjausta. Vuorovaikutus ympäristönsä kanssa mahdol- listaa systeemin löytämään järjestyksen tai parhaan tavan toimia kulloisessakin meneillään ole- vassa tilanteessa. Systeemistä on myös löydettävissä itsenäisesti synnyttämiä vakiintuneita käyttäytymisen muotoja, jotka voimistuneet takaisinkytkennät aiheuttavat. Ennen pitkää systeemi kohtaa säännönmukaisuutta tuottavan elementin ja päättyy säännöllisyyteen. Kompleksisuusajat- telu tarkasteleekin organisaatiota systeeminä, jonka itseorganisoituminen on jatkuvaa sen ollessa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Annettujen rajojen puitteissa se löytää itsenäisesti par- haan toimintatavan. Attraktorit tuottavat yhteisöön säännöllisyyttä mutta järjestys voi olla jokin muu, kuin johdon asettama. Johtoa voidaan pitää attraktorina, mutta se voi olla myös joku muu henkilö organisaatiosta. Yhtä hyvin se voi olla jotain organisaation kulttuurista kumpuavaa esim. idea tai uskomus tai arvo. Johtamisen näkökulmasta katsottuna itseorganisoitumisen toteutumise- lle tuleekin johtajan rakentaa puitteet eikä sen ilmentymistä ole tarve estää. Päinvastoin sen ole- massaolo on hyvä tiedostaa ja johtajuudessa keskittyä luomaan puitteet sille. Johtajuus käsitteenä muuttaa muotoaan, mutta ei poista sitä. Oleellista johtajuudessa on tiedostaa, milloin asioiden kulkuun tulee puuttua ja milloin ne voivat edetä omalla painollaan. Organisaation attraktorit ja it- seorganisoituminen voidaan nähdä organisaation sisäisenä toimintana, jotka taitava johtaja tie- dostaa ja hyödyntää johtamisessaan. (Juuti & Luoma 2022, 157–161.)

Kuudes näkökulma kompleksisuuteen ovat sen käytännön ilmiöt. Kompleksisuus käytännössä tuottaa erilaisia ilmiöitä, kuten emergenssi ja pirulliset ongelmat sekä paradoksit ja jännitteet. Emergentsillä kuvataan systeemien välisestä vuorovaikutuksesta syntyvää ilmiötä, jolla on vaikutusta toimijoiden käyttäytymiseen. Selkeää syytä asioiden tapahtumiselle on vaikea löytää tai selittää. Asiat tapahtuvat kuin itsestään. Koska emergentti ilmiö koostuu useista tekijöistä, yksittäisten osien tarkastelu ei tuota oikeanlaista ymmärrystä eikä näin ollen myöskään voida arvioida kokonaisuuden käyttäytymistään. Emergenttiä ilmiötä onkin tarkasteltava aina kuonaisuutena. Organisaatiokulttuuri voidaankin rinnastaa emergenttiin ilmiöön. Kulttuuria muovaavat organisaation käytännöt, ihmiset ja normit. Koska nämä tekijät ovat vaihtuvia, muovautuu ja muuttuu kulttuuri koko ajan. Kulttuuri ilmenee mm. uskomuksina, olettamuksina, arvoina, ideoina ja käytäntöinä, jotka ohjaavat toimijoiden käyttäytymistä. Jos kulttuurin ilmapiiri on kehityksen tai uusien ajatusten vastainen, saattaa se vaarantaa uudistumisen. Avoin kulttuuri taas kannustaa keskusteluun, kehittymiseen ja innovointiin. (Puustinen & Jalonen 2020, 24–25.)

Myös kompleksisuuden ilmiönä tunnettu käsite pirullinen ongelma kuvaa taas sananmukaisesti haasteellista tilannetta. Ongelmaa on vaikea havaita ja sen ratkaisu tuottaa aina vain uusia ongelmia. Ongelmaan liittyy monia tahoja sekä muita ongelmia eikä niitä voida yksin ratkoa. Pirullinen ongelma muuttaa nopeastikin muotoaan. Ratkaisun löytyminen saattaa tuottaa haasteita, sillä osapuolten näkemykset voivat olla hyvinkin ristiriidassa keskenään. Edellä kuvattuja pirullisia ongelmia on havaittavissa mm. sosiaali- ja terveydenhuollon ongelmia kuvattaessa. Juuti ja Luoma (2022) nostavat esiin myös paradoksit ja jännitteet tyypillisinä kompleksisuuden ilmiöinä. Ne kuvaavat tilanteiden ristiriitaisuuksien ja jännitteiden tuomista tilanneista nousseita ilmiöitä, joita kompleksisuusajattelussa pidetään positiivisena merkinä organisaation toimintakyvystä. (Juuti & Luoma 2022, 163–165.) Kokonaisuudessaan kompleksisuusajattelun mukaan ottaminen julkisiin hallinnon uudistuksiin tuottaa uudenlaista näkökulmaa johtamiseen ja muutoksen hallintaan sekä nostaa esille myös henkilöstöjohtamisen tärkeyden uudistuksen toteutuksen onnistumiseksi.

6 Hallinnon uudistus ja kompleksisuus

6.1 Kompleksisuuden yhteys hyvinvointialueuudistukseen ja johtamiseen

Sote-uudistukseen voidaan perustellusti liittää kompleksisuusajattelu. palveluntuottajina ovat yksityinen, julkinen ja kolmas sektori. Nämä ovat keskenään vuorovaikutussuhteessa ja yhteistyössä

ja muodostavat palveluiden verkoston. Kun hyvinvointialueuudistuksessa yhdistetään yhteen eri toimialoja, lisääntyy myös kompleksisuuden ilmeneminen. Lisäksi eri toimialoja ja henkilöstöä ohjaavat myös sen organisaatiolle tyypilliset tavoitteet ja velvoitteet sekä toimintaympäristöt. Nämä luovat uudistukselle omat haasteensa. Kompleksisuutta on nähtävissä myös valta- ja vastuusuhteen kautta katsottuna. Poliittisia tavoitteita ja sen kytköksellisyyttä uudistuksen valmisteluun sekä toimivan organisaation päätöksentekoon voidaan tarkastella kompleksisena ja toisiinsa liittyvänä ilmiönä. (Jalonen 2020, 1–6.) Kompleksisuusajattelu tuottaakin näkökulman, jota kautta voidaan oppia uudella tapaa ymmärtämään, hallitsemaan ja johtamaan hallinnonuudistuksen tuottamia organisaatioita esim. hyvinvointialueita sekä kehittämään niiden johtamista (Puustinen & Jalonen 2020, 17–23.) Uusiin hyvinvointialueisiin muodostettiin myös uusi organisaatio ja johtamisjärjestelmä. Tällä on vaikutuksensa johtamiseen ja johtamiskulttuuriin, joka täytyy luoda uudelleen vastaamaan hyvinvointialueen johtamisjärjestelmää, kuten esim. Keski-Suomessa tehtiin. (Keski-Suomen hyvinvointialueen organisaatiokaavio 2023.) Kompleksisuuden tunnistamisella ja sen tietoisella johtamisella ja johtamisen kehittämisellä voidaan puolestaan johtaa kompleksista ja muutoksen keskellä olevaa yhteisöä, jollaisia hyvinvointialueidenkin voidaan katsoa olevan. (Juuti & Luoma 2022, 142–143.) Toimiva johtamisjärjestelmä on puolestaan Stenvallin ja Virtasen (2021) mukaan keskeinen ja merkittävä hallinnon uudistuksen osatekijä. Systemisen näkökulman kautta voidaankin hakea ymmärrystä ja muutoksen hallitumpaa johtamista hallinnon uudistuksille. (Stenvall & Virtanen 2021, 88–89.)

6.2 Julkisen hallinnon kompleksiset piirteet

Nykyiset hallinnon ja johtamisen muutoksen alulle panevat tekijät löytyvät mm. tarpeesta uudistaa organisaatio nykypäivän tarpeita vastaavaksi ja globalisaation huomioon ottavaksi. Muutoksen syitä voi olla monia. Julkisella sektorilla muutostarpeita tuo erityisesti palvelujen saatavuuteen ja työvoimaan kohdistuvat haasteet sekä vanhanaikaisesta johtamistavat. (Stenvall & Virtanen 2007, 18–20.) Muun muassa näihinkin edellä mainittuihin haasteisiin on myös Suomessa lähdetty vastaamaan vuonna 2023 toteutetulla julkisen sektorin Sote-uudistuksella. (Uudistus lyhyesti 2022.) Myös Keski-Suomen hyvinvointialuetta kosketti kyseinen uudistus. Keski-Suomen alueesta voidaan todeta, että se koostui suunnitteluhetkellä 21 kunnasta ja Jämsän kaupunki ei tässä vaiheessa kuulunut hyvinvointialueeseen. Sen perusterveydenhuollon järjestämisestä vastasi 7 eri organisaatiota ja terveysasemia oli 31. Sosiaalipalveluita tuotti 13 organisaatiota. Alueella oli myös

laajan päivystyksen tuottava keskussairaala. Pelastuslaitoksia oli 22, joista 17 tuotti myös ensihoidon palvelut. (Sote-uudistus 2020.) Tällaisten lukuisten julkisten, virkamiesjohtoisen ja poliittisessa ohjauksessa olevien organisaatioiden, kuten Keski-Suomen hyvinvointialuekin näyttäytyy, yhdistäminen tuo väistämättä eteen näkemyksen kytköksellisyydestä ja kompleksisuudesta. Eri tahoilla tehdyillä ratkaisulla on heijastevaikutuksia muihin hallinnon tahoihin. Systemisen näkökulman kautta voidaankin hakea ymmärrystä ja muutoksen hallitumpaa johtamista hallinnon uudistuksille. (Stenvall & Virtanen 2021, 88–89.) Toimintaa taas tarkastellessa voidaan todeta, että eri organisaatorajat yhdistävä yhteistyö ja verkostoituminen on enenevässä määrin lisääntynyt. Tämän mahdollistamiseen ja rohkaisuun henkilöstö tarvitsee johdolta tukea. Tavoitteena on päästää irti perinteisestä vain omien tehtävien hoidosta kohti yli rajojen toimivaa yhteistä tulos- ja tavoiteajattelua. Virolaisen ja Einola-Pekkisen mukaan (Valtioneuvosto 2021a) suosittaakin tulosajattelun arviointiraportissaan mm. dialogin ja vertaisoppimisen vahvistamista sekä etsimään poikkihallinnollista ja ihmislähtöistä vaikuttavuutta. Kyseisiä suuntaviivoja kohti organisaatio voi etsiä toimintatapoja systeemi- ja kompleksisuusajattelun kautta, mikä onkin lisääntymässä asioiden tarkastelukulmana. (Virolainen & Einola-Pekkinen 2023, 197.) Johtamisessa ihmislähtöisyyttä voidaankin tavoitella onnistuneen henkilöstöjohtamisen kautta.

6.3 Henkilöstöjohtaminen kompleksisessa uudistuksessa

Henkilöstöjohtamisella käsitetään mm. henkilöiden työolosuhteiden johtamista, henkilöstöresurssien allokointia, työhyvinvoinnin ja osaamisen johtamista sekä johtamisen johtamista. Kompleksisia isoja uudistuksia tehtäessä onkin kiinnitettävä huomiota henkilöstöjohtamiseen. Tämä siksi, että sen toiminta vaikuttaa läheisesti organisaation henkilöstöresursseihin, perustehtävään, rakenteeseen ja kulttuuriin. Erityisesti muutostilanteessa korostuu henkilöstöjohtamisen tuki esihenkilöille sekä yhteistyö henkilöstön kanssa. Onkin tarjottava vuorovaikutus-, osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia ja sisällytettävä henkilöstö osaksi strategiaprosessia. Esihenkilöiden tehtävässä taas korostuu niin organisaatioidentavoitteiden eteenpäin vieminen kuin työhyvinvoinnin huomiointi. Näillä toimilla voidaan henkilöstöä sitouttaa uuteen organisaatioon. Hyvällä henkilöstöjohtamisella voidaan auttaa organisaatiota oppimaan, kehittymään ja ketteröitymään. Ketteryyttä organisaatioon saadaan työskenneltäessä tiimimallin mukaan. Tässä henkilöstö toimii itsenäisesti vastaten työnsä tavoitteista ja etenemisestä sekä kehittämisestä. Johtaja onkin tiimien toiminnan

ja työyhteisöjen toiminnan mahdollistajan roolissa. Tämä tuo uusia haasteita myös henkilöstöjohtamiseen. Muutosjohtamisen kykyjä vaaditaan organisoitaessa uusia toimintaympäristöjä ja muutuneita tilanteita. (Pakarinen & Ollila 2020, 215–217.)

Kompleksisten organisaatioiden muutoksissa ja yhdistämisissä nousee esille henkilöstöjohtamisen tärkeä rooli uuden organisaatiokulttuurin luomisessa. Erityisesti organisaatiot, jotka pitävät tärkeänä henkilöstön sitoutumista organisaation tavoitteisiin ja työn merkityksellisyyteen, kulttuurin johtamista pidetään tärkeänä. Ihmisten johtaminen kompleksisissa organisaatioissa haastaakin panostamaan osallisuuteen, työn merkityksellisyyteen ja ennen kaikkea vuorovaikutukseen sekä organisaation rakenteiden, strategian ja kulttuurin rakentamiseen. Hajallaan oleva organisaatio taas haastaa henkilöstöjohtoa etsimään uudennlaisia tapoja työskennellä ja järjestää mahdollisuudet dialogiselle vuorovaikutukselle ja yhteistyölle. Johtajuus painottuukin uusien työskentelyn olosuhteiden luomiselle ja mahdollistamiselle. Johtajuus ei enää perustukaan perinteiseen hierarkisen johtamiseen vaan johdetaan asiantuntemuksella ja asiantuntijoille työntekeksen olosuhteet mahdollistaen. (Pakarinen & Ollila 2020, 218–220.) Henkilöstön johtamisessa tulee huomioida myös organisaatiokulttuuri, johon vaikuttaa oleellisesti muutoksen luonne ja laajuus.

6.4 Laajuus ja etenemisen aikataulu

Organisaatioon kohdistuvat muutokset voivat olla vaikutuksiltaan hyvinkin laajoja tai sitten pienempiä. Ne voivat kohdistua rajatusti johonkin osaan organisaation toimintatapaan tai sitten koko organisaatioon vaikuttaen organisaatiokulttuuriin. Muutoksen laajuutta tarkastellessa se voi kohdistua rajatulle pienelle toiminta-alalle tai käsittää laajasti koko organisaationkin. Muutokset voivat olla aikataulultaan nopeita kestäen viikoista kuukausiin, kun taas hitaat muutokset voivat kestää kuukausista jopa useisiin vuosiin. Stenvall ja Virtanen (2007) luokittelevat muutokset neljään muutostyyppiin kohdentumisen ja aikataulun mukaan. Inkrementaalinen muutos voi olla nopea tai hidas kohdistuen organisaation osaan tai radikaali koko organisaatioon kohdistuva, joka toteutuu nopeassa tai hitaassa aikataulussa. Erityisesti radikaalit ja nopeat muutokset vaativat erityistä muutoksen johtamisen kokemusta ja taitoa sekä riskien tunnistamista. Radikaali muutos pitkällä aikataululla vaatii myös muutoksen hallintaa ja suunnitelmallista muutosprojektin ohjausta. Inkrementaalisilla muutoksilla saavutetaan toimintatapojen muuttumista, kun taas radikaaleilla muutoksilla tähdätään organisaatiokulttuurin muutokseen. (Stenvall & Virtanen 2007, 18–26.) Hyvinvointialueuudistuksessa onkin nähtävillä radikaalisen muutoksen tunnusmerkkejä, sillä se

toteutetaan koko organisaatiota koskien ja tähdäten organisaatiokulttuurin muutokseen. Lisäksi muutosta on tehty pitkällä aikavälillä valtion ohjaamana ja alueellisesti suunnitellen. (Alueellisen toimeenpanon tiekartta 2022 ; Uudistus lyhyesti 2022.) Kuitenkin monimutkaisen ympäristön ollessa kyseessä olisi Stenvallin ja Virtasen mukaan inkrementaalinen muutos parempi. Toisaalta kuitenkin julkisen hallinnon radikaalillekin muutokselle olisi tarvetta, sillä pikkuhiljaa tehtävillä muutoksilla ollaan jatkuvasti keskeneräisyyden ja kehittämisen tilassa. (Stenvall & Virtanen 2007, 56.)

7 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite sekä tutkimuskysymykset

7.1 Tarkoitus, tavoite ja hyöty

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia millainen johtamiskulttuuri on muodostumassa Keski-Suomen hyvinvointialueelle. Tutkimuksessa tavoitteena oli saada tietoa Keski-Suomen hyvinvointialueen ylimmän johdon näkemyksistä johtamiskulttuurin kehittämiseksi sekä tietoa siitä millaisia johtamisen käytänteitä he pitävät tärkeänä henkilöstön johtamisessa. Tutkimuksen avulla selvitettiin eri tasoisten ylempien johtajien näkemyksiä johtamisesta sekä heidän tärkeinä pitämistään käytänteistä sekä arvoista henkilöstön johtamisessa. Tutkimus kartoitti heidän taustaorganisaatios- tansa mukanaan tuomia johtamiskulttuurien asenteita. Tutkimus antoi myös näkymää siitä, millainen johtamiskulttuuri halutaan muodostaa hyvinvointialueelle ja millaisin keinoin kulttuurien yhdentäminen voisi tapahtua. Tutkimuksesta saatiin myös tietoa keinoista, joilla henkilöstö voidaan sitouttaa johtamiskulttuurin muutokseen.

Tutkimus tuotti tietoa Keski-Suomen hyvinvointialueen organisaation johtamisen hyödyksi. Keski-Suomen hyvinvointialueelle perustettava oma johtajakoulutus; Hyvaks-akatemia voi halutessaan hyödyntää tutkimusta suunnitellessaan koulutustarpeita. Tutkimusta voidaan hyödyntää yleisesti eri foorumeilla työelämän kehittämiseen hyvän johtamisen näkökulmasta katsottuna, kun pyritään parantamaan sote-alan pito- ja vetovoimaa. Sen avulla voidaan saada ymmärrystä siitä, miten kompleksista organisaatiota voidaan johtaa isoissa hallinnonuudistuksissa ja johtamiskulttuuria yhdistettäessä.

7.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksessa oli yksi pääkysymys ja kaksi tukikysymystä, joilla haettiin vastausta pääkysymyseen.

Pääkysymys:

Millaista johtamista ja johtamiskulttuuria Keski-Suomen hyvinvointialue tavoittelee?

Tukikysymykset:

1. Millaisia johtamisen käytänteitä ylin johto pitää tärkeinä henkilöstön johtamisessa?
2. Miten johtamiskulttuuria kehitetään Keski-Suomen hyvinvointialueella?

8 Menetelmälliset valinnat

8.1 Laadullinen tutkimus

Hyvinvointialueuudistus tuo mukanaan uudenlaisen ilmiön Keski-Suomen hyvinvointialueen organisaatioon, johtamiseen ja johtamiskulttuuriin. Koska laadullisella tutkimuksella voidaan hakea mm. ymmärrystä tai syventää sitä, hakea uutta tietoa tai tulkita ja kuvata ilmiötä, onkin tutkimuskysymyksiin lähdetty hakemaan vastausta nimenomaan laadullisella tutkimuksella. (Puusa 2021, 111–112). Tutkimuksella haluttiin selvittää tutkittavien mielipiteitä, kokemuksia ja näkemyksiä tutkittavasta aiheesta (Puusa & Juuti 2021, 59). Jotta saatiin parhaiten tutkittavien näkökulmat tutkittavasta asiasta esille, valittiin aineiston hankinnan tavaksi kysely. Tämä laadulliselle tutkimukselle ominainen tiedonhankintamenetelmä päätettiin toteuttaa lomakekyselyn muodossa. (Hirsjärvi 2016, 164.) Kyselyllä pyrittiin tarkastelemaan tutkimuskohdetta luonnollisissa olosuhteissa ja todellisuuden perspektiivistä katsoen. Tutkittavien näkökulmia ja kokemuksia tutkittavasta aiheesta peilattiin teoriasta saatuun tietoon. Näin tutkimuksen tuloksista muodostui teoreettinen tulkinta tutkittavasta aiheesta. (Hirsjärvi 2016, 164; Puusa & Juuti 2021, 76.)

8.2 Tutkimuksen kohdejoukko

Tässä tutkimuksessa tutkittava organisaatio oli Keski-Suomen hyvinvointialue, jossa oli tapahtunut 26 organisaation yhdistyminen ja uudelleen organisoituminen. Laadullisen tutkimuksen mukaisesti kohdejoukko valittiin harkiten ja siihen otettiin mukaan määrällisesti sen verran, jotta oleellinen tieto tutkimuksen kannalta saavutettiin. Määrän lisäksi kohdejoukon valintaan vaikutti tutkittavasta aiheesta paras mahdollinen tietämys, näkemys ja kokemus. Mukaan otettiin johtajat, jotka olivat hyvinvointialueen johtamisen, rakentamisen ja linjaamisen keskiössä sekä avainasemassa strategian jalkauttamisessa. Heillä on myös mahdollisuus vaikuttaa muodostuvaan johtamisen malliin ja johtamiskulttuuriin sekä niihin keinoihin, joilla se yhtenäistetään. Nämä seikat rajasivat kohdejoukon hyvinvointialueen ylimmän tason johtajiin ja johtajiin, joilla oli tutkimuksen kannalta oleellinen alue johdettavanaan. Lisäksi kohdejoukon valinnasta todettakoon, että hyvinvointialueuudistuksen suurimmat muutokset kohdistuivat tutkimuksen suorittamisen aikaan nimenomaan ylimpään johtoon eikä myöskään tutkimuksen kannalta oleellista kohdejoukkoa ollut määrällisesti enempää. Koska tutkimuksen kohdejoukon määrä ei ole olennainen asia laadullisessa tutkimuksessa eikä myöskään ainoastaan tee tutkimuksesta onnistunutta katsottiin, että tutkimus oli mahdollista suorittaa laadullisena tutkimuksena. (Puusa & Juuti 2021, 84; Tuomi & Sarajärvi 2018, 98.)

Tarkemmin määriteltynä kohdejoukko sisälsi 20 eri tason johtajaa, jotka olivat: hyvinvointialueen johtaja, 3x toimialajohtaja, 3x professiojohtaja, 6 x vastuualuejohtaja, 4 x valikoitua palvelualuejohtajaa ja 3 x päällikkö tason johtajaa johtamisen tukipalveluista. Kyseisiä palvelualueita olivat hallintopalvelut, HR-palvelut, viestintäpalvelut ja tietojohtaminen. Palvelutasolta mukana olivat vuorovaikutuksesta, tietojohtamisesta sekä henkilöstön osaamisen ja kehittämisen palveluista vastaavat päälliköt. Organisaatiokaavio on nähtävillä organisaation nettisivuilla (Keski-Suomen hyvinvointialueen organisaatiokaavio 2023). Tutkimuksen ulkopuolelle rajattiin organisaation muut palvelujohtajat ja päälliköt, sillä kohdejoukko olisi kasvanut liian suureksi ja tutkimus kävisi resursien näkökulmasta haastavaksi toteuttaa. Koko organisaation vastaavan tasoisten johtajien mukaan ottaminen myös olisi laajentanut johtamisen näkökulmaa toisenlaiseksi tuoden mukanaan tuotannosta vastaavat palvelujohtajat hyvin laajalta sosiaali- ja terveyspalveluiden sekä pelastustoimen alueilta. Tässä vaiheessa hallinnonuudistusta johtamisen tavoitteiden ja painopistealueiden sekä keinojen voitiin olettaa olevan vielä hyvinkin erilaiset eri palvelualueilla.

8.3 Aineiston hankinta

Aineistonhankintamenetelmää ratkaistaessa on otettava huomioon ongelman luonne, tutkimukselle varattu aika ja resurssit, jotka vaikuttavat vahvasti valittavaan aineistonhankintamenetelmään. Tutkimuksessa haluttiin tutkittavien kautta selvittää mitä he ajattelivat johtamisesta ja johtamisen käytänteistä, joilla edistetään hyvää henkilöstöjohtamista sekä mielipiteitä keinoista johtamiskulttuurin kehittämiseksi ja yhtenäistämiseksi. Tarvittavan aineiston hankintatapoja onkin useita mm. erilaiset haastattelut ja kyselyt. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan Alasuutari (2011) viittaakin, ettei ole yhtä oikeaa tapaa päästä halutun tiedon äärelle. Myös Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan Eskola (1975) erottaa kyselyn haastattelusta tavaksi, jossa haastateltava itse täyttää kyselylomakkeen. Edellisiin viitaten aineiston parhaaksi hankintamenetelmäksi päätettiin valita lomakekysely, joka sopi myös laadullisen tutkimuksen aineistonhankintamenetelmäksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83–85.) Vaikkakin lomakekyselyssä tutkittava on etäällä, kuten tässä kyselyssä, Hirsjärven mukaan (2016, 194) Alkulan ym. (1995) mielestä myös tällä tavoin voidaan suorittaa kvalitatiivinen tutkimus. Menetelmän valintaan vaikutti myös se seikka, että tutkittavien toivottiin käsittelevän vain rajatusti ja tietyltä osin tutkittavaa aihetta. Tässä tutkimuksessa käytettiin aineiston hankinnassa menetelmänä lomakekyselyä, jolla tarkoitetaan tässä yhteydessä sähköisesti lähetettyä lomakekyselyä. Näin tavoitettiin tutkimuksen kannalta oleellinen ja asiasta parhaiten tietävä kohdejoukko mahdollisimman laajasti kokonaisuudessaan. Tutkimus pyrki tavoittamaan mahdollisimman monen ylemmän johtajan näkökulman tutkittavasta aiheesta, mikä myös puolsi lomakekyselyn valintaa. Kysely toteutettiin Webropol-kyselytyökalua hyödyntäen. Kyseiseen työkaluun käytettiin Keski-Suomen hyvinvointialueen Webropol-käyttöoikeuksia. (Hirsjärvi, 2018, 194.)

Tutkimukseen liittyvä kysely lähetettiin hyvinvointialueen koko ylimmälle johdolle ja valituille muille johtajille, joilla on tutkimuksen kannalta oleellista asiantuntemusta ja roolia organisaatiossa. Heidän oletettiin olevan perehtyneitä tutkittavaan aiheeseen, sen käsitteistöön sekä he olivat muutoksessa keskeisessä roolissa. Lisäksi juuri tähän johtajajoukkoon kohdistui hyvinvointialueuudistuksen isoimmat muutokset tutkimuksen suorittamishetkellä. Tutkimuksessa lähdettiin myös siitä oletuksesta, että tutkimusaihe herättäisi myös ammatillista kiinnostusta kohdejoukossa. Tämän oletettiin pienentävän vastaajakatoa ja kompensoivan sitä seikkaa, että kohdejoukko oli suhteellisen pieni (Hirsjärvi 2016, 195). Tutkijan oman luottamusmiehen tehtävän kautta tullut työrooli ja kytkökset tutkittaviin pyrittiin minimoimaan mikä myös puolsi lomakekyselyn valintaa. Myös Puusa (2021, 111) mainitsee Michael Myersin esiin nostaman ajatuksen strukturoidusta

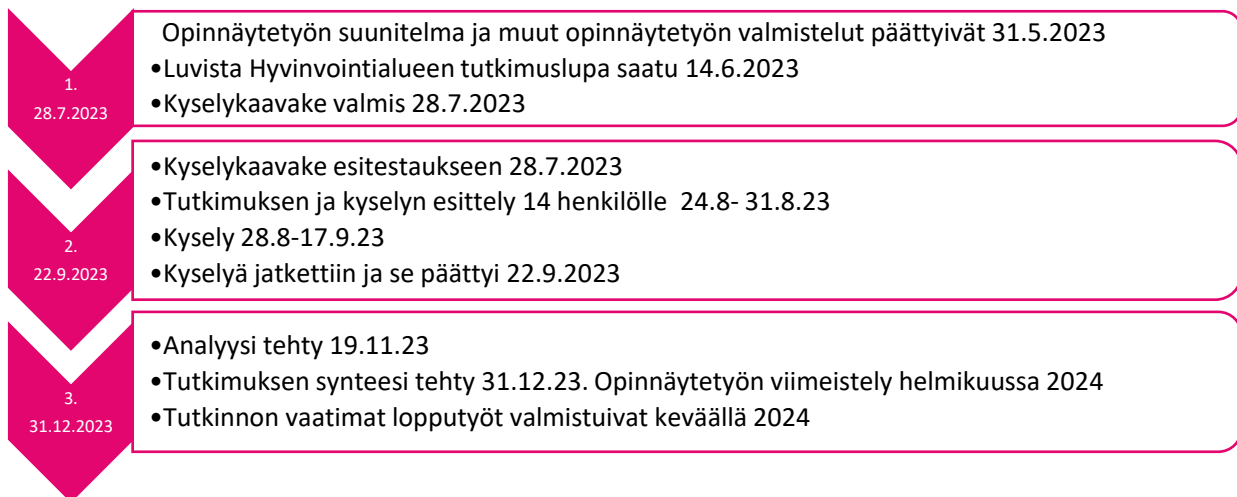
haastattelusta keinona tutkijan vaikutuksen minimoimiseksi. Tuomi & Sarajärvi (2018) puolestaan mainitsevat, että haastattelussa tutkijalla on aktiivinen rooli ja näin myös mahdollisuus vaikuttaa vastaamiseen. Sen sijaan lomakekyselyssä tutkittava vastaa ennalta laadittuihin kysymyksiin eikä hän ole vuorovaikutuksessa tutkijaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85–87.) Kyselylomakkeeseen, joka kysymykset nähtävillä liitteessä 4, valittiin kaksi taustakysymystä. Loput seitsemän kysymyksistä olivat puolistrukturoituja kysymyksiä. Näiden avointen kysymysten avulla haluttiin etsiä vastauksia tutkijan keskeisiin ja ennalta määriteltyihin aiheisiin. Kyselyssä haluttiin selvittää kohdejoukkona olevien johtajien näkemyksiä ja mielipiteitä siitä, millaista johtamista ja johtamiskulttuuria Keski-Suomen hyvinvointialue tavoittelee (Puusa 2021, 111; Hirsjärvi 2016, 197.) Kyselyn kysymykset nousivat tutkimuksen teorian tiedosta ja viitekehystä sekä tutkimusongelmasta. Kysymykset aseteltiin tutkimuksen teoriaosuudesta nousevien aihekokonaisuuksien ympärille. Niitä olivat ihmisten johtamisesta nousevat käytänteet sekä keinot johtamiskulttuurin kehittämiseksi ja yhtenäistämiseksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87).

8.4 Kyselyn toteutus

Tutkimuskysymyksiin haettiin vastausta Webropol kyselylomakkeen avulla. Ennen kyselyn toteuttamista lomakkeen kysymykset testattiin 4 henkilöllä. Heistä 2 palautti kyselyn ja 2 antoi suulliset kommentit. Testauksen perusteella yksi kysymys jäi pois ja muutama tekstikorjaus tehtiin kysymyksiin. Kyselyn mukaan liitettiin saatekirje, jossa kerrottiin tutkimuksen aihe, ongelma ja tarkoitus sekä toimintaohjeet. Saatekirje on nähtävillä liitteessä 2 ja tutkimuksen kysymykset ovat liitteessä 3. (Hirsjärvi 2016, 204.) Tutkimuksen kohdejoukkoa tarkennettiin vielä ennen kyselyn lähettämistä muokaten palvelutason palvelupäällikkö tai vastaavalla nimikkeellä olevien johtajien kohdejoukkoa. Tutkimuksen kohdejoukon kokonaismääräksi muotoutui 20 eritason johtajaa.

Tutkimuksen ja siihen liittyvän kyselyn vastaamishalukkuutta pyrittiin lisäämään lyhyellä esittelyllä. Keski-Suomen hyvinvointialueen laajennettuun johtoryhmään kuului 16 kyselyn kohdejoukkoon kuuluvaa henkilöä. Tutkimus ja siihen liittyvä kysely esiteltiin 31.8.23 kokouksessa Teams:sin välityksellä. Kuusi kyselyn kohdejoukosta oli poissa, eivätkä he saaneet kyseistä esittelyä. Loput neljä kohdejoukkoon kuuluvaa johtajaa saivat henkilökohtaisen esittelyn Teams:sin välityksellä joko ennen kyselyä tai samana päivänä, kun kysely avautui. Kyselyn toteutuksen aikataulua jouduttiin hieman muuttamaan, jotta se voitiin esitellä kyseisessä johtoryhmässä. Kysely oli avoinna esittelyä

tehtäessä. Kyselyn kuluessa lähetettiin kaksi muistutuskyselyä. Näiden ansiosta vastaajamäärä kasvoi sen ollessa heikkoa kyselyn alkuvaiheessa. Koska vastauksia saatiin, haluttiin vielä kartoittaa halukkaita vastaajia jatkamalla kyselyä viisi vuorokautta. Opinnäytetyön ja tutkimuksen toteutunut prosessi kuvattuna kuviossa 3. Tästä todettakoon, että prosessi eteni suunnitelmien mukaisesti. Ainoastaan opinnäytetyön kirjoittamisen viimeistely ja esitys siirtyivät kevätlukukaudelle 2024.



Kuvio 3. Opinnäytetyön ja tutkimuksen toteutunut aikataulu

8.5 Aineiston analysointi

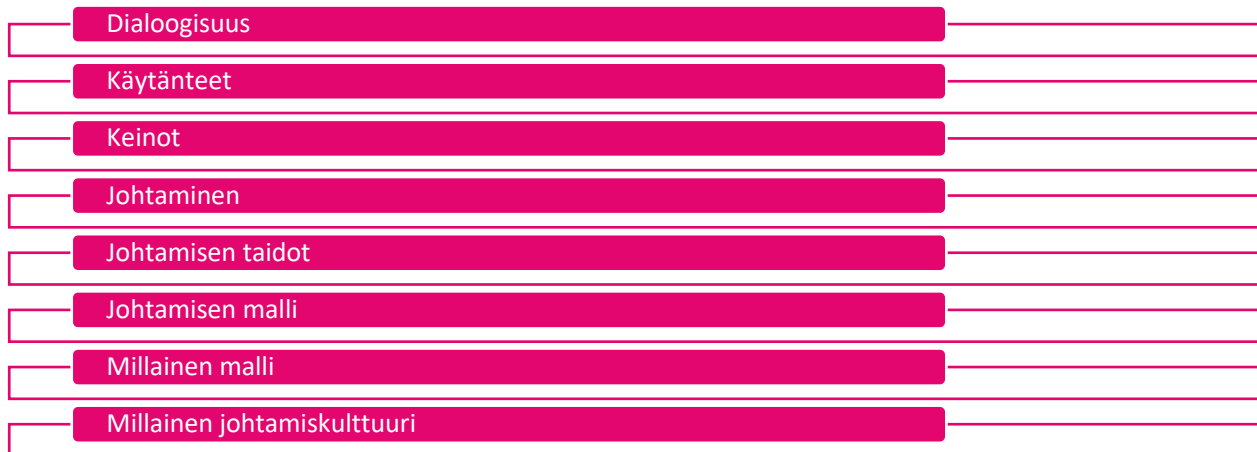
Aineiston analysointi suoritettiin Excelissä sen ominaisuuksia hyödyntäen. Analyysin eri vaiheita työstettiin omilla välilehdillä. Analyysin 1–3 vaiheet esiteltä liitteessä 4. Esimerkkinä käytetty kysymyksen 3; Millaiset johtamisen käytänteet ovat mielestäsi oleellisia edistämään hyvää johtamiskulttuuria henkilöstön johtamisessa? analysointia. Vastausten ja analyysivaiheiden numeroinnilla ja nimeämisellä varmistettiin, että polku aineiston alkuperäisilmauksiin säilyy eikä materiaalista jää vastauksia huomioimatta. Ensimmäisessä vaiheessa aineiston analysoinnissa lähdettiin liikkeelle tuomalla kyselytulosten vastaukset Webropolista Excel-taulukkoon. Kyselyn jokainen kysymys muodosti oman numeroidun ja kysymyksen nimeä kantavan välilehden. Puolistrukturoituja kysymyksiä oli seitsemän ja vastaukset numeroituivat välille 3–9, muodostaen Exceliin välilehdet 3–9. Saman kysymyksen yksittäiset alkuperäiset vastaukset puolestaan muodostivat oman allekkaisen ja numeroidun pystyriivistön. Vastauksen numero säilyi samana koko tutkimuksen luokittelun ajan. Tämä takasi sen, että vastaajan vastauksia voitiin tarkastella jälkikäteen ja polku hänen alkuperäisilmauksiinsa säilyi. Vastausten tulkintaan valittiin aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Se aloitettiin

tarkastelemalla aineistoa konnaisuutena tavoitteena muodostaa siitä sanallinen tulkinta, jonka avulla taas voitiin tehdä johtopäätöksiä tuloksista ja tutkittavasta asiasta. Myös Puusan ja Juutin mukaan analysointi on hyvä aloittaa alussa aineistolähtöisesti mahdollisimman avoimesti aineistoa tarkastellen (Puusa 2021, 151).

Sisällön analyysille tyypilliseen tapaan edettiin vaiheittain ja tulkintaa tehtiin koko analyysivaiheen ajan. Sen avulla vastauksia tarkasteltiin, järjesteltiin, tiivistettiin ja pelkistettiin. Tällä tavoin muodostettiin selkeä kokonaisuus aineistosta, jotta sitä oli selkeämpi lähteä tulkitsemaan. Aluksi paneuduttiin yksittäisiin vastauksiin. Vastauksista poimittiin tutkimuksen kannalta oleellinen tieto ja muu jätettiin ulkopuolelle. Vastauksista löytyikin ilmaisia johtamisen ja johtamisjärjestelmän nykyhetken tilanteesta. Nämä jätettiin pois, sillä ne eivät olleet tutkimusongelman kannalta oleellista tietoa eivätkä vastanneet tutkimuskysymyksiin. Kyseiset vastaukset eroteltiin aineistosta omalla merkillään. Lisäksi yhdessä kysymyksessä viitattiin vastaajan edellisiin vastauksiin. Koska näistä edellisiä vastauksia ei voitu varmuudella yhdistää kyseiseen vastaukseen, jätettiin tämä vastaus analyysin ulkopuolelle. Jo tässä vaiheessa aineistosta voitiin havaita, että materiaali oli runsasta ja suurin osa vastauksia vastasi suoraan kysytyyn aiheeseen. Epäoleellisia ilmaisia ei juurikaan löytynyt. Analyysin toisessa vaiheessa kunkin alkuperäisen vastauksen rinnalle samaan vaakariviin muodostettiin pelkistetyt ilmaiset alkuperäisilmauksesta. Edellä kuvatulla tavalla käsiteltiin jokaisen kysymyksen yksittäinen vastaus. Pelkistetyt ilmaiset muodostivat oman sarakkeen vastaavien alkuperäisilmaisujen rinnalle Excel - taulukkoon. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–123 ; Puusa 2020, 9; Puusa 2021, 148–149.) Analysoitaessa tavoitteena olikin tarkastella saatuja tuloksia mahdollisimman monelta kantilta ja myös yksityiskohdat huomioiden, jotta aineistosta saatiin nostettua oleelliset ja odottamattomatkin asiat esille. (Hirsjärvi 2016, 164) Aineiston pelkistämällä järjesteltiin aineisto jatkokäsittelyä varten.

Kolmannessa vaiheessa sisältöä lähdettiin luokittelemaan. Vielä tässäkin vaiheessa jokaisen erillisen kyselyn kysymyksen (3–9) vastausta käsiteltiin omana kokonaisuutena. Luokittelu suoritettiin kunkin omalla Excel-välilehdellä ja välilehdet oli numeroitu samalla numerolla, kuin vaiheen yksi välilehdet. Jokaisen kysymyksen tiivistetyt vastaukset tuotiin tälle omalle välilehdelle. Ne oli järjestetty allekkain, jokaisen vastauksen tiivistetyt ilmaiset muodostivat oman lokeron taulukkoon vastauksen alkuperäisen numeroinnin säilyttäen. Näin pystyttiin tarkkailemaan, ettei mikään ilmaisu

jää huomioimatta. Tämän jälkeen etsittiin pelkistetyistä ilmaisuista samankaltaisia, samoja tai samaa tarkoittavia käsitteitä. Ne yhdisteltiin ja järjesteltiin omiin sarakkeisiin. Tässä vaiheessa materiaalin runsauden vuoksi ja analyysiä selkeyttämään sekä helpottamaan päädyttiin muodostamaan ensin isompia yläluokkia, jotka nimettiin niitä kuvaavalla ja tutkimuksesta nousseilla käsitteillä. Yläluokat kuvattu kuviossa 4. Kaikkien vastauksien luokittelussa käytettiin kyseisiä yläluokkia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–124; Hirsjärvi 2016, 223.)



Kuvio 4. Yläluokat

Neljänneksi analyysin luokittelun seuraavassa vaiheessa otettiin avuksi tukikysymykset. Kyselyn kysymykset olivat ryhmitelty kahteen osaan. Kysymykset 3–6 liittyivät johtamiseen ja johtamisen käytänteisiin, joilla edistetään hyvää henkilöstöjohtamista ja näillä etsittiin vastausta tukikysymykseen 1: Millaisia johtamisen käytänteitä ylin johto pitää tärkeinä henkilöstön johtamisessa? Kysymykset 7–9 liittyivät johtamiskulttuurin kehittämiseen ja yhtenäistämiseen ja näillä etsittiin vastausta tukikysymykseen 2: Miten johtamiskulttuuria kehitetään Keski-Suomen hyvinvointialueella? Edellä kuvattu tukikysymysten ja kysymysten vastauksien ryhmittely ohjasi myös jatkoanalysointia siten, että kysymysten 3–6 vastaukset analysoitiin yhdessä omalla välilehdellä ja kysymysten 7–9 vastaukset omallaan. Välilehdet nimettiin tukikysymys 1 ja tukikysymys 2. Tällä tavoin varmistettiin, että polku alkuperäisiin luokiteltuihin vastauksiin edelleen säilyi. Analyysin tässä vaiheessa molempien tukikysymysten muut yläluokat olivat samat paitsi tukikysymyksessä 1 oli myös; millainen malli ja tukikysymyksessä 2 oli myös; millainen johtamiskulttuuri. Yläluokkien yhdistäminen toteutettiin siten, että tukikysymyksen 1 yläluokitellut vastaukset 3–6 lajiteltiin samojen yläluokkien alle yhteiselle välilehdelle. Samoin toteutettiin

tukikysymys 2 vastausten 7–9 kohdalla. Sen sijaan täältä löytyneet johtamisen mallia ja johtamiskulttuuria kuvaavat ilmaisut päätettiin yhdistää tukikysymykseen 1. Liitteessä 6 nähtävillä analyysin neljäs vaihe: tukikysymyksen 2 luokat ja myös tarkemmin millainen johtamiskulttuuri luokittelu.

Kumpaakin tukikysymystä vastaavaa aineistoa käsiteltiin omana kokonaisuutenaan. Vasta tässä viidennessä vaiheessa pystyttiin kunnolla hahmottamaan pienempiä kokonaisuuksia aineistosta ja etsimään samankaltaisuuksia pelkistetyistä ilmauksista. Löydetyt samankaltaiset ilmaisut yhdisteltiin ja järjesteltiin yläluokkaa kuvaaviin alaluokkiin ja nimettiin tutkimuksesta esille nousseilla ja ilmiötä kuvaavilla käsitteellä. Esimerkiksi dialogisuus yläluokan alle muodostui alaluokat vuorovaihtus, kuunteleminen, puhuminen ja keskustelu, viestiminen. Liitteessä 5 esiteltynä tukikysymys 1 luokat ja tarkemmin nähtävillä dialogisuuden luokittelu. Molempiin tutkimuskysymyksiin pystyttiin muodostamaan pääluokat ja myös yhdistävät luokat löydettiin. Tukikysymyksessä 1 pääluokat olivat: johtaminen, johtamisen käytänteet ja johtamisen malli johtaminen. Tukikysymyksessä 2 ne olivat: johtaminen, johtamiskulttuuri ja johtamiskulttuurin kehittäminen. Yhdistävät luokat vastasivat tukikysymyksiä. Tämän vaiheen lopussa tutkimuskysymyksestä 2 löytyneet johtamisen mallia ja johtamiskulttuuria kuvaavat ilmaisut päätettiin yhdistää tukikysymykseen 1.

Analyysin lopussa ja aineistoa uudelleen tarkastellessa havaittiin tutkimuskysymyksen 2 analyysin kohdalla ongelma. Kysymyksissä 8 ja 9 oli kysytty keinoja johtamiskulttuurin yhtenäistämiseksi ja henkilöstön sitouttamiseksi johtamiskulttuurin muutokseen. Analyysitapa tuotti tilanteen, jossa vastauksissa ilmaistuja keinoja ei voitu kohdentaa oikeaan kysymykseen. Analyysin kuudennessa vaiheessa palattiin analyysissä taaksepäin. Vastaukset analysoitiin kysymyskohtaisen kolmannen luokitteluvaiheen pohjalta. Kysymyksen 9 kohdalla tulkintaan riitti muodostuneet yläluokat, pääluokat ja yhdistävä luokka, mutta kysymyksen 8 kohdalla jouduttiin tulkintaa helpottamaan lisäämään alakuokat, jotka ovat nähtävillä vihreällä tekstillä kuviossa 5. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124–126.)

			Yläluokat	Alaluokat		
Dialogisuus	Käytänteet	Millainen Jk	Keinot Tavoitteet	Keinot Yhteinen tekeminen	Keinot Johtaminen	

Kuvio 5. Kysymyksen 8 ylä- ja alaluokat

9 Tutkimuksen tulokset ja pohdinta

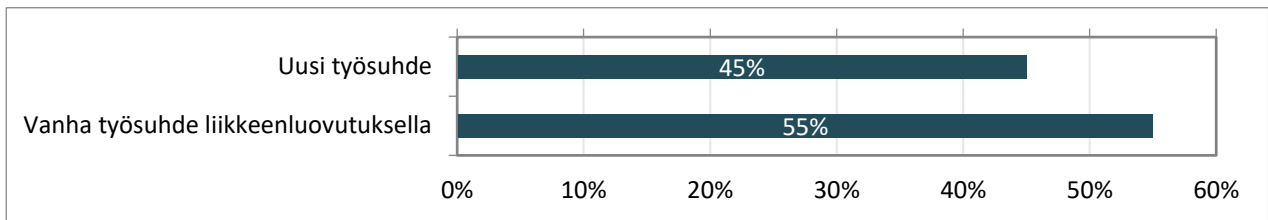
Tutkimuksessa on yksi pääkysymys; Millaista johtamista ja johtamiskulttuuria Keski-Suomen hyvinvointialue tavoittelee? Siihen haettiin vastausta kahden tukikysymyksen avulla, jotka olivat: 1. Millaisia johtamisen käytänteitä ylin johto pitää tärkeinä henkilöstön johtamisessa? ja 2. Miten johtamiskulttuuria kehitetään Keski-Suomen hyvinvointialueella? Tutkimuksen tulokset esitellään tukikysymyksen ja niistä löydettyjen pääluokkien kautta.

9.1 Kyselyn taustakysymykset

Kyselyssä selvitettiin millä organisaation tasolla vastaajat toimivat johtajana. Kuviossa 6 on esitetty lähetetyt kyselyt kyseisen tason johtajalle, vastaajien määrä ja vastausprosentti. Kuviossa 7 puolestaan on kuvattuna vastaajien työsuhteen tausta prosenttiperusteisesti. Vastaajista 5 ilmoitti työsuhteen olevan uusi ja puolestaan 6 ilmoitti sen olevan vanha työsuhde ja hän siirtyi liikkeenluovutuksella Keski-Suomen hyvinvointialueelle.

	N	n	Prosentti
Toimialajohtaja tai muulla nimikkeellä oleva vastaavan tason johtaja/toimin muissa johtamistehtävissä	10	2	18,2%
Vastuualuejohtaja tai muulla nimikkeellä oleva vastaavan tason johtaja	6	5	45,4%
Palvelualuejohtaja tai muulla nimikkeellä oleva vastaavan tason johtaja	4	4	36,4%

Kuvio 6. Vastaajien johdettava organisaatiotasot

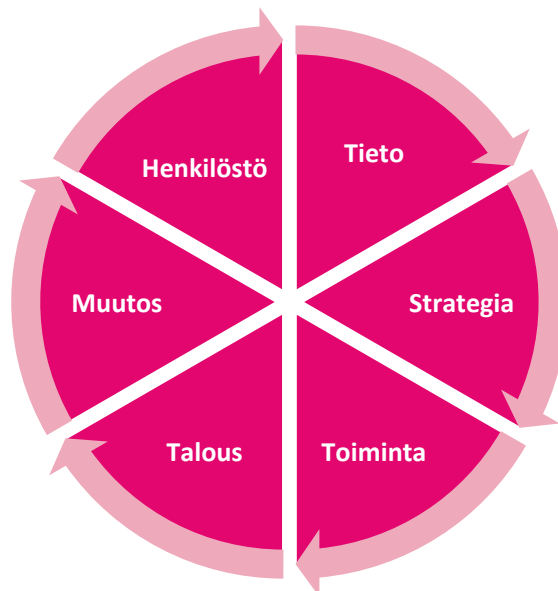


Kuvio 7. Vastaajien työsuhdetausta

9.2 Millaisia johtamisen käytänteitä ylin johto pitää tärkeinä henkilöstön johtamisessa?

Johtaminen

Johtamisesta esille nousseita tuloksia tarkastellaan johtamisen management ja leadership käsitteiden kautta sekä myös johtamisen taitojen ja tutkimuksessa esille nousseen yhtenäisyys ilmiön kautta. Johtajuuden management näkökulmasta katsottuina korostuvat selkeästi kuviossa 8 esitetyt asiat ja kokonaisuudet, joita johtajat pitivät tärkeinä johtaa.



Kuvio 8. Johdettavat asiat

Vahvimpina ja useimmin ilmi tuotuna painopistealueina olivat strateginen johtaminen, muutosjohtaminen ja henkilöstön johtaminen. Johtamisen kohteena oleviksi asioiksi mainittiin myös osaminen ja verkostot sekä työkyky- ja ikäjohtaminen. Joskin ne ilmenivät tuloksissa vähäisemmässä määrin. Tutkittavien mielestä prosessi- ja projektimaisen työskentelyn mukaan ottaminen johtamiseen olisi hyvä asia. Leadership näkökulmasta katsottuna johtamisessa puolestaan nousi esille ihmislähtöisyys, turvallisen ilmapiirin luominen ja arvojen mukainen toiminta sekä avoimuus. Ihmisiä haluttiin motivoida, kannustaa ja sitouttaa sekä osallistaa. Palautteen antaminen ja perustelu koettiin tärkeäksi. Useat tukittavat pitivät myös tärkeänä johtajan kykyä johtaa ja kehittää itseään sekä kykyä toimia esimerkkinä

Johtamista tarkastellessa tuloksista nousi erityisesti esiin ilmiö yhtenäisyys ja yhdessä tekeminen. Tärkeänä pidettiin, että päätöksenteko ja toiminta olisivat yhtenäistetty ja että olisi olemassa yhtenäisiä toiminnan periaatteita ja linjauksia johtamiseen. Tavoiteltavana pidettiin myös, että ne tehtäisiin ja niitä muutettaisiin yhdessä. Johtajien tiivistä ja dialogista yhteistyötä sekä yhdessä johtamista ja sitoutumista yhteisiin linjauksiin pidettiin tärkeänä. Vastaaja 1 kuvailee johtamisen yhteistyötä ja yhteisiä linjauksia seuraavasti:

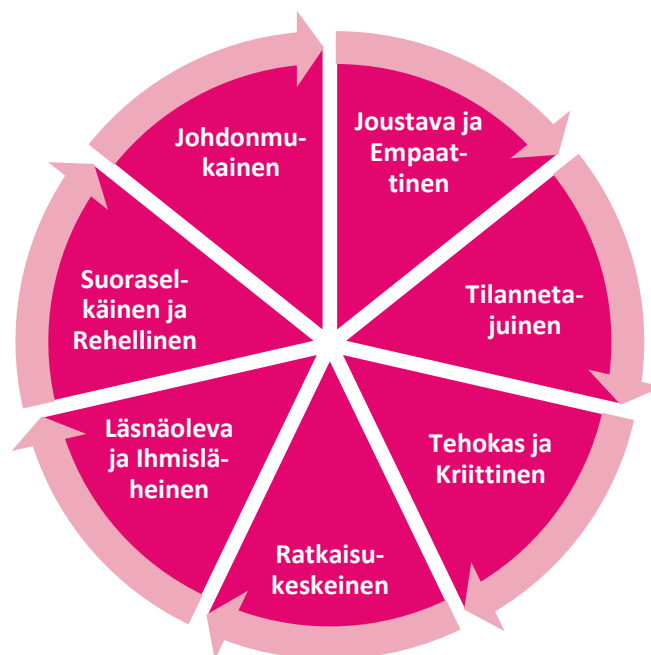
*- Tärkeää mielestäni on se, että vastuualueiden kaikkien tasojen johtajat keskustele-
vat ja kuuntelevat toisiaan jatkuvasti, tekevät johtamistyötä yhdessä! toiminnan peri-
aatteet ja linjaukset ovat yhtenäiset, joilla kaikki "sanoittavat" henkilöstölle asioita,
linjauksia muutetaan yhdessä ei niin, että jokainen esihenkilö "sooloilee" ja muuttaa
yhdessä sovittuja toimintatapoja-> sitoutuminen! (vastaaja 1.)*

Tavoiteltavana pidettiin uudistuvaa, yhteistä ja eteenpäin suuntaavaa toimintaa. Myös johtamistyön malli olisi erään tutkittavan mielestä hyvä linjata yhdessä. Tutkimuksessa löytyi selkeitä viitteitä myös siitä, millaista mallia toivottiin hyvinvointialueella otettavaksi käyttöön. Palveleva johtaminen oli mainittu useammassakin vastauksissa. Samoin systeeminen johtaminen, joka myös mainittiin muutaman vastaajan vastauksissa. Vastaaja 2 kuvailee edellä mainittuja malleja:

-Palvelevan johtamisen malli - johtaja palveluiden uudistamisen ja henkilöstön käytössä. - Systeeminen johtaminen, johtaminen, joka huomioi toimintojen vaikutukset keskenään.(vastaaja 2.)

Vastauksista löytyi myös viittauksia siihen, että poliittinen johto ei puuttuisi operatiiviseen johtamiseen. Lisäksi muutamissa vastauksissa nousi verkostojen johtaminen esille. Erään vastaajan mielestä nykyinen malli on hyvä, joskaan ei ole ollut aikaa saattaa sitä toimivaksi ja toinen puolestaan viittasi tarkoituksenmukaisen johtamismallin käyttämiseen kaikilla tasoilla.

Vastauksissa johtamisen taitoja kuvattiin johtajalta vaadittavina ominaisuuksina ja kykyinä sekä tekoina johtamisosaamisen parantamiseksi. Johtajalta vaadittavia ominaisuuksia tutkittavat kuvasivat kuviossa 9 esitetyillä sanoilla.



Kuvio 9. Johtajan ominaisuudet

Vastauksista kävi ilmi, että näitä johtamisosaamisen elementtejä pidettiin erittäin tärkeänä ja niitä käsiteltiin useissa vastauksissa. Tutkittavat katsoivat, että johtajan kyky ymmärtää toimialaa, ympäristöä, tulevaisuudenkuvia ja ajatella strategisesti oli tärkeää kuten myös kokonaisuuksien ja organisaation kokonaisvaltainen ymmärtäminen. Kyky tehdä päätöksiä ja johtamisen läpinäkyvyys oli muutaman tutkittavan mielestä oleellista johtajalta vaadittavista taidoista. Vastauksista ilmeni, että talousosaamista ja ongelmanratkaisutaitoja pidettiin tärkeänä. Myös tutkimusosaaminen, enustettavuus, ymmärtävä työote mainittiin vastauksissa samoin kuin yhteensovittava ja johtamisviestinnän johtamisosaaminen. Viimeksi mainitut kuitenkin yksittäisinä nostoina.

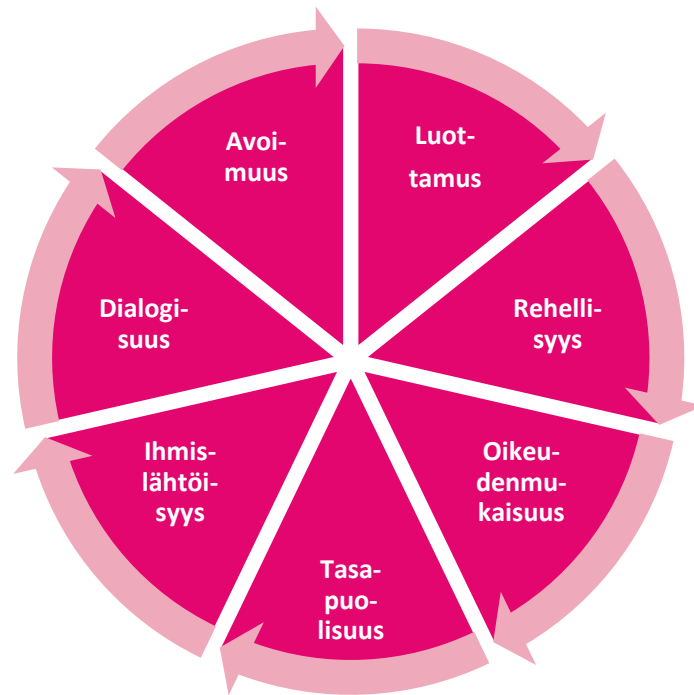
Useissa vastauksissa viitattiin siihen, että johtajuutta voi ja pitää opetella. Esille tuli myös näkökulma, että johtajalla tulisi olla halu johtaa ja sitoutua johtamisen. Useat tukittavat pitivät myös tärkeänä johtajan kykyä johtaa ja kehittää itseään sekä kykyä toimia esimerkkinä. Johtamisen kehittämisestä vastaaja 3 kuvailee seuraavasti:

- Johtajilla on hyvä peruskoulutus ja heidän soveltuvuus työhön arvioidaan. Uudet johtajat pääsevät hyvään perehdytykseen (Hyvaks Akatemia) ja osaamista tuetaan jatkossakin (Vastaaja 3).

Erityisesti vastauksissa oli havaittavissa viittauksia johtajan kykyyn johtaa ihmisiä. Vastauksista ilmeni, että johtajan työyhteisö- ja tiimityötaitoja sekä kykyä luoda avoin ja kannustava ilmapiiri työyhteisöön pidettiin oleellisena taitona johtamisessa.

Johtamisen käytänteet

Tukikysymysten avulla haluttiin selvittää tutkittavien käsityksiä johtamisen käytänteistä. Aiemmin teoriaosiossa selvennetyllä sanalla viitataan arvomaailmaan, jolla kuvataan tavoiteltua ilmapiiriä henkilöstön johtamisessa kohti hyvää johtamiskulttuuria. Myös nämä tulokset avataan pääluokkien avulla. Tuloksista on havaittavissa selkeästi vahvat viittaukset dialogisuuteen, joten tämä nostettiin vastausten käsittelyssä omaksi kokonaisuudekseen. Kuviossa 10 on esitetty kootusti johtamisen käytänteet, joita ylin johto pitää tärkeinä henkilöstön johtamisessa.



Kuvio 10. Johtamisen käytänteet

Kokonaisuutena vuorovaikutusta ja vuorovaikutustaitoja pidettiin erittäin tärkeänä henkilöstön johtamisessa ja tämä nousikin useissa vastauksissa esille. Samoin henkilöstön kuuleminen ja kokemus kuulluksi tulemisesta, jota kuvattiin myös sanalla kuuntelu. Johtajan läsnäoloa ja keskustelua pidettiin tärkeänä samoin viestintää matalalla kynnyksellä. Eräät vastaajat nostivat esille myös sen seikan, että vastuu hyvästä johtamiskulttuurista kuuluu kaikille samoin vuorovaikutustaitojen hallinta. Vastaaja 4 kuvaileekin kaikkien vastuuta ja yhteistä toimintaa johtamiskulttuurista seuraavasti:

-Johtamiskulttuuri ei synny vain johtamisen kautta. Kulttuuri on viestintää, verkostoja, ihmisten välistä toimintaa, jossa jokaisella yksilöllä ja kaikilla osa-alueilla on merkitystä (vastaaja 4).

Erittäin vahvasti vastauksista ilmeni hyvän johtamisen käytänteistä avoimuus. Luottamus, rehellisyys, oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus nousivat myös usean vastaajan vastauksista esille. Tutkittavat pitivät perustelua päätöksenteossa tärkeänä. Puolestaan avoimuudesta, tasapuolisuudesta ja perustelusta toteaa vastaaja 4:

- Avoin keskustelu, asioista puhuminen ja tiedottaminen, on tärkeää kuunnella henkilöstöä ja ottaa huomioon erilaiset näkökannat, perustelut erilaisille päätöksille on kerrottava avoimesti (vastaaja 4).

Ennen kaikkea ihmislähtöisyys johtamisessa ja johtamiskulttuurissa korostui tutkimuksen tuloksissa vahvasti ja se mainittiinkin useassakin vastauksessa. Muutama vastaaja mainitsi myös, että johtamisen ja sen käytänteiden tulee perustua organisaation strategiaan. Myös eri mielipiteitä salliva, arvostava ja kunnioittava kohtaaminen oli muutaman vastaajan mielestä tärkeää. Lisäksi rohkeus, kannustaminen, osallistaminen ja objektiivisyys saivat yksittäiset maininnat vastauksissa.

9.3 Miten johtamiskulttuuria kehitetään Keski-Suomen hyvinvointialueella?

Johtamiskulttuuri

Kysyttäessä tutkittavilta millainen olisi heidän toiveidensa mukainen johtamiskulttuuri nousi useista vastauksista esille avoimuus, rehellisyys, luottamus ja turvallisuus. Myös eri tavoin ilmaistuna arvostus nousi esille. Osallistavasta johtamiskulttuurista oli myös muutama maininta. Dialogisuutta ilmaistiin tarkemmin henkilöstön kuuntelemisella ja kuulemisella sekä keskustelemisellä. Keskustelun haluttiin olevan avointa vaikeissakin tilanneissa ja puheet hankaluuksista tulisi ottaa vakavasti. Viestinnän tärkeydestä mainittiin useissakin vastauksissa. Sen tulisi olla vastaajien mielestä selkeää ja muutoksista tulisi viestiä usein ja perustellen. Johtamiskulttuurin tulisi olla useamman vastaajan mielestä ihmislähtöinen, kannustava ja virheitä salliva. Viittauksia oli myös siihen, että se tulisi olla strategian mukainen ja selkeä. Vastauksista löytyivät myös maininnat toimintojen keskinäiset vaikutukset huomioivasta, edistävästä sekä ja tukevasta johtamiskulttuurista. Erään vastaajan mielestä sen tulisi olla myös kustannustietoinen.

Johtamiskulttuuri oli usean vastaajan mielestä yhteisen tekemisen tulos. Yhdessä linjatut tavoitteet ja päätökset sekä ohjeistukset isoista linjoista, yhteinen malli, yhteinen näkymä ja yhteen hiileen puhaltava johtamiskulttuuri nousi vastauksista esille. Johtamiskulttuurin haluttiin olevan myös positiivisesti uudistushalujen ja kehityksen mahdollistava. Useissa vastauksissa viitattiin siihen, että johtamiskulttuurin rakentamiseen tarvittiin aikaa. Erään kuvauksen mukaan siitä keskus-

telemiseen ei ole käytetty aikaa, mutta jos sitä olisi kyettäisiin johtamiskulttuurin muutos tekemään itse ilman ulkopuolista apua. Johtamiskulttuuria ja sen rakentamista kuvailee vastaaja 4 seuraavasti:

-Johtamiskulttuuri vaatii syntyäkseen aikaa. Kaikki lähtee liikkeelle rekrytoinnista, johon tulisi panostaa kaikissa vaiheissa. Hyvän johtamiskulttuurin elementit tulee olla rekrytoinnin valinnan pohjalla: ihmislähtöisyys, johtamisosaaminen, rakentava muutostojohtaminen, kyvykyys ymmärtää laajoja kokonaisuuksia jne. Kulttuuri muodostuu ihmisistä ja ihmisten välisistä suhteista - se on pitkän yhteisen tekemisen tulos.(vastaaja 4.)

Eräs vastaaja kuvasi, että johtajilla ei ole ollut riittävästi mahdollisuutta tai tukipalveluja tehdä johtajan työtä. Myös poliittisen päättäjien roolista oli maininta. Heidän toivottiin pysyttelevän järjestämisen linjauksissa ja olevan erillään operatiivisista ratkaisuista. Yhdestä vastauksesta nousi myös esille se, että johtajalla tulee olla valmiutta opetella uutta johtamiskulttuuria.

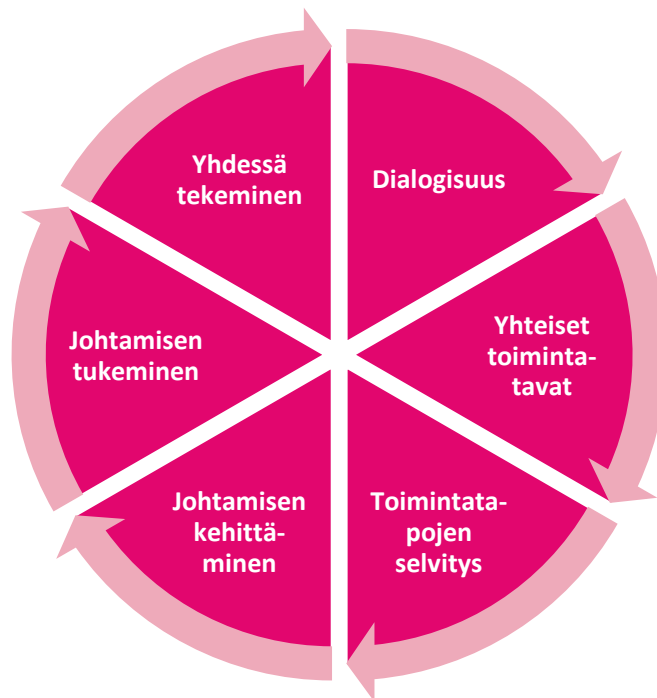
Johtamiskulttuurin yhtenäistämisen keinot

Dialogisuus ja sen kaikki ilmenemismuodot nousivat esille, kun vastaajilta kysyttiin keinoja johtamiskulttuurin yhdentämiseksi. Luottamus toimijoiden kesken, ihmisten tutustuminen sekä altistuminen toisen kulttuurille katsottiin auttavan johtamiskulttuurin yhtenäistämistä. Myös esihenkilön esimerkki yhteistyöstä muiden alueiden kanssa oli keinona eräässä vastauksessa. Yhtenä keinona pidettiin tavoitteiden asettamista. Tästä nousi esille maininnat hyvinvointialueen strategista painopistealueista ja niiden ohjelmista. Myös strategisten ja isojen päätösten teon tulisi tapahtua erään vastaajan mielestä vastuualueella. Useampi vastaaja nosti esille toimintatapojen ja käytäntöjen selvittämisen, linjaamisen ja kehittämisen sekä niiden eteenpäin viemisen. Näihin tulisi sitouttaa ja sitoutua.

Erittäin vahvasti vastauksista pystyttiin tulkitsemaan, että johtamiskulttuurin yhtenäistämisen katsottiin tapahtuvan yhteisen tekemisen tuloksena. Johtamisen ilmapiiriin katsottiin tarvitsevan yhteen hiileen puhaltavaa johtoa. Myös me-hengen vahvistaminen hyvinvointialueelle nousi eräästä

vastauksesta. Useat vastaajat nostivat esille, että tavoitteista, toimintatavoista ja johtamisen käytännöistä sekä henkilöstökäytännöistä tulisi yhteisesti keskustella, niiden tulisi olla yhtenäisiä ja yhdessä päätettyjä. Niistä tulisi olla yhteinen tieto ja ohjeistukset kaikkien käytössä. Erään vastaajan mielestä tulisi olla myös suunnitelma miten yhteiseen malliin päästään. Toinen puolestaan nosti esille yhteiset ja säännöllisesti tapahtuvat johtamisen käytännön kysymysten käsittelyt.

Myös johtamisosaamista ja sen kehittämistä pidettiin useissa vastauksissa keinona yhtenäistää johtamiskulttuuri. Johtamisosaamista ja johtamistyötä tulisi arvioida, vahvistaa ja kehittää. Myös hyvinvointialueen vision mukainen kehittäminen sai maininnan. Yksi vastaaja oli myös sitä mieltä, että esihenkilöperehdytys olisi keino johtamiskulttuurin yhtenäistämiseksi. Erään vastaajan mielestä nykyjohdolla on olemassa taitoa johtamiskulttuurin luomiseen ja sen kehittämiseen toivottiin saavan aikaa. Johtamiskulttuurin kehittymisen katsottiin tarvitsevan aikaa useammassakin vastauksessa. Johtamiseen tukea ja johdonmukaisuutta toivottiin useammassakin vastauksessa. Sitä toivottiin mm. henkilöstöratkaisujen puolelta. Tutkimuksen tuloksista eniten esille nousseet keinot johtamiskulttuurin yhtenäistämiseksi ovat kuvattuina kuviossa 11.



Kuvio 11. Johtamiskulttuurin yhtenäistämisen keinot

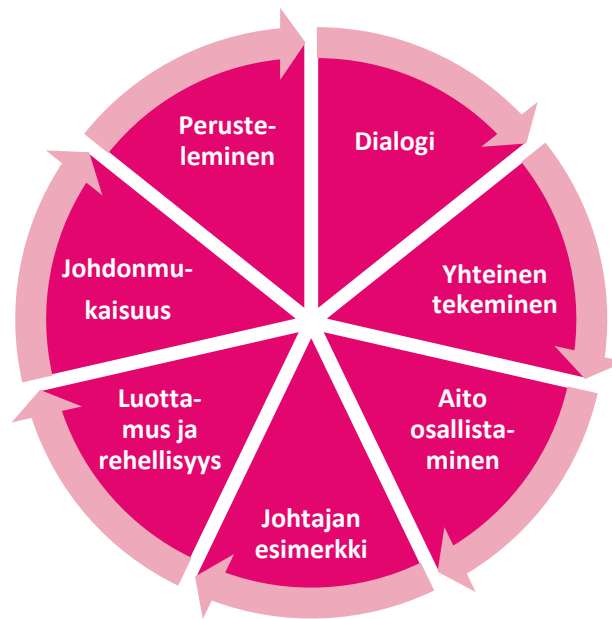
Johtamiskulttuurin muutokseen sitouttamisen keinot

Kysyttäessä tutkittavilta miten johtamisella voidaan sitouttaa henkilöstö johtamiskulttuurin muutokseen, tuloksista ilmeni selkeästi, että ne olivat luottamus, rehellisyys ja johdonmukaisuus. Myös arvostaminen, tasapuolisuus ja kaikkien kunnioittava mainittiin. Dialogisuus ja viestintä johtamisessa nostettiin esille useassakin vastauksessa. Erään vastaajan mielestä myös hankaluuksista ja vaikeista asioista tulisi puhua ja ottaa ne myös vakavasti. Toinen puolestaan nosti esiin osallistamisen, jota tulisi mahdollistaa selkeillä perustehtävillä ja urapolun kautta. Useampi oli sitä mieltä, että henkilöstö tulisi ottaa aidosti mukaan johtamiskulttuurin muutokseen. Eräs vastaaja kuvasi myös, että heitä tulisi vastuuttaa ja valtuuttaa. Johtamiskulttuurin muutosta kuvattiin useissa vastauksissa yhteiseksi asiaksi ja tulisi tehdä yhdessä. Keinot ja tavoitteet sekä palautekeskustelut tehtäisiin yhteistyössä. Myös yhteiselle keskustelulle toivottiin annettavan aikaa.

Johtamisen näkökulmasta katsottuna pidettiin useammassa vastauksessa tärkeänä johtajan omaa esimerkkiä sekä läsnäoloa. Lisäksi esihenkilöiden kouluttamisella ja heidän toimintansa kautta voitiin erään vastaajan mielestä sitouttaa henkilöstöä. Vastauksista nousi esille myös johtajan kyky kasvattaa omaa ymmärrystään sekä kyky tehdä päätöksiä. Myös kyky osoittaa päämäärä nousi eräässä vastauksessa esille. Eräs vastaaja puolestaan nosti esille toiminnan seuraamisen ja kehittämisen. Palvelulupaukset tulisi antaa, toteuttaa ja mitata. Henkilöstön sitouttaminen strategiaan nousi eräässä vastauksessa esille. Puolestaan toisessa katsottiin, että pelkkä strategia ei riitä, vaan tarvitaan konkreettisia tekoja. Kahdessa vastauksessa muutoksen perustelua pidettiin keinona sitouttaa henkilöstöä johtamiskulttuurin muutokseen. Tästä vastaaja 5 toteaa:

-Meidän henkilöstö on todella sitoutunut sydämellään tekemään töitä, mutta ilman päämäärää se jää irralleen, pelkkä strategia ei riitä, tarvitaan konkreettisia tekoja ja jatkuvaa sanoittamista MIKSI ollaan muutoksessa ja MITÄ sillä tavoitellaan (vastaaja 5.)

Henkilöstöä tulisi kannustaa osaamisen laajentamiseen ja useampi vastaaja piti tärkeänä, että hyvästä työstä myös huomioitaisiin. Muutamat seikat nousivat tutkimuksessa selvimminkin esille keinoina sitouttaa henkilöstöä johtamiskulttuurin muutokseen. Kuviossa 12 esitellään tuloksissa useimmin esille nousseet keinot.



Kuvio 12. Keinot henkilöstön sitouttamiseen johtamiskulttuuriin muutoksessa

9.4 Tulosten ja teorian synteesi

Kompleksisuus

Hyvinvointialueuudistus on muuttanut Keski-Suomen hyvinvointialueen organisaatiota, johtamista ja johtamisjärjestelmää. Tutkimuksen toiseksi viitekehikseksi onkin valittu kompleksisuus. Lukuisien aikaisempien tutkimuksien ja kirjallisuuden perusteella voidaan todeta, että julkisella sektorilla johtamisen ympäristö on ominaisuudeltaan kompleksinen. Tämä johtuu mm. poliittisen päätöksenteon vahvasta roolista johtamisjärjestelmässä. Lisähaasteita tuovat myös johtamisen rakenteiden puutteellisuus, johtamisympäristön muutokset sekä toimimaton vuorovaikutus. Kompleksisen ympäristön johtamisessa onkin olennaista tunnistaa toimintaympäristö ja saada se toimivaksi eri tahojen kesken. (Kyösti, Paananen, Airaksinen, Haveri & Lajunen 2022.) Tämän tutkimuksen muutamista vastauksista voidaan havaita, että systeeminen johtaminen ja verkostojen johtaminen tunnistettiin ja niihin panostamista pidettiin tärkeänä. Samoin kuvailtiin poliittisen ja operatiivisen johtamisen ristiriitaisuutta. Tämän hahmottaminen onkin tärkeää, sillä sote-järjestelmän kompleksiset systeemit tuottavat mukanaan myös niille tyypillisiä pirullisia ongelmia, joiden ratkominen on haasteellista. Varsinkin, jos yhteisiä pelisääntöjä ei ole rakennettu. Myös eri hallinnon alojen yhdistäminen tuottaa omat haasteensa ja siiloutumisen vaaransa. Uudistuksen hallinta voisikin hyötyä

ajattelutavasta, jossa muutos pilkotaan pienempiin osiin ja nähdään se jatkuvana prosessimaisena kehittämisenä. Hallintaa ja ymmärrystä prosessiin haetaan kompleksisuuden kautta. (Jalonen 2020, 6.)

Johtaminen

Tämän tutkimuksen tuloksista voidaan todeta, että vastaajat pitivät johtamisosaamista ja sen kehittämistä tärkeänä. Kokonaisuuksien ja toimialan ymmärtämisen rinnalle kaivattiin johtamisen manageri-osaamista. Vastaajat nostivat erityisesti esille johtajan talousosaamisen, ongelmanratkaisutaidot ja strategisen osaamisen. Johtamisen kohteena olevat tärkeimmät asiat olivat vastaajien mielestä strategia, muutos ja henkilöstö. Tässä tutkimuksessa vastaajat korostivat myös sitä, että yhteiset linjaukset johtamiseen ja johtamiskulttuuriin tulisi luoda ja ne tulisi tehdä yhdessä. Lisäksi osa katsoi, että ne tulisi olla strategiasta ja hyvinvointialueen visiosta lähtöisin olevat ja sitä tukevat. Johnsen 2023 toteaa tutkimuksessaan, että myös julkinen sektori hyötyy strategisesta suunnittelusta. Se on keino selviytyä alati muuttuvasta toimintaympäristöstä erityisesti, kun strategiseen suunnitteluun osallistetaan sidosryhmiä ja hyödynnetään johtamisen työkaluja. (Johnsen 2023, 15–17.)

Tuloksista kävi myös ilmi, että koska johtamisen ja johtamiskulttuurin yhteisiä linjauksia ei ollut vielä HVA:lla tehty, muutoksen alusta selviydettiin kunkin johtajan omalla tyylillä. Hektisessä muutostilanteessa johtamistyylin onkin todettu muuttuvan. Selviytyäkseen arjesta johtaja ottaa helposti käyttöön omat persoonalliset johtamistyyliinsä. Näin ollen myös yhtenäiset johtamisen linjaukset ja arvot ovat vaarassa unohtua. Tämä puolestaan johtaa siihen, että eripuolilla organisaatiota henkilöstöä johdetaan hyvinkin erilaisilla linjauksilla, tavoilla ja arvoilla. (Van der Hoek & Beerkens & Groeneveld 2021, 16–17.) Myös Golmoradia ja Ardabilia (2016) toteavat tutkimuksessaan, että johtamistyyliillä ja tavalla johtaa on merkitystä myös organisaation oppimiseen ja sen kehittymiseen. Johtajuus ja sen kehittyminen onkin organisaation tärkein työkalu ja avulla on mahdollisuus tavoitella oppivaa organisaatiota, joka puolestaan takaa menestyvän organisaation. Golmoradia ja Ardabilia (2016) mainitsevat Lussierin (2006), jonka mukaan johtajan ominaisuuksilla ja tavalla johtaa on myös merkitystä henkilöstön innovointiin, itseluottamukseen ja ryhmähenkeen. (Golmoradia & Ardabilia 2016.)

Johtamisen leadership näkökulmasta katsottuna tämän tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että ihmislähtöisyyden toivotaan vahvasti ohjaavan johtamista. Vastaajat pitivät turvallista, luotamuksellista ja avointa ilmapiiriä pidettiin tärkeänä. Heikkilä ja muut (2015, 261) mainitsevatkin, että työyhteisön ilmapiirillä on vaikutusta työntekijöiden rohkeuteen toimia ja kehittyä työssään sekä sitä, että tällä johtamisella voidaan vaikuttaa organisaation ja työyhteisön uusiutumiskykyyn. Sote-alan johtamisessa onkin keskiössä ihmisten johtaminen. Tämä haastaa myös johtajan punnitsemaan ihmiskäsityksiään, suhtautumistaan ja osaamistaan ihmisten johtamisessa. Samoin on myös organisaation laita. Tuleekin linjata johtamisen painopisteet. Selvää kuitenkin on, että mikäli ihmisten johtamista halutaan kehittää, tulee siihen organisaation panostaa. (Lehtonen, Saarni, Kinnunen & Kinnunen 2023,180.)

Tämän tutkimuksen tuloksista voidaan todeta, että hva:n ylin johto toivoo jatkossa tukea ja yhtenäisyyttä johtamiseen ja johtamisoaamiseen sekä sen kehittämiseen. Johtamisoaamista aiotaan kehittää Keski-Suomen hyvinvointialueella Hyvaks-akatemia avulla (Tollet 2023). Johtamisen kehittämisellä voidaan vaikuttaa myös alan pito- ja vetovoimaan. Resurssien riittävyyden kriisi sote alalla on ilmeinen. Vuoden 2023 sosiaalibarometrissä todetaankin, että ammattitaitoisen työvoiman saatavuus on edelleen heikentynyt. Johtamisen osa-alueista lähijohtamisen arvioitiin toimivan parhaiten. Hyvinvointialueuudistuksessa johtamisen kehittäminen onkin yksi osatekijä. (Londén , Typpö , Eronen, Peltosalmi & Haikari 2023.) Hyvinvointialueiden tuleekin työnantajana tarkastella kriittisesti tarjoamiaan pito- ja vetovoimatekijöitä juuri henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Puolestaan johtamista kehittämällä voidaan vastata soteuudistuksen tavoitteeseen sote-alan henkilöstöpulan ratkaisemiseksi. Tämä on myös huomioitu uudistuksen valtiollisen ohjauksenkin tavoitteissa. (Rautiainen & Taskinen & Rissanen 2020, 21–31; Uudistus lyhyesti 2022). Myös Siren (2015) ja muut totesivat, että hoitotyön johtamisen kehittämiseksi olisi organisaation hyvä tarjota johtamiskoulutusta sekä koulutusta esmiesviestinnästä. Toimiva johtamisjärjestelmä onkin Stenvallin ja Virtasen (2021) mukaan keskeinen ja merkittävä hallinnon uudistuksen onnistumisen osatekijä.

Tavoiteltavaksi johtamisen malliksi oli useampi vastaaja nimennyt suoraan palvelevan johtamisen. Tämä johtamisopin keskiössä on johtajan kyky asettaa henkilöstö etusijalle. Johtaja toimii taustalla ja ollen henkilöstön käytettävissä ja tukena. Hän mahdollistaa henkilöstön ja tiimien itsenäisen toi-

minnan toimien itse resurssien ja toimintaympäristön varmistajana ja mahdollistajana. Hän luo ilmapiirin, joka motivoi ja kannustaa on positiivinen, aito ja inhimillinen. Palveleva johtajuus onnistuu luottamuksen ja oikeudenmukaisuus keinoin. (Van Dierendonc 2011, 26.) Tässä tutkimuksessa löytyykin vahvasti viittauksia ja tahtotilaa luoda luottamuksellinen ja oikeudenmukainen johtamisen malli. Joten näin ollen voidaan todeta, että hva:lla on otollista maaperää palvelevan johtamisen käyttöön ottamiseksi, mikäli tälliseen johtamisen malliin päädytään.

Johtamisen käytänteet

Tässä tutkimuksessa haluttiin selvittää johtamiseen vaikuttavia käytänteitä ja arvomaailmaa henkilöstön johtamisessa. Tämä muodostikin toisen viitekehyksen tutkimuksen teorialle. Tämän tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että ihmislähtöisyyttä johtamisessa ja johtamiskulttuurissa pidettiin tärkeänä ja tämä mainittiinkin useissa vastauksissa. Tuloksista löytyy myös viittauksia vuorovaikutukseen ja muutoksen johtamiseen. Muutoksen johtamisessa korostuukin erityisesti johtajan vuorovaikutustaidot, rationaaliset taidot sekä luotettavuus. Jotta organisaatio pärjäisi muutoksessa tulisikin luoda olosuhteet muutostilanteessa oppimiselle. Tavoitteena olisi vahvistaa sekä johtajan että johdettavien kykyjä muutostilanteessa. Stenvall ja Virtanen (2007) käsittelevät muutosjohtamisessa vaadittavia taitoja reflektion ja oppimisen sekä tiedon ja avoimen vuorovaikutuksen näkökulmasta. Tässä viitekehyksessä tarkasteltuna muutosjohtajalta vaadittavia taitoja voidaan luetella useita. Muutoksen kokonaisuuden hahmottaminen sekä toiminnan ja muutoksen etenemisestä huolehtiminen ovat johtajan ydintehtävää. Se vaatii häneltä kykyä tuntea organisaatio ja sen sisällä olevat tehtäväkentät. Lisäksi johtajalta vaaditaan viestinnällisiä taitoja, sillä hänen vastuullaan on viestiä henkilöstölle muutoksen visiot ja tavoitteet. Ihmisten johtaminen on olennaisena osana johtajalta vaadittavista taidoista. (Stenvall & Virtanen 2007, 104–105.)

Johtamisen käytänteitä ja arvomaailmaa tutkittaessa tuloksista voidaan selkeästi todeta, että ihmislähtöisyyttä johtamisessa ja johtamiskulttuurissa pidettiin tärkeänä. Samoin myös avoimuutta. Nämä mainittiinkin useissa vastauksissa. Tutkittavat kuvasivat, että organisaation ilmapiirin tulisi olla avoin, rehellinen, oikeudenmukainen ja luottamuksellinen. Luottamusta voidaankin kokea monen tasoisesti. Sitä voidaan kokea yksilöiden välillä, suhteessa johtoon, päätöksentekoon tai organisaatioon. Johtajaa kohtaan koettu luottamus voi myös heijastua luottamuksena organisaatioon. Organisaatiomuutos koettelee luottamuksellista ilmapiiriä, johtamisjärjestelmää ja johtamista.

Lähijohdon rooli koetaankin luotettavammaksi ja tärkeämmäksi. Kaiken kaikkiaan luottamus on tärkeä ja vaalittava pääoma muutoksissa ja uuden organisaation rakentamisessa. (Zitting, Hieta-pakka, Laulainen, Niiranen & Sinervo 2020, 13–15.) Toisaalta voidaan todeta, että saavutettu luottamus voidaan myös menettää, tai sitä ei ole lähtökohtaisesti saavutettukaan. Tällä epäluottamuk-sella on vahingollinen vaikutus ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, mutta myös organisaation ilmapiiriin, toimintaan ja jopa sen tuottavuuteen. Sanojen ja tekojen ristiriitaisuus aiheuttaa epä-luottamusta, jolla heikennetään mm henkilöstön luottamusta johtajiin. Myös johdon strategisilla virheillä heikennetään luottamusta organisaation sisällä ja ulkopuolella. (Harisalo & Miettinen 2010, 47–52.)

Luottamus on myös tärkein tekijä rakennettaessa dialogista ilmapiiriä ja organisaation tapaa toi-mia. Tämänkin tutkimuksen tuloksista voidaan todeta, että johtamisen ja johtamiskulttuurin dia-logisuutta pidettiin erittäin tärkeänä ja että siihen haluttiin organisaatiossa panostettavan. Tulok-sissa kuvattiin dialogisuutta henkilöstön kuulemisella, kuuntelulla, puhumisella, keskustelulla ja viestinnällä sekä vuorovaikutuksella. Viestinnän toivottiin olevan avointa, selkeää, päätöksiä pe-rustelevaa sekä usein toistuvaa. Vastaajat nostivat esille myös johtajan vuorovaikutustaidot ja nii-den kehittämisen henkilöstön johtamisessa. Lisäksi dialogisuutta katsottiin parantavan johtajan läsnäolo ja matalan kynnyksen viestintä, sekä myös koko henkilöstön vuorovaikutustaidot. Dialogi-suudessa onnistuminen onkin organisaation yksi toiminnan tärkeimpiä voimavaroja. Tähän kan-nattaakin organisaation panostaa ja kehittää. Avoin viestintä sekä viestinnän selkeys ja tehokkuus ovat keinoja parantaa dialogisuutta. Myös esimiesten kyky kuunnella henkilöstön ja työyhteisön ääntä parantavat osallistumisen tunnetta. Johtajalta vaaditaankin dialogisia taitoja ja mm. sen ke-hittämiseen tulee johtamiskoulutuksessa huomiota. Näin voidaan lisätä dialogisuutta mutta myös kannustamista ja osallistamista johtamiseen. Lisäksi palautteen saaminen sekä asiakkailta, työka-vereilta, mutta myös johtajilta koettiin tärkeäksi. Myös tämän tutkimuksen tuloksista voidaan tul-kita, että johtajan palautteen antamista sekä päätösten perustelua pidettiin tärkeänä. (Syvänen, Tikkamäki, Tappura & Loppela 2014, 10–13.)

Tämän tutkimuksen tuloksista ei löytynyt varsinaisia viittauksia suoraan itseohjautuvuuteen tai ha-luun tavoitella itseohjautuvan organisaation ideologiaa. Tosin eräässä vastauksessa johtamisosaa-misen puitteissa viitattiin johtajan tiimityötaitoihin, jota voidaan pitää itseohjautuvuuden yhtenä

elementtinä. Kuitenkin itseohjautuvasta johtamisesta löytyy maailmalta hyviä kokemuksia. Esimerkiksi Hollannissa toimiva Buurtzorg on rakentunut henkilöstön itseohjautuvuuden pohjalle. Buurtzorgilla on tyytyväiset ja sitoutuneet työntekijät. Itseohjautuva työote ja organisaation toimintaperiaatteet ovat kasvattaneet työnantajan suosiota ja asiakkaidenkin tyytyväisyyttä. Myös hoitokustannukset ovat huomattavasti alhaisemmat Buurtzorgissa ja sen avulla voidaan tuottaa säästöjä terveydenhuollon kustannuksiin. (Martela, F. 2015.) Sen katsotaan voivan myös ratkaista henkilöstöpulaa hoitoalalla. Itseohjautuvuuden myötä myös hallintoa ja johtotasoa on organisaatioissa voitu vähentää oleellisesti. (De Bolk, J. 2020). Suomalaista työelämää tutkineessa tutkimuksessa löydettiin myös samankaltaisia viiteitä. Siinä todettiin, että itseohjautuvuudella on positiivinen vaikutus työn imuun, motivaatioon ja työhyvinvointiin. Se lisäsi työn merkityksellisyyttä ja sai sitoutumaan organisaatioon. (Martela, Hakanen, Hoang & Vuori 2021, 19–28.) Puolestaan organisaatioita tarkastellessa sen koolla oli yhteys itseohjautuvuuteen, mutta sen sijaan sen iällä ei tätä ollut. Itseohjautuvampia organisaatioita havaittiin tieteellisen, teknisen sekä informaation ja viestinnän aloilla enemmän kuin terveys- ja sosiaalipalveluissa. Myös julkisen sektorin alat olivat vähemmän itseohjautuvia kuin yksityisen. Sen sijaan kilpailu osaajista voitiin yhdistää organisaatioihin, jotka olivat itseohjautuvimpia. (Morikawa & Martela & Hakanen 2022, 320–323.)

Sen sijaan tutkimuksessa löydettiin muutama viittaus henkilöstön osallistamiseen ja aitoon mukaan ottamiseen. Muutoksessa, siihen sitoutumisessa ja onnistumisessa nousee esille myös osallisuus ja osallistaminen. Tätä tarvitaan myös nykyisessä kompleksisessä ja digitaaliseksikin muuttuvassa toimintaympäristössä. Mikäli pieni joukko on muutoksen toteuttajana ja henkilöstöä ei osallisteta on vaarana, ettei muutos toteudu toivotussa laajuudessa tai se ei jalkaudu arjessa käytäntöön toivotulla ja strategiaankin linjatulla tavalla. (Palomäki & Hyyryläinen 2022, 6–10.) Kuitenkin osallisuudella lisätään henkilöstön sitoutumista ja motivoitumista työhön. Nämä ovat puolestaan tekijöitä, jotka lisäävät työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia. Nykypäivän työelämä on muuttunut enemmän kohti asiantuntijatyötä ja tiimityöskentelyä, joka onkin otollinen maaperä osallisuuden kasvattamiselle organisaatiokulttuurissa. Vaikka selkeitä viittauksia tässä tutkimuksessa osallisuuteen oli varsin vähän, ilmeni kuitenkin vastauksista vahvasti vuorovaikutus ja keskusteleva kulttuuri. Tämä on myös otollinen maaperä osallisuuden vahvistamiselle henkilöstön johtamisessa. (Lindström & Taipale 2021, 119.)

Johtamiskulttuuri

Tutkimuksessa selvitettiin, millaista johtamiskulttuuria johtajat halusivat tavoitella. Kävi vahvasti ilmi, että johtamiskulttuurin rakentaminen tulisi tehdä yhdessä. Linjauksista tulisi päättää ja johtamisen mallin tulisi olla yhteinen, jota kaikki johtajat noudattaisivat. Vastajat kuvasivat haluttua johtamiskulttuuria yhtenäiseksi, yhteen hiileen puhaltavaksi sekä uudistuksen ja kehityksen mahdollistavaksi. Vastajat kuvailivat tavoiteltavaa kulttuuria avoimuudella ja luottamuksella, mutta sen haluttiin olevan myös virheitä salliva. Strategian mukainen johtamiskulttuuri nousi muutama vastauksessa esille. Lisäksi vastajat kuvasivat useammassa vastauksessa, että johtamiskulttuurin rakentamiseen tarvittiin aikaa. Tuloksista kävi myös ilmi, että tavoiteltavan johtamiskulttuurin haluttiin erittäin vahvasti olevan dialoginen, keskusteleva ja ihmislähtöinen. Tuloksista voitiin myös tulkita, että henkilöstöä halutaan kuulla. Tämä onkin tärkeä seikka rakennettaessa uutta johtamiskulttuuria. Nykyinen muuttuvan työelämä, henkilöstön riittävyys ja työtyytyväisyys asettavatkin omat vaatimuksensa myös johtamiskulttuurille. Johtamisen roolit samoin kuin työntekijän roolit ovat muuttuneet ja entistä enemmän tulee kiinnittää huomiota ihmisten johtamisen tarpeisiin. (Seeck 2008, 237.) Erilaisten organisaatioiden yhdyttyessä onkin nähtävissä hyvin monia erilaisia kulttuureita, johtamisjärjestelmiä ja tapoja johtaa. Yhteisen kulttuurin muuttaminen vie aikaa. Johtamisella voidaan vaikuttaa kulttuurin yhdentymiseen, mutta yhteinen suunta kuitenkin tulee olla ja jokaisen tason johtajan tulee toteuttaa sitä saman suuntaisesti. Myös johtajan omalla asenteella on vaikutusta siihen, kuljetaanko kohti uutta kulttuuria vai pyritäänkö säilyttämään vanhaa. (Lehtonen, Saarni, Kinnunen & Kinnunen 2023.)

Johtamiskulttuurin kehittäminen; yhtenäistämisen keinot

Tutkimuksen tuloksista voidaan todeta, että dialogisuutta ja sen eri ilmenemismuotoja pidettiin erittäin vahvasti yhtenä johtamiskulttuurin yhtenäistämisen keinona. Samoin luottamusta toimijoiden kesken. Luottamus ja vuorovaikutus painottuivat myös muiden vastauksien yhteyksissä, mm. kysyttäessä millainen johtamiskulttuurin haluttiin hyvinvointialueelle olevan. Organisaatiouudistuksen myötä muuttuukin moni tekijä, johon juuri johtamisella voidaan vaikuttaa. Tällaisessa julkisen hallinnon kompleksisessa toimintaympäristössä, missä toimintanaan vaikuttavat useat tekijät,

toimintaympäristöt sekä henkilöt tulisi tähän kokonaisuuteen kiinnittää erityistä huomiota. Onnistuneella vuorovaikutuksella ja luottamuksella voidaankin hallita ja johtaa tällaisia toimintaympäristöjä. (Kyösti, Paananen, Airaksinen, Haveri & Lajunen 2022.)

Organisaatioita yhdistettäessä olisikin hyvä toteuttaa ennakoarviointia mm. johtamiskulttuurista. Näin voitaisiin pyrkiä ennakoimaan yhteentörmäyksiä johtamisessa tai johtamiskulttuurissa. Jokaisen yhdistyvän organisaation olisi hyvä ensin tunnistaa oma kulttuurinsa ja myös perehtyä toisten kulttuuriin. Tutkimuksen vastauksista löytyi myös viittaukset näihin keinoihin sekä myös altistuminen toisten kulttuurille. Näin saavutetaan ymmärrystä kulttuurillisista eroista. Tämän ymmärryksen pohjalle on hyvä rakentaa yhteistä uutta kulttuuria. Myös johtajien ymmärrys johtamisesta, sen arvomaailmasta ja tavoitteista voi osoittautua hyvinkin erilaiseksi. Tällaisissa tilanteissa yhdistettävyyden arvioinnista voisi olla hyötyä. (Huotari & Kalalahti 2017, 31–32.) Tässä tutkimuksessa ei käy ilmi, onko tällaista ennakoarviointia hyvinvointialueella tehty. Joissain vastauksissa kuitenkin viitataan nykyiseen johtamiskulttuuriin. Puolestaan useasti viitattiin tarpeeseen kehittää yhtenäinen johtamiskulttuuri ja johtamisen käytänteet.

Johtamiskulttuurin kehittäminen; muutokseen sitouttamisen keinot

Tutkimuksen tukoksia tarkastellessa voidaan tulkita, että yhdessä asetetut tavoitteet, keinot ja arviointi auttavat johdon mielestä sitouttamaan henkilöstöä johtamiskulttuurin muutokseen. Lisäksi yhteistä tekemistä korostettiin. Tavoitteellisella johtamisella voidaankin vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen organisaatioon ja organisaatiokulttuurin muutokseen. Yhteisöllisyyden ja tiimityöskentelyn on todettu vahvistavan yksilön sitoutumista organisaatioon, sillä työntekijöiden ryhmäkohtaan kokema yhteenkuuluvuuden ja sitoutumisen vahvistaa myös sitoutumista organisaatioon. Sitoutunut työntekijä on puolestaan organisaatiolle tärkeä voimavara, jota yhteisöllisellä johtamisella ja palkitsemisella voidaan vahvistaa. Muita sitouttamisen keinoja voivat olla esim. uralla etenemisen mahdollistamien ja työn joustavuus. (Triguero-Sanchez & Pena-Vinces & Ferreira 2022.)

Tämän tutkimuksen tuloksista voidaan todeta, että johtamiskulttuurin muutokseen sitouttamista vahvistaa henkilöstön aido mukaan ottaminen muutokseen. Muutosten perustelu ja konkreettiset teot nousivat myös tuloksista esille. Sote-alan toimintaa leimaakin jatkuva muutos, josta on tullut

osa sen jatkuvaa toimintaympäristöä. Muutoksen johtamisella on merkitystä siihen, miten organisaatio ja sen henkilöstö selviää siitä ja mukautuu muutoksiin. Henkilöstön mukaan ottaminen muutoksen kaikissa vaiheissa suunnittelusta lähtien onkin tärkeässä osassa muutoksen onnistumisen kannalta. (Lappalainen 2018, 13.) Lisäksi muutoksista viestiminen oli tämän tutkimuksen tuloksissa tärkeässä roolissa. Siitä tuleekin viestiä riittävän laajasti, selkeästi ja oikea-aikaisesti, mitä pidettiin myös tässä tutkimuksessa tärkeänä. Vastauksista ilmeni vahvasti henkilöstön kanssa käytävä dialoginen keskustelu, jonka tutkittavat nostivat esille yhtenä sitouttamisen keinona. Johdon oman esimerkin ja läsnäolon ajateltiin myös olevan hyvä johtamiskulttuurin muutokseen sitouttamisen keino.

9.5 Pohdinta

Tutkimuksessa haettiin vastausta siihen, millainen johtamiskulttuuri on muodostumassa Keski-Suomen hyvinvointialueelle. Tavoitteena oli saada tietoa ylimmän johdon näkemyksistä johtamiskulttuurin kehittämiseksi ja sen yhtenäistämiseksi sekä tietoa siitä millaisia johtamisen käytänteitä he pitävät tärkeänä henkilöstön johtamisessa. Tuloksia haettiin tutkimuksen pääkysymykseen: Millaista johtamista ja johtamiskulttuuria Keski-Suomen hyvinvointialue tavoittelee? tukikysymysten: Millaisia johtamisen käytänteitä ylin johto pitää tärkeinä henkilöstön johtamisessa? ja Miten johtamiskulttuuria kehitetään Keski-Suomen hyvinvointialueella? avulla. Tutkimuksen kohdejoukkoa tarkasteltaessa voidaan todeta, että palvelujohtajat olivat vastanneet kaikki ja myös vastuualuejohtajista lähes kaikki. Sen sijaan vastauskohdassa: toimialajohtaja tai muulla nimikkeellä oleva vastaavan tason johtaja/toimin muissa johtamistehtävissä, vastaajia oli vain kaksi. Kuitenkin 10:lle tähän tasoon kuuluvalle johtajalle oli kysely lähetetty ja vastaajia oletettiin olevan enemmän. Tästä herää epäily, että kyselyn johtamistasoa ei ollut kyllin selkeästi kyselyssä ilmaistu tai uuden organisaation ollessa kyseessä johtamistasot eivät olleet vastaajille itselleen selkeitä. Tutkimuksessa kuitenkin lähdetään siitä olettamasta, että vastaajat olivat valinneet oikean tason. Täten voidaan todeta, että vastuualue- ja toimialajohtajat olivat eniten kiinnostuneita vastaamaan tutkimuskyselyyn ja näin ollen heiltä löytyi eniten ajatuksia johtamisen ja johtamiskulttuurin kehittämiseksi. Puolestaan työsuhteen kestosta vähän yli puolet ilmaisivat, että se oli vanha työsuhde liikkeenluovutuksella. Vain muutamassa vastauksessa viitattiin nykyiseen tai entiseen johtamisen malliin. Tuloksista ei siis voitu selkeästi päätellä oliko vastaajan työsuhteen kestolla ja entisillä johtamiskulttuureilla vaikutusta haluttuun johtamisen ja johtamiskulttuurin kehittämisen suuntaan.

Tutkimuksen viitekehukseksi on perustellusti ja onnistuneesti valittu kompleksisuus. Toteutettu hyvinvointialueuudistus Keski-Suomessa oli laaja ja siinä yhdistyi hyvinkin erilaisista toimintaympäristöistä ja toimintatavoista lähtöisin olevia oleva organisaatioita johtamiskulttuurista puhumatta-kaan. Tähän kun vielä lisätään poliittisen päätöksenteon ja valtion hallinnan muutokset voidaan todeta, että kompleksisuuden yhteys tähän muutokseen on ilmeinen. Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että vain pieni osa vastaajista oli tunnistanut systeemisyyden ja verkostojen merkityksen sekä piti niiden huomioimista johtamisessa tärkeänä. Myös toimintojen yhtenäisyys sekä poliittisen johdon ja operatiivisen johdon tehtävien epäselvyys mainittiin vastauksissa. Tuloksissa ei kuitenkaan noussut kompleksisuus esille siinä määrin, mikä olisi tarpeen huomioitaessa hyvinvointialueen ilmeinen kytköksellisyys ja toimintojen vaikutus toisiinsa. Ilmiön tunnistamisen ja johtamisen tärkeys käy ilmi sen teoriaan tutustuttaessa sekä myös muiden tutkimusten tuloksista kuten esim. Kyösti ym. (2022) ovat asiasta todenneet. Toisaalta tämä integraatio, toimintaympäristö ja sen henkilöstö ovat uudet, joten kaikkea kytköksellisyyttä ei ole ennalta voitu arvioidakaan saattikka ennalta linjata. Tämän tutkimuksen tuloksia tarkastellessa on kuitenkin todettava, että kompleksisuuden tiedostamiseen, sen vaikutuksen huomioimiseen johtamisessa ja sen kehittämisessä olisi hyvä hva:lla panostaa enemmän. Puolestaan johdettavista asioista Johnsen (2023) nostaa esiin strategisen suunnittelun tärkeyden ja myös tämän tutkimuksen tulokset ovat samansuuntaiset. Tämän lisäksi johtamisen kohteena oleviksi asioiksi nousivat tuloksista muutos ja henkilöstö. Nämä ovatkin tärkeitä osa-alueita hyvinvointialueen muutoksen onnistumista ajatellen.

Tutkimuksen toisen viitekehysten muodosti ihmisten johtamisen. Tämä kytkeytyy olennaisesti kompleksisen ympäristön ja muutoksen johtamisen onnistumiseen. Lisäksi hva muutoksessa henkilöstöjohtamisesta oli valtion linjaukset ja Keski-Suomen hva:llakin oli näiden mukainen toteutus. Näin ollen ihmisten ja muutoksen johtaminen oli tutkimuksessa onnistunut tarkastelukulma. Tuloksista tuleekin selkeä kuva ylimmän johdon näkemyksistä johtamisen käytänteistä ja arvomaailmasta. Muutoksen johtamisen lisäksi halutaan selkeästi panostaa ihmisten johtamiseen. Myös Stenvall ja Virtanen (2007, 2021) nostavat esille ihmisten johtamisen tärkeyden muutoksen ja kompleksien ympäristön johtamisessa sekä sen yhteyden muutoksen onnistumiseen. Tuloksista voidaan myös todeta, että johtamisen haluttiin olevan luottamukseen ja avoimuuteen ja vuorovaikutukseen perustuvaa. Luottamus onkin perusta organisaatiomuutoksen onnistumiselle ja myös vaalittava asia organisaatiossa. Lisäksi huomioitavan arvoista on, että muutos myös horjuttaa luottamusta. (Zitting ym. 2020.) Tuloksista voidaan todeta, että luottamus ja avoimuus nousivat selkeästi esille myös johtamisen käytänteistä. Samoin dialogisuuden kaikki ilmenemismuodot sekä

vuorovaikutustaidot, jotka nousevat myös Syväsen ym. (2014) tutkimuksessa esille. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että ihmisten johtaminen oli selkeästi keskiössä johtamisen käytänteitä tarkastellessa.

Puolestaan tutkimuksen vastauksista ei ilmennyt suoraa itseohjautuvuuden mainintaa tai sitä ei tunnistettu voimavaraksi johtamisen kehittämisessä. Tämä nousee kuitenkin selkeästi muista tutkimuksista ja kirjallisuudesta. Sen katsotaan olevan yksi resurssipulan, työtyytyväisyyden ja nykykaisen työelämäkulttuurin osatekijä ja ratkaisija. Nykypäivän työelämää ja julkisen organisaation kompleksisuutta tarkastellessa onkin itseohjautuvuuden ideologia saamassa jalansijaa (Martela & Jarenko 2017,11.) Tämä tulisikin johtamisessa tunnistaa ja osata johtaa henkilöstöä siihen suuntaan. Pohdittavaksi jääkin, eivätkö tutkittavat osanneet tunnistaa jo olemassa olevia itseohjautuvuuden toimintoja sote-alan työympäristössä? Vai toimiiko henkilöstö itseohjautuvasti, mutta tätä ei osattu vastauksissa nostaa johtamisen käytänteisiin? Vai sitä ei katsottu tarpeelliseksi johtamisessa kehittää? Itseohjautuvuuden puuttuminen käytänteistä olikin yllättävä tulos, sillä tutkimuksessa tutkija lähti siitä olettamasta, että alan työskentelytapojen kuten esim. asiantuntijuuden ja tiimityön, oletettiin olevan itsenäistä ja itseohjautuvaa. Kuitenkin sote-alan resurssikriisin ratkaisemiseksi itseohjautuvuus olisi syytä nostaa henkilöstön johtamisessa kehitettäväksi asiaksi myös Keski-Suomen hva:lla, kuten Ojala ja Mäki:kin ovat asiasta todenneet (2017). Myös henkilöstön osallisuus ja osallistaminen ovat tärkeitä elementtejä muutoksen onnistumiselle. Vaikka tuloksista oli löydettävissä vähän viittauksia henkilöstön aitoon mukaan ottamiseen, ilmeni kuitenkin vastauksista vahvasti vuorovaikutus ja keskusteleva kulttuuri. Näitä tarvitaan osallisuuden vahvistamiseksi henkilöstön johtamisessa kuten mm. Lindström ja Taipale (2021) mainitsevat. Joten tutkimuksen tuloksiin viitaten hva:lla on hyvät mahdollisuudet kehittää osallistavaa johtamiskulttuuria.

Tuloksien pohjalta voidaankin todeta, että tahtotila ja valmius on selviytyä johtamisen yhteisten käytänteiden ja arvomaailman löytämiseksi. Tälle yhteiselle pohdinnalle tarvitaan kuitenkin aikaa, tilaa ja foorumi missä tätä yhteistä suuntaa kehitetään. Hyvinvointialuejohtajan haastattelusta ilmi käyvä kehittäminen tahtotila ja foorumi löytyykin varmasti Hyvaks-akatemia kautta (Tollet 2023). Tässä johtamiseen ja johtamistaitoihin sekä yhteisiin linjauksiin voidaan panostaa. Myös tutkimuksen tuloksista voidaan tulkita, että näitä pidettiin yhtenä johtamisen kehittämisen osa-alueina. Yhtenäistä tekemistä ja yhteishenkeä tarvitaankin, jotta hyvinvointialue saadaan johdettua samaan suuntaan. Muuten sen sisälle muodostuu omia silloja, joissa on hyvin erilainen ja eriarvoinen tapa

johtaa. Johtamisen mallista tuloksissa nousee esille palveleva johtaminen. Siinä henkilöstö on etusijalla, johtaja toimii mahdollistajana ja toiminta perustuu luottamukseen. Tuloksiin peilaten voidaan todeta, että palvelevan johtajuuden mahdollisuus toimia johtamisen mallina hyväksi on hyvinkin olemassa.

Tutkimuksen tuloksista voitiin myös hyvin päätellä, millaista johtamiskulttuuria ylin johto haluaa tavoitella. Tuloksista ilmeni vahvasti se, että johtamiskulttuurin rakentaminen tulisi tehdä yhdessä ja sen haluttiin olevan yhteen hiileen puhaltava. Linjauksista tulisi päättää ja johtamisen mallin tulisi olla yhteinen, jota kaikki johtajat noudattaisivat. Tavoiteltavaa kulttuuria kuvailtiin mm. avoimuudella ja luottamuksella. Tuloksista kävi myös ilmi, että tavoiteltavan johtamiskulttuurin haluttiin erittäin vahvasti olevan dialoginen, keskusteleva ja ihmislähtöinen. Myös Kyösti ja muut (2022) ovat viitanneet tutkimuksessaan samoihin elementteihin kompleksisen ympäristön hallitsemiseksi ja johtamiseksi. Tutkimuksen tuloksia tarkastellessa voidaan todeta, että johtamiskulttuurin elementit viittaavat ihmislähtöiseen johtamiskulttuuriin. Näin ollen mahdollisuudet onnistua organisaatiouudistuksen vaatimasta johtamiskulttuurin kehittämisestä ovat olemassa. Näitä tulisivat tietoisesti vahvistaa.

Tutkimuksen vastauksista voidaan myös todeta, että muutoksen johtamista pidettiin tärkeänä. Tähän tarvitaan kuitenkin yhteinen suunta, mitä ei ole voitu ennalta linjata. Uudistuksen valmisteluvaiheessa muutosta vietiin eteenpäin valtion ohjauksella, mutta organisaation käynnistyessä vastuu sekä näkyminen muutoksen etenemisestä ja ongelmista syntyy vain hyväksi. Yhteistä näkymää johtamiseen ei ole ollutkaan mahdollista luoda. Kuitenkin ennakoarvioinnilla voitaisiin parantaa entisten kulttuurien yhteen törmäystä ja yhteisen rakentamisen aloittamista, kuten Huotari ja Kalalahti (2017) mainitsevat. Tuloksista ei löydy viitteitä siitä, että tällaista ennakoarviointia olisi Keski-Suomen hyväksi tehty. Toisaalta arjen toiminta jatkoi toimintaansa entisenlaisenaan, vaikka yhtenäisiä johtamien linjauksia ei ollut luotukaan ja johtamisjärjestelmä oli muuttunut. Tämä on voinut jo nyt johtaa tilanteeseen, että johtajan persoonallinen tyyli johtaa on vahvistunut ja henkilöstöä johdetaan hyvinkin erilaisilla linjauksilla (Van der Hoek ym. 2021). Tähän viitattiin myös muutamissa tutkimuksen vastauksissa. Tämä linjaamaton tilanne on myös ollut omiaan vahvistamaan kompleksisen ympäristön itseorganisoitumisen piirrettä. Samoin myös emergenssiä, jota voidaan havaita eri toimialojen toimiessa keskenään. Näiden keskinäistä vaikutusta on ollut vaikea havaita ennen toiminnan aloittamista. Yhtenäisen kulttuurin ja linjausten puute on myös voinut

johtaa negatiiviseen ajattelumalliin muutosta kohtaan, kuten Puustinen ja Jalonen (2020) mainitsevat. Näistäkin syistä Keski-Suomen hva:n johtamisessa tulisi paremmin tiedostaa systeemisyytä ja lähteä sitä tietoisesti johtamisessa kehittämään.

Lisäksi tuloksista voidaan todeta, että yhdessä asetetut tavoitteet, keinot ja arviointi auttavat johdon mielestä myös sitouttamaan henkilöstöä johtamiskulttuurin muutokseen. Lisäksi yhteistä tekemistä ja aitoa mukaan ottamista korostettiin. Lappalainenkin (2018) toteaa, että onnistumisen kannalta on oleellista, että henkilöstö osallistetaan muutoksen kaikissa vaiheissa. Tämä henkilöstön aito mukaan ottaminen voi muodostua ongelmaksi, sillä Keski-Suomen hva:n toimintakenttä on hyvin laaja. Muina keinoina johtajat nostivat esiin, konkreettiset teot ja viestinnän, joilla sitouttamista voidaan vahvistaa. Myös johtajan oma esimerkki ja läsnäolo olivat heistä tärkeitä tekijöitä. Ennen kaikkea vastauksista ilmeni, että johtamiskulttuurin muutokseen tarvittiin aikaa ja se tulee tehdä yhdessä. Yhteinen tekeminen ja me henki korostui useammassa kohdissa vastauksia. Tämä onkin hyvä nostaa Keski-Suomen hyvinvointialueen johtamisen tärkeäksi voimavaraksi, sillä yhteinen tekeminen ja dialogisuus toimii keinona selviytyä kompleksisesta ympäristöstä. Tätä tukee myös johdon selkeä tahtotila avoimeen, luottamukselliseen ja vuorovaikutukselliseen johtamiskulttuuriin.

9.6 Jatkotutkimukset

Tämä tutkimus perehtyi ylimmän johdon näkemyksiin johtamisen käytänteistä, johtamiskulttuurista ja niiden kehittämisestä. Jatkotutkimus ehdotuksena onkin tutkimus samoista aihealueista myös lähijohdolle. Näin voitaisiin saada laajempi näkymä hyvinvointialueen johdon tavoitteista yhtenäisiksi käytänteiksi, johtamiskulttuuriksi ja johtamisen kehittämisen suunnaksi. Tämä myös vahvistaisi yhtenäisyyttä ja yhteistä tekemistä sekä muutokseen osallistumista ja sitoutumista. Lisäksi tämä tutkimus tuottaa alkutietoa ylimmän johdon visiosta, tavoitteista ja tahtotilasta johtamisen kehittämiseksi. Tämän tyyppisellä jatkokyselyllä voidaan myös myöhemmässä vaiheessa tarkastella ovatko asenteet, linjaukset ja tahtotila muuttuneet kohti haluttua yhteistä suuntaa.

Toisaalta tutkijan tietous kohdeorganisaatiosta tuottaa näkemyksen, että itseohjautuvuutta on tiimi-, asiantuntija- ja digityöskentelyn takia käytännön työssä enemmän kuin tutkimuksessa kävi ilmi. Koska tässä tutkimuksessa johtajat kiinnittivät vain vähän itseohjautuvuuteen huomiota, olisi

näihin syihin ja itseohjautuvuuden tarkempaan tutkimiseen hyvä perehtyä tarkemmin. Myös teoriassa ja muissa tutkimuksissa on viitteitä siitä, että nykyajan työelämän murroksen ongelmiin voitaisiin vastata juuri itseohjautuvuutta kehittämällä. Tämän tutkiminen olisi myös hedelmällistä, koska myös Keski-Suomen hyvinvointialueen ongelmana ovat pito- ja vetovoima sekä resurssien riittävyys.

Toisaalta johtamisen ja johtamiskulttuurin kehittämiseksi olisi hyvä saada myös tietoa siitä millaiset johtamisen käytänteet ja johtamiskulttuuri on ollut johtajien taustaorganisaatiossa. Tämän tutkimista ehdotetaan jatkotutkimukseksi. Teoriasta voidaankin todeta, että entisen kulttuurin tunnistamisella ja toisten kulttuuritaustaan tutustumalla voitaisiin paremmin ymmärtää kulttuurillisia eroja ja siten myös tietoisesti johtaa hyvinvointialuetta kohti uutta yhtenäistä johtamiskulttuuria.

9.7 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkija perehtyi tutkimuksen hyviin ja eettisesti oikeisiin tutkimuskäytäntöihin sekä käytti niitä läpi koko tutkimuksen. Työskentelyn periaatteena noudatettiin hyvän tieteellisen käytännön periaatteita ja niihin sitouduttiin. Rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus ohjasivat työskentelyä. Erityisesti tarkkuutta ja huolellisuutta noudatettiin tulosten analyysivaiheessa. Sen ollessa monivaiheinen, polku alkuperäisiin vastauksiin säilytettiin numeroimalla vastaajat ja näin ollen niihin voitiin myöhemmin palata tarkistamaan tuloksen oikeellisuus. Tekstiä kirjoittaessa muiden tutkijoiden työn saavutuksia kunnioitettiin huolehtimalla tekstiviitteiden ja lähteiden asianmukaisista merkinnöistä. (Tutkimustieteellinen neuvottelukunta 2023.)

Tähän laadulliseen tutkimukseen kuului luotettavuusarviointi tutkimuksen kaikissa vaiheissa sekä sen huolellinen tarkastelu ja vaiheiden tarkka kuvaaminen. Tutkimuksen vaiheet kirjattiin, analysoitiin, perusteltiin ja raportoitiin huolellisesti ja tarkasti. Myös tutkimuksen menetelmät ja valinnat kuvattiin ja perusteltiin raporttiin. Tutkimusmenetelmäksi valittu Webropol kyselytutkimus osoittautui oikeaksi valinnaksi. Sillä tavoitettiin suurempi vastaajien määrä, kuin haastattelulla. Näin ollen saatiin myös kartoitettua laajemman kohdejoukon näkemys tutkittavaan asiaan. Toisaalta vastaukset saattoivat olla hyvinkin lyhyitä tai vain yhdellä sanalla kuvattuja. Haastattelulla puolestaan olisi voitu tarkentaa ja syventää vastauksia. Lisäksi joistain vastauksista ilmeni, ettei kysymystä ollut ymmärretty oikein, joka sekin olisi puoltanut haastattelua. Kuitenkin valitulla menetelmällä muodostui selkeä kuva vastaajien näkemyksistä ja tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset.

Näin ollen tutkimusmenetelmä voidaan todeta validiksi. Kyselytutkimuksessa oli avoimia kysymyksiä ja vastaajat vastasivat juuri samoihin ja samassa järjestyksessä esitettyihin kysymyksiin. Näin ollen tämä tutkimus voidaan toistaa samanlaisena uudelleen. Se antaa osin viitteitä tutkimuksen reliaaabeliudesta. Tosin laadullisen tutkimuksen tapaan tutkija vastaa tulosten tulkinnasta, joka puolestaan heikentää sitä. (Aalto & Puusa 2020,177–178.)

Tämän tutkimuksen tuloksia käsiteltiin ja säilytettiin huolellisesti ja anonymiteetistä huolehtien. Aineiston keruusta, tiedoista, säilytyksestä ja hävittämisestä sekä tietosuojasta tehtiin aineistonhallintasuunnitelma, jota noudatettiin onnistuneesti. Lisäksi vastaajien anonymiteetistä huolehdittiin kysymyksen laadinnassa ja vastaukset palautuivat tutkijalle anonymisti. Näin säilytettiin tutkittavien anonymiteetti, joka on ehdottoman tärkeää tutkimuksen luotettavuuden kannalta. Tutkimustuloksiin perehtymisen jälkeen valittu analysointitapa muutettiin ja samoin myös tutkimuksen kahden viimeisen kysymyksen osalta raportointitapa. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi osoittautui toimivaksi tutkimusaineiston analysoinnissa. Tällä tarkalla menetelmien ja valintojen perustelulla sekä arvioinnilla pyrittiin parantamaan tämän laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. (Aalto & Puusa 2020,177–178.) Koska laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkimus kohdistuu tutkittavien kokemuksen ja näkemyksen tarkasteluun, tutkimusta leimaa hyvin subjektiivinen tulokulma. Tämä onkin seikka, joka voidaan tulkita tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta heikentäväksi. Tästä syystä tutkimukseen ja tulosten pohdintaan on otettu mukaan vahva teoriasidonnaisuus. (Puusa & Juuti 2021, 59.)

Lisäksi voidaan todeta, että tässä tutkimuksessa tutkija on ollut mukana hyvinvointialueen valmistelussa, vaikkakaan itse organisaation rakentamiseen hän ei ole vaikuttanut. Hoitotyön professiovastaavan tehtävänkuvaan tekemiseen ja organisaatiossa sijoittumisen suhteen tutkija on tehnyt vahvaa vaikuttamistyötä. Organisaation koordinoivan pääluottamusmiehen roolin myötä hän on osallistunut hyvin pieneltä osin strategian valmisteluun, lähinnä tuoden henkilöstön näkökulmaa siihen. Luotettavuutta tuleekin tarkastella kriittisesti, koska tutkija on ollut mukana hyvinvointialueen rakentamisessa ja se on myös hänen oma työskentelyorganisaationsa. Tutkija tarkasteli ja arvioi omaa suhdettaan tutkittavaan aiheeseen sekä puntaroi sen vaikutusta tutkimuksen kulkuun ja lopputulokseen koko tutkimusprosessin ajan. Haastavinta oli pysyä objektiivisena tuloksia ja johtopäätöksiä tulkitessa ja auki kirjoittaessa. Tässä kuitenkin onnistuttiin suhteellisen hyvin keskittymällä vain tutkimuksen löydöksiin ja säilyttämällä tutkijan ulkopuolinen asenne niitä kirjattaessa.

Myös Aallon ja Puusan (2020) mukaan Qu ja Dumay (2011) nostavat esiin näkemyksen strukturoimattomien haastattelujen ja tutkijan välisen yhteyden ongelmatiikasta. Näkemyksen mukaan tutkijalla katsotaan olevan haastattelussa vahva asema ja kerätty aineisto tulisi vain tietystä näkökulmasta. Tutkijan pääluottamusmieksroolin ja hänen tutkittavien kanssa tehdyn yhteistyön vaikutuksen minimoimiseksi tutkimustuloksiin katsottiinkin luotettavammaksi toteuttaa kyselytutkimus. Tällä subjektiivisella tarkastelulla ja oman toiminnan arvioinnilla parannettiin tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta. (Aalto & Puusa 2020, 178–179, 183.)

Tutkimuksen toimeksiantajan puolesta tulleilla ohjaajilla oli osaamisen ja kokemuksen tuomaa näkökulmaa johtamiseen ja tätä hyödynnettiin tietopohjaa rakentaessa. Lisäksi he olivat hyvinvointialueen organisaatorakenteessa sellaisessa asemassa, jonka tasoista johtamisen näkökulmaa tutkimuksessa tavoiteltiin. Koska tutkimuksen kohdejoukko muodostui samasta ryhmästä, josta oli saatavissa myös tutkimuksen kannalta paras ohjaaja, parannettiin luotettavuutta valitsemalla kaksi ohjaajaa. Lisäksi tutkimuksen luotettavuutta parannettiin sillä, että heidän osallistumisensa ohjaukseen rajattiin tutkimuksen teoria osuuden ja taustoittamisen vaiheisiin. Kyselyn analyysi ja tulkinta suoritettiin ilman kontaktia ohjaajiin. Organisaation apua ei tarvittu tutkimuksen myöhäisemmissä vaiheissa.

Lähteet

Aalto, I. & Puusa, A. 2021. Mitä laadullisessa tutkimuksessa tulisi ottaa huomioon. Julkaisussa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. A., Puusa & P., Juuti. 2.p. Helsinki: Gaudeamus, 177–188.

Aluevaalit. 2022. Jyväskylä: Jyväskylän kaupunki. Verkkosivut. Viitattu 17.5.2023. <https://www.jyvaskyla.fi/maatoksenteke/vaalit-jyvaskylassa/aluevaalit-2022>

Aluevaltuusto. 2022. Pöytäkirja 4/2022. 14.6.2022. Keski-Suomen hyvinvointialueen verkkosivut. Viitattu 17.5.2023. [Pöytäkirja \(tweb.fi\)](#)

Alueellisen toimeenpanon tiekartta. 2022. Sote-uudistus verkkosivut. Viim. muutos 30.8.2022. Helsinki. Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 12.5.2023. [Tiekartat | Soteuudistus](#)

Couffinhal, A., Cylus, J., Elovainio, R., Figueras, J., Jeurissen, P., McKee, M., Smith, P., Thomson S. & Winblad, U. 2016. International expert panel pre- review of health and social care reform in Finland. Raportti 66, 2016. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 26.11.2023. [International expert panel pre- review of health and social care reform in Finland - Valto \(valtioneuvosto.fi\)](#)

Golmoradia, R., Ardabilia, F. 2016. The effects of Social Capital and Leadership Styles on Organizational Learning. Artikkel. 230, 12,372-378. Procedia- Social and Behavioral Sciences. Viitattu 26.11.2023. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.047>

De Bolk, J. 2020. Leadership and self-management in practice – the experiences of Buurtzorg Itseohjautuvat organisaatiot. Webinaari Buurtzorg ja Suomen kokeilut. Varma: YouTube. Viitattu 2.12.2023. [Leadership and self-management in practice – the experience of Buurtzorg - YouTube](#)

Harisalo, R. 2021. Organisaatioteoriat. 2.p. Helsinki: Tietosanoma.

Harisalo, R. & Miettinen, E. 2010. Luottamus pääomien pääoma. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Viitattu 2.12.2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-8174-1>

HE 241/2020. Henkilöstövaikutukset. Hallituksen esitys eduskunnalle hyvinvointialueiden perustamista ja sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisen uudistusta koskevaksi lainsäädännöksi sekä Euroopan paikallisen itsehallinnon peruskirjan 12 ja 13 artiklan mukaisen ilmoituksen antamiseksi. Viitattu 15.5.2023. [HE 241/2020 - Hallituksen esitykset - FINLEX®](#).

Heikkilä, E-L. 2023. Hyvinvointialueen henkilöstöjohtaja. Keski-Suomen hyvinvointialue. Hyvinvointialueen esihenkilöinfo. Teams kokous 24.2.2023.

Heikkilä, J., Jantunen, S., Kurki, A-L., Mäkelä, T., Naaranoja, M., Pekkarinen, L., Piippo, J., Saarisilta, J., Sankelo, M., Sinervo, T., Sulander, J., Suomi, A., Tuomivaara, S., Tuulaniemi, J. & Valtanen, E. 2015. Osallistuvan innovaatiotoiminnan johtaminen ja siihen yhteydessä olevat tekijät sosiaali- ja terveysalan muutoksessa – yhteenveto tutkimuksen tuloksista. Julkaisussa YHDESSÄ INNOVOIMAAN – osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtaminen sosiaali- ja terveysalan muutok-

nessa Osuva-tutkimushankkeen loppuraportti. J., Saarisilta & J., Heikkilä & Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Raportti 4, 2015. Tampere: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 9.5.2023. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-302-433-5>.

Henkilöstöohjelma. 2023. Henkilöstöjaos 4/2023. Esityslista 4.5.2023. Keski-Suomen hyvinvointialue. Viitattu 15.5.2023. [Esityslista \(tweb.fi\)](#).

Hirsjärvi, S. 2016. Aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätökset Julkaisussa Tutki ja kirjoita. 21.p. Hirsjärvi, P., Remes & P., Sajavaara. Helsinki: Tammi, 221–230.

Hirsjärvi, S. 2016. Metodologiset ja teoreettiset lähtökohdat Julkaisussa Tutki ja kirjoita. 21.p. Hirsjärvi, P., Remes & P., Sajavaara. Helsinki: Tammi, 123–166.

Hirsjärvi, S. 2016. Tutkimustyyppit ja aineistonkeruun perusmenetelmät Julkaisussa Tutki ja kirjoita. 21.p. S., Hirsjärvi, P., Remes & P., Sajavaara. Helsinki: Tammi, 191–233

Huhtala, H. & Laakso, A. 2007. Kirjallisuuskatsaus organisaatio- kulttuuriteorioihin: mitä ne ovat ja miten niistä on keskusteltu kansainvälisissä ja suomalaisissa tieteellisissä joulaleissa? Artikkel. Hallinnon tutkimus. 26, 2. Viitattu 24.4.2023. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/101402>.

Huotari, V. & Kalalahti, J. 2017. Organisaatioiden yhdistettävyyden arviointi. Hallinnon tutkimus. 36, 1, 21–35. Viitattu 8.12.2023. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/issue/view/6794>

Hyvinvointialueet. 2022. Sote-uudistus verkkosivut. Viim. muutos 7.10.2022. Helsinki. Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 12.5.2023 [Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus - sote-uudistus | Soteuudistus](#)

Jalonen, H. 2020. Sote-uudistus – kompleksisuusteoreettinen tulkinta. Artikkel. Hallinnon Tutkimus 39, 4, 302–309. Viitattu 27.11.23. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/102254/59586>

Johansen, Å. 2023. Strategic planning in turbulent times: Still useful? Artikkel. Public Policy and Administration 38, 4, 445–465. Viitattu 27.11.2023. <https://doi.org/10.1177/09520767221080668>

Juuti, P. & Luoma, M., 2022. Strateginen ajattelu ja johtaminen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kallimo, K., Nikkilä, E., Mensala, V. 2022. Keski-Suomen hyvinvointialueen organisoitumisen periaatteet. Aluevaltuuston pöytäkirja 14.6.2022. Viitattu 15.5.2023 [Keski-Suomen hyvinvointialueen organisoitumisen periaatteet \(tweb.fi\)](#).

Keski-Suomen hyvinvointialue. 2023. Julkinen tiedote. Keski-Suomen hyvinvointialueen verkkosivut. Viitattu 17.5.2023. [hyvinvointialue esite 20230203-2 web.pdf \(hyvaks.fi\)](#).

Keski-Suomen hyvinvointialueen organisaatiokaavio. 2023. Keski-Suomen hyvinvointialueen verkkosivut. Päivitetty 8.9.2023. Viitattu 12.5.2023. [Organisaatio | Keski-Suomen hyvinvointialue \(hyvaks.fi\)](#).

Keski-Suomen hyvinvointialueen strategia. 2023. Keski-Suomen hyvinvointialueen verkkosivut. Viitattu 12.5.2023. <https://hyvaks.fi/hyvinvointialue/strategia>.

Keski-Suomen hyvinvointialueen strategia. 2023. Keski-Suomen hyvinvointialuestrategia 2030: Strategiset menestystekijät (2/6). Keski-Suomen hyvinvointialueen verkkosivut. Viitattu 12.5.2023. [PowerPoint-esitys \(tweb.fi\)](https://tweb.fi)

Kilpi, E. 2017. Itseohjautuvuus on vuorovaikutusta. Julkaisussa Itseohjautuvuus Miten organisoidaan tulevaisuudessa? F., Martela & K., Jarenko, K. 2017.Helsinki: Alma Talent.111–122.

Kinnunen, J. 1988. Terveysthuollon organisaatioiden kulttuuri ja johtaminen. Artikkelit. Hallinnon tutkimus. 7, 3. Viitattu 24.4.2023. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/102893>.

Kotter, J. 2012. Leading change. Boston: Harvard business review press.

Kyösti, A., Paananen, H., Airaksinen, J., Haveri, A. & Lajunen, S. 2022. Luottamus vaakalaudalla – tarkastelussa ylimmän kuntajohdon kompleksiset kriisit. Hallinnon tutkimus 41, 3, 201–215. Viitattu 4.12.2023. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/issue/view/8561>

Lappalainen, K. 2018. Terveysthuollon hallinnan muutosajureista. FinJeHeW 10,1, 60–78. Viitattu 6.12.2023. <https://journal.fi/finjehew/issue/view/4883>

L 611/2021. Laki hyvinvointialueesta. Viitattu 15.5.2023. [Laki hyvinvointialueesta 611/2021 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX®](https://www.finlex.fi/ajantasainen-lainsaadanto).

L 612/2021. Laki sosiaali- ja terveysthuollon järjestämisestä. Viitattu 15.2.2023. [Laki sosiaali- ja terveysthuollon... 612/2021 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX®](https://www.finlex.fi/ajantasainen-lainsaadanto).

L 613/2021. Laki pelastustoimen järjestämisestä. Viitattu 15.2.2023. [Laki pelastustoimen järjestämisestä 613/2021 - Säädökset alkuperäisinä - FINLEX®](https://www.finlex.fi/saadokset-alkuperaisin).

L 615/2021. Laki sosiaali- ja terveysthuollon sekä pelastustoimen järjestämisestä Uudellamaalla. Viitattu 15.2.2023. [Laki sosiaali- ja terveysthuollon sekä... 615/2021 - Säädökset alkuperäisinä - FINLEX®](https://www.finlex.fi/saadokset-alkuperaisin).

Lehtonen, O-P., Saarni, S., Kinnunen, J. & Kinnunen; M. 2023. Johtaminen hyvinvointialueella Miten ratkaista henkilöstö-pula? Helsinki: Alma Talent. Viitattu 4.12.2023. <https://janet.finna.fi>, Biskirjasto (AlmaTalent).

Leppä, L. 2023. Konsernipalvelujen johtaja. Keski-Suomen hyvinvointialue. Hyvinvointialueen esihenkilöinfo. Teams kokous 24.2.2023.

Lindström, S. & Taipale, T. 2021. Koneiston osa, prosessin noudattaja ja tunteella mukana. Johtamistutkimuksen ja johtamisoppaiden osallisuus 1980-luvulta 2010-luvulle Julkaisussa Työntekijän osallisuus mitä se on ja mitä sillä tavoitellaan. P., Kettunen. Helsinki: Gaudeamus. 99–121.

Londén, P., Typpö, L., Eronen, A., Peltosalmi, J. & Haikari, J. 2023. Sosiaalibarometri 2023. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus. Helsinki: SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry. Viitattu 21.1.2023. [Sosiaalibarometri 2023 - Soste](#)

Luoma, M. & Lindell, J. 2020. Johtaminen ja kompleksisuus - kolmijaosta kokonaisvaikutukseen. Julkaisussa. Johtaminen kompleksisessa maailmassa. Vartiainen & H. Raisio. 2020. Helsinki: Gaudeamus. 60–86.

Martela, F. 2015. Buurtzorg ja itseohjautuvan työn vallankumous: Miten tarjota halvempaa, iloisempaa ja laadukkaampaa hoitoa? Blogi. Julkaistu 4.8.2015. Viitattu 2.12.2023. [Buurtzorg ja itseohjautuvan työn vallankumous: Miten tarjota halvempaa, iloisempaa ja laadukkaampaa hoitoa? | Frank Martela](#)

Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Julkaisussa Itseohjautuvuus Miten organisoitua tulevaisuudessa? F., Martela & K., Jarenko, K. 2017. Helsinki: Alma Talent. 9–32.

Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N. & Vuori, J. 2021. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa- Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai -pahoinvoinnin lähde? Helsinki: Aalto University. Viitattu 3.12.2023. <https://www.aalto.fi/sites/g/files/flghsv161/files/2021-04/itseohjautuvuusJaTyonImuSuomessa.pdf>

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Helsinki: Talentum.

Morikawa, M. & Martela, F. & Hakanen, J. 2022. Itseohjautuvuus suomalaisessa työelämässä – missä ja ketkä sitä kokevat? Hallinnon tutkimus 41, 4, 312–328. Viitattu 3.12.2023. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/issue/view/8830>

Nikkilä, E. 2022. Hyvinvointialueen strategian (1. vaihe) hyväksyminen. Aluevaltuuston pöytäkirja 14.6.2022. Viitattu 15.5.2023. [Hyvinvointialueen strategian \(1. vaihe\) hyväksyminen \(tweb.fi\)](#).

Otala, L. & Mäki, T. 2017. Palvelut uudistuvat ja johtaminen muuttuu sote-alalla. Julkaisussa Itseohjautuvuus Miten organisoitua tulevaisuudessa? F., Martela & K., Jarenko, K. 2017. Helsinki: Alma Talent. 265–286.

Palomäki, R & Hyyryläinen, E. 2022. Digitaalisen transformaation organisaatiokulttuurinen perusta: tarkastelussa Kela. Hallinnon tutkimus 41, 2, 149–165. Viitattu 4.12.2023. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/issue/view/8348>

Pakarinen, T. & Ollila, S. 2020. Henkilöstöjohtamisen dilemmat kompleksisessa organisaatiossa - esimerkkinä maakunta- ja soteuudistus. Julkaisussa Johtaminen kompleksisessa maailmassa. P. Vartiainen & H. Raisio. 2020. Helsinki: Gaudeamus. 214–228.

Puusa, A. 2021. Haastattelutyytit ja niiden metodiset ominaisuudet. Julkaisussa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. A., Puusa & P., Juuti. 2.p. Helsinki: Gaudeamus, 103–117.

Puusa, A. 2021. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Julkaisussa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. A., Puusa & P., Juuti. 2.p. Helsinki: Gaudeamus, 145–156.

- Puusa, A. 2020. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Julkaisussa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. A., Puusa & P., Juuti. Helsinki: Gaudeamus, 9. Viitattu 30.9.2023. <https://janet.finna.fi>, Ellibs ebooks.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2021. Laadullisen tutkimuksen olemus. Julkaisussa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. A., Puusa & P., Juuti. 2.p. Helsinki: Gaudeamus, 75–102.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2021. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Julkaisussa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. A., Puusa & P., Juuti. 2.p. Helsinki: Gaudeamus, 57–61.
- Puusa, A. 2021. Haastattelutyytit ja niiden metodiset ominaisuudet. Julkaisussa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. A., Puusa & P., Juuti. 2.p. Helsinki: Gaudeamus, 103–117.
- Puustinen, A. & Jalonen, H. 2020. Kompleksisuusajattelu – ymmärtämistä edistävä uusi lähestymistapa vai vanhaa viiniä uudessa pullossa? Julkaisussa Johtaminen kompleksisessa maailmassa. P. Vartiainen & H. Raisio. 2020. Helsinki: Gaudeamus. 15–36.
- Triguero-Sanchez, R. & Pena-Vinces, J. & Ferreira, J. 2022. The effect of collectivism-based organisational culture on employee commitment in public organisations. ScienceDirect, 83. Viitattu 6.12.2023 <https://doi.org/10.1016/j.seps.2022.101335> .
- Rautiainen, P., Taskinen, H., Rissanen, S. 2020. Sosiaali- ja terveystieteiden uudistaminen – virsintäytävää menneestä ja suuntia tulevastä. Tampere; Tampere University Press. Viitattu 26.11.2023. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-202011308307>
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOY.
- Olli-Pekka Lehtonen, O-P., Saarni, S., Kinnunen, J. & Kinnunen, M. 2023. Johtaminen hyvinvointialueella Miten ratkaista henkilöstö-pula? Helsinki: Alma Talent. Viitattu 27.11.2023. <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.jamk.fi/>
- Salminen, J. 2022. Muutoksen johtaminen: matkaopas organisaation muutosmatkalle. Helsinki: Grano.
- Salovaara, P. 2020. Johtopäätös Yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen. Helsinki: Teos.
- Schein, E. 2017. Organizational culture and leadership. 5.p. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 16.5.2023. <https://janet.finna.fi>, Ellibs ebooks.
- Siren, M., Harmoinen, M., Roos, M., Suominen, T. 2015. Arvostava johtaminen lasten hoitotyössä – näkökulmia hoitotyön johtamisen kehittämiseen. Artikkel. Hoitotiede. 27 , 4, 274–285. Viitattu 27.11.2023. <https://journal.fi/hoitotiede/article/download/128341/77464>
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2021. Ihmiskeskeinen hallinnon uudistaminen. Helsinki: Tietosanoma.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2016. Kansainvälinen arviointi: Maakunta sote-palvelujen järjestäjänä on hyvä ratkaisu. Tiedote. 16.12.2016. Viitattu 26.11.2023. [Kansainvälinen arviointi: Maakunta sote-palvelujen järjestäjänä on hyvä ratkaisu - Sosiaali- ja terveysministeriö \(stm.fi\)](#)

Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus (sote-uudistus). 2023. Viim. jukl. 12.1.2023. Helsinki. Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 15.5.2023. [Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus - Sosiaali- ja terveysministeriö \(stm.fi\)](#).

Sote-uudistus. 2023. Helsinki. Valtioneuvosto. Viitattu 3.9.2023. [Uudistus lyhyesti | Soteuudistus](#)

Sote-uudistus. 2020. Alueelliset neuvottelut. Keski-Suomi. Hyvinvointialueen taustamuistio. Valtioneuvosto. Viitattu 23.9.2023. [Keski-Suomi+taustamuistio.pdf \(soteuudistus.fi\)](#)

Syvänen, S., Tikkamäki, K., Tappura, S. & Loppela K. 2014. Dialogic leadership of creativity: Path to Innovations, Quality of working life and Performance. Tampere: University of Tampere, School of Management. Viitattu 2.12.2023. [\(PDF\) Dialogic leadership of creativity: Resource for innovations, sustainable working life and performance. \(researchgate.net\)](#)

Tutkimustieteellinen neuvottelukunta. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Ohje. Viitattu 25.4.2023. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

Tollet, J. 2022. Hyvinvointialueen johtaja. Keski-Suomen hyvinvointialue. Keskustelu 31.10.2022.

Tollet, J. 2023. Hyvinvointialueen johtaja. Keski-Suomen hyvinvointialue. Keskustelu 1.3.2023.

Tollet, J. 2023. Hyvinvointialueen johtaja. Keski-Suomen hyvinvointialue. Antti Palola Novassa; hyvinvointialueen strategian ja HyvaKS Akatemian esittely 16.3.2023.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 2.p. Helsinki: Tammi.

Uudistus lyhyesti. Sote-uudistus. 2022. Verkkosivut. Viim. muutos 7.10.2022. Helsinki. Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 12.5.2023. [Uudistus lyhyesti | Soteuudistus](#).

Van der Hoek, M. & Beerkens, M. & Groeneveld, S. 2021. Matching leadership to circumstances? A vignette study of leadership behavior adaptation in an ambiguous context. International public management journal. 24, 3, 394-417. Viitattu 11.12.2023. <https://doi.org/10.1080/10967494.2021.1887017>

Van Dierendonck, D 2011. Servant Leadership: A Review and Synthesis. Journal of Management 37, 4. 1228–1261. Viitattu 7.12.2023. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206310380462>

Vartiainen, P. & Raisio, H. 2020. Johtaminen kompleksisessä maailmassa. Helsinki: Gaudeamus.

Virolainen, L. & Einola-Pekkinen, V. 2023. Virassa 2020 - systeemien pyörteissä. Julkaisussa Epävarmuuden aika Kuinka ymmärtää systeemiä muutoksia? P. Uusikylä & H. Jalonen. Helsinki: Into. 197. Viitattu 23.9.2023. <https://janet.finna.fi/> Ellibs ebooks.

Vuori, J. 2021. Vapautta, vastuuta, valtaa: fenomenografinen tutkimus itseohjautuvuudesta. Työelämän tutkimus. Artikkel. 19, 3 , 348–372. Viitattu 21.4.2023. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/issue/view/7875>.

Zitting, J., Hietapakka, L., Laulainen, S., Niiranen, V. & Sinervo, T. 2020. Henkilöstön luottamus organisaatioon ja johtajiin sosiaali- ja terveystalvelujen organisaatiomuutoksessa. Janus Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön tutkimuksen aikakauslehti 28, 2, 168–184. Viitattu 3.12.202. <https://journal.fi/janus/issue/view/6572>

Liitteet

Liite 1. Keski-Suomen henkilöstöorganisaatio periaatteet 10.5.2022



Liite 2. Kyselyn saatekirje

Hei

Olen Anne Puronaho ja opiskelen Jyväskylän ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveysalan johtamista ja kehittämistä. Ylemmän AMK-opinnäytetyön puitteissa lähestyn sinua ja pyydän mukaan tutkimukseeni.

Hyvinvointialueuudistus on Keski-Suomessakin luonut tarpeen ja antanut myös mahdollisuuden kehittää johtamiskulttuuria. Samoin on tullut tarve muodostaa uudet johtamisen käytännöt ja toimintatavat. Henkilökohtaisesti tämä ajankohtainen aihe kiinnosti minua ja teen aiheeseen liittyvän tutkimuksen. Sen tarkoituksena on tutkia, millainen johtamiskulttuuri on muodostumassa Keski-Suomen hyvinvointialueelle.

Tutkimuksessa tavoitteena on kerätä tietoa Keski-Suomen hyvinvointialueen ylimmän johdon näkemyksistä johtamiskulttuurin kehittämiseksi sekä tietoa siitä millaisia johtamisen käytänteitä he pitävät tärkeänä henkilöstön johtamisessa. Tutkimus suoritetaan Webropool kyselynä ja vastaukset tulevat minulle nimettöminä. Myös jatkokäsittelyssä anonymiteetistä sekä hyvistä tieteellisen tutkimuksen käytänteistä tullaan pitämään huolta. Tutkimukseen pääset osallistumaan **alla olevan linkin kautta**.

Kysely sulkeutuu **17.9.2023 klo 23.59**. Vastaamalla kyselyyn annat samalla suostumuksen tutkimukseen osallistumisestasi.

Toivon, että tutkimuksen tulokset hyödyntävät myös sinua johtajan työssäsi. Jotta saisimme mahdollisimman laajan käsityksen hyvinvointialueen tilanteesta, toivon aktiivista osallistumista tutkimukseeni. Kiitos mielenkiinnostasi jo tässä vaiheessa. Mikäli sinulla on kysyttävää, vastaan niihin mielelläni. Alla yhteystietoni.

Yhteistyöterveisin Anne Puronaho

Jyväskylän ammattikorkeakoulu

AA5308@student.jamk.fi tai anne.puronaho@hyvaks.fi

Opinnäytetyön ohjaaja Lehtori Kari Jaatinen kari.jaatinen@jamk.fi

Liite 3. Kyselyn kysymykset

Millä organisaatiotasolla toimit johtajana? Mikäli toimit useammalla tasolla, vastaa korkeamman tason mukaan.

- Toimialajohtaja tai muulla nimikkeellä oleva vastaavan tason johtaja/ toimin muissa johtamistehtävissä
- Vastuualuejohtaja tai muulla nimikkeellä oleva vastaavan tason johtaja
- Palvelualuejohtaja tai muulla nimikkeellä oleva vastaavan tason johtaja

Työsuhteesi hyvinvointialueeseen

- Uusi työsuhde
- Vanha työsuhde liikkeenluovutuksella

Kysymykset liittyen johtamiseen ja johtamisen käytänteisiin, joilla edistetään hyvää henkilöstöjohtamista

- Millaiset johtamisen käytänteet ovat mielestäsi oleellisia edistämään hyvää johtamiskulttuuria henkilöstön johtamisessa?
- Mikä on tärkeintä henkilöstön johtamisessa? Kerro vähintään kolme mielestäsi tärkeintä tekijää.
- Mitkä johtamisosaamiset ovat mielestäsi tärkeitä johtamisessa? Mainitse vähintään kolme mielestäsi tärkeintä osaamisaluetta
- Kuvaile millainen johtamisen malli olisi mielestäsi hyvä hyvinvointialueelle.

Kysymykset liittyen johtamiskulttuurin kehittämiseen ja yhtenäistämiseen

- Millainen olisi toiveidesi johtamiskulttuuri hyvinvointialueella?
- Hyvinvointialueelle siirtyi työntekijöitä monista erilaisista organisaatioista, joilla oli omat toimintatavat ja kulttuuri. Mainitse vähintään kolme keinoa millä tavoin johtamiskulttuurien yhtenäistämistä tulisi mielestäsi edistää hyvinvointialueella.
- Miten johtamisella voidaan sitouttaa henkilöstö johtamiskulttuurin muutokseen? Mainitse vähintään kolme keinoa.

Liite 4. Analyysin vaiheet 1–3

Vaihe 1 ja 2. Kysymyksen 3: Millaiset johtamisen käytänteet ovat mielestäsi oleellisia edistämään hyvää johtamiskulttuuria henkilöstön johtamisessa? Vastaukset pystyivistössä ja rinnalla pelkistetyt ilmaisut

Millaiset johtamisen käytänteet ovat mielestäsi oleellisia edistämään hyvää johtamiskulttuuria henkilöstön johtamisessa?		
Vastaukset		Pelkistetty ilmaisu
Tietoon perustuva johtaminen. Läpinäkyvät päätökset. Pois "minä"-keskeisestä toiminnasta ja päätöksenteosta, kohti integraatiota ja yhteistä näkymää. Sitoutuminen johtamistehtävään. Rohkeus tehdä muutoksia ja uudistaa käytäntöjä, ja varmistaa muutoksessa henkilöstön osaaminen.		tiedolla johtaminen läpinäkyvä päätöksenteko integroitu (yhdistetty) ja yhtenäistetty päätöksenteko ja toiminta itsekeskeinen päätöksenteko ja toiminta pois sitoutuminen johtamiseen rohkea muutostenteko rohkea käytäntöjen uudistaminen muutoksessa henkilöstön osaamisen varmentaminen

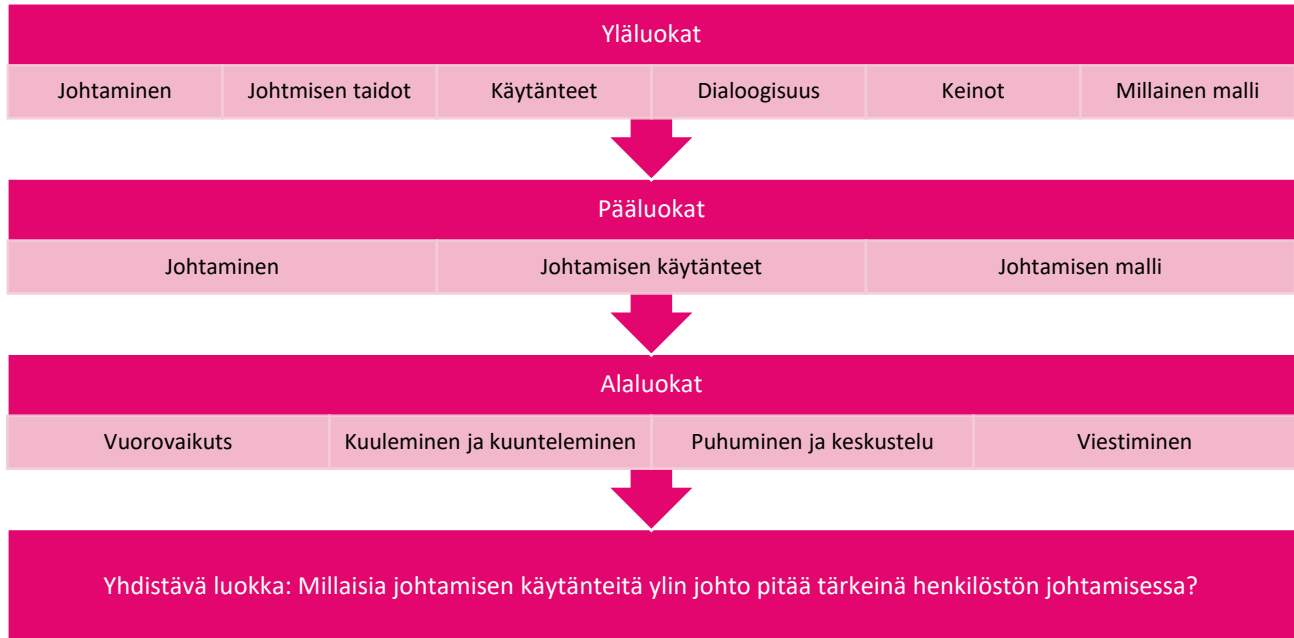
Vaihe2. Kysymyksen 3 pelkistettyjen ilmaisujen yhdistäminen taulukkoon

	Pelkistetty ilmaisu
avoin	avoin vuorovaikutus
rehellinen	rehellisyys
näkemyksen organisaation kahdensuuntaisuudesta toimikentästä	integroitu (yhdistetty) ja yhtenäistetty päätöksenteko ja toiminta
sovitaminen ylemmän/poliittisen johdon ja etulinjan kanssa	itsekeskeinen päätöksenteko ja toiminta pois
kunnioitettava kohtaaminen	säännöllinen matalan kynnyksen viestintä
	yleisten esitysten käytännön esimerkit
	ohjeiden selkeys
	päivitetty ohjeet oikeissa paikoissa
	virheellisten ohjeiden leviäminen yleiseksi käytännöksi vaikeaa
	tehdään mitä sanotaan ja edellytetään ydintehtävässä
	onnistumiseksi
	esimerkillä johtaminen
	avoin vuorovaikutus
	henkilöstön kuunteleminen
	erilaisten näkökantojen huomioiminen
	päätösten avoin perustelu
	integriteetti (luotettavuus-rehellisyys)
	johtajan ja JK:n suorasekäisyys
	rehellisyys
	ihminenäkökulman
	johtajan läsnäolo
	kokemus kuulluksi tulemisesta
	kokemus oikeudenmukaisista pelisäännöistä
	johtajien ymmärrys ihmisten johtamisesta
	johtajien osaaminen ihmisten johtamisesta
	hyvät uusien johtajien perehdyksen prosessit
	ihminenäkökulma
	oikeudenmukainen
	tasapuolinen
	avoin
	palveluva johtaminen
	systeeminen johtaminen
	avoin
	rehellinen
	näkemyksen organisaation kahdensuuntaisuudesta toimikentästä
	sovitaminen ylemmän/poliittisen johdon ja etulinjan kanssa
	kunnioitettava kohtaaminen

Vaihe 3. Kysymyksen 3 pelkistettyjen ilmaisujen luokittelu

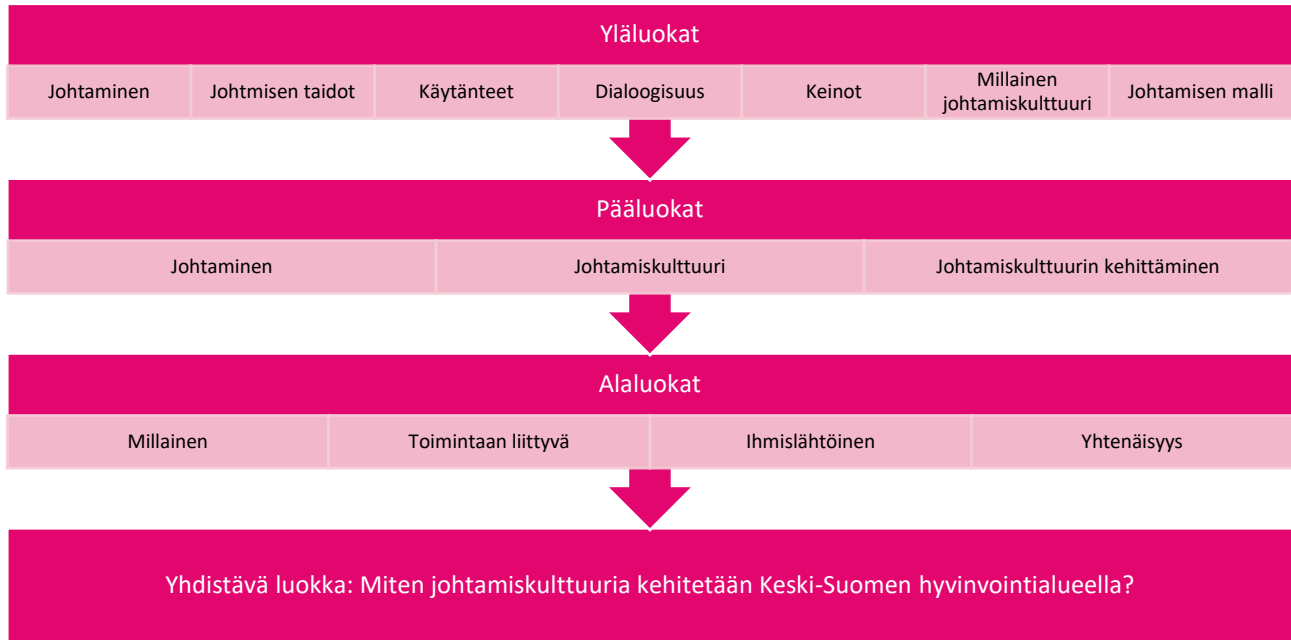
Millaiset johtamisen käytänteet ovat mielestäsi oleellisia edistämään hyvää johtamiskulttuuria henkilöstön johtamisessa?					
Dialogisuus	Johtamisen taidot	Johtaminen	Käytänteet	Keinot	
henkilöstön kuuleminen matalalla kynnyksellä	johtaminen ei ole synnynnäistä	Miten	oikeudenmukainen	päätösten avoin perustelu	
säännöllinen matalan kynnyksen viestintä	johtamista voi oppia	johtamisessa valta ja vastuu	tasapuolinen	hyvät uusien johtajien	
vuorovaikutus	johtajan tulee opetella johtamista	tasapainossa	avoin	perehdyksen prosessit	
henkilöstön kuunteleminen	sitoutuminen johtamiseen	johdon yhdenmukainen kieli	osallistava	johtajien tapaamiset	
dialoginen	johtajan läsnäolo	läpinäkyvä päätöksenteko	integriteetti (luotettavuus-rehellisyys)	suunniteltu tuki johtamistyöhön	
kokemus kuulluksi tulemisesta	johtajan ja JK:n suorasekäisyys	integroitu (yhdistetty) ja	ihmisläheisyys	ylemmältä johdosta tukipalveluista	
syntyä johtamisen viestinnän ja verkoston kautta	ihmisläheisyys	yhtenäistetty päätöksenteko ja	läpinäkyvyys	ja intrasta,	
johtamiskulttuuri muodostuu ihmisten välisestä toiminnasta johon	läpinäkyvyys	toiminta	johdonmukaisuus	muutoksessa henkilöstön	
vaikuttavat yksilöt ja osa-alueet,	johdonmukaisuus	itsekeskeinen päätöksenteko ja	avoin	osaamisen varmentaminen	
		toiminta pois	rehellinen	yleisessä tiedossa tilaisuudet ja	

Liite 5. Tutkimuskysymyksen 1. luokat ja esimerkki dialogisuuden luokittelusta



Alakuokat	Vuorovaikutus	Kuuleminen ja Kuunteleminen	Puhuminen ja keskustelu	Viestiminen	Pääluokka	Yhdistävä luokka
Yläluokka Dialogisuus	avoin vuorovaikutus vuorovaikutus vuorovaikutustaidot vuorovaikustaidot yhteistyötaidot vuorovaikutustaidot vuorovaikutustaidot vuorovaikutustaidot dialogin taidot dialoginen johtamiskulttuuri muodostuu ihmisten välisestä toiminasta johon vaikuttavat yksilöt ja osa-alueet	henkilöstön kuunteleminen kuunteleminen kokemus kuulluksi tulemisesta kuuntelu kuuntelu kuuleminen kuuleminen henkilöstön kuuleminen matalalla kynnyksellä	läsnäolo keskustelu	viestintä säännöllinen matalan kynnyksen viestintä johtamiskulttuuri syntyy johtamisen viestinnän ja verkoston kautta	Johtamisen käytänteet	Millaisia johtamisen käytänteitä ylin johto pitää tärkeinä henkilöstön johtamisessa?

Liite 6. Tukikysymyksen 2. luokat ja esimerkki millainen johtamiskulttuuri luokittelusta



Alaluokat	Millainen	Toimintaan liittyvä	Ihmislähtöinen	Yhtenäisyys	Pääluokka	Yhdistävä luokka
Yläluokka Millainen Johtamiskulttuuri	virheitä salliva virheitä salliva kulttuuri innostava kannustava strategian mukainen selkeä selkeät sisällöt positiivisesti uudistumishaluinen mahdollistaa kehittymisen	toimintaa edistävä ja tukeva kustannustietoinen toimintojen keskenäiset vaikutukset huomioiva	ihmislähtöinen ihmislähtöisyys muodostuu ihmisistä ihmislähtöinen	yhteinen näkökulma yhteiset tavoitteet yhteinen malli pitkän yhteisen tekemisen tulos yhteen hiileen puhaltava yhtenäisesti linjatut päätökset yhteinen ohjeistus isoista linjoista	Johtamiskulttuuri	Miten johtamiskulttuuria kehitetään Keski-Suomen hyvinvointialueella?