

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

Muutosjohtamisen haasteellisuus – Case Etelä-Savon maakunta- ja sote-uudistus

Kunta- ja aluejohtaminen

Pro gradu -tutkielma

Maaliskuu 2019

Ohjaaja: Arto Haveri

Samu Ylönen

Tiivistelmä

Tampereen yliopisto, johtamiskorkeakoulu, kunta- ja aluejohtamisen koulutusohjelma

Tekijä: Samu Ylönen

Tutkielman nimi: Muutosjohtamisen haasteellisuus – Case Etelä-Savon maakunta- ja sote-uudistus

Pro gradu -tutkielma: 85 sivua

Aika: Maaliskuu 2019

Avainsanat: Maakunta- ja sote-uudistus, hallintouudistus, muutosjohtaminen, Etelä-Savon maakunta

Tämä tutkielma käsittelee muutosjohtamista. Tutkielman ensisijaisena tavoitteena on tuottaa tietoa muutosjohtamisen aihepiirin haasteellisuudesta. Muutosjohtamisen haastavaa aihepiiriä lähestytään tässä tutkielmassa Etelä-Savon maakunta- ja sote-uudistuksen virkamiesvalmistelun tapausesimerkin kautta. Valitun tapausesimerkin kautta tuodaan esille muutosjohtaminen moninaisia haasteita, minkä lisäksi selvitetään mistä nämä haasteet johtuvat.

Maakunta- ja sote-uudistus on viime vuosien aikana ollut keskeinen julkisen sektorin reformi, jolla muuttuvan ympäristön haasteisiin on pyritty vastaamaan. Muutosjohtamista voidaan pitää keskeisenä aihepiirinä tämän suuren hallinnollisen uudistuksen kannalta. Muutosjohtamisen onnistumiseen vaikuttavat useat tekijät, joista suoritettavan uudistuksen konteksti ja johtamiseen valitut keinot ovat merkittävässä roolissa lopputuloksen kannalta. Muutosjohtamisen aihepiiri on pohjimmiltaan hyvin monitulkintainen ja näkökulmasidonnainen, sillä yhtä oikeaa näkemystä tai tapaa muutosjohtamiseen ei voida antaa tai määritellä. Muutosjohtamisen kannalta onkin tärkeää ymmärtää yksittäisen muutosprosessin tapauskohtaisuus ja muutosjohtamisen teorian tarjoamat mahdollisuudet, jotta suoritettavaa muutosta voidaan pyrkiä viemään haluttuun suuntaan.

Tämä tutkielma edustaa kvalitatiivista tapaustutkimusta. Tutkielman toteutus perustuu aineistolähtöiseen analyysiin, jossa eteneminen tapahtuu induktiivisen päättelyn logiikan mukaisesti. Tutkielmaa varten kerätty aineisto litteroitiin, jonka jälkeen aineisto analysoitiin luokittelun ja teemoittelun avulla. Tutkielmaa varten haastateltiin yhteensä yhdeksää Etelä-Savon maakunta- ja sote-uudistuksen muutosjohtajaa. Muutosjohtajien haastattelut sijoittuivat marraskuun 2018 ja tammikuun 2019 väliselle ajanjaksolle. Suoritetut haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Haastatellut muutosjohtajat työskentelevät virkansa puolesta johtavassa asemassa.

Haastatellut muutosjohtajat olivat hyvin yhtä mieltä siitä, mitä haasteita maakunta- ja sote-uudistus on pitänyt sisällään. Vaikka muutosjohtajat olivat hyvin yksimielisiä havaittujen haasteiden suhteen oli muutosjohtajien välillä selkeästi havaittavia painotuseroja haasteiden merkityksellisyyden ja tärkeyden kokemuksen suhteen. Tutkielmaa varten kerätyn aineiston pohjalta merkittävimäksi löydökseksi muodostui epävarmuuden haaste. Epävarmuus nousi keskeiseksi haasteeksi niin yksittäisenä haasteena kuin haasteita yhteen sitovien ominaisuuksiensa kautta. Epävarmuuden haasteessa on vahvasti nähtävissä sekä valtakunnallinen maakunta- ja sote-uudistuksen tilanne että haastatteluajankohdan vaikutus. Muutosjohtamisen teorioissa epävarmuus näyttäytyy muutosjohtamista vaikeuttavana ilmiönä, mikä entisestään korostaa tämän haasteen merkityksellisyyttä. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että maakunta- ja sote-uudistuksen muutosjohtamisessa on havaittavissa useita haasteita asioiden kuin ihmisten johtamisen näkökulmiin liittyen. Nämä haasteet johtuvat ensisijaisesti valtakunnallisesta uudistuksen tilanteesta sekä maakunnallisista erityispiirteistä.

Sisällys

1. JOHDANTO	1
1.1 Tutkimusongelma ja -menetelmät	3
1.2 Maakunta- ja sote-uudistus	4
1.3 Kritiikkiä tutkimukselle	6
1.4 Kohdealue	8
1.5 Tutkimuksen rakenne	10
2. MUUTOSJOHTAMISEN TEORIA	12
2.1 Muutosjohtamisen käsite	13
2.2 Julkisen sektorin muutos	16
2.3 Muutoksen moninaiset ominaispiirteet	23
2.4 Ympäristön vaikutus muutokseen	25
2.5 Johtajan rooli muutoksessa	28
2.6 Muutosprosessin läpivieminen	33
2.7 Muutosvastarinta	36
2.8 Prosessiajattelu	38
3. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMISEN METODOLOGIA	45
3.1 Kvalitatiivinen tutkimus	45
3.2 Aineiston keruun menetelmät	47
3.3 Aineiston analyysimenetelmät	50
4. MUUTOSJOHTAMISEN HAASTEET ASIOIDEN JOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA	52
4.1 Epävarmuus ja sen moninaiset vaikutukset	54
4.2 Maakunnan moninapaisuus ja erityispiirteet	60
4.3 Sairaanhoidopiirien haaste	62
4.4 Uudistuksen puitteet ja sisältö	64
5. MUUTOSJOHTAMISEN HAASTEET IHMISTEN JOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA	68
5.1 Rekrytointi ja osaamisen hankkiminen	68
5.2 Muutosjohtamisen kuormittavuus	71
5.3 Ajankäyttö	73
5.4 Muutosvastarinnan kokemus	76
6. JOHTOPÄÄTÖKSET	79
7. LÄHTEET	83

Taulukot ja kuvat

TAULUKKO 1. MAAKUNTA- JA SOTE-UUDISTUKSEN VASTUIDEN JAKAANTUMINEN (ALUEUUDISTUS.FI/TEHTAVAT, 2018).....	5
TAULUKKO 2. ETELÄ-SAVON MUUTTOLIIKKEEN KEHITYS VUOSINA 2000-2016. (TILASTOKESKUS / VÄESTÖRAKENNE, VÄESTÖENNUSTE)	10
TAULUKKO 3. ELEMENTS OF THE NPG, IN CONTRAST TO PA AND THE NPM (MUKAILLEN OSBORNE, 2006, 391).....	21
TAULUKKO 4. METAHALLINNAN NELJÄ MUOTOA (NYHOLM YM, 2016, 287)	22
KUVIO 1. ETELÄ-SAVON ELINKEINORAKENNE 2015 (TILASTOKESKUS / VÄESTÖRAKENNE, VÄESTÖENNUSTE)	8
KUVIO 2. ETELÄ-SAVON YRITYSTEN TOIMIPAIKAT KOKOLUOKITTAIN (TILASTOKESKUS, 2016).....	9
KUVIO 3. MUUTOSTILANTEIDEN TYYPIT (MATTILA, 2007, 16).....	23
KUVIO 4. KOLB'S EXPERIENTIAL LEARNING CYCLE (DIXON, 1999, 40)	42

1. JOHDANTO

Viimeisten vuosien aikana julkisen sektorin uudistuspaineita on kasattu erityisesti maakunta- ja sote-uudistuksen varaan. Maakunta- ja sote-uudistus on osa pitkään jatkunutta julkisen sektorin uudistusten aaltoa, jossa lokalistisesta paikallishallinnon perinteestä ollaan siirtymässä kohti regionaalista kehityssuuntaa. Tähän kehityskulkuun voidaan määritellä kolme keskeistä syytä, joita ovat: pitkään jatkunut taloudellinen paine, EU:n vaatimus institutionaalisesta yhdenmukaisuudesta ja poliittisten voimasuhteiden sekä institutionaalisen ympäristön muutos. (Kyösti, Airaksinen, Parkkinen & Kolehmainen, 2017, 4-6.) Maakunta- ja sote-uudistusta voidaan pitää hyvänä esimerkkinä julkisen sektorin kokemasta tarpeesta, uusiutua vastaamaan modernin toimintaympäristön vaatimuksia. Tämä toimintaympäristön muutos asettaa uudenlaisia vaatimuksia sekä haasteita, niin julkisen sektorin toiminnalle kuin tässä tilanteessa tarvittavalle johtamiselle.

Johtamisen yleismaailmallisesta kontekstista katsottuna elämme parhaillaan hyvin turbulენტtista aikaa. Ympäristöstä on tullut yhä enenevässä määrin kilpailullisempaa, jossa korostuvat muuttuneet asenteet niin johtamiseen kohdistuvien odotusten kuin arvopohjan suhteen. (Baker, 2007, xxvii.) Muuttunut toimintaympäristö edellyttää organisaatioilta kykyä sopeutua tähän muutokseen, oli kyseessä sitten julkisen, yksityisen tai kolmannen sektorin organisaatio. Tämän organisatorisen muutoskyvyn kannalta muutosjohtaminen on yksi keskeisimmistä aihepiireistä, millä tähän organisaatioiden muutostarpeeseen pystytään vastaamaan.

Muutosjohtamisen voidaan nähdä pohjimmiltaan koostuvan, monen osatekijän hallitsemisesta. Muutosjohtamisen osatekijöihin vaikuttavat monet ilmiöt, jotka entisestään lisäävät muutosjohtamisen aihepiirin haasteellisuutta. Oli kyseessä sitten makrotason ilmiö kuten globaali kilpailukyky tai mikrotason ilmiö kuten henkilöstön motivoimisen problematiikka, on muutosjohtaja usein se henkilö, johon kulminoituu organisaation muutoskyvykkyyden ja sen ylläpitämisen vastuu. Koska muutoksella on hektisessä ajassamme niin tärkeä rooli, on perusteltua tutkia muutosjohtajuutta sekä siihen vaikuttavia tekijöitä ja ilmiöitä.

Muutokseen merkittävästi vaikuttavista tekijöistä voidaan yleispätevästi todeta, että muutosjohtamisen aihepiirissä riittää paljon tulkinnanvaraisuutta korostavia näkökulmia, joita olisi tärkeää tutkia konteksti huomioiden. Tämä tutkielma osallistuu tähän erittäin tärkeään keskusteluun muutosjohtajuudesta tuomalla julki tietoa Etelä-Savon maakunta- ja sote-uudistuksen

virkamiesvalmistelun muutosjohtamisen haasteista. Tämän lisäksi tutkielma selvittää, mistä muutosjohtajien havainnoimat haasteet johtuvat. Tutkielman tuottama tieto on hyvin maakuntakohtaista, sillä haastatellut muutosjohtajat edustavat Etelä-Savon maakuntaa. On siis hyvä pitää mielessä, että koko maakunta- ja sote-uudistuksen kattavan muutosjohtamisen haasteiden ymmärtämiseksi tarvittaisiin lisää tutkimusta tästä aiheesta, mikäli tarkoitus on selvittää haasteiden laajempaa yleistettävyyttä. Vaikka tutkielma painottuu erityisesti Etelä-Savon maakunnan tapausesimerkkiin niin tutkielman tuottamasta tiedosta voidaan todeta, että erityisesti ne haasteet, joiden syntyperä on vahvasti sidoksissa valtakunnalliseen valmisteluun tilanteeseen omaavat merkittävän potentiaalin laajemmalle yleistettävyydelle ja sen tutkimiselle.

Tämän tutkielman tuottamaa tietoa voidaan käyttää moneen tarkoitukseen, sillä muutosjohtamisen tutkiminen mahdollistaa esimerkiksi paremman varautumisen organisaation muutostilanteessa ilmeneviin haasteisiin. Kun haasteet tunnetaan paremmin, voidaan haasteisiin myös reagoida astetta päättäväisemmin. Muutosjohtamisen haasteiden tutkimus hyödyntää esimerkiksi valtiollisen tason toimijoita, sillä haasteiden mukanaan tuomaa haittaa voidaan pyrkiä minimoimaan jo uudistusten suunnitteluvaiheessa, mikäli haasteista ollaan tietoisia. Tutkimus hyödyttää luonnollisesti myös Etelä-Savon maakunnassa tapahtuvaa muutosjohtamista. Maakunnallinen muutosjohtaminen hyötyy ensisijaisesti haasteiden paremmasta näkyvyydestä, mikä mahdollistaa erityisesti maakunta- ja sote-uudistuksen kehittämisen haasteet huomioiden. Lisäksi maakunta- ja sote-uudistus voi saada tästä tutkimuksesta tietoa muutosjohtamisen haastavuudesta.

Tutkimukselle on kysyntää, sillä organisatoriset epävarmuustekijät tulevat todennäköisesti lisääntymään tulevaisuudessa (Senior, 2002, 12). Nykyinen trendi korostaa julkisten organisaatioiden johtamisessa vaatimusta, säilyttää nykyinen palvelutaso resursseilla, jotka säilyvät joko staattisena nykyisellä tasollaan tai sitten laskevat nykyisestä (Yogesh, Dwivedi, Mahmud, Shareef, Pandey & Kumar 2014, 100). Johtamisen kannalta resurssipula korostaa entisestään muutosjohtamisen tarpeellisuutta, sillä resurssipula on yksi suurimmista voimista, joka vaikuttaa organisaation muutostarpeen syntymiseen (Baker, 2007, 11).

Voidaankin todeta, että modernille organisaatiojohtamiselle on keskeistä ymmärtää muutokseen liittyviä ilmiöitä ja osatekijöitä. On hyvin kontroversiaalista tai jopa virheellistä sanoa, että muutosta voitaisiin täysin hallita tai ymmärtää. Muutosta voidaan kuitenkin pyrkiä jäsentelemään niin, että voimme ymmärtää niitä osatekijöitä, jotka ovat läsnä tässä prosessissa. Julkisen sektorin uudistamiseen tähtäävässä toiminnassa muutosjohtajuutta esiintyy luonnollisesti monella eri tasolla.

Parhailaan menossa oleva maakunta- ja sote-uudistus ei tee tähän poikkeusta. Onkin hyvin tärkeää, että muutosjohtajuutta tutkittaisiin myös tulevaisuudessa useiden eri näkökulmien kautta, sillä muutosjohtamisen aihepiirissä riittää tärkeitä näkökulmia tutkittavaksi.

1.1 Tutkimusongelma ja -menetelmät

Tämä tutkimus kohdistuu valtakunnalliseen maakunta- ja sote-uudistukseen. Tutkielman tarkastasteluajanjakso päättyy tammikuuhun 2019, jonka jälkeistä aikaa ei enää huomioida tämän tutkielman toimesta. Muutosjohtajuuden haasteisiin perehdytään tässä tutkielmassa Etelä-Savon maakunnan tapausesimerkin kautta, jossa ensisijaisena tavoitteena on tuoda ilmi niitä haasteita, jotka ovat olleet keskeisiä muutosjohtamiselle maakunta- ja sote-uudistuksen esivalmisteluvaiheessa. Tämän lisäksi havaittujen haasteiden syntyperää selvitetään, jotta saataisiin tarkempi käsitys siitä, mistä muutosjohtajien kokemat haasteet johtuvat. Tämän tutkielman tavoitteena on luoda kokonaisvaltainen kuva siitä, mitä haasteita muutosjohtaminen voi sisältää ja mistä nämä haasteet johtuvat.

Tutkimuskysymykset:

- 1. Mitä haasteita muutosjohtajat ovat kokeneet työssään maakunta- ja sote-uudistuksen parissa?**
- 2. Mistä muutosjohtajien kokemat haasteet johtuvat?**

Tarkasteltaessa muutosjohtajuuden haastavaa aihepiiriä voidaan todeta, että tätä aihetta olisi voinut lähestyä usealla tapaa. Päädyin tutkimaan muutosjohtajuutta maakunta- ja sote-uudistuksen kontekstissa, sillä kyseessä on ajankohtaisin sekä merkittävin julkisen sektorin reformi viimeisten vuosien ajalta. Tätä uudistusta tarkasteltessa muutosjohtajuuden haastavuus tulee hyvin esille, sillä näin valtavassa uudistuksessa muutosjohtamisella on korostunut merkitys lopputuloksen kannalta. Etelä-Savon maakunta- ja sote-uudistus valikoitui tämän tutkimuksen tapausesimerkiksi erityisesti siitä syystä, että olen työskennellyt Etelä-Savon maakunta- ja sote-uudistuksen parissa. Tämän johdosta oli luonnollista, että päädyin valitsemaan tutkielmani tapausesimerkiksi Etelä-Savon maakunta- ja sote-uudistuksen ylimmän virkamiesvalmistelun muutosjohtamisen.

Haasteiden selvittämiseksi tutkielmaa varten haastateltiin yhdeksää Etelä-Savon maakunta- ja sote-uudistuksen ylimmän virkamiesvalmistelun edustajaa, jotka oli valittu niin, että saatiin kattava kuva

koko Etelä-Savon maakunta- ja sote-uudistuksen valmistelun tilanteesta. Tämä tarkoitti käytännössä sitä, että jokainen maakunnan kolmesta seutukunnasta tuli olla edustettuna. Tämän lisäksi tärkeää oli se, että uudistuksen kannalta erittäin keskeiset organisaatiot saivat äänensä kuuluviin, jotta muutosjohtamisen haasteet aukeaisivat mahdollisimman kattavasti.

Tutkielman teorettinen viitekehys on sidottu muutosjohtamisen teorioihin. Muutosjohtamisen teoriassa on hyvä muistaa, että tätä aihepiiriä voidaan lähestyä useista eri lähtökohdista. Tämä selittää osittain sen, miksi muutosjohtajuudesta on olemassa verrattain paljon tutkimusta. Luvussa kaksi esittelen ne teoreettiset lähestymistavat, jotka koen tärkeiksi tutkielman viitekehyksen kannalta. Tutkielman teoreettisen osuuden punainen lanka piilee siinä, että tarkoitus on tuoda esille niitä aihepiirejä, jotka ovat keskeisiä muutosjohtamiselle. Näitä aihepiirejä käsitelläänkin niin, että niiden merkitys ja rooli muutosjohtamisessa tulee esiin. Muutosjohtamisen kokonaisvaltaisen ymmärryksen kannalta voidaan todeta, että erityisesti teorian tarjoamien näkökulmien avulla muutosjohtamisen monet osatekijät ja vaihtoehdot lähestymistavat tulevat hyvin näkyviin.

1.2 Maakunta- ja sote-uudistus

''Maakuntien muodostaminen on yksi Suomen historian mittavimmista kunta-alaa koskevista uudistuksista'' (Suomen kuntaliitto, 2017).

Parhailaan käynnissä oleva maakunta- ja sote-uudistus on valtava haaste julkisen sektorin toiminnan näkökulmasta katsottuna, sillä pelkästään uudistuksen mittakaava on Suomen historiassa poikkeuksellinen. Tutkielman viitekehyksen kannalta on tärkeää ymmärtää maakunta- ja sote-uudistuksen perustavia valintoja ja lähtökohtia, vaikka tutkielman tarkoituksena ei ole analysoida itse maakunta- ja sote-uudistusta. Maakunta- ja sote-uudistus on kuitenkin tutkielman kannalta keskeinen aihepiiri, sillä tutkielmassa analysoidaan nimenomaan maakunta- ja sote-uudistuksessa tapahtuvaa muutosjohtamista. Muutosjohtamisen aihepiirin kokonaisvaltaisen ymmärtämisen kannalta onkin erityisen tärkeää ymmärtää, minkälaisessa ympäristössä muutosjohtamista toteutetaan tämän uudistuksen toimesta. Maakunta- ja sote-uudistuksen suuntaviivojen tuntemista voidaan pitää edellytyksenä sille, että muutosjohtamisen haastavuus aukeaa nähtäville kaikessa sen moninaisuudessaan.

Tämä alaluku toimii pohjustuksena maakunta- ja sote-uudistuksen aihepiiriin, jotta varsinainen muutosjohtamisen analysointi saa tarvittavaa taustatietoa toimintaympäristöstään. On kuitenkin hyvä pitää mielessä, että toimintaympäristön alustus keskittyy ainoastaan suuren mittakaavan tavoitteisiin ja suunnitelmiin. Lisäksi on hyvä tiedostaa, että parhaillaan menossa oleva esivalmisteluvaihe ei suinkaan tarkoita sitä, että tässä tutkielmassa esitelty maakunta- ja sote-uudistuksen malli, toteutuisi esitellyn kaltaisena myös tulevaisuudessa. Eduskuntavaaleja edeltävä aika on omiaan tuomaan kaikkeen hallinnolliseen uudistamiseen ylimääräisen ripauksen poliittista epävarmuutta. Muutoinkin keskeneräisten uudistusten kommentointi tai esitleminen on riskialtista, sillä uudistamistoiminnassa mikään ei ole varmaa ennen kuin suoritettava uudistus on toteutunut.

Pohjimmiltaan maakunta- ja sote-uudistus voidaan nähdä vallan ja resurssien uusjakona, jossa kunnat ja valtio järjestävät vastuunsa ja velvollisuutensa uudelleen. Tämän vastuiden ja velvollisuuksien uudelleen jakamisen seurauksena syntyy uusi hallinnollinen taso, jota kutsutaan maakunnaksi. Maakuntia luodaan nykyisen suunnitelman mukaan yhteensä 18 kappaletta. Maakunnat ottavat vastuulleen kuntien ja valtion tehtäviä, jossa tehtävät on jaettu edellä mainittujen toimijoiden kesken taulukon 1 mukaisesti.

Maakunta	Kunta	Valtio
<ul style="list-style-type: none"> • Sosiaali- ja terveydenhuollosta • Pelastustoimesta • Ympäristöterveydenhuollosta • Alueellisista kehittämistehtävistä ja elinkeinojen edistämisen tehtävistä • Maakuntakaavoituksesta • Maakunnallisen identiteetin ja kulttuurin edistämisestä sekä maakunnalle lain perusteella annettavista muista alueellisista palveluista. 	<ul style="list-style-type: none"> • Osaaminen ja sivistys • Terveys ja hyvinvointi • Liikunta ja kulttuuri • Nuorisotoimi • Paikallinen elinkeinopolitiikka • Maankäyttö ja rakentaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Turvallisuustehtävät • Valtakunnalliset ja kv-tehtävät • Yleinen edunvalvonta

Taulukko 1. Maakunta- ja sote-uudistuksen vastuiden jakaantuminen (*Alueuudistus.fi/tehtavat, 2018*)

Taulukossa 1 esitelty työnjako kuvastaa maakunta- ja sote-uudistuksen tämänhetkistä suunnitelmaa, jossa vastuut on jaettu valtion, kuntien ja maakuntien välille. Tätä tutkielmaa kirjoittaessa maakunta- ja sote-uudistus elää niin sanottua siirtymävaihetta esivalmisteluvaiheesta kohti väliaikaisen toimielimen perustamista. Väliaikaisen toimielimen perustaminen on toteutuessaan eräänlainen virstanpylväs, sillä seuraava askel olisi toimivaltainen maakunta. Toteutuessaan väliaikaisella toimielimellä olisi olemassa toimivaltaa tehdä konkreettisia maakuntaa sitovia päätöksiä. Tätä väliaikaisen toimielimen harjoittamaa päätäntävaltaa tosin rajoitettaisiin tiettyjen reunaehtojen mukaan. Väliaikaiseen toimielimeen siirtyminen edistäisi luonnollisesti maakunta- ja sote-uudistuksen etenemistä merkittävästi.

Maakunta- ja sote-uudistus on kokenut historiansa aikana jo niin paljon muutoksia, että on tutkielman kannalta järkevää pysyä nykyhetkessä ja sen suomassa viitekehyksessä. Mahdollinen spekulointi uudistuksen etenemisestä tai loppumisesta jää tässä tutkielmassa median ja kansalaiskeskustelun harteille. Suurilla hallinnollisilla uudistuksilla on aina poliittinen puolensa, joten erilaisia kannanottoja niin puolesta kuin vastaan on varsin helppoa löytää.

1.3 Kritiikkiä tutkimukselle

Tämän tutkielman tutkimustulosten kannalta on hyvä antaa kritiikkiä tiettyjä asioita ja valintoja kohtaan. Tämän tutkimuksen osalta kritiikki kohdistuu ennen kaikkea siihen, että tutkielman viitekehys eli maakunta- ja sote-uudistus on keskeneräinen. Uudistuksen keskeneräisyydestä johtuen maakunta- ja sote-uudistuksen kaikki vaikutukset muutosjohtamiseen eivät ole vielä nähtävillä. Onkin hyvä pitää mielessä, että Etelä-Savon maakunta- ja sote-uudistuksen uudistusprosessia ei voida tarkastella vielä täysin kokonaisvaltaisesti tämän tutkielman toimesta johtuen erityisesti edellä mainitusta uudistuksen keskeneräisyydestä.

Lisäksi tässä tutkielmassa on keskitytty hyvin vahvasti maakunta- ja sote-uudistuksen haasteita aiheuttavaan puoleen, mikä saattaa saada aikaan sellaisen kuvan, että maakunta- ja sote-uudistus sisältäisi vain pelkkiä haasteita. Tämä ei kuitenkaan pidä paikkansa, sillä esimerkiksi haastatellut muutosjohtajat olivat selvästi kiinnostuneita maakunta- ja sote-uudistuksen tekemisestä ja tämä uudistus koettiin muutosjohtajien keskuudessa hyvin tärkeäksi aihepiiriksi julkisen sektorin kehittämisen kannalta. Ylipäätään haasteista puhuminen värityy turhan usein negatiivissävytteisesti

johtuen pitkälti siitä, että tässä näkökulmassa keskitytään haastaviin asiasisältöihin ja kokonaisuuksiin, joihin ei yleensä ole helppoja ratkaisuja.

On myös hyvä muistaa, että tässä tutkielmassa ei olla tarkasteltu muuta kuin Etelä-Savon maakunnan virkamiesvalmistelun muutosjohtajuutta. Tästä johtuen tutkimuksen tarjoama näkökulma on hyvin kapea, sillä maakunta- ja sote-uudistuksen kannalta tutkielma ei huomioi valtakunnan valmistelun tai poliittisten päättäjien osuutta tässä uudistuksessa. Lisäksi tutkielma on keskittynyt maakunnalliseen tasoon, joten valtakunnallisen tason maakunta- ja sote-uudistuksen valmistelun muutosjohtamisen haasteellisuus ei saa ansaitsemaansa huomiota tässä tutkielmassa. Viranhaltijoiden vastauksia tulisikin tulkita omassa viitekehyksessään eikä yleistää saatuja vastauksia koskemaan myös muita maakunta- ja sote-uudistuksessa mukana olevia tahoja. Lisäksi tutkielman tarjoama tieto on tietyiltä osin varsin maakuntakohtaista, sillä jokaisella maakunnalla on omat erityispiirteensä ja sen myötä myös haasteet voivat vaihdella merkittävästikin. Tilanne eri maakuntien välillä saattaakin olla maakunta- ja sote-uudistuksen valmistelun suhteen hyvin erilainen, mikä korostaa maakuntien muutosjohtamisen tutkimisessa tapauskohtaisuuden merkitystä.

Tutkimustulosten kannalta yksi oleellisimmista kriittisistä muuttujista, jolla on vaikutuksia tutkimustuloksiin, on haastatteluiden järjestämisen ajankohta. Tämän tutkielman haastattelut järjestettiin sellaisena ajanjaksona, jossa maakunta- ja sote-uudistuksen prosessi on ollut hitaan etenemisen vaiheessa. Tätä vaihetta leimaa se, että suurin kiire on väistynyt ja tilalle on tullut tietynlainen ”pysähtyneisyyden” ajanjakso. Haastatteluiden suorittamisen ajanjaksolla on todennäköisesti ollut merkittäviä vaikutuksia siihen, mitkä asiat painottuivat muutosjohtajien vastauksissa. Mikäli haastattelut olisi suoritettu intensiteetiltään maakunta- ja sote-uudistuksen kiireisimpään aikaan, se olisi todennäköisesti näkynyt jollakin tavalla tämän tutkielman tuloksissa. Luultavasti ajankäytön sekä muutosjohtamisen kuormittavuuteen liittyvät haasteet olisivat voineet saada merkittävämmän roolin kuin mitä tässä tutkimuksessa näillä haasteilla lopulta oli.

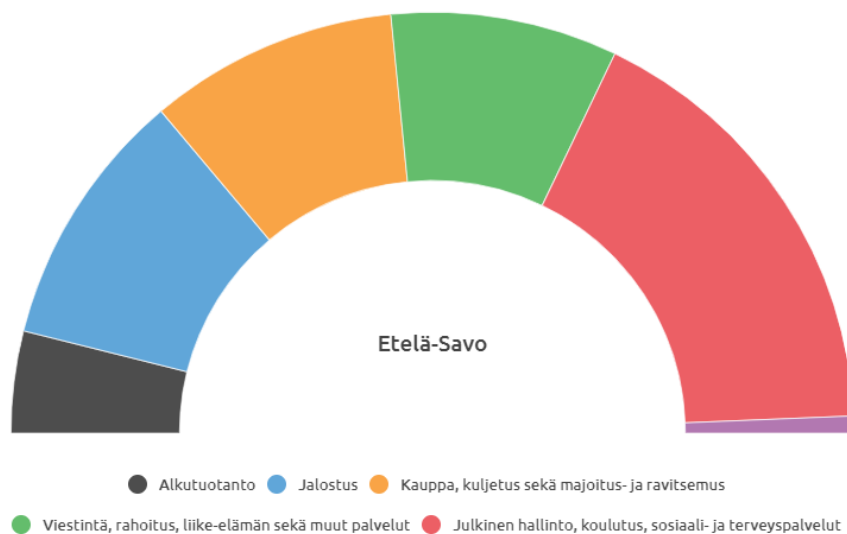
Tämän tutkimuksen suorittamisen ajankohtaan liittyy vielä yksi merkittävä tekijä, jolla on voinut olla oma merkityksensä saatuihin tuloksiin. Kyseessä on tulevat eduskuntavaalit, jotka ovat jo verrattain lähellä tämän tutkielman suorittamisen ajanjaksoa. Tulevat vaalit ovat omalta osaltaan varmastikin vaikuttaneet siihen, että maakunta- ja sote-uudistusta kohtaan koettu epävarmuus on saanut vaalien läheisyydestä vain vahvistusta. Vaalien vaikutusta on vaikea arvioida, mutta ainakin epävarmuuden luomisessa vaaleilla on merkitystä. Maakunta- ja sote-uudistus on kuitenkin vahvasti sidoksissa

politiikkaan, joten vaalien lopputuloksella on todennäköisesti merkittäviä vaikutuksia tämänkin uudistuksen kannalta.

Vielä mainitsemisen arvoinen tutkimustuloksiin vaikuttava tekijä on haastateltavien henkilökohtainen sietokyky haasteita kohtaan. Tällä tarkoitetaan ennen kaikkea sitä, että jokainen haastateltu muutosjohtaja on yksilö, joten kokemus siitä, mikä on haasteellista, riippuu yksilön omasta pohdinnasta ja arvioinnin kriteereistä. Jokin haaste on voinut jopa jäädä kokonaan ilman huomiota, jos esimerkiksi muutosjohtaja on pohtinut, että tämä asia ei hänen mielestään ole haasteeksi luokiteltavissa, vaikka kyseinen asia voisi näyttäytyä haasteena jollekin toiselle muutosjohtajalle. Haasteiden määrittely ei siis ole mitenkään yksiselitteistä, sillä kyse on ennen kaikkea henkilökohtaisesta kokemuksesta, jossa muutosjohtaja arvottaa näitä kokemuksia omien kriteeriensä kautta. On siis tärkeää tiedostaa, että muutosjohtajien haasteiden kokemuksellisuuden arvottamisen kriteerit, voivat vaihdella merkittävästikin muutosjohtajien välillä.

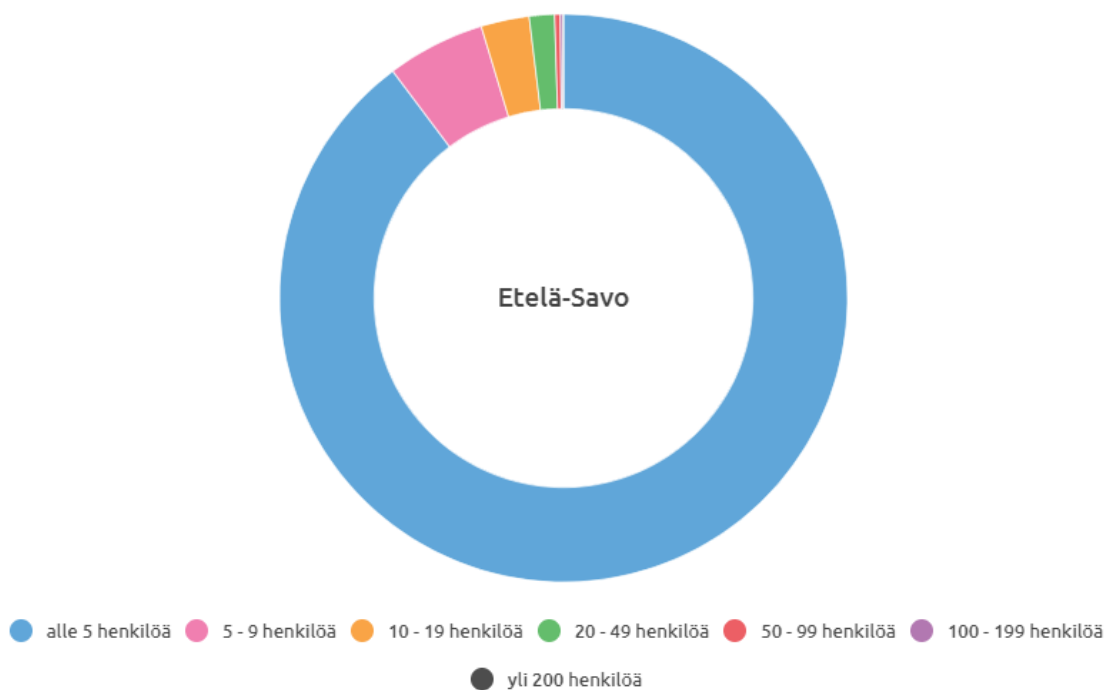
1.4 Kohdealue

Tutkielman kohdealueena toimii Etelä-Savon maakunta. Etelä-Savon maakunta koostuu 11 kunnasta, joita ovat: Enonkoski, Hirvensalmi, Heinävesi, Joroinen, Juva, Kangasniemi, Mäntyharju, Pertunmaa, Puumala, Rantasalmi ja Sulkava. Kaupunkeja Etelä-Savossa on kolme kappaletta, jotka ovat: Mikkeli, Savonlinna ja Pieksämäki. Tulevaisuudessa Etelä-Savon kuntien määrä voi laskea, sillä Joroinen ja Heinävesi suunnittelevat vaihtavansa maakuntaa. Joroinen aikoo siirtyä Pohjois-Savon maakuntaan ja Heinävesi Pohjois-Karjalan maakuntaan.



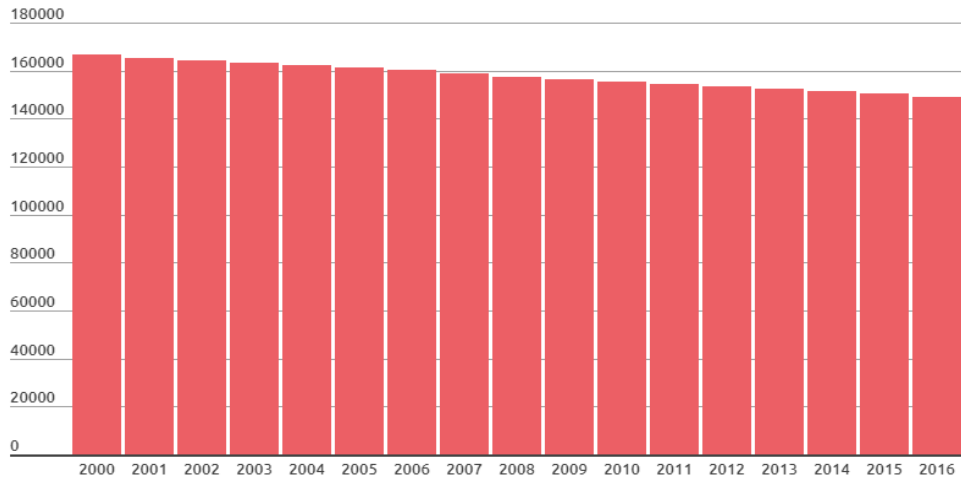
Kuvio 1. Etelä-Savon elinkeinorakenne 2015 (Tilastokeskus / väestörakenne, väestöennuste)

Kuviosta 1 selviää Etelä-Savon elinkeinorakenne vuonna 2015. Taloudelliset luvut Etelä-Savossa ovat: BKT markkinahintaan 4414 milj. € (2015), BKT/asukas 29 244 (2015) (esavoennakoi.fi/aluetalous, 2018). Etelä-Savon aluetaloudessa korostuu pienten ja keskisuurten yritysten osuus. Yrityksiä alueella oli vuonna 2016 yhteensä 9879, joista tilastokeskus luokitteli kasvuyrityksiksi 17 yritystä. Pienen kasvuyrityksen kriteerit täyttäviksi yrityksiksi tilastokeskus puolestaan luokitteli 79 yritystä. Yrityksistä suurin osa on kuvion 2 mukaisesti alle viiden henkilön yrityksiä maa- ja metsätalouden työllistäessä yksityisistä toimipaikoista selkeästi suurimman osuuden. (esavoennakoi.fi/yritykset, 2018.)



Kuvio 2. Etelä-Savon yritysten toimipaikat kokoluokittain (Tilastokeskus, 2016)

Vuonna 2017 Etelä-Savon väkiluku oli 147 194 ihmistä. Asukastiheyden ollessa 10,3 as/maakm². Elävänä syntyneitä oli vuonna 2017 yhteensä 1011, kun taas maakunnan kuolleisuus oli 2147. Vuonna 2017 väestön kokonaisuutoksen ollessa Etelä-Savossa -1731 ihmistä. (esavoennakoi.fi/vaesto, 2018.) Taulukosta 2 selviää Etelä-Savon väkiluvun kehitys vuosilta 2000-2016.



Taulukko 2. Etelä-Savon muuttoliikkeen kehitys vuosina 2000-2016 (Tilastokeskus / väestörakenne, väestöennuste)

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tämän pro gradu -tutkielman rakenteeseen on vaikuttanut ennen kaikkea tutkimuksen kvalitatiivinen ja aineistolähtöinen lähestymistapa sekä tutkielman viitekehysten tarjoama lähtökohta. Tutkielma on jaoteltu seitsemään päälukuun, joista jokainen pääluku jakaantuu omiksi alaluvuiksi. Tutkielman rakenteen jäsentelyssä on haluttu korostaa selkeyttä suurten kokonaisuuksien hahmottamisen suhteen. Näitä suuria kokonaisuuksia edustavat seitsemän päälukua, joiden sisältöä avataan seuraavaksi hyvin lyhyesti.

Ensimmäisessä luvussa esitellään johdannolle tyypillisesti tutkimuksen taustaa ja tavoitteita. Esille nostettuja asioita ovat esimerkiksi perusteet tutkimuksen aiheellisuudelle, tutkimuskysymykset, tutkimuksen tavoitteet ja kritiikki suoritetulle tutkimukselle. Johdantoluvussa esitellään myös hieman kohdemaakuntaa sekä maakunta- ja sote-uudistusta. Ensimmäisen pääluvun pohjimmainen tarkoitus on ennen kaikkea pohjustaa käsiteltävää muutosjohtamisen aihepiiriä, tulevaa analyysivaihetta silmällä pitäen.

Toinen luku esittelee tutkielman teoreettisen viitekehysten. Teoreettinen viitekehys sisältää muutosjohtamiselle olennaisia teorioita, joiden avulla pyritään havainnollistamaan muutosjohtamisen haasteellisuutta maakunta- ja sote-uudistuksessa. Teoriaosuus sisältää tämän tutkielman viitekehysten kannalta oleelliset teoreettiset lähtökohdat ja näkemykset, jotka on katsottu tämän tutkielman kannalta keskeisiksi. Teoriaosuuden tarkoitus on avata muutosjohtamisen

kompleksisuutta, minkä lisäksi on tarkoitus tuoda esille tapoja hahmottaa tätä hyvin haastavaa aihepiiriä. Lisäksi teoriaosuus pyrkii tuomaan esille niitä ilmiöitä, joilla on merkittäviä vaikutuksia muutosjohtamiselle maakunta- ja sote-uudistuksen kontekstissa.

Kolmas luku sisältää tarkan kuvauksen tutkimuksen aineiston keräämisestä, tutkielman kvalitatiivisesta luonteesta ja metodologisesta toteutuksesta. Luvussa tuodaan esille tutkimusperinteeseen liittyviä näkökohtia, perustellaan tehtyjä metodologisia valintoja sekä esitellään tutkimuksellisten toimenpiteiden kirjoa ja niiden tarkoituksia.

Luku neljä sisältää tutkimuksen aineiston analyysiä sekä tutkimustuloksia asioiden johtamiseen liittyvästä näkökulmasta. Tämän luvun tarkoituksena on esitellä tutkimuksen löydöksiä asioiden johtamisen näkökulmasta, jotta lukijalle muodostuu kuva siitä, mitä asioiden johtamiseen liittyviä haasteita Etelä-Savon maakunta- ja sote-uudistuksen muutosjohtaminen sisältää. Lisäksi luvussa esitellään myös mahdollisia jatkotutkimuskohteita

Viidennessä luvussa esitellään tutkimuksen aineistosta esiin nousseita löydöksiä ihmisten johtamiseen liittyvästä näkökulmasta. Ihmisten johtamiseen liittyvät haasteet tuodaan esille neljän alaluvun kautta, jotka on esitelty aihepiireittäin. Tämän pääluvun tarkoituksena on tuoda esille ihmisten johtamisen haasteellisuutta Etelä-Savon maakunta- ja sote-uudistuksen muutosjohtamisessa sekä esitellä saatuja tutkimustuloksia. Luvussa esitellään myös mahdollisia jatkotutkimuskohteita.

Kuudennessa luvussa tuodaan julki tutkielman johtopäätökset. Tässä luvussa pyritään pohtimaan tutkielman aikana ilmenneitä asioita ja tuloksia siten, että lukijalle muodostuu kattava kokonaiskuva muutosjohtamisen haasteellisuudesta. Kuudes pääluku esittääkin johtopäätöksiä tutkielman aikana saaduista tuloksista ja havainnoista. Tässä luvussa pyritään vetämään yhteen tämän tutkielman eri aihepiirejä ja havaintoja.

Seitsemäs luku sisältää tutkimuksessa käytetyn lähdeluettelon, josta käy ilmi tutkimuksessa käytetyt lähteet.

2. MUUTOSJOHTAMISEN TEORIA

Muutosjohtamisen kirjallisuutta tarkasteltaessa on havaittavissa, että tästä aiheesta on kirjoitettu paljon erilaisia oppaita. Nämä oppaat ovat usein keskittyneet hyvin käytännönläheisiin kysymyksiin kuten siihen, mitä on hyvä muutosjohtaminen tai miten muutosprosessi tulisi toteuttaa, jotta haluttu päämäärä saavutettaisiin. On hyvin ymmärrettävää, että muutosjohtajuudesta on kirjoitettu paljon edellä mainituista näkökulmista, sillä muutosjohtamisen oppaille on kysyntää tällä varsin hektisellä aikakaudella. Tämän tutkielman tarkoituksena ei kuitenkaan ole määritellä ”oikeita” vastauksia edellä mainittuihin asioihin, johon opasmainen lähestymistapa helposti johtaa. Sen sijaan tämän tutkielman teoriaosuuden ideana on ”oikeiden” vastausten tai lähestymistapojen toteamisen sijaan tuoda esiin niitä seikkoja, mistä muutosjohtaminen koostuu, ja mitkä tekijät ovat vaikuttamassa muutosjohtamiseen. Tämä tutkielma ei siis ota kantaa annettujen teorioiden ja näkökulmien tärkeysjärjestykseen tai merkityksellisyyteen.

Muutosjohtamisen teoreettisia sisältöjä voidaan lähteä tarkastelemaan monella tapaa, mutta valitsemani tapa liittyy vahvasti tutkimuskysymykseeni muutosjohtamisen haasteista. Tämän tutkielman kaltaisessa aineistolähtöisessä laadullisessa tutkimuksessa käytettävän aineiston luonne asettaa rajat sille, millainen tutkimuksen teoreettinen viitekehys voi olla (Alasuutari, 2011, 83). Teoriaosuuden tarkoituksena onkin tuoda esiin hyvin laaja-alaisesti niin muutosprosessissa kuin johtamisessakin ilmeneviä aihepiirejä. Aihepiirejä lähestytään niin makro- kuin mikronäkökulmasta ottaen huomioon mahdollisimman monia tekijöitä, joilla on vaikutusta johtamiseen ja sen eri prosesseihin. Muutosjohtamisen haasteiden voidaan kuitenkin nähdä kumpuavan hyvin monelta eri tasolta. Onkin siis varsin perusteltua pyrkiä tuomaan esille mahdollisimman laaja teoreettinen pohdinta niistä aihepiireistä, jotka ovat olleet muovaamassa muutosjohtamista ja jotka parhaillaan muovaavat muutosjohtamista aikakaudellamme.

Tämän tutkielman teoriaosuuden päällimmäisenä tarkoituksena on tuoda esille muutosjohtamisen sisällön sekä prosessin kannalta oleellisia teoreettisia lähtökohtia. Näitä erilaisia lähtökohtia tuodaan runsaasti esille ja niitä myös tarkastellaan useista eri näkökulmista. Teoreettisten lähtökohtien kautta on tarkoitus tuoda esille muutosjohtamisen haasteellisuus aihepiirin monitulkintaisuuden kuin sisällöllisten näkemysten eroavaisuuksien suhteen. Teoriaosuuden yhtenä kantavana ideana voidaankin pitää muutosjohtamiseen vaikuttavien aihepiirien ja teorioiden esille tuomista. Teorian tunteminen edesauttaa ymmärtämään muutosjohtamisen haasteellisuutta, mikä vaikuttaa ennen

kaikkea siihen, että Etelä-Savon maakunnan muutosjohtajien kokemat haasteet sijoittuvat teorian tarjoamien näkökulmien avulla oikeisiin mittasuhteisiin. Teorian rooli tässä tutkielmassa, onkin ensisijaisesti tukea aineistolähtöistä näkökulmaa.

Teoriaosuuden aluksi käydään läpi muutosjohtamisen käsitteen merkitystä. Muutosjohtamisen käsitteen pohtiminen ja määrittelemine on tärkeää erityisesti siitä syystä, että muutosjohtamisen käsiteellä on olemassa useampia merkityksiä. Tämän jälkeen vuorossa on julkisen sektorin johtamisoppien ja reformien historiallisen muutoksen käsittelyä. Julkisen sektorin reformien tarkastelulla pyritään tuomaan esille julkisen sektorin uudistamisen haasteellisuutta ja niitä vaikutuksia, mitä menneisyydellä on tämän päivän toimintaan liittyen. Julkisen sektorin reformien muutoksilla on konkreettista vaikutuksia johtamiseen, joten erityisesti tästä syystä tämä aihepiiri on tärkeä tutkielman viitekehukseen kannalta.

Julkisen sektorin reformien tarkastelun jälkeen tutkielma etenee käsittelemään muutoksen problemaattista luonnetta. Aihepiirinä muutos on haastava, sillä muutos voi olla luonteeltaan ja etenemiseltään hyvin vaihtelevaa, jolloin tärkeää on ymmärtää jokaisen muutoksen tapauskohtaisuus. Tämän takia muutosta lähestytäänkin useamman näkökulman kautta, minkä tarkoituksena on avata muutoksen aihepiiriä niin, että muutoksen moninainen luonne tulee esille. Muutoksen aihepiirin jälkeen on vuorossa ympäristön merkityksen analysointi muutokseen vaikuttavana voimana. Ympäristön vaikutuksen analysointi havainnollistaa muutokseen liittyviä tekijöitä ja niiden olemusta, minkä avulla on mahdollista tuoda esiin ympäristön vaikutus muutosjohtamiselle. Tämän jälkeen siirrytään itse organisaation konkreettisesti johtamisessa vaikuttaviin aihepiireihin. Johtamista lähestytään siten, että esiin nousee johtamisen monet eri lähtökohdat, joita johtamisen teoria pitää sisällään. Teoriaosuuden viimeisessä osiossa vuorossa on prosessiajattelu, joka tarjoaa erityisesti sisältöjensä suhteen mielenkiintoisen näkökulman maakunta- ja sote-uudistukseen ja siinä tarvittavaan johtamiseen. Lisäksi prosessiajattelu tarjoaa eräänlaisen kehittämisen työkalun muutosjohtamiseen.

2.1 Muutosjohtamisen käsite

Tämän tutkielman kannalta keskeisin määriteltävä käsite on muutosjohtaminen. Johtamisen teorioissa tätä aihepiiriä lähestytään tyypillisesti siten, että johtaminen jaetaan kahteen osaan. Nämä osat ovat ihmisten johtaminen (leadership) ja asioiden johtaminen (management) (Haveri & Majoinen, 2000,

30). Tämä hyvin suuripiirteinen jaottelu ei kuitenkaan kerro kovinkaan paljoa johtamisen käsitteen moninaisuudesta ja tulkinnanvaraisuudesta. Koska johtamista on tutkittu paljon on luonnollista, että johtamisen käsitteellekin on annettu erilaisia määritelmiä ja merkityksiä. Johtamisen käsitteen sisällöllisen määrittelyn kannalta on tärkeää pohtia tutkimuksen aihepiiriä, tavoitteenasettelua ja muita tutkimukseen liittyviä muuttujia ja osatekijöitä, jotka loppujen lopuksi ovat vaikuttamassa siihen, mitä johtamisen käsitteellä halutaan tuoda esiin. Tämä johtamisen käsitteen moninaisuus ja tulkinnanvaraisuus aukeaa hyvin, käymällä läpi eri tutkijoiden antamia määritelmiä johtamiselle ja sen sisällölle.

Tarkasteltaessa johtamisen käsitteen sisältöä asioiden johtamisen näkökulmasta voidaan todeta, että asioiden johtamiselle on löydettävissä hieman erilaisia määritelmiä. Hyvänä esimerkkinä asioiden johtamisen (management) määritelmästä voidaan nostaa esille David Bakerin kirjassaan *Strategic change management in public sector organisations* käyttämä määritelmä muutosjohtamisen sisällöstä:

''Change management is the process, tools and techniques to manage the people-side of the change processes, to achieve the required outcomes, and to realise the change effectively within the individual change agent, the inner team, and the wider system'' (Baker, 2007, 15.)

Bakerin määritelmässä korostuu asioiden johtamisen prosessinomainen ja tekninen puoli. Muutosjohtaminen ei kuitenkaan ole pelkkää asioiden ja prosessien pohtimista, sillä ihmisten johtamisella on myös keskeinen rooli muutosjohtamisessa. Ihmisten johtamisen käsitteen sisällöllinen määrittely on asioiden johtamisen tapaan, lähtökohtaisesti haastavaa. Howieson ja Hodges (2014, 45) nostavatkin esille Stodgesin (1974) toteamuksen, että on olemassa lähes yhtä monta määritelmää johtamisen sisällölle kuin on olemassa henkilöitä, jotka ovat yrittäneet määritellä johtamisen konseptin sisällön. Esimerkkinä ihmisten johtamisen (leadership) määritelmästä voidaan nostaa Norhousen (2013) alun perin lanseeraama määritelmä, jossa korostuu johtajan kyky vaikuttaa ryhmään ja sen toimintaan.

''Leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve common goal'' (Howieson & Hodges 2014, 45.)

Ihmisten toiminnalla onkin keskeinen rooli muutoksessa, sillä varsinkin modernia muutosjohtajuutta toteutetaan usein verkostomaisessa ympäristössä, jossa korostuvat ihmisten väliset vuorovaikutussuhteet. Muutosjohtamisen voidaankin nähdä koostuvan asioiden ja ihmisten

johtamisen yhdessä muodostamasta kokonaisuudesta. Muutosjohtamista voidaan analysoida ilman, että aihepiiriä olisi välttämättä pilkottava ihmisten ja asioiden johtamisen näkökulmiksi. On myös hyvä todeta, että muutosjohtamisen määrittelemisen kattamaan hyvin spesifiä johtamisen aluetta tai piirrettä voidaan nähdä hyvin teennäisenä ja jopa tarpeettomana. Pohjimmiltaan onnistunut muutosjohtaminen vaatii sekä ihmisten että asioiden johtamista, kuten Robert Gill (2002) asiasta toteaaakin:

''While change must be well managed – it must be planned, organized, directed and controlled it also requires effective leadership to introduce change successfully: It is leadership that makes the difference'' (Gill, 2002, 307.)

Robert Gillin määritelmässä korostuukin asioiden ja ihmisten johtamisen käsitteiden sidoksisuus toisiinsa. Tämä määritelmä kuvastaa hyvin käytännön muutostilannetta, sillä muutosprosessi sisältää aina ihmisten, kuin asioiden johtamista. Vaikka asioiden ja ihmisten johtaminen on nähty edellä mainitussa määritelmässä tiukasti toisiinsa sidottuina, Gill nostaa myös esille Kotterin määritelmän kirjasta *Leading change* (1995), joka kuvastaa leadership- ja management- käsitteiden tavoitteenasettelun eroavaisuutta, korostaen samalla käsitteiden yhteenkuuluvuutta lopputuloksen kannalta.

''Management's mandate is to minimise risk and to keep the current system operating. Change, by definition, requires creating a new system, which in turn always demands leadership'' (Gill, 2002, 309.)

Käsitteiden määrittelemisen tematiikka ei aina ole kovin yksiselitteistä kuten edellä olevista lainauksista voidaan havaita. On siis hyvin tärkeää tuoda ilmi tämän tutkielman muutosjohtamisen käsitteen sisällöllinen määritelmä, jotta tutkielman tärkeimmän käsitteen sisältö aukeaa halutulla tavalla. Tässä tutkielmassa muutosjohtaminen määritellään eräänlaisena sateenvarjokäsitteenä, joka sisältää asioiden kuin ihmisten johtamisen näkökulman. Tutkielman analyysissä käsite on kuitenkin pilkottu asioiden ja ihmisten johtamisen näkökulmiin, koska tämä helpottaa muutosjohtamisen haasteiden esiin tuomista. On kuitenkin tärkeää todeta, että tutkielman kannalta asioiden ja ihmisten johtamisen näkökulmat eivät perustu vastakkainasetteluun. Sen sijaan nämä näkökulmat kuvastavat muutosjohtamisen aihepiirin moninaisuutta hieman eri perspektiiveistä.

2.2 Julkisen sektorin muutos

Tämän tutkielman viitekehyksen kannalta, julkisen sektorin kehitysvaiheiden ja paradigmojen tarkastelu tarjoaa mielenkiintoisen näkökulman muutosjohtamiseen. Julkisen sektorin eri kehitysvaiheilla on vaikutuksia julkisen sektorin johtamiseen kuin maakunta- ja sote-uudistukseen sisältöön ja toteuttamistapaan. Johtamisguru Peter Drucker toteaaakin, että johtamisen kaltaisilla ihmisiä tutkivilla tieteenaloilla, tärkeitä ovat perusoletukset ja niiden muutokset (Drucker, 1999, 14-15).

Perusoletukset ovat pohjimmiltaan oman aikakautensa tuotteita, ja ne myös kannattaa sellaisina ottaa. Perusoletukset elävät ajassaan, joten perusoletusten tarkasteleminen voi olla hyödyllistä, mikäli halutaan ymmärtää, miten nykyinen tilanne on syntynyt, ja mitkä seikat ovat olleet merkittäviä tässä prosessissa. Suomen julkisen hallinnon kehitysvaiheet voidaan määritellä viiden näkökulman kautta. Nämä vaiheet ovat:

- 1) oman kansallisen hallinnon alkeiden rakentamisen kausi (1809-1917)
 - 2) hallinto- ja oikeusvaltion aikakausi (1918-1955)
 - 3) hyvinvointivaltion kausi (1960-)
 - 4) uuden julkisen johtamisen (managerialismi) kausi (1990-)
 - 5) new public governance (verkostojen kausi, noin 2005-)
- (Nyholm ym, 2016, 35.)

Hallinnon kehitysvaiheista ja sisällöistä ollaan tutkijoiden keskuudessa varsin yksimielisiä, mutta eri vaiheiden alkamis- ja päättymisvuosista on olemassa erilaisia tulkintoja (Nyholm ym, 2016, 35). Tämän tutkielman kannalta ei ole tarkoituksenmukaista käydä edellä mainittuja hallinnon kehitysvaiheita kohta kohdalta läpi. Sen sijaan tarkoitus on keskittyä tutkielman kannalta oleellisiin näkökulmiin, jotka omalta osaltaan avaavat julkisen sektorin toimintaa ja uudistumistarvetta. Näistä näkökulmista erityisen tärkeitä ovat uusi julkinen johtaminen ja new public governance. Edellä mainitut kaksi hallinnon kehitysvaihetta ovat tämän tutkielman kannalta erityisen tärkeitä kokonaisuuksia, joihin on syytä perehtyä tarkemmin. Nämä kaksi hallinnon kehitysvaihetta ovat vahvasti läsnä tänäkin päivänä, joten julkisen sektorin muutosjohtamisen kannalta näitä aihepiirejä on syytä tarkastella hieman syvällisemmin. Parhaillaan menossa olevan maakunta- ja sote-uudistuksen kannalta onkin perusteltua ymmärtää, miten uusi julkinen johtaminen (new public

management) ja uusi julkinen hallinta (new public governance) vaikuttavat tähän uudistukseen. Maakunta- ja sote-uudistuksen kannalta tässä piilee mahdollisuus ymmärtää niitä vaikutuksia, joita uusi julkinen johtaminen ja uusi julkinen hallinta tuovat mukanaan uudistamistoiminnalle sekä tässä uudistuksessa tapahtuvalle johtamiselle. Pohdittaessa kehitysvaiheiden tai paradigmojen muutosta Yliaska (2014, 70) toteaa varsin osuvasti, että näitä suunnanmuutoksia tarkasteltaessa on pohdittava historiallisen herkkyyden (kontingenssi, ainutlaatuisuus, sattumanvaraisuus, vaihtoehtojen avonaisuus) ja suurten linjojen yhdistelyn suhteen kautta. Suunnanmuutos ei tämän ajatusmallin mukaisesti tapahdu totaalisesti ja yhtäkkiä, vaan tapahtumat elävät lomittain.

Menneisyyden tarkastelulla on usein myös paljon annettavaa nykyiseen julkisen sektorin uudistamisen keskusteluun, sillä menneisyyden vaikutus nykyisyyden muodostamisessa on vääjäämätöntä. Yhtäläisyydet menneisyyden ja nykyisyyden välillä ovat myös toisinaan todella silmiinpistäviä. Varsinkin menneisyydessä koetut haasteet voivat olla hyvin samankaltaisia kuin nykyisetkin haasteet. Historian saatossa julkisen sektorin uudistamista on perusteltu hyvin samankaltaisilla argumenteilla, joilla uudistamistoimintaa perustellaan tänäkin päivänä. Moni voikin tunnistaa kuullessaan seuraavat perusteet julkisen sektorin uudistamisen tarpeellisuudesta, jossa perusteluina käytetään: heikentyneitä talouden näkymiä, työvoimapulaa, julkisen sektorin tuottavuuden parantamisen tarpeellisuutta, valtiota uhkaava eläkepommia ja valtion kulutusmenojen hillitsemisen vaatimusta. Vaikka näistä perusteluista voi ensimmäisenä tulla mieleen nykyinen maakunta- ja sote-uudistus, nämä perustelut liittyvät paljon aikaisemman reformin tarpeellisuuden perusteluihin (tosin kyseisiä perusteluja käytetään myös puhuttaessa maakunta- ja sote-uudistuksen tarpeellisuudesta). Edellä olleilla perusteluilla nimittäin viitattiin NPM:n ensiaskeliin Suomessa 1970-luvulla, jolloin edellä mainittuja perusteluja käytettiin uuden julkisen johtamisen oppien omaksumisen tarpeellisuudelle julkisen sektorin kehittämisen ja toimintakyvyn parantamisen kannalta. (Yliaska, 2014, 107-109.)

Julkisen kuin yksityisenkin sektorin toiminnassa vallitsevalla ajatusmallilla on kauaskantoisia seurauksia, kun tarkastellaan johtamisen tarkoituserää kuin toteuttamistapaakin. Julkisen sektorin johtamisen ymmärtämisen kannalta onkin oleellista perehtyä vallitsevien paradigmojen muutoksiin. Julkisen sektorin paradigmojen muutos muokkaa väistämättä organisaatiota ja sen tavoitteita sekä tässä uudessa tilanteessa tarvittavaa johtamista. Johtaminen, kun ei ole mikään erillinen saareke, joka olisi immuuni julkisen sektorin muutokselle. Paradigmojen muutoksilla on tapana nostaa esille uusia haasteita, ja näitä haasteita johtajuudessa täytyy pystyä ratkaisemaan, jotta uudet tavoitteet on

mahdollista saavuttaa. Tämä edellyttää organisaatioilta kykyä muutokseen ja johtajilta kykyä muutoksen hallitsemiseen ja ymmärtämiseen.

Hallinnon uudistamisen ymmärrystä edesauttaa Arto Haverin määritelmä, jossa hallinnon uudistamisen tarkastelu on jaettu kahteen malliin, jotka ovat: 1) suoraviivaisesti etenevä malli, jossa erilaisten uudistusten kautta edetään samaan suuntaan tai 2) heiluri, jossa uudistusten energia ja tavoitteet syntyvät vastavoimana edelliselle. Heiluriliike on hyvin tyypillistä hallinnollisille uudistuksille, sillä hallinnon uudistaminen on luonteeltaan poliittista. Uudistamisen ollessa poliittista, on hallinnon uudistaminen samalla taistelukenttä ideologioille, mikä korostaa uudistuksen luonnetta historiallis-institutionaalisen ympäristön tuotoksena. (Nyholm ym, 2016, 291.)

New public management eli uusi julkinen johtaminen on tämän tutkielman viitekehys huomioiden yksi keskeisimmistä julkisen sektorin reformeista, jolla on erityisen paljon painoarvoa muutosjohtamisen periaatteiden kuin maakunta- ja sote-uudistuksen kannalta. Uusi julkinen johtaminen nosti julkisen sektorin hallinnollisessa keskustelussa esiin tuottavuuden kohottamisen vaatimuksen sekä vaatimuksen johtajien oikeudesta johtaa (Nyholm ym, 2016, 51-52). Ydinkysymyksiä tämän reformin kannalta ovatkin, miten parantaa tuottavuutta ja palveluiden laatua, kun taas muutosjohtamisen kannalta keskeistä on pohtia johtamisen roolia tässä muutoksessa. Muutosjohtamisen kannalta esiin nousee erityisesti johtamisen hierarkiakysymykset ja tapa, jolla organisaatiota johdetaan. On tärkeää muistaa, että uusi julkinen johtaminen ei kuitenkaan ole yksiselitteinen paradigman muutos tai reformi, sillä uusi julkinen johtaminen näyttäytyy hyvin erilaisena eri organisaatioiden sekä maiden välillä, jonka lisäksi sillä on olemassa monta tunnistettua ilmenemismuotoa (Nolan, 2001, 195-196). Suomessa uusi julkinen johtaminen näyttäytyy ennen kaikkea seuraavissa hallinnon kehittämisen periaatteissa:

- politiikan tekeminen ja toimeenpano erotetaan toisistaan
 - laajaa julkista sektoria ei pidetä itsestään selvänä
 - julkista hallintoa johtavat ammattijohtajat
 - julkisessa toiminnassa korostuvat tehokkuus ja tulokset
 - standardeilla, tulostavoitteilla ja arvioinnilla on suuri merkitys
 - yritysmäinen toimintatapa on tavoiteltava asiantila
 - toiminnassa sovelletaan markkinamekanismeja, kilpailua ja sopimuksellisuutta
- (Nyholm ym, 2016, 52-53.)

Uuden julkisen johtamisen paradigma korosti markkinaperustaista lähestymistapaa julkisen sektorin toiminnan organisoimisessa, johtamisessa ja tulosten arvioinnissa. Johtamiselta haettiin ennen kaikkea tehokkuutta, sillä julkinen sektori koettiin tässä lähestymistavassa tehottomaksi. Uuden julkisjohtamisen tehokkuuden voidaan nähdä syntyvän monesta osatekijästä, joita ovat esimerkiksi: Johtamisen aktiivisen, näkyvän ja harkinnanvaraisen päätöksenteon kautta. Tarkkaan määriteltyjen tavoitteiden, ja tavoitteiden seurantaan valittujen mittareiden kautta. Resurssien allokaation tehostumisen ja sitä kautta paremman tuottavuuden kautta. Julkisen sektorin kilpailullisuuden lisäämisen sekä yksityisen sektorin johtamismenetelmien omaksumisen kautta. Uuden julkisen johtamisen luonteesta on tosin olemassa monia määritelmiä, kuten Ferlien jaottelu neljään uuden julkisen johtamisen ideaalityyppiin, joten edellä oleva kuvaus ei anna täysin oikeaa käsitystä uuden julkisen johtamisen sisältöjen moninaisuudesta. (Nolan, 2001.)

Johtamisen kannalta edellä mainitut kokonaisuudet tuovat mukanaan haasteen. Uuden julkisen johtamisen ominaisista haasteista johtamiselle esille nousee erityisesti tulosohjaus. Tulosohjauksessa ideana on kääntää huomio panosten käytön ohjailusta toiminnan mitattaviin tuloksiin sekä panosten ja tuotosten väliseen suhteeseen. Tulosajattelun ongelmallisuus piilee ennen kaikkea osaoptimoinnin haasteessa, jossa erilliset yksiköt kilpailevat keskenään ja näin ollen nämä yksiköt ajavat omia etujaan organisaation kokonaisedun kustannuksella. Ongelma juontaa juurensa siitä, että tulosityksikköajattelu ohjaa katsomaan toimintaa oman yksikön tulostavoitteiden näkökulmasta, mikä voi johtaa organisaation kokonaisyödyn laiminlyömiseen. (Haveri, 1997, 33-34.)

Uuden julkisjohtamisen markkinalähtöistä johtamistapaa on kyseenlaistettu monella tapaa. Kritiikki kohdistuu erityisesti modernien julkisorganisaatioiden kokemaan muutokseen, jossa uuden julkisjohtamisen malli hierarkiaan ja tiukkaan komentoketjuun perustuvasta tavasta johtaa organisaation toimintaa ei ole enää verkostoituneessa ympäristössä tarkoituksenmukaista. Modernia julkista organisaatiota leimaakin verkostoituneisuus ja verkostomainen toiminta, jossa verkostojen hallintaa ei välttämättä ole järkevää toteuttaa ylhäältä käsin toteutettavan johtamisen (top-down) kautta. (Howieson & Hodges, 2014, 80-81.)

Uuden julkisen johtamisen paradigma onkin kokenut 2000-luvulla pienen inflaation. Hetkittäin on jopa puhuttu uuden julkisen johtamisen ”kuolemasta”. Uuden julkisen johtamisen paradigma ei ole kuitenkaan kadonnut, mutta sen sijaan uuden julkisen johtamisen markkinalähtöistä ajattelua on haastettu ennen kaikkea verkostoajattelun toimesta. Verkostoajatteluun pohjautuvia termejä on

useita, mutta näitä termejä yhdistää itseorganisoituvan verkostoyhteiskunnan pelisääntöjen hahmottaminen. (Yliaska, 2014, 467-469.) Governancen sisältöä Yliaska määrittää seuraavasti:

''Governance on kompleksisten verkostojen ohjaamista. Käsite yrittää tavoittaa jotain desentralisoitujen ja verkostoituneiden ''tiimien'' toiminnasta. Käsite viittaa ylhäältä alas suuntautuvaan hallintomallin sijaan ei-hierarkisten toimijoiden yhteistoimintaan, jossa voi olla mukana niin valtio, elinkeinoelämä kuin kolmas sektorikin.'' (Yliaska, 2014, 469.)

New public governance eli uusi julkinen hallinta, on käsitteenä varsin epämääräinen, koska käsitteellä on olemassa erilaisia painotuksia ja käyttötarkoituksia. Käsite onkin saanut kritiikkiä epämääräisyydestään ja ideologisesta tyhjiydestään. (Nyholm ym, 2016, 56.) Vaikka käsitteen moninaisuus tuokin mukanaan ongelmia, ovat Bekkers ja kumppanit määritelleet kolme ydinasiaa uudelle julkiselle hallinnalle, joita ovat:

1. käsitteenä uusi julkinen hallinta viittaa useimmiten monitoimijaisiin systeemeihin
 2. verkostot liittyvät käsitteeseen keskeisesti, mikä korostaa autonomisten toimijoiden yhteistyö- ja neuvottelusuhteiden merkitystä
 3. hallinnan käsite ohjaa tarkastelemaan hallinnon prosesseja.
- (Nyholm ym, 2016, 56.)

Uusi julkinen hallinta korostaa hallinnan prosessia, jossa toimijoiden yhteistyön merkitys saa ansaittua huomiota. Verkostomainen vuorovaikutus julkisen, yksityisen kuin kolmannen sektorin välillä on keskeistä governance-ajattelulle. Tässä ajattelutavassa asiakkaan rooli nähdään aktiivisena toimijana, eikä pelkästään passiivisena vastaanottajana. (Nyholm ym, 2016, 56-57.)

Governance-ajattelu korostaa toimijoiden välistä yhteistyötä, mikä voi osittain selittää aihepiiristä käytävien keskustelujen ajankohtaisuutta. Uusi julkinen hallinta on myös erittäin ajankohtainen reformi maakunta- ja sote-uudistuksen kannalta katsottuna. Maakunta- ja sote-uudistuksen toimeenpanohan edellyttää verkostomaista työskentelyä, jossa on mukana useita autonomisia toimijoita. Lisäksi maakunta- ja sote-uudistuksen kannalta prosessien tarkasteleminen on erittäin tärkeää onnistuneen lopputuloksen kannalta. Ei siis ole liioiteltua sanoa, että governance-ajattelu sopii sisältöjensä puolesta erittäin hyvin parhaillaan menossa olevaan maakunta- ja sote-uudistukseen ja sen tarkasteluun.

Ferlien ja Andresanin (2006, 391) mukaan governance-ajattelu syntyi vastauksena uuden julkisen johtamisen heikkouksille. Vertailtaessa New public managementin ja New public governancen eroja, on Stephen Osborne määritellyt paradigmoja erottavia tekijöitä. Taulukosta 3 voidaan hahmottaa näiden kahden paradigman eroavaisuuksia teoreettisten lähtökohtien kautta.

Paradigma	Teoreettiset juuret	Valtion tila	fokusointi	Painopiste	Suhde ulkoisiin (ei julkisiin) organisaatio kumppaneihin	Hallinnan mekanismi	Arvopohja
Uusi julkinen johtaminen	Rationaalinen/julkisen valinnan teoria ja johtamisopit	Hajaantunut	Organisaation sisäinen johtaminen (organisaation sisäinen toiminta)	Palveluiden panokset ja tuotokset	Itsenäiset alihankkijat/urakoitsijat kilpailullisilla markkinoilla	Markkinat ja klassiset tai neo-klassiset sopimukset	Tehokkuus kilpailuun ja markkinoihin pohjautuen
Uusi julkinen hallinto	Organisaatio sosiologia ja verkostoteoria	Moninainen ja pluralistinen	Organisaation ulkoinen hallinta (useampi kuin yksi toimija)	Palveluprosessit ja tuotokset	Suositaan toimittajia ja toisistaan riippuvaisia toimijoita, joilla on toiminnallisia suhteita	Luottamus tai relationaalinen sopimus	Neokorporatistinen

Taulukko 3. Elements of the NPG, in contrast to PA and the NPM (mukaillen Osborne, 2006, 391)

Kun verrataan johtamisen kannalta markkinalähtöistä (New public management) lähestymistapaa verkostoajattelua korostavaan (New public leadership) malliin, tulee ajattelutapojen eroavaisuus hyvin esille ongelmien laadullisen erottelun avulla. New public management tarjoaa ratkaisuja lähinnä, niin sanottuihin ”kesyihin ongelmiin”. Näitä ”kesyjä ongelmia” pystytään ratkaisemaan johtajan päätöksenteolla, sillä haaste sisältää analysoitavissa olevan määrän epävarmuustekijöitä. Tämä ei kuitenkaan poista sitä seikkaa, että haaste nähdään kuitenkin monimutkaisena, vaikka siihen on mahdollista löytää ratkaisu perustuen yksilön kyvykkyyteen. New public leadership puolestaan korostaa ongelmien olevan, niin sanottuja ”pirullisia tai viheliäisiä”, joihin ei ole löydettävissä yhtä oikeaa vastausta. Perusteluna sille, miksi verkostomainen ajattelutapa kuvaa paremmin tämän päivän haasteita nojaa väittämään, että julkisen sektorin johtaminen on mennyt kohti kompleksisempaa maailmaa, jossa verkostojen hallinta näyttelee yhä suurempaa osaa. Tästä johtuen ongelmatkin ovat entistä useammin juurikin viheliäisiä, mikä korostaa johtamisessa verkostomaista lähestymistapaa. (Howieson & Hodges, 2014, 80-81.)

Puhuttaessa julkisen sektorin paradigmojen muutoksesta on tärkeää huomioida jokaisen valtion ja organisaation erilaisuus. Näitä eroavaisuuksia ovat esimerkiksi organisaation arvot, johtamisen keinot ja julkisen sektorin ominaispiirteet. Jumittuminen yhteen ajattelutapaan tai johtamismetodiin, ei siis välttämättä saa aikaan halutunlaista lopputulosta kohdeorganisaatiossa. (OECD, 2001, 8.)

Julkisen sektorin paradigmoja on tässä tutkielmassa lähestytty tähän mennessä, niin sanottujen ideaalimallien kautta. Lähestymistapana tämä on hyvin selkeä, mutta hieman mustavalkoinen, mikä ei välttämättä kuvasta todellisuutta kovinkaan hyvin. Ideaalimallit eivät kovinkaan usein kerro koko totuutta reaalimaailman hallinnon uudistumisesta tai johtamisen hierarkian muutoksista. Hallinnon rakenteet voivat uusiutua osittain, ja hierarkiat saattavat täydentyä osittain esimerkiksi verkostoilla. Onkin syytä todeta, että mixed governance -mallit ottavat paremmin huomioon kompromisseja kuin ideaalityyppimallit. (Nyholm ym, 2016, 286.)

Metahallintaa voidaan kuvailla toiminnaksi, jonka tarkoitus on ohjata itseohjautuvia verkostoja kohti haluttua päämäärää. Valtion kannalta tässä ajattelussa korostuu resurssien allokaatio ja pelisääntöjen määrittäminen. Lisäksi tärkeitä aiheita ovat instituutioiden muotoilu ja verkostoissa toimiminen. (Nyholm ym, 2016, 286-287.)

Parhailaan menossa olevassa maakunta- ja sote-uudistuksessa metahallinnalla on merkittävä rooli verkostojen ohjaamisessa. Väittämää voidaan perustella jo pelkällä kapitaatorahoituksen olemassaolon vaikutuksella, sillä kapitaatorahoitus on jo itsessään hyvä esimerkki etäältä tapahtuvasta resurssien ohjailusta. Tämän lisäksi uuteen maakuntaan perustettavat liikelaitokset ja muut erilliset sidosyhtiöt (in- ja outhouse yhtiöt) sekä valinnanvapauden piirissä toteutettavat toiminnot, korostavat kaikki metahallinnan merkityksellisyyttä, sillä merkittävä osa tämän verkoston toimijoista on itseohjautuvia. Taulukossa 4 on esitelty metahallinnan muodot.

Metahallinnan muoto	Rajoitettu interventio	Voimakas interventio
Etäältä (hands-off)	Toimintapolitiikan ja resurssien kehystäminen	instituutioiden muotoilu
Läheltä (hands-on)	Verkostojen edistäminen	Verkostoissa osallistuminen

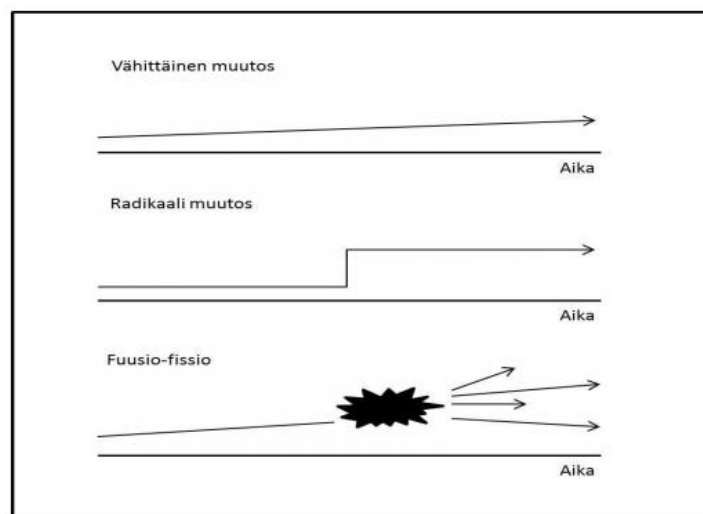
Taulukko 4. Metahallinnan neljä muotoa (Nyholm ym, 2016, 287)

Viimeisten vuosien aikana hierarkisten mallien ja valtion vahvemman kontrollin ajatus on ollut läsnä suomalaisessa hallinnonuudistamisessa. Pohja tälle kehityssuunnalle luotiin 1990-luvun kuntien itsehallinnon vahvistamisen aikoihin. Valtion nykyistä hallinnon uudistamistoimintaa voidaan luonnehtia koordinaation ja kontrollin palauttamiseksi kunnilta takaisin valtiolle. Syytä valtion haluun lisätä omaa vaikutusvaltaansa voidaan hakea kuntien kasvaneista ongelmista palveluiden

järjestämisessä. Perustelua valtion vahvemmalle ohjaukselle on haettu esimerkiksi sote-uudistuksessa käytetystä kansalaisten yhdenvertaisuuden turvaamisesta. (Nyholm ym, 2016, 292-293.)

2.3 Muutoksen moninaiset ominaispiirteet

Organisaation toimintaympäristössä muutoksesta on tullut käsitteenä toimintaympäristöä leimaava pysyvä piirre. Tämä on saanut aikaan sen, että muutosjohtajuutta on hyvin vaikeaa pitää erillisenä olosuhteena tai ilmiönä organisatorisessa päätöksenteossa, sillä organisaation perustoiminta sisältää jo niin paljon uudistamistoimintaa ja kehittämistä. (Mattila, 2007, 9-10.) Muutoksesta on tullut yhä tärkeämpi osa organisaation arkea, mikä korostaa organisaatioiden muutoksen analysoinnin tärkeyttä. Organisaation muutoksen jäsentämiseen onkin olemassa useita lähtökohtia. Yksi tapa jäsentää organisatorista muutosta on Mattilan (2007, 16) esittämä muutostilanteiden tyyppien malli, joka on esitelty kuviossa 3. Malli sisältää kolme muutostilannetta selittävää tyyppiä, jotka ovat radikaali muutos, vähittäinen muutos ja fuusio-fissio.



Kuvio 3. Muutostilanteiden tyypit (Mattila, 2007, 16)

Radikaali muutos tarkoittaa nimensä mukaisesti tilannetta, jossa organisaation toimintaa järjestellään radikaalisti uudelleen re-engineering ja restructuring hengessä. Ajallisen perspektiivin kautta katsottuna, muutos tapahtuu hyvin nopeasti. Vähittäinen muutos puolestaan pohjautuu Total quality management ajatteluun, jossa muutos tapahtuu prosessin osatekijöiden kehittämisen kautta. Prosessi ei sisällä äkillistä muutosta vaan kehitys tapahtuu lähtökohtaisesti hyvin lineaarisesti. Fuusio-fissio tilanteessa organisaatio lakkaa nykyisenmuotoisena olemasta ja tilalle tulee mahdollisesti yksi tai useampi organisaatio jatkamaan toimintaa. (Mattila, 2007, 15-16.)

Edellä kuviossa 3 esitelty Mattilan muutostilanteiden tyyppien malli jäsentää organisaation muutoksen ennen kaikkea muutoksen voimakkuuden ja ajallisen perspektiivin kautta. Hyvin samankaltaista lähestymistapaa edustaa Barbara Seniorin kirjassaan *Organisational change* esiin tuoma Grundyn kolmen muutostyyppin malli. Grundyn pyrkii mallillaan tuomaan esille erityisesti sen, että muutos ei ole niin homogeeninen ilmiö kuin saatetaan helposti olettaa.

Grundyn mallissa muutos on jaettu kolmeen tyyppiin, jotka ovat smooth incremental change, bumpy incremental change ja discontinuous change. Grundyn mallissa smooth incremental change tarkoittaa muutosta, joka etenee systemaattisesti, hitaasti ja on ennalta arvattava. Tämä muutostyyppi kuvastaa ensisijaisesti mennyttä maailmaa, joten tämä muutostyyppi on nykyisessä maailmassa varsin poikkeuksellinen. Bumpy incremental change puolestaan kuvaa muutosta, joka on olemukseltaan ja nopeudeltaan hyvin vaihteleva. Tämä muutosnopeuden vaihtelu, mahdollistaa muutoksen evaluoinnin ja kehittymisen muutostilanteessa. Tämä muutostyyppi voi nousta esille sisäisten, kuin ulkoisten vaikuttimien seurauksena. Discontinuous change puolestaan kuvastaa tilannetta, jossa muutos tapahtuu verrattain nopeasti, joko strategian, rakenteen, kulttuurin tai jopa kaikkien kolmen aikaansaaman yhteisvaikutuksen johdosta. Tämä muutostyyppi on yleinen, esimerkiksi uusien merkityksellisten innovaatioiden noustessa vaikuttamaan organisaation toimintaan. (Senior, 2002, 38-39.)

Grundyn muutostyyppien malli on muutosta verrattain yksinkertaistava. Lisäksi kyseistä mallia ei ole empiirisesti testattu. (Senior, 2002, 42.) Edellä käsitellyt mallit perustuvat hyvin paljon muutoksen suunnitelmallisuuteen tai muutoksen ilmaantumiseen ja siihen reagointiin. Voidaan kuitenkin todeta, että muutosta on hyvin vaikea ennustaa tai kontrolloida. Kritiikkiä muutoksen systemaattisen tai loogisen hallinnan ajatukselle on annettu esimerkiksi siitä, että suunniteltu muutokseen varautuminen nojaa vahvasti siihen oletamaan, että muutos tapahtuu tietyllä tavalla ja tietyssä tahdissa. Tämä muutoksen hallittavuus perustuu usein siihen olettamukseen, että organisaation toimintaympäristöä pystyttäisiin analysoimaan niin tarkasti, että organisaation johto pystyy reagoimaan muutokseen tarpeen vaatimalla tavalla. Onkin varsin perusteltua esittää kysymys siitä, kuinka usein muutos on näin ennalta arvattavaa. Voidaankin havaita, että systemaattisen hallinnan olettamus ympäristön analysoinnin ja johtajan kyvykkyyden suhteen, on tässä ajatusmallissa suurta. (Senior, 2002, 45-46.)

Edellä ollaan todettu, että organisaation kohtaama muutos voi olla nopeudeltaan varsin erilaista. Muutoksen nopeuden ja lineaarisuuden pohtiminen onkin tässä keskustelussa hyvin tärkeää. Ei

kuitenkaan sovi unohtaa muutoksen reaktiivista tai proaktiivista puolta. Organisaatio voi kohdata tilanteen, jossa muutos tulee eteen niin yllättäen, että sopeutuminen tähän uuteen tilanteeseen syntyy ikään kuin pakon sanelemana. Tällöin puhutaan reaktiivisesta sopeutumisesta. Proaktiivisessa tilanteessa organisaatio ei pyri pelkäämään sopeutumaan vaan myös muokkaamaan ympäristöä haluamaan suuntaan. (Haveri & Majoinen, 2000, 26.)

Suunnittelematon muutos toimintaympäristössä ja sen tiedostaminen on organisaation kannalta vähintään yhtä tärkeää kuin suunniteltu muutos. Suunnittelemattoman muutoksen haasteista esimerkiksi teknologialla on mahdollisuus mullistaa organisaation toimintaa aivan yllättäen (Baker 2007 10-11). Stenvall ja Virtanen kuvaavat muutosprosessin hallittavuutta intuitiivisen ja rationaalisen mallin kautta. Intuitiivinen malli perustuu ajatukseen, jossa muutos tapahtuu ”kuin itsestään”. Prosessi nähdään siten, että ongelmat ratkaistaan niiden ilmetessä, ja olennaista on heittäytymisrohkeus. Rationaalinen malli puolestaan on intuitiivisen mallin vastakohta, jossa muutos nähdään täydellisesti kontrolloituna prosessina. Rationaaliselle prosessille tyypillistä on ennalta vaiheistettu etenemistapa suunnitelman mukaisesti. (Stenvall & Virtanen, 2007, 44-45.)

Esitellyt tavat jäsentää muutosta kahden ääripään kautta on ajatuksena ongelmallinen. Stenvall ja Virtanen kyseenalaistavatkin ajatuksen siitä, että pelkäämään prosessiin luottaminen saisi aikaan tarvittavia muutoksia, tai että sokea luottaminen ennalta määrättyyn suunnitelmaan toisi mukanaan halutun lopputuloksen. Lopputuloksen kannalta organisaation oppiminen näyttelee merkittävää roolia ja sen takia organisaation oppimista pitäisikin tarkastella tässä keskustelussa tärkeänä kokonaisuutena. (Stenvall & Virtanen, 2007, 45-46.)

2.4 Ympäristön vaikutus muutokseen

Ympäristön vaikutuksen pohtiminen organisaation muutokselle on ensisijaisen tärkeää, sillä ympäristön rooli muutoksen syntymisessä on hyvin keskeinen. Muutosteorioissa on tyypillistä jakaa ympäristön vaikutus ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin. Ulkoisia tekijöitä tässä ajattelutavassa edustavat esimerkiksi kilpailutilanteen muutokset, kumppanuussuhteiden muutokset ja ylipäättään muut organisaation toimintaympäristön muutokset. Sisäisiä muutostekijöitä voivat olla esimerkiksi johtamiskulttuurin muutos, asiakaspalvelun puutteet tai organisaation toiminta- ja päätöksentekomallien muutospainet. (Stenvall & Virtanen, 2007, 27.)

Yksi tapa jäsentää ympäristön vaikutusta muutokseen on Murthyn (2007) määritelmä ulkoisista ja sisäisistä voimista. Murthyn mallissa käy hyvin selväksi, mitä erilaisia voimia on otettava huomioon pohdittaessa organisaation muutoksen aiheuttavia tekijöitä. Murthyn mallissa sisäisiin muutosta aiheuttaviin voimiin kuuluvat: systeemien dynamiikka, hallinnon prosessin puutteellisuus, yksilön tai ryhmän odotukset, henkilöön tai rakenteeseen keskittyneet muutokset, teknologian muutokset, tuottavuuden ongelmat tai resurssien rajoitukset. Ulkoisiin voimiin kuuluvat puolestaan: poliittiset voimat, teknologiset ja taloudelliset voimat, globaalin kilpailun kasvu, hallinnon voimat sekä muuttuneet asiakkaiden tarpeet ja mieltymykset. (Murthy, 2007, 11)

Murthyn malli ei suinkaan ole ainoa tapa jäsentää ympäristön muutosta, sillä ympäristön muutosta voidaan jäsentää myös PETS-mallin avulla. Tässä mallissa ympäristön muutosta synnyttävät tekijät on jaoteltu viiteen tekijään, joita ovat poliittiset, taloudelliset, teknologiset, rakenteelliset ja sosiokulttuuriset faktorit. Jokainen tämän mallin faktori jakautuu yksittäisiin organisaatioympäristöstä kumpuaviin uhkiin, joita ovat esimerkiksi valtion lainsäädäntö, kilpailu alalla, uudet tuotantoprosessit ja saatavan työvoiman osaaminen. (Senior, 2002, 15-16.)

PETS-mallista voidaan tosin todeta, että malli on laadittu enemmän yksityisen sektorin organisaation näkökulmien lähtökohdista. Tämä ei tosin poista sitä seikkaa, että usein yksityisen sekä julkisen sektorin organisaatiot joutuvat kohtamaan samanlaisia ympäristöstä kumpuavia haasteita. Osborne ja Brown (2005, 67) toteavatkin että kontekstuaaliset tekijät, jotka muokkaavat julkista sektoria ovat entistä laaja-alaisempia ja globaaleja. Näistä tekijöistä korostuu erityisesti kasvava talouden integraatio, julkisen sektorin käytäntöjen ja menettelytapojen kansainvälistyminen sekä teknologian kehityksen tuomat mahdollisuudet.

Haveri ja Majoinen (2000, 26) nostavat tässä ympäristön muutoksen huomioimisen keskustelussa esiin modernien organisaatioiden olemuksen avoimina järjestelminä, minkä takia organisaatiot ovat kiinteässä vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Koska organisaatioiden olemus on avoin, joutuvat organisaatiot reagoimaan kohtaamiinsa ärsykkeisiin selvitäkseen hengissä. Toimintaympäristön tunteminen uhkien kuin mahdollisuuksien kautta on tärkeää itse muutokselle kuin tämän muutoksen toteuttamisen keinojen kannalta. Tässä keskustelussa korostuu organisaation ymmärrys ympäristöstään. Mikäli ympäristön analyysi ei ole tarpeeksi tarkka, muutosjohtamisen strategiaa ei pystytä laatimaan tehokkaalla tavalla. On myös muistettava, että organisaation sisäisen analyysin täytyy olla tarpeeksi tarkka, jotta organisaation muutokselle on olemassa järkevät perusteet. (Baker, 2007, 52-54.)

''Muutos on monisäikeinen ja niin ovat sen syytkin. Organisaatiot muuttuvat koska maailma niiden ympärillä muuttuu ja ihmiset ja asiat niiden sisällä muuttuvat'' (Haveri & Majoinen, 2000, 26.)

Edellä oleva lainaus Haverilta ja Majoiselta kuvastaa hyvin ympäristön ja muutoksen suhdetta. Ympäristön muutoksia synnyttävästä näkökulmasta katsottuna yhteiskunnallisilla trendeillä ja ilmiöillä on paljon painoarvoa. Oli kyseessä sitten valtion sisäinen ilmiö tai globaali trendi, niin näillä ilmiöillä ja trendeillä on tapana vaikuttaa organisaation toimintaan eritoten toimintaympäristön muutoksen kautta. Tämä aihepiiri voi jäädä omassa itsestäänselvyydessään vähemmälle huomiolle, sillä varsinaiset vaikutukset organisaation toimintaan tapahtuvat yleensä varsin pitkän aikavälin aikana. Globaalien megatrendien olemassaolosta voidaan kuitenkin löytää paljon konkreettisia yhtäläisyyksiä ja syitä sille, miksi julkinen sektori kokee tällä hetkellä niin valtavia muospaineita. Voidaan myös todeta, että muutosjohtamisen ilmiöiden ymmärtämisen kannalta on perusteltua käydä läpi laajempaa näkemystä niistä perussyistä, jotka muokkaavat aikaamme ja näin ollen myös organisaatioita ja tässä kontekstissa tapahtuvaa johtamista. Erilaisia näkemyksiä tätä aikaa muokkaavista ilmiöistä on olemassa useita.

Stefan Hajkowiczin määritelmä edustaa globaaleihin ilmiöihin keskittyntä näkökulmaa. Tässä näkökulmassa maailmaa muokkaavat ilmiöt on luokiteltu seitsemään osa-alueeseen, joiden sisällöt kuvaavat globaalia kehityssuuntaa. Näitä ilmiöitä ovat: kasvanut kysyntä rajoitetuille luonnonvaroille, biodiversiteetin, elinympäristöjen ja globaaliln ilmaston suojeleminen, Aasian ja kehittyvien maiden erittäin nopea vaurastuminen, ikääntyvän väestönosan mukanaan tuomat haasteet, digitaalinen teknologia maailmaamme muovaavine vaikutuksineen, ihmisten kasvaneet odotukset palveluille, sosiaaliselle kanssakäymiselle ja kokemuksille sekä Innovatiivinen imperatiivi, jolla kuvaillaan teknologian aikaansaamaa mullistusta globaaleilla markkinoilla, jossa uusia työnkuvia syntyy ja vanhoja kuolee. (Hajkowicz, 2015, 38.)

Peter Druckerin näkemys edustaa Hajkowicziin verrattuna regionaalista lähestymistapaa, jossa määritellään länsimaille viisi niin kutsuttua varmaa ilmiötä. Ilmiöt ovat: 1. syntyvyyden romahtaminen kehittyneissä valtioissa, 2. käytävissä olevien tulojen jakauman muuttuminen, 3. suoritusten määrittäminen, 4. globaali kilpailukyky ja 5. taloudellisen globalisaation ja poliittisen sirpaloitumisen välisen epäsuhdan kasvu. (Drucker, 1999, 57-58.)

Kun tarkastellaan Suomea erityisesti koskettavia trendejä kansallisen näkökulman kautta, valtioneuvoston kanslia esittelee Suomen tulevaisuuden toimintaympäristön niin sanottujen muutostekijäkorttien kautta. Näitä kortteja on yhteensä 15 kappaletta, joiden sisältö kuvastaa Suomen poliittista, sosiaalista, ekonomista, teknologista ja ekologista tilaa. Korteissa esitellään tulevaisuuden näkymää aina vuoteen 2030 asti. Muutostekijäkorttien tavoitteena ei ole pelkästään ennustaa tulevaa, vaan ennen kaikkea valmistautua tulevaisuuden haasteisiin näiden näkymien antaman tiedon valossa. Kortit palvelevat tulevaisuuteen valmistautumista tuomalla esiin muutostrendejä ja skenaarioita, mitä Suomessa joudutaan kohtamaan tai voidaan mahdollisesti joutua kohtaamaan. (Valtioneuvoston kanslia, 2017, valtioneuvoston yhteiset muutostekijät.)

Näkökulmia globaaleille ilmiöille ja megatrendeille on tarjolla valtavasti, joten esitelty kolme näkökulmaa edustavat vain pientä murto-osaa saatavilla olevien näkökulmien määrästä. Yhteistä näille kaikille on kuitenkin se, että jokaisella näkökulmalla pyritään hahmottamaan nykyisyyttä ja tulevaisuutta. Ymmärtämällä vallitsevia trendejä pystytään ennen kaikkea varautumaan tulevaisuuden haasteisiin tämän hetkisessä päätöksenteossa. Toimintaympäristön ymmärtäminen on keskeinen asia, johon kannattaa panostaa, mikäli halutaan parantaa organisaation selviytymisen ja johtamisen onnistuneisuuden todennäköisyyksiä.

2.5 Johtajan rooli muutoksessa

”Johtaminen ei jätä ketään kylmäksi – ei tavallisia työntekijöitä, kehittäjiä ja kansalaisia eikä siis tutkijoitakaan.” (Virtanen & Wennberg, 2005, 16.)

Aivan kuten edellä mainittu lainaus toteaa, niin johtaminen herättää ihmisissä vahvoja tunteita. Johtamisen aihepiiri ei ole yksiselitteinen, mikä on osasy sille, minkä takia tästä aihepiiristä on olemassa useita tulkintoja ja teorioita. Tämän tutkielman kannalta johtamisen eri lähtökohtien tarkastelu on yksi keskeisimmistä aihepiireistä. Teoreettisia lähtökohtia johtamiseen on useita, mutta yhteistä näille teorioille on monessa tapauksessa sidoksisuus muutoksen käsitteeseen. Voidaan jopa todeta, että muutos ja johtaminen nähdään monissa johtamisen teorioissa lähes synonyymeina toisilleen, sillä niin läheinen on näiden kahden aihepiirin yhteys (Ladkin, 2010, 127).

Muutosjohtamisen syvällisen ymmärtämisen kannalta aihepiiriä lähestytään tämän tutkielman teoriaosuudessa niin, että muutos ja johtaminen on eroteltu omiksi kategorioikseen.

Muutosjohtamisen aihepiirin paloitteluun muutos ja johtamisen kategorioihin mahdollistaa ennen kaikkea näiden merkittävien osatekijöiden syvällisemmän pohdiskelun.

Pohjimmiltaan johtaminen voidaan määritellä kyvyksi vaikuttaa ryhmään niin, että ryhmä voi saavuttaa halutun vision tai tavoitteet (Robbins & Judge, 2016, 214). Koska johtamisella halutaan ensisijaisesti saavuttaa tietty päämäärä, niin tämä edellyttää usein muutosta tiettyihin asioihin, jotta haluttu päämäärä on mahdollista saavuttaa. Johtamisen ja muutoksen aihepiirit risteävätkin siis toisiaan luonnollisista syistä johtuen varsin usein. Muutosjohtamiselle on keskeistä pyrkiä ymmärtämään muutosta. Tämän ymmärryksen turvin muutosta pyritään sekä kontrolloimaan että viemään organisaatiota kohti haluttua suuntaa. Tässä organisaation kontrolloinnissa ja eteenpäin viemisessä korostuu johtaminen ja siinä tehdyt valinnat. Muutoksen hallittavuudesta voidaan tosin olla montaa mieltä. Drucker (1999, 89) toteaa, että muutosta ei voida hallita, mutta muutosta voidaan kuitenkin olla edellä, jolloin nopeiden rakenteellisten muutosten aikakaudella hengissä säilyvät vain muutosjohtajat.

Johtamisen merkityksen pohtiminen suoritettavalle muutosprosessille jää varsin usein liian vähäiselle huomiolle, sillä suuri osa organisaation muutokseen keskittyneestä kirjallisuudesta, painottuu muutoksen prosessiin ja käytännönpanon problematiikkaan. Vaikka kirjallisuus onkin painottunut muutosprosessin läpiviemisen näkökulmaan, johtamisen merkitystä onnistuneelle muutosprosessille ei voida vähätellä. Koko ajan kasvava tutkimusnäyttö nimitäin tukee väitettä siitä, että muutosprosessin onnistunut läpivieminen edellyttää onnistunutta johtamista. (Higgs & Rowland, 2010, 371.)

Yksi merkittävimmistä keskustelua herättävistä aiheista organisaation muutosjohtamisessa on organisaation johtajien rooli muutoksessa. Eriäviä mielipiteitä löytyy esimerkiksi siitä, kuinka suuri merkitys organisaation johtamisella on onnistuneelle muutokselle, ja onko olemassa niin sanottua parasta tapaa johtaa muutosta tai muutosprosessia. (Senior, 2002, 219.)

Johtamisen aihepiiriä lähestyttäessä on tyypillistä jakaa johtaminen kahteen laajempaan näkökulmaan, jotka kattavat johtamisen teorioiden ydinajatuksia. Ensimmäinen näistä kahdesta näkökulmasta johtamiseen liittyy vahvasti johtajan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Tämän ajatusmallin mukaisesti menestyvällä johtajalla on olemassa havaittavia ja sitä kautta määriteltäviä ominaispiirteitä, joiden kautta johtamisen menestyksekkäisyys ja paras tapa johtaa toimintaa on selitettävissä. Tässä näkökulmassa korostuvat johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet niin johtajana

kuin ihmisenä. Toinen johtamistyyliin perustuva näkökulma edustaa puolestaan vastakkaista ajattelumallia, jossa ei uskota olevan olemassa yhtä parasta tapaa johtaa, vaan sen sijaan on olemassa erilaisia johtamistyyliä, joita tulisi soveltaa johtamisessa aina tilanteen vaatimalla tavalla. Johtamisen menestyksellisyys nähdään tässä ajattelutavassa syntyvän tilanteen mukaan valittavasta johtamistyylistä. (Senior, 2002, 223-224.)

Mikäli johtajuutta tarkastellaan hyvän johtajan erottavien piirteiden ja yhtä parasta tapaa johtaa korostavan käsityksen mukaan, voidaan johtamisen määritelmänä käyttää Kirkpatrickin ja Locken (1991) määritelmää, joka sisältää kuusi määriteltyä piirrettä, jotka leimaavat menestyksellistä johtajaa. Ajatuksena on, että sitä paremmat edellytykset johtamisen onnistumiselle on, mitä paremmin johtaja täyttää seuraavat kriteerit:

- halu pyrkiä eteenpäin, jossa korostuu intohimo, saavutukset, energisyys, sinnikkyys ja aloitteellisuus
 - johtamisen motivaatio, joka kumpuaa joko henkilökohtaisista tai yhteisistä tavoitteista
 - rehellisyys ja tinkimättömyys
 - itseluottamus sen eri muodoissaan
 - kognitiiviset kyvykkyydet, joilla tarkoitetaan ennen kaikkea kykyä jäsentää ja tulkita tiedonpaljoutta
 - kokonaisvaltainen tietämys toimialasta
- (mukaillen Senior, 2002, 224.)

Kritiikkiä ajatusmallille, jossa johtaminen nähdään sarjana olettamuksia henkilön ominaispiirteistä, annetaan esimerkiksi siitä, että riskinotto kykyä ei ole huomioitu yhtenä merkittävimmistä johtamisen onnistuneisuuteen vaikuttavista ominaisuuksista. Lisäksi intuition rooli päätöksenteon suhteen jää huomioimatta, sillä malli keskittyy rationaalis-loogiseen ajatteluun. (Senior, 2002, 225-226.)

Vaihtoehtoisesti johtajuutta voidaan lähestyä käsityksestä, jonka mukaan on olemassa johtamistapa, joka sopii parhaiten juurikin haluttuun johtamista vaativaan tilanteeseen. Tässä ajattelutavassa fokus siirtyy ajatukseen, kuinka johtajan tulisi toimia saavuttaakseen halutun päämäärän. Tästä lähestymistavasta voidaan nostaa esille Wrightin (1996) alun perin lanseeraama malli neljästä johtamistyylistä.

1. tehtävään keskittynyt johtaminen. Johtaja painottaa tässä ajattelutavassa korkeaa tuottavuutta. Johtajan tehtävänä on lisäksi määrittää mukana olevien tahojen työskentelyä ja tavoitteenasettelua. Johtajan fokus on vahvasti painottunut tehtävien ja tuotannon ympärille.
2. työntekijöihin keskittynyt johtaminen. Johtaja painottaa tässä ajattelutavassa inhimillisen pääoman merkitystä. Johtajan roolina on ennen kaikkea keskittyä työntekijöidensä tarpeiden, ongelmien ja muiden vastaavien seikkojen ratkaisemiseen. Johtajan fokus painottuu ihmisten johtamiseen ja siinä tapahtuvien asioiden ja ilmiöiden johtamiseen
3. autoritaarinen johtaminen. Johtaja tekee kaikki päätökset, jossa alaisten tehtäväksi jää noudattaa johtajan tekemiä päätöksiä.
4. osallistava johtaminen. Johtaja jakaa osan ryhmätyöskentelyyn liittyvästä päätäntävällään alaistensa kanssa.

(mukaillen Senior, 2002, 229-230.)

Näkökulma, jossa johtaminen olisi vain sarja eri tilanteissa sovellettavia johtamistyyplejä, on saanut kritiikkiä erityisesti empiirisen näytön puutteesta. Yhdellä johtamistyyllillä aikaansaatu korkeaa tuottavuutta tai henkilöstön tyytyväisyyttä ei nimittäin ole pystytty todistamaan. (Senior, 2002, 230.) Oli tarkasteltava johtamismalli mikä hyvänsä, on oleellista ymmärtää johtamismallin aikasidonaisuus sen hetkiseen maailmaan, joten johtamista tulisi myös tarkastella ajallisen kontekstin kautta. Ajalliseen kontekstiin vaikuttavat erityisesti ympäristöstä kumpuavat tekijät, joita ovat muun muassa teknologia, politiikka ja vallitseva taloustilanne. (Skipton, Lewis, Arthur, Freedman & Passmore, 2013, 18i.)

Johtamisparadigmojen muutosta historiassa voidaan lähestyä Stephen Barleyn ja Gideon Kundan esittämän ajatuksen mukaan, jossa johtamisparadigmat vuorottelevat rationaalisen ja normatiivisten ideologioiden välillä. Rationaalisesti katsottuna organisaatiota voidaan tarkastella osiensa kautta, josta käsin organisaation arvonlisäystä pyritään luomaan, kun taas normatiivinen paradigma korostaa yhteisöllisyyttä ja siitä kumpuavia tuottavuuteen vaikuttavia tekijöitä. (Seeck, 2012, 35, 38.)

Johtamisen olemusta ja realiteetteja voidaan lähestyä myös hierarkiakysymysten kautta. Varsinkin jokaisen esimiesasemassa työskentelevän tulisi pohtia sitä, tulisiko organisaation muutosta johtaa ylhäältä käsin (top-down approach) vai tulisiko vastuuta pyrkiä delemoimaan laajemmalle joukolle (bottom-up approach). Molemmissa lähestymistavoissa on kontekstista riippuen omat hyvät ja huonot puolensa.

Beer ja Nohria (2000) nostavatkin esille teoksessaan *Breaking the code of change* yhden mielenkiintoisen lähtökohdan hierarkian vaikutuksista johtamiseen. Edellä mainittujen tutkijoiden toimeksiannosta Jay Conger määritteli hyvin ytimekkäästi, mihin lähtökohtiin ylhäältä käsin tapahtuvan johtamisen hyödyllisyyttä voidaan perustella. Congerin ajattelutavassa ylhäältä käsin tapahtuvan johtamisen hyödyllisyyden voidaan nähdä kumpuavan ennen kaikkea ylimmän johtoportaan kyvystä katsoa organisaatiota ylhäältä käsin yhtenä kokonaisuutena. Näkökulman nähdään olevan laaja, sillä pelkästään velvollisuuksien hoito vaatii ylimmältä johdolta monitasoista päätöksentekoa ja kokonaisvaltaista ymmärrystä organisaation toiminnasta. (Beer & Nohria, 2000, 99-111.)

Lisäksi ylin johtoparras vaikuttaa suorasti organisaation strategiaan sekä pääsee helpommin käsiksi organisaation inhimilliseen sekä fyysiseen pääomaan, kuin mitä olisi mahdollista alhaalta käsin tapahtuvassa johtamisessa. Tämän lisäksi ylin johto kontrolloi palkintoja ja informaatiota sekä omaa lisäksi auktoriteetin suomia etuuksia. Radikaalien muutosten läpivieminen katsotaan myös helpommaksi suorittaa ylemmän johtoportaan toimesta, sillä hierarkia ei muodostu haasteeksi tässä tilanteessa. Ylemmän johtoportaan kyvykkyyttä muutokseen voidaan korostaa vielä aseman kautta, sillä asema tuo mukanaan tarvittavaa reagointinopeutta. Johtajallahan on asemaan perustuvan auktoriteetin suomin valtuuksin mahdollista tehdä muutoksia, mitä tavallisella työntekijällä ei ole. Tämä mahdollisuus puuttuu alemman portaan työntekijöiltä. Lisäksi ylhäältä johdettu muutosprosessi omaa suuremman vapauden poistaa muutosta haittaavia seikkoja, jotka voivat olla moninaisia. (Beer & Nohria, 2000, 99-111.)

Beer ja Nohria (2000) esittelivät teoksessaan *Breaking the code of change* myös alhaalta käsin tapahtuvan johtamisen hyödyllisyyttä. Tätä varten he pyysivätkin Warren Bennisiä argumentoimaan alhaalta käsin tapahtuvan johtamisen hyödyllisyydestä. Bennis argumentoi alhaalta johdetun muutoksen lähtevän ajatuksesta, että muutos ei voi tapahtua ilman sitoutunutta seuraajien joukkoa. Ajatus siitä, että johtaja voisi yksin saada aikaan muutoksen, on tämän ajattelutavan mukaan myytti. Bennisin kantavana ajatuksena on, että sitoutunut seuraajien joukko pystyy paremmin kohtamaan monimutkaisia haasteita kuin yksittäinen johtaja. Erityisesti maailman kompleksisuus huomioon otettaessa useampien päätöksentekijöiden mukanaolo voidaan nähdä resurssina, sillä tällöin yhä useampi mieli on mukana pohtimassa ratkaistavaa ongelmaa. Useamman henkilön mukanaolon hyödyllisyys korostuu varsinkin tilanteissa, joissa ongelmaan ei ole selkeää vastausta. Bennis myös huomauttaa, että modernin organisaation toimintaympäristö rakentuu verkostojen, tiimien ja muiden rakenteita ylittävien yhteistyötapojen varaan. Tämä toimintaympäristö on luonteeltaan yhteistyötä

korostavaa. Tämä tarkoittaa sitä, että muutosprosessin kulkua ei olisi luonnollista sitoa ylhäältä alas johdettuun tiukkaan hierarkiaan. Bennis toteaaakin, että pelkästään modernin toimintaympäristön olemus verkostomaisuutta korostavana romuttaa ajatuksen siitä, että ylhäältä käsin johdettu prosessi olisi hyvä lähestymistapa muutoksen johtamiseen. (Beer & Nohria, 2000, 113-121.)

Edellä pohdittu hierarkiaan sidottu johtamisen vastakkainasettelu on käytännössä hyvin teennäinen, eikä tilanne vastaa todellisuutta kovinkaan hyvin. Vastakkainasettelun turhuuden tiedostavat sekä Conger että Bennis, sillä he tiedostavat muutosjohtamisen olevan käytännössä sekoitus molempia johtamisen lähtökohtia (Beer & Nohria 2000, 99, 113). Miksi sitten pohtia näitä lähestymistapoja vastakkainasettelun kautta? Vastakkainasettelun hyvänä puolena voidaan pitää sitä, että se kiinnittää huomion muutosjohtamisen hierarkiaan ja siihen, mitä tulisi ottaa huomioon pohdittaessa johtamisen hierarkkisuu den astetta. Vastakkainasettelu ohjaa luonnollisesti pohtimaan molempien muutosjohtamisen lähtökohtien hyviä sekä huonoja puolia. Tämän pohdiskelun avulla on mahdollista saada vastauksia muutosjohtamisen hierarkkisuu teen liittyviin kysymyksiin. Muutosjohtajan valinnan ollessa mitä hyvänsä näiden vaihtoehtojen välillä, niin valinnalla on aina seurauksensa. Vastakkainasettelu nostaa usein valintojen seurauksia näkyville, mikä voidaan nähdä hyödyllisenä niin muutosjohtamiselle kuin muutosprosessillekin. Loppujen lopuksi muutosjohtamiseen kannalta oleellisempaa on pyrkiä määrittämään näiden kahden lähestymistavan suhde toisiinsa kuin asettaa nämä lähtökohdat toisiaan vastaan (Baker, 2007, 74-75).

2.6 Muutosprosessin läpivieminen

Muutosprosessin läpiviemisestä on olemassa lukematon määrä erilaisia malleja, mutta yksi klassisimmista on Kurt Lewinin kolmen askeleen malli. Lewiniä voidaan ylipäätään pitää muutosjohtamisen tutkimisen kannalta yhtenä suurimmista suunnannäyttäjistä ja teoreetikoista, sillä hänen uraa uurtavat tutkimuksensa eivät suinkaan rajoitu tässä tutkielmassa esiteltyyn kolmen askeleen malliin. Lewinin muista teorioista erityisen tärkeitä ja sitä kautta maininnan arvoisia teorioita ovat ainakin kenttäteoria (Field theory) ja ryhmadynamiikan teoria (Group dynamics theory). (Burnes, 2004.) Muutosprosessin läpiviemisen kannalta kolmen askeleen malli on siinä mielessä hyvä esimerkki, sillä kyseessä eräänlainen rautalankamalli, josta myöhemmät teoriat ovat saaneet paljon vaikutteita. Lewinin muutosmallin kolme askelta ovat: unfreezing, moving, refreezing. Nämä kolme vaihetta tulisi suorittaa tässä järjestyksessä, jotta organisaation muutosprosessi saavuttaa päämääränsä. Muutosprosessi alkaa unfreezing-vaiheella, jossa organisaation tasapainotilaa

järkytetään muutoksen synnyttämiseksi ja muutostarpeen korostamiseksi. Seuraavaksi vuorossa on Moving-vaihe, jossa organisaatio suorittaa halutun muutoksen, jonka seurauksena organisaatio päätyy uuteen tilanteeseen. Viimeisenä vuorossa on Refreezing-vaihe, jossa tehty muutos stabilisoidaan tai institutionalisoidaan. (Senior, 2002, 308-309.)

Lewinin laatima kolmivaiheinen muutosprosessi on saanut paljon kritiikkiä esimerkiksi siitä, että malli olettaa organisaatioiden toimivan stabiilissa organisaatiotodellisuudessa. Lisäksi kritiikkiä on annettu siitä, että malli sopii vain pienen mittakaavan muutoksiin. Kritiikkiä on annettu myös prosessin ylhäältä käsin johdetusta lähestymistavasta sekä organisaatiovoimien ja politiikan väheksymisestä. (Burnes, 2004.) Annettu kritiikki ei kuitenkaan poista sitä tosiasiaa, että Lewinin töiden merkityksellisyys näkyy myös nykyisin vallalla olevissa teorioissa (Senior, 2002, 310). Lisäksi Lewinin saama kritiikki on osittain kyseenalaistettu esimerkiksi Bernard Burnesin toimesta. Burnes toteaaakin Lewinin kolmen askeleen mallin saaman kritiikin osittain hyvinkin aiheettomaksi, sillä monesti tätä mallia on tulkittu virheellisesti tai liian kapeakatseisesti (Burnes, 2004).

Kotterin kahdeksan-vaiheista muutosmallia voidaan pitää astetta modernimpana muutosmallina verrattuna Lewinin kolmen askeleen malliin. Kotterin mallin hyvänä puolena muutosjohtamisen haasteiden avaamisessa on se, että se mallintaa muutoksen entistä tarkemmiksi vaiheiksi, jotka ovat keskeisiä muutoksen läpiviemisessä. Kotterin määrittämien vaiheiden kautta muutosten haasteellisuutta pystytään helpommin käsitteellistämään, ja näin ollen tietoisuus prosessin eri vaiheista kasvaa. Jokainen näistä kahdeksasta vaiheesta sisältää omat haasteensa, joten muutosjohtamisen kannalta oleellista on pohtia jokaista kohtaa oma konseptinaan. Kotterin kahdeksanvaiheinen muutosmalli sisältää seuraavat vaiheet:

1. muutoksen välttämättömyyden tekeminen selväksi
2. vahvan ohjaavan tiimin muodostaminen
3. vision laatiminen
4. visiosta kertominen
5. toisten valtuuttaminen toimimaan vision mukaan
6. lyhyen aikavälin onnistumisten suunnittelu ja aikaansaaminen
7. parannusten juurruttaminen ja yhä uusien muutosten toteuttaminen
8. uusien toimintatapojen vakiinnuttaminen

(Haveri & Majoinen, 2000, 36.)

Kotterin malli pohjautuu ajatukseen, jossa jokainen mallissa esitelty vaihe on tärkeä. Mikäli tämän muutosmallin vaiheita lähdetään jättämään välistä, johtaa se vain illuusioon nopeudesta. Mikäli jokaista vaihetta ei noudateta asianmukaisessa järjestyksessä, se johtaa loppujen lopuksi eittydyttävään lopputulokseen. Tässä mallissa on hyvä muistaa, että mallin mukaisen uudistusprosessin toteuttaminen vaatii huomattavan määrän aikaa. (Kotter, 1995.)

Kotterin mallin vielä mainitsemattomista hyvistä puolista voidaan esille nostaa se, että malli tuo hyvin esille muutosprosessin mahdollisia karikoita. Karikoiden määrään ja laatuun vaikuttaa olennaisesti organisaatio, jossa muutos tapahtuu ja se toimintaympäristö, missä organisaatio toimii. Nämä seikat mielessä pitäen esiin voidaan kuitenkin nostaa yleispäteviä sudenkuoppia, joihin organisaation muutos voi kariutua. Organisaation muutos voi kaatua jo esimerkiksi ensimmäiseen vaiheeseen, sillä ihmisten saaminen pois mukavuusalueeltaan on suuri haaste niin uudistusprosessille kuin siinä tapahtuvalle johtamiselle. Muutoksen tarpeellisuuteen ei osata välttämättä suhtautua tarpeeksi vakavasti ja itse muutos saatetaan kokea vastenmielisenä, sillä muutoksella voi olla paljon negatiivisia seurauksia monella eri tasolla. Ongelmaksi voi muodostua muutosprosessin ohjaus varsinkin, jos muutosprosessin ohjauksesta ei ole paljoa aikaisempaa kokemusta. Tässä korostuu vahva johtaminen, sillä ilman tarpeeksi vahvaa johtamista muutosta vastustavat tahot saavat ennen pitkää muutosprosessin pysähtymään. (Kotter, 1995.)

Muutoksen onnistuneelle läpiviemiselle on oleellista määrittää selkeästi ymmärrettävä visio. Ilman selkeää visiota, johon organisaatio, sidosryhmät ja työntekijät voivat sitoutua, seurauksena voi olla aivan vääränlaiset valinnat muutoksen edistämisen suhteen. Nämä valinnat voivat saada aikaan muutoksen suistumisen raiteiltaan, jonka seurauksena lopputuloksesta tulee jotain muuta kuin mitä muutoksella haluttiin aikaansaada. Tärkeää on myös visioon sitouttaminen, sillä vaikka visio tehdään kaikille läpinäkyväksi, niin se ei itsessään takaa sitoutumista työskentelyyn vision puolesta. Siksi on oleellisen tärkeää kommunikoida visiosta ja luoda motivoivaa työskentelyilmapiiriä, joka tukee vision tavoitteita. Ilman visioon sitouttamista, kyynisyys työntekijöiden keskuudessa kasvaa vähentäen samalla organisaation viestintää kohtaan tunnettua luottamusta. (Kotter, 1995.)

Prosessin läpiviemisen kannalta esteiden poistaminen vision toteuttamisen tieltä on todella suuri haaste, sillä este voi olla lähes tulkoon mitä vaan. Joissain tapauksissa este sijaitsee esimerkiksi ihmisen ajatusmallissa, kun taas joskus este voi olla rakenteissa. Joka tapauksessa näiden esteiden poistaminen on oleellisen tärkeää muutosprosessin etenemiselle. Muutosprosessin kannalta lyhyen tähtäimen tavoitteet ovat tärkeitä. Pitkä prosessi ilman lyhyen tähtäimen tavoitteita voi vaikuttaa

negatiivisesti erityisesti uudistuksen kiireellisyyden tuntemukseen, mikä puolestaan voi hidastaa prosessia. Klassinen virhe onkin julistaa muutos tehdyksi ensimmäisten selkeästi nähtävillä olevien tulosten perusteella. Liian aikainen onnistumisen julistaminen voi pahimmassa tapauksessa viedä pohjan organisaation kyvyiltä jatkaa uusiutumistaan. Organisaation muutokselle oleellinen haaste piileekin muutoksen tuoman toimintatapakulttuurin juurruttamisessa organisaatioon päivittäiseen toimintaan ja arvoihin. Ilman onnistunutta juurruttamista yksikin huono päätös voi romuttaa pitkänkin ajanjakson aikana suoritettujen muutoksen positiiviset vaikutukset. (Kotter, 1995.)

2.7 Muutosvastarinta

Puhuttaessa muutosjohtamisen haasteellisuudesta yksi keskeisimmistä haasteista koskee muutosvastarintaa. Muutosvastarinta on nostettu tässä tutkielmassa omaksi alaluvukseen, sillä muutosvastarinta on ilmiönä niin merkityksellinen, että se koskee jollain muotoa jokaista uudistusprosessia ja tässä prosessissa tapahtuvaa johtamista. Tämä tarkoittaa ennen kaikkea sitä, että muutosvastarinnan ominaispiirteitä on hyvä tuntea, oli valittu lähestymistapa muutosjohtamisen sitten mikä hyvänsä.

Muutosvastarinnalle ei ole olemassa universaalisti hyväksyttyä sisällöllistä määritelmää, mutta yksi tapa määritellä muutosvastarinta on seuraava: muutosvastarinnaksi voidaan määritellä mikä tahansa teko, jonka tarkoitus on säilyttää status quo organisaation kohdatessa tilanne, jossa on painetta muuttaa asioiden vallitsevaa tilaa. (Georgalis, Samarantunge & Kimberley, 2015, 92.) Muutosvastarinnan aihepiiriä voidaan kritisoida erityisesti terminologiaan liittyvien epämääräisyyksien ja tulkinnanvaraisuuden kautta. Muutosvastarinnan termiä voidaan kyseenalaistaa erityisesti siitä näkökulmasta, että onko järkevää puhua ihmisten muutosvastaisuudesta, sillä ihmiset eivät lähtökohtaisesti vastusta muutosta, vaan muutoksesta johtuvia mahdollisesti negatiivisia seurauksia. Näitä negatiivisia seurauksia ovat esimerkiksi aseman, palkan tai mukavuuden tunteen menettäminen. (Dent & Goldberg, 1999, 26.)

Oli ajatusmalli muutosvastarinnan olemuksesta mikä hyvänsä, niin muutokseen liittyvän vastarinnan tunteminen ja sitä kautta muutosvastarinnan jonkin asteinen kontrollointi on oleellista kaikessa johtamista vaativassa toiminnassa. Muutosvastarintaa on tutkittu moninaisista lähtökohdista, joista muutoksen mukanaan tuomaa vastarintaa on tässäkin tutkielmassa lähestytty, jo aikaisempien aihepiirien toimesta. Tähän keskusteluun on kuitenkin hyvä tuoda esiin vielä muutama näkökulma,

jotka avaavat muutosvastarinnan aihepiiriä hieman syvällisemmin. Muutosjohtamisen kannalta on oleellista pohtia, kuinka reagoida muutosvastarintaan, sillä muutosvastarinnan haasteen selättäminen on keskeistä muutoksen onnistuneen toteuttamisen kannalta.

Muutosvastarinnan teoreettisen tutkimuksen voidaan nähdä saaneen alkunsa Kurt Lewinin uraa uurtavista tutkimuksista, jotka loivat pohjan organisaatiotutkimukselle muutosvastarinnan havainnoimiseksi. Lewinin tutkimuksista erityisesti tutkimukset ryhmädynamiikasta ja voimakenttäanalyysistä ovat olleet tärkeitä muutosvastarinnan tutkimiselle. Muutosvastarinnan teoreettisen viitekehyksen voidaan katsoa lähteneen liikkeelle systeemeihin keskittyneistä konsepteista, joista tässäkin tutkielmassa on esitelty Kotterin 8-vaiheinen muutosmalli. Systeemikonseptit kuitenkin kehittyivät verrattain nopeasti kohti psykologisia malleja, joista tuli valtavirtaa muutosvastarinnan teoreettisessa tutkimuksessa. (Dent & Goldberg, 1999.)

Eräs tapa lähestyä muutosvastarintaa ja sen suuruutta on pohtia suunnitellun muutoksen vaatimia uhrauksia ja arvioutua hyötyä. Periaatteena on, että mitä vähäisemmät uhraukset ovat muutoksen saavuttamiseksi, sitä myönteisemmin muutokseen suhtaudutaan. Sen sijaan tilanteessa, jossa uhraukset ovat suuria ja saadut hyödyt puolestaan suhteellisen pieniä, muutosvastarinnan voidaan olettaa olevan lähtökohtaisesti suurta. (Mattila, 2007, 20.)

Muutosvastarinnan ilmenemistä voidaan myös selittää Edgar Scheinin tavalla erotella muutosvastarinta selviytymis- ja oppimisahdistukseksi. Selviytymisahdistus syntyy tilanteessa, jossa vanhaan tilanteeseen jääminen aiheuttaa selvää vahinkoa ja selviytyminen vaatii ponnistelua. Oppimisahdistus puolestaan koskee uuden omaksumista, oppimista ja omia kykyjä kohtaan tunnettua epäilyä. Muutoksen tapahtuminen henkilökohtaisella tasolla edellyttää sen, että selviytymisahdistus voittaa oppimisahdistuksen. (Mattila, 2007, 24-25.)

Muutosvastarinnan pohtimisessa on hyvä esittää kritiikkiä ajatukselle, jossa muutosvastarinta nähdään staattisena ilmiönä. Muutosvastarinta voidaan nähdä alati muuttavana ilmiönä, joka voi vahvistua tai heikentyä riippuen organisaation reagoitavasta muutokseen. Muutosvastarintaa pienentää erityisesti kannustava johtaminen ja organisaation reiluus. (Jones, Andrew & Van De Ven, 2016, 484.) Erityisesti työntekijöiden epäreilu kohteleva johtaminen voi johtaa yhteistyöhaluttomuuteen, matalampaan tuottavuuteen ja huonompaan työn laatuun. Modernit muutosvastarinnasta tehdyt tutkimukset antavat myös viitteitä siitä, että yksilön reagointiin muutosta kohtaan tulisi kiinnittää nykyistä enemmän huomiota. (Georgalis, Samarantunge & Kimberley, 2015.)

Muutosvastarinta nähdään valitettavan usein pelkästään negatiivisena ilmiönä, vaikka se voidaan nähdä myös positiivisessa valossa. Positiivisesta näkökulmasta katsottuna muutosvastarinta kertoo organisaatiossa tapahtuvasta reflektiivisestä kyseenalaistamisesta ja sitoutumisesta organisaation nykyisiin toimintatapoihin. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna, muutosvastarinta kertoo siis siitä, että organisaatio koetaan tärkeäksi ja sen tulevaisuudesta välitetään. Mattila (2007, 26) toteaaakin, että kritiikki on sitoutuneimpien työntekijöiden työkalu muutoksen kehittämiseen. Muutosvastarinnan hyvänä puolena esille voidaan myös nostaa se, että muutosvastarinnan kautta esiin voi nousta sellaisia asioita, joita hyödyntäen suunniteltua muutosta voidaan entisestään kehittää paremmaksi (Stenvall & Virtanen, 2007, 100-101).

2.8 Prosessiajattelu

''Prosessimuotoiseen organisaatioon siirtyminen on noussut organisaatioiden kehittämisen keskeiseksi haasteeksi'' (Virtanen & Wennberg, 2005, 13.)

Prosessiajattelu tarjoaa ajankohtaisuutensa lisäksi näkökulman maakunta- ja sote-uudistuksen reformin tarkasteluun. Suurissa hallinnollisissa uudistuksissa on helppoa keskittyä suurin rakenteisiin unohtaen ne pienet palaset, mistä tämä rakenne loppujen lopulta koostuu. Kuitenkin suuretkin rakenteet koostuvat yksittäisistä prosesseista ja toimijoista, joiden osallisuuden pohtiminen on lopputuloksen kannalta tärkeää. Muutosjohtamisen kannalta katsottuna yksi keskeisimmistä haasteista julkisen sektorin reformeissa, on pohtia näitä suuriin kokonaisuuksiin vaikuttavia osatekijöitä ja prosesseja. Optimaalisen rakenteen suunnittelu edellyttää prosessien ja osatekijöiden tuntemista ja pohtimista, jotta uudistuksella tavoiteltavat hyödyt ovat saavutettavissa. Maakunta- ja sote-uudistuksen kannalta muutosjohtamisen yhtenä keskeisenä haasteena onkin parantaa jo olemassa olevaa toimintaa, jossa prosessiajattelulla on paljon tarjottavaa suoritettavan uudistuksen kuin muutosjohtamisen kannalta.

Prosessiajattelun näkökulman kautta katsottaessa muutosjohtamisen ja maakunta- ja sote-uudistuksen aihepiirit nivoutuvat ennen kaikkea sisällöllisellä tavalla yhteen. Prosessiajattelun yhtenä parhaista puolista tämän tutkielman aihepiirin kannalta voidaan pitää sitä, että prosessiajattelun sisällöt sopivat erittäin hyvin parhaillaan menossa olevan maakunta- ja sote-uudistuksen viitekehyksen analysointiin ja tässä uudistuksessa tapahtuvien ilmiöiden esiin tuomiseen. Prosessiajattelun valinta tutkielman

teoreettiseen viitekehykseen linkittyikin vahvasti siihen, että prosessiajattelun avulla maakunta- ja sote-uudistuksen sisältöjen haasteellisuus saa ansaitsemaansa huomiota. Muutosjohtajalle prosessiajattelu voi toimia lisäksi eräänlaisena työkaluna, josta on apua julkisen sektorin kehittämistoiminnassa, jota maakunta- ja sote-uudistuksen reformikin edustaa.

''Prosessiajattelu on ensisijaisesti toimintaedellytysten ja vaikuttavuustavoitteiden välisen suhteen pohtimista sekä optimaalisten rakenteiden hakemista strategian ja yhteiskunnallisten tavoitteiden kannalta'' (Virtanen & Wennberg, 2005, 114.)

Maakunta- ja sote-uudistuksen yhtenä keskeisimmistä tavoitteista on rakentaa yhteiskunnallisten tavoitteiden kannalta kestävä, tehokas ja asiakaslähtöinen maakunta, jossa yksittäisien prosessien tunteminen on edellytys sille, että tässä tavoitteessa on mahdollista onnistua. Prosessiajattelu huomioi yksittäisten toimintojen ja prosessien merkityksen, mikä on keskeistä maakunta- ja soteuudistuksen kaltaisessa reformissa. Maakunta- ja sote-uudistuksen kunnianhimoisuus näkyy hyvin juuri rakenteiden suunnittelemisen haastavuutena, sillä yksittäisten organisaatioiden tehtävien sovittaminen yhteen laajempaan kokonaisuuteen on helpommin sanottu kuin tehty.

Muutosjohtamisen kannalta julkisen sektorin prosessilähtöistä hallinnon kehittämisen hyödyllisyyttä voidaan perustella benchmarking-toiminnoilla, jotka mahdollistavat suorituskyvyn vertaamisen ja jotka toimivat täten myös kehittämisen työkaluina. Toinen tätä lähestymistapaa tukeva argumentti koskee puolestaan laatutyötä ja sen merkitystä. Laatutyön merkitys nivoutuu ennen kaikkea julkisen sektorin palvelutuotannon tarkoituksiperään. (Harisalo, Aarrevaara, Stenvall & Virtanen 2007, 116-117.) Prosessiajattelu kyseenalaistaa muutoksen tulkitsemisessa hyvin yleisen ajatuksen, jossa ympäristö nähdään olemukseltaan staattisena. Staattisuuden sijaan prosessiajattelussa ympäristön nähdään olevan jatkuvassa muutoksen tilassa. (Ladkin, 2010, 127.)

Maakunta- ja sote-uudistuksen kannalta prosessilähtöinen lähestymistapa on hyvin luonteva, sillä julkishallinnon organisaatioita pyritään muuttamaan nimenomaan olemassa olevien toiminnallisten pullonkaulojen kautta. Prosessiajattelussa pullonkaulana voivat toimia johtamiskäytännöt, työn tekemisen toimintatavat kuin erilaiset seurantajärjestelmät. Hallinnon kehittämisen kannalta on tärkeää kehittää sekä vertikaalisia (suunnittelu, ohjaus, johtaminen) kuin horisontaalisia (asiakas ja läpimenoaika) prosesseja (Harisalo, Aarrevaara, Stenvall & Virtanen 2007, 116-117). Prosessiajattelun avulla hallinnon rakenteita voidaan tietoisesti viedä kohti asiakaslähtöisempää suuntaa tavalla, joka huomioi organisaatioteorioiden uudet ideat. Näitä ideoita ovat esimerkiksi

oppiva organisaatio, systeemiälykäs organisaatiotoiminta, ja julkishallinnon tulosketjuajattelu. (Virtanen & Wennberg, 2005, 14.) Erityisesti asiakaslähtöisyys on Etelä-Savon maakunnassa nostettu esille prosessiajattelun toivottuna lopputulemana.

''Maakunnan liikelaitoksen koko toiminnan keskiössä on asiakas ja hänen tarpeisiinsa vastaaminen, mikä vastaa myös maakuntastrategiaa, jonka keskiössä on hyvinvoiva eteläsavolainen ihminen'' (Laajennettu johtoryhmä, tiedote 4.10.2018.)

Tutkielman kohteena olevan Etelä-Savon maakunta ja sote-uudistuksen kannalta prosessiajattelun ymmärtämisellä on korostunut merkitys, sillä erityisesti maakunnan liikelaitoksen perustaa aiotaan rakentaa prosessiajattelun varaan. Laajennetun johtoryhmän tiedotteessa todetaankin prosessiajattelun ja johtamisen kautta saatujen hyötyjen olevan:

''Prosessiajattelussa kustannustehokkuutta haetaan sillä, että johtamisen avulla rikotaan täysin organisaation sisäinen siiloutuminen ja osaoptimoinnin mahdollisuus, jossa asiakasta helposti pompotellaan luukulta toiselle.'' (Laajennettu johtoryhmä, tiedote 4.10.2018.)

Etelä-Savon maakunnan liikelaitoksen kehittämisessä onkin selvästi nähtävillä prosessilähtöisyyden perusidea. Prosessilähtöisyyden perusideana voidaan pitää panostamista palvelutuotannon laatuun ja asiakaslähtöisyyden vahvistamiseen. Näiden kriteerien täytyessä voidaan todeta, että prosessilähtöisyyden perusidea on tunnistettu. (Virtanen & Wennberg, 2005, 19.) Prosessiajattelu tuo kuitenkin mukanaan myös paljon haasteita. Prosessiajattelu edellyttää organisaatioilta kykyä luopua vanhoista rakenteista, mikä tarkoittaa sitä, että vanhaa organisaatiota joudutaan osittain purkamaan ja uudelleen luomaan (Virtanen & Wennberg, 2005, 32-33). Muutosjohtamiselle tämä luo tarpeen analysoida ja ymmärtää muutosmallin sopivuutta kohteena olevan organisaation toimintaan, sillä muutosmallin suora kopioiminen toisesta organisaatiosta saa harvemmin aikaan toivottua lopputulosta.

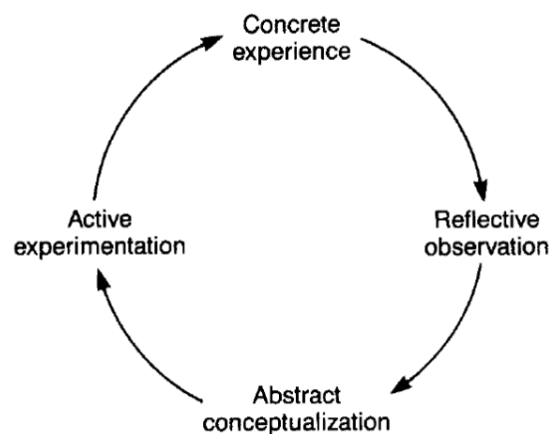
Virtanen ja Wennberg (2005, 83) määrittävätkin organisaatiokehittämiselle oleellisia tekijöitä, jotka voivat olla joko menestys- tai pullonkaulatekijöitä. Nämä tekijät voidaan luokitella joko toimintaympäristöön, organisaation tai strategiaan liittyviksi. Toimintaympäristössä korostuu ongelman määrittely ja tunnistaminen. Ympäristön muutostekijöistä tulisi tunnistaa kilpailijat, kumppanit, ja muut erilliset muutostekijät. Kaikkia näitä tekijöitä tulisi arvioida systemaattisesti, kriittisesti ja realistisesti. Organisaatioon vaikuttavat tekijät liittyvät läheisesti valittuun strategiaan ja

visioon. Organisaation kannalta oleellista on katsominen tulevaisuuteen, missä korostuu systemaattisuuden, kriittisyyden ja realistisuuden vaatimus, jotta lopputuloksesta saataisiin halutun kaltainen. Organisaation tavoitteiden määrittelyn jälkeen on vuorossa konkreettisen strategian määrittely. On tärkeää määritellä tavoitteet ja visio, jotta organisaatiolle on selvää, mikä on haluttu päämäärä ja missä mennään tällä hetkellä vikaan. Strategiassa tulisi myös ottaa huomioon kilpailunäkökohdat ja organisaation tehtävälleen tarkka rajaaminen. (Virtanen & Wennberg, 2005, 82-89.)

On kuitenkin virheellistä ajatella prosessilähtöisyyttä vain tuottavuuden näkökulman kautta. Tuottavuutta paremmin prosessilähtöisyyden olemusta voidaan avata vaikuttavuuden käsitteen kautta. Vaikuttavuudella haetaan prosessiajattelussa ennen kaikkea julkisen sektorin olemassaolon oikeutuksen kasvua. (Virtanen & Wennberg, 2005, 145.) Prosessilähtöisyys voidaan nähdä vaihtoehtona sääntelyä korostavalle rationaaliselle ajattelutavalle, joka on lisäksi yksilön näkökulmaa laajempi (Harisalo, Aarrevaara, Stenvall & Virtanen 2007, 117). Prosessilähtöinen organisaatio ei lopeta oppimistaan yhteen muutosprojektiin vaan oppimisesta pitäisi tulla osa organisaation pysyvää toimintatapaa. Yksi suurimmista vaaroista prosessilähtöiselle organisaatiolle onkin organisaation näennäiskehittäminen, jossa organisaation muutos on vain sarja näennäisiä muutokselta vaikuttavia päätöksiä, ilman pysyviä vaikutuksia ja tuloksia (Virtanen & Wennberg, 2005, 149). Johtamisen kannalta prosessilähtöinen organisaatio lähtee liikkeelle asiakastarpeista. Prosessiajattelussa asiakastarpeiden täyttäminen ja lisäarvon luominen asiakkaalle on toiminnan ytimessä. Tässä korostuu verkostojen rooli, sillä verkostot ovat osittain korvanneet hierarkisia järjestelmiä. Johtamisen kannalta olisikin suuri virhe keskittyä vain oman organisaation toimintaan. Tämä mielessä pitäen muutosjohtajalle onkin oleellista pyrkiä ymmärtämään verkostossa olevien toimijoiden prosesseja. (Virtanen & Wennberg, 2005, 151.)

Prosessiajattelussa organisaation oppimisella on keskeinen asema. Oppivan organisaation ominaisuuksista Argyris ja Schön erottavat oppimiselle kaksi perustyyppiä, jotka ovat yhden palautekytkennän oppiminen (single-loop learning) ja kaksinkertaisen palautekytkennän oppiminen (double-loop learning). Yhden palautekytkennän oppimisessa virheet tunnistetaan ja korjataan organisaatiossa vallitsevien perusoletusten ja normien pohjalta muuttamalla toimintastrategiaa. Kaksinkertaisessa palautekytkennässä virheet ja häiriöt korjataan kyseenalaistamalla perusoletuksia sekä normeja, ja lopulta muuttamalla näitä oletuksia ja toimintatapoja. (Poikela, 2005, 136.)

Kolbin mallissa organisaation oppiminen tapahtuu neljän vaiheen kautta syklisenä tapahtumasarjana, joka on esitelty kuviossa 4. Tässä tapahtumasarjassa oppiminen nähdään syklinä, jossa on tärkeää edetä vaihe vaiheelta, jotta oppiminen voi tapahtua. Kolbin mallin ensimmäinen vaihe (concrete experience) sisältää yksilöllisen oppimisen prosessin. Oppimisen prosessi käynnistyy reaali maailman ilmiöiden kautta, missä yksilö havainnoi ympäristöään aistiensa kautta. Tämän jälkeen oppimisen sykli etenee kohti reflektiota (reflective observation), jossa havaittuja kokemuksia analysoidaan tietoisesti, jonka tavoitteena on uuden tiedon luominen. Tähän reflektioon liittyy havainnon pelkistyminen, ennakko-oletukset, oma tarkoitusperämme sekä reflektion olemus kokemuksen todellisuutta pelkistävänä. Kolmannessa vaiheessa edetään kokemuksen järkeistämiseen ja uuden tiedon luomiseen (abstract conceptualization). Tässä vaiheessa uusi havaittu tieto jäsennetään olemassa olevien tarkoitusperien rakenteisiin, jonka seurauksena syntyy uusi ajatusmalli tai todellisuus. Viimeisenä vaiheessa (active experimentation), uusi sisäistetty todellisuus pääsee vuorovaikutukseen ympäröivän maailman kanssa, mikä johtaa kohti muuttunutta todellisuutta, jossa oppiminen on tapahtunut. (Dixon, 1999, 40-41.)



Kuvio 4. Kolb's experiential learning cycle (Dixon, 1999, 40)

Puhuttaessa oppivasta organisaatiosta Peter Senge korostaa systeemistä ajattelua, jossa toimivan organisaation välisiä suhteita ja osatekijöiden välisiä yhteyksiä voidaan ymmärtää kausaalisesti. Sengen ajatusmallin mukainen systeemiajattelu tarkoittaa käytännössä sitä, että organisaatiossa toimivat tekijät mieltävät organisaation systeemisena kokonaisuutena. Systeemisessä kokonaisuudessa organisaation osat liittyvät toisiinsa, mikä tarkoittaa sitä, että eri organisaation osien toiminnalla on heijastusvaikutuksia toisiinsa. Organisaatiossa toimivilta tahoilta edellytetään tässä ajattelussa ymmärrystä syyn ja vaikutuksen välisestä vuorovaikutussuhteesta. (Stenvall & Virtanen, 2007, 36-38.) Sengen ajattelussa oppivan organisaation merkkejä ovat seuraavat tekijät:

1. missä määrin organisaatioon kuuluvilla henkilöillä on halu henkilökohtaiseen kehittymiseen ja asioiden hallintaan
2. missä määrin työntekijät toimivat kriittisesti reflektoiden työnsä sisältöjä ja tuloksia
3. missä määrin organisaation jäsenet jakavat toiminnan päämäärän
4. missä määrin organisaatiossa tapahtuu yhdessä oppimista

(Stenvall & Virtanen, 2007, 36-38.)

Oppivan organisaation luonteenpiirteitä ja ominaisuuksia on tarkasteltu myös Ilesin ja Sutherlandin toimesta. Heidän määritelmänsä sisältää viisi ydinasiata, jotka määrittelevät oppivan organisaation ominaisuuksia. Nämä ydinasiat ovat rakenne, organisaatiokulttuuri, informaationsysteemi, inhimillisen pääoman käytännöt ja johtaminen.

1. rakenne. Organisaation hierarkia edistää mahdollisuuksia ja osallistumista jokaiselle toiminnassa mukana olevalle taholle. Tiimityö ja verkostot, jota tuetaan kommunikaatiolla niin organisaation sisällä kuin ulkoisestikin
2. organisaatiokulttuuri. Kulttuuri tukee avoimuutta, innovatiivisuutta ja kokeilunhalua. Informaatiota jaetaan, ja kokeilunhalua tuetaan jopa hankkeissa, joissa on suuri mahdollisuus epäonnistua. Virheitä ei pelätä ja niiden tapahtuessa niistä on tarkoitus oppia.
3. informaationsysteemi. Parannetaan ja tuetaan organisaation toimintoja tiukan kontrollin sijaan. Tietoa hankitaan, prosessoidaan ja jaetaan tehokkaasti organisaatiossa.
4. inhimillisen pääoman käytänteet. Ihmiset ovat avainasemassa organisaation oppimisessa. Ihmisten yksilöllistä oppimista tuetaan siten, että fokus on pitkän tähtäimen oppimisessa. Uusien tietojen ja taitojen kartuttaminen on keskeistä.
5. johtaminen. Johtamisen tehtävänä on luoda ympäristö, joka on avoin ja riskejä pelkäämätön ja jossa korostuu reflektiivinen lähestymistapa. Ympäristössä on havaittavissa empatiaa, tukea ja henkilökohtaista asianajoa. Kaiken tämän tarkoitus on rakentaa kapasiteettiä oppia, muuttua ja kehittyä.

(Baker, 2007, 136-137.)

Oppivan organisaation toimivuutta julkisella sektorilla voidaan kyseenalaistaa. Kritiikki painottuu eritoten tämän lähestymistavan korkeille vaatimuksille organisaatiokulttuuriin liittyen. Organisaatiokulttuurin täytyy olla tässä lähestymistavassa avoin, mikä ei realistisesti ajateltuna toteudu monessakaan vahvasti hierarkiseen perinteeseen nojaavassa julkisen sektorin organisaatiossa. Lisäksi lähestymistapa voi kuluttaa henkilöstön voimavarat nopeasti loppuun, koska julkisen sektorin

työ voi olla monesti hyvin stressaavaa. Työn stressaavuus puolestaan saa henkilöstön etsimään vakautta työympäristöstään. Jatkuva muutospyrkimys voi siis pahimmillaan lisätä työntekijöiden kokemaa stressiä. Mikäli työympäristö on jatkuvassa muutoksen tilassa, ei työympäristö pysty tarjoamaan henkilöstön kaipaamaa vakautta. (Osborne & Brown, 2005, 42.)

Poikela (2005) puolestaan nostaa oppivan organisaation kritiikissä esille työnjaollisen fragmentoituneisuuden, jossa korostuvat oppimista haittaavat ympäristötekijät. Lisäksi byrokraattiset valta- ja vastuusuhteet asettavat esteitä oppivalle organisaatiolle ennen kaikkea rangaistusten pelossa tai palkkioiden toivossa. Viimeisenä Poikela mainitsee vielä ristiriidat, jotka liittyvät ihmisten tekemistä ja toimintaa ohjaaviin käyttöteorioihin (mitä ihmiset sanovat, ja miten he julkisesti perustelevat tekemisiään). (Poikela, 2005, 137)

Hyvin samankaltaista kritiikkiä oppivalle organisaatiolle on annettu myös Bakerin (2007) toimesta. Bakerin antamasta kritiikistä korostuu ajatus siitä, että oppiva organisaatio ei välttämättä sovellu vanhojen organisaatioiden rakenteiden uudistamiseen johtuen erityisesti vanhojen organisaatorakenteiden olemassaolosta. Baker toteaaakin, että parempi tapa olisi hylätä vanhat rakenteet ja luoda tilalle kokonaan uudet. Periaatteena tässä toimii se, että vanhasta organisaatiosta mukaan otettaisiin vain ne hyväksi havaitut ideat ja käytännöt. (Baker, 2007, 136-137)

3. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMISEN METODOLOGIA

Tässä tutkielman luvussa esitellään tutkimuksen kannalta oleellisia valintoja ja lähtökohtia. Valintojen ja lähtökohtien taustaa pyritään avaamaan mahdollisimman tarkasti, jotta esille tulevat ne olennaisimmat syyt, miksi kyseiset valinnat on tehty. Luku kolme on jaettu yhteensä kolmeen alalukuun, joista ensimmäisessä alaluvussa käydään läpi laadullisen tutkimuksen taustaa sekä syitä sille, miksi aineistolähtöinen laadullinen tutkimus on valittu tämän tutkielman lähtökohdaksi. Toinen alaluku keskittyy aineiston rooliin tässä tutkimuksessa. Kolmas alaluku tuo puolestaan esille aineiston analyysin sisältöä ja tässä analyysissä käytettyjä menetelmiä.

3.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Tämä tutkielma edustaa kvalitatiivista tutkimusta. Tutkimuksen toteuttamisen lähtökohdaksi valittiin aineistolähtöinen analyysi, jossa eteneminen tapahtuu induktiivisen päättelyn logiikan mukaisesti. Tutkielmaa varten suoritettut haastattelut litteroitiin ja haastattelujen analyyseissä käytettiin apuna luokittelua ja teemoittelua. Nämä valinnat on tehty ennen kaikkea perustuen tutkimukselle asetettuihin tavoitteisiin ja kysymyksenasetteluun. On hyvä pitää mielessä, että tehdyt valinnat eivät suinkaan ole ainoita mahdollisia tapoja lähestyä muutosjohtajuutta ja sen haasteita. Tehdyillä valinnoilla on kuitenkin vahvat perusteet, kun huomioidaan tutkielman viitekehys eli Etelä-Savon maakunta- ja sote-uudistus. Näitä perusteita avataan seuraavaksi tarkemmin.

Kvalitatiivinen aineistolähtöinen tutkimus sopii erityisen hyvin muutosjohtamisen tutkimiseen Etelä-Savon maakunta- ja sote-uudistuksen puitteissa, sillä muutosjohtamisen ilmiöt ovat hyvin kompleksisia ja nämä ilmiöt on hyvä analysoida asiayhteydessään. On myös tärkeää ottaa huomioon Etelä-Savon maakunnan pieni koko, mikä korostaa laadullisen tutkimustavan valintaa, sillä pienellä maakunnalla on luonnollisista syistä johtuen myös vähän muutosjohtajia.

Muutosjohtamisen kompleksisuutta voidaan toki tutkia useilla eri tavoilla ja metodeilla, mutta kohderyhmän ollessa luontaisista syistä johtuen varsin pieni, laadullinen aineistolähtöinen tutkimus antaa ominaispiirteidensä ansiosta hyvät lähtökohdat tutkimuksen toteuttamiseen. Näistä ominaispiireistä voidaan todeta, että laadullinen tutkimus tavoittaa parhaiten havainnot, jotka vaativat ymmärtämistä asiayhteydessään (Valli, 2018, 158). Erityisesti induktiivinen lähestymistapa, jolla tarkoitetaan tutkimuksen kontekstissa päättelyn logiikkaa, sopii hyvin tämän kaltaisiin tutkimuksiin.

Induktiivisuudelle on tosin hyvä antaa rakentavaa kritiikkiä sen suhteen, että puhtaan induktion olemassaolo on hyvin kyseenalaista, ellei jopa mahdotonta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 107).

Tutkimuksen kannalta eräs oleellisimmista valinnoista oli lähteä liikkeelle aineistolähtöisen analyysin kautta. Tällä lähestymistavalla on selkeitä konkreettisia vaikutuksia tutkimukseen kuten se, että tutkimuksessa lähdettiin liikkeelle ilman ennalta määrättyä tutkimushypoteesia. Tähän valintaan päädyttiin siksi, koska tutkimuksen tavoitteena oli havainnoida maakuntien muutosjohtajien kokemuksia muutosjohtamisen haasteista, heidän omien havaintojensa pohjalta, eikä tutkijan asettamien ennako-oletusten kautta. Erityisesti havainnoinnin kannalta vahvat ennakoasetelmat voisivat olla haitallisia, sillä näin ollen muutosjohtajien omat havainnot voisivat heijastua tutkijan määrittämien ennakoasetelmien kautta (Valli, 2018, 159-160).

Vaikka tämä tutkielma on toteutettu aineistolähtöisesti, niin teoriolla on silti ollut tärkeä rooli tämän tutkielman kannalta. Teorian roolia tälle tutkielmalle voidaan avata kahden näkökulman kautta. Ensinnäkin tutkielman teoriaosuus tarjoaa tutkielman tarvitsemaa taustoitusta erinäisiin muutosjohtamisen aihepiireihin, joiden kautta varsinainen tutkielman analyysiosio saa tarvitsemansa taustoituksen tähän hyvin haastavaan aihepiiriin. Toinen näkökulma liittyy muutosjohtamisen näkökulmasidonnaisuuteen, jonka johdosta tutkielman teoriaosio on rakennettu siten, että teoriaosio esittelee erilaisia näkökulmia ja aihepiirejä, joilla on vaikutusta muutosjohtamiseen. Muutosjohtamisen teoriolla ei siis tässä tutkielmassa pyritä kertomaan niin sanottua ”oikeaa” vastausta tai ratkaisua muutosjohtamiseen.

Toinen merkittävä seikka, johon muutosjohtamisen teoria on vaikuttanut merkittävästi, koskee tämän tutkielman rakennetta, valintoja ja suorittamistapaa. Näistä tärkein valinta on koskenut tutkielman rakentamista asioiden ja ihmisten johtamisen näkökulmien varaan. Tämä valinta pohjautuu ennen kaikkea johtamisen teorioihin, jossa kyseinen lähestymistapa on hyvin tyypillinen. Lisäksi tutkielman haastatteluiden toteuttamistavaksi valittu teemahaastattelu valikoitui tämän tutkielman käyttöön juurikin teorian ohjaaman pohdiskelun jälkeen. Voidaan siis todeta, että teoriolla on ollut merkittävää ohjaavaa vaikutusta tämän tutkielman toteuttamisen kannalta.

Tämän tutkielman valinnat huomioiden, haastattelutilanteella on ollut oleellinen merkitys tutkielman lopputulosten kannalta. Tässä asiassa korostuu haastattelutilanteen strukturoinnin aste. Haastattelutilanteen liian tiukka sitominen tiettyyn vahvasti strukturoituun etenemistapaan tai teoreettiseen rakenteeseen ei välttämättä olisi antanut tarpeeksi tilaa muutosjohtajalle kertoa

kokemuksistaan omin sanoin. Vaarana on erityisesti se, että esiin nostetut teemat kumpuavat ainoastaan tutkijan määrittämien lähtökohtien kautta, jolloin itse muutosjohtaja ei pysty tuomaan esille omaa kokemustaan. Toisaalta liian avoin syvähaastattelun kaltainen tilanne ei välttämättä ole optimaalinen, sillä keskustelu saattaisi helposti rönsyillä sellaisiin aihepiireihin, jotka eivät liity ollenkaan muutosjohtamisen haasteisiin maakunta- ja sote-uudistuksen kontekstissa. Näistä syistä johtuen teemahaastattelu valikoitui tutkimuksen haastatteluiden toteuttamisen lähtökohdaksi. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 87-90.)

Vaikka tutkimuksessa ei ole ennalta määriteltyä tutkimushypoteesia ja pyrin havainnoinnissani objektiivisuuteen, on tärkeää tiedostaa elämäni aikaisempien kokemusten merkitys ajattelulleni. Olen työskennellyt Etelä-Savon maakunta- ja sote-uudistuksen parissa, joten on luonnollista, että olen työn kautta saanut joitain ennako-ajatuksia liittyen tämän uudistuksen muutosjohtamisen haasteisiin. Nämä ajatukset voivat luonnollisesti vaikuttaa alitajunnassa, vaikka pyrkimys onkin objektiivisuuteen. Henkilökohtaisten kokemusten mukanaan tuoma ”inhimillinen faktori”, tosin kuuluu jokaisen toteutettavan tutkimuksen problematiikkaan. Tärkeää tässä asiassa onkin tiedostaa tämän faktorin olemassaolo ja näin ollen pyrkiä välttämään niitä sudenkuoppia, mitä tästä voisi aiheutua.

Kaiken kaikkiaan aineistolähtöinen tutkimus on erittäin haastavaa toteuttaa, sillä voidaan esittää kysymys siitä, että onko edes olemassa puhdasta objektiivista havainnointia. Esimerkiksi käytetyt käsitteet, menetelmät ja tutkimusasetelmat ovat tutkimuksen suorittavan tahon asettamia, joka johtaa siihen, että näillä tietoisilla valinnoilla on vaikutusta tutkimustuloksiin. Pohjimmiltaan tässä on kyse tutkijan kyvystä kontrolloida omaa työskentelyään siten, että aineiston analysointi tapahtuu tiedonantajien vastausten valossa. Edellä mainitut seikat ovat niitä asioita, joita jokaisen tutkijan on syytä pohtia, valitessaan aineistolähtöisen menetelmän oman tutkimuksensa toteuttamistavaksi. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 109.)

3.2 Aineiston keruun menetelmät

Tämän tutkielman aineiston muodostaa Etelä-Savon maakunnan muutosjohtajien puolistrukturoidut haastattelut eli teemahaastattelut. Teemahaastattelu valikoitui tutkimuksen aineiston keruun menetelmäksi, sillä sen etuna voidaan pitää esimerkiksi sitä, että haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä, selventää ilmausten sanamuotoa, keskustella

tiedonantajan kanssa, tarkentaa sekä syventää kysymyksiä. Lisäksi teemahaastattelun yleinen olemus joustavana tilanteena, on tutkimuksen kannalta positiivinen asia. (Tuomi & Sarajarvi, 2018, 85-88.)

Tämän tutkielman aineiston keräämiseksi Haastateltavaksi valittiin yhdeksän Etelä-Savon maakunnan ylimmässä virkamiesvalmistelussa mukana olevaa muutosjohtajaa. Nämä yhdeksän henkilöä saivat sähköpostin välityksellä kutsun haastatteluun. Sähköpostiviestissä oli kutsun lisäksi hieman tietoa tutkimuksen luonteesta ja tarkoitusperistä. Haastattelut järjestettiin Etelä-Savon maakunnan alueella, pitäytyen siinä periaatteessa, että haastateltavalle aiheutuisi mahdollisimman vähän vaivaa haastatteluun osallistumisesta. Tästä johtuen haastatteluja järjestettiin eri puolilla maakuntaa. Haastattelut toteutettiin marraskuun 2018 ja tammikuun 2019 välisellä ajanjaksolla. Tyypillinen yksittäisen haastattelun kesto oli noin 45 minuuttia.

Tutkimukseen valittiin haastateltavaksi Etelä-Savon maakunta- ja sote-uudistuksen valmistelun ylintä virkamiesjohtoa. Haastateltavien valinnassa korostui henkilön asema uudistuksen parissa sekä tietämys seutukunnan tai tietyn prosessissa mukana olevan organisaation toiminnasta. Haastateltavien valinnassa pyrittiin ottamaan huomioon Etelä-Savon maakunnan monimuotoisuus, valitsemalla haastateltavia jokaisesta maakunnan kolmesta seutukunnasta, joita ovat Mikkelin, Savonlinnan ja Pieksämäen seutukunnat. Tällä valinnalla pyrittiin varmistamaan ennen kaikkea se, että maakunnan muutosjohtamisen haasteita käydään läpi, niin että koko maakunta on kattavasti edustettuna. Tämän valinnan mukaisesti toimittaessa, yksittäisen seutukunnan muutosjohtajan vastaukset eivät korostu liikaa lopputuloksissa.

Haastateltavien henkilöiden valinnan onnistumista pyrittiin parantamaan myös siten, että ennen haastattelukutsujen lähettämistä pyysin vielä toisen arvion haastatteluun valittavista henkilöistä ja organisaatioista Etelä-Savon maakuntaliitossa työskentelevältä asiantuntijalta. Tämä henkilö tuntee erinomaisesti niin haastateltavat henkilöt kuin koko maakunta- ja sote-uudistuksen prosessin Etelä-Savossa.

Tämän tutkimuksen aineiston keruun kannalta potentiaalisten haastateltavien kohderyhmä on hyvin rajattu. Tähän vaikuttaa ensisijaisesti tutkimukselle asetetut tavoitteet, tarkoituksenmukaisuusperiaate ja Etelä-Savon maakunta- ja sote-uudistuksen viitekehys. Etelä-Savon kokoisessa maakunnassa nämä seikat rajoittavat mahdollisen osallistujajoukon koskemaan verrattain pientä ydinryhmää. Tämä mielessä pitäen koen erittäin tärkeäksi, että tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden nimiä ei tuoda esille tutkielman missään vaiheessa. Tämä asia tuotiin

myös haastateltavien tietoisuuteen ennen varsinaisia haastatteluja. Lisäksi haastatteluun osallistuneille henkilöille kerrottiin, että haastatteluissa kertynyttä materiaalia ei luovuteta kolmansille osapuolille, eikä vastaajan henkilöllisyyttä tuoda ilmi tutkielman missään osiossa. Edellä mainitut ratkaisut ovat tyypillisiä laadulliselle tutkimukselle, kun tarkoitus on suojella tutkittavien hyvinvointia ja oikeuksia (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 155-157).

Laadullisen tutkimuksen perinteissä on havaittavissa erilaisia käsityksiä tutkimusetiikasta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 152). Itse koen, että tämän tutkielman kaltaisissa tutkimuksissa, jossa haastatellaan ylintä virkamiesjohtoa, on tärkeää suojella haastateltavien henkilöllisyyttä. Asemansa puolesta nämä henkilöt ovat alttiita tavallista kohdennetummalle kritiikille, sillä haastateltujen henkilöiden voidaan katsoa edustavan omaa organisaatiotaan tässä laajassa ja paljon tunteita herättävässä uudistuksessa. Näiden muutosjohtajien kannanotoilla voi siis olla negatiivisia seurauksia muutosjohtajalle, mikäli henkilö tulee liitettyksi ikävään tai tunteita herättävään haasteeseen.

Johtajuuteen liitetään nykyisin entistä painokkaammin myös arvojohtamisen vaatimus. Tämä on muutosjohtajan kannalta hyvin ongelmallista, sillä tutkimukseen osallistuminen edellyttää kannanottoa ja kannanotto ilmentää omalta osaltaan tiettyjä arvoja. Kannanottojen esittämisellä maakunta- ja sote-uudistuksen kaltaisissa merkittävässä uudistuksissa voi olla korostuneita seurauksia, sillä maakunta- ja sote-uudistus omaa kuitenkin merkittävästi näkyvyyttä ja tämä näkyvyys saattaa olla välillä myös hyvin negatiivista. Näiden mahdollisesti negatiivisten seurausten tai näkyvyyden takia anonymiteetille on olemassa vahvat perusteet. Mielestäni on lisäksi tärkeää, että mikäli muutosjohtajan nimeä käytetään tämän kaltaisessa tutkimuksellisessa hankkeessa, muutosjohtajalle tulisi myös suoda mahdollisuus puolustaa kannanottoaan. Tämän tutkielman kaltaisissa tutkimuksissa vastaajien joukolle muodostuu harvoin aitoa mahdollisuutta puolustaa kannanottoaan, joten myös tästä johtuen anonymiteetti on hyvin perusteltua.

Haastateltavan kannalta, saattaisi myös olla hyvin ongelmallista kommentoida maakunta- ja sote-uudistuksen muutosjohtamisessa kohtaamiaan haasteita, varsinkin kun uudistus on vielä hyvin keskeneräinen. Yksi merkittävästä anonymiutta puoltavista syistä onkin anonymiteetin mahdollisesti aikaansaamat avoimemmat vastaukset haastattelutilanteessa. Tällä tarkoitetaan ennen kaikkea sitä, että vastaajat saattavat mahdollisesti kertoa syvällisemmin haasteista, mikäli ei ole pelkoa siitä, että oma nimi tulisi liitettyksi ikävään tai vahvasti tunteita herättävään haasteeseen. Voidaan siis todeta, että anonymiteetti voi rohkaista vastaajaa puhumaan avoimemmin kokemistaan muutosjohtamisen haasteista. Anonymiteetti voi siis lisätä vastausten laatua, ainakin niin sanotuissa ikävissä aiheissa.

Laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti, tarkoituksena on kerätä aineisto, joka tekee mahdollisimman monet tarkastelut mahdollisiksi (Alasuutari, 2011, 84). Anonymiteetti voi siis parhaimmillaan tukea laadukkaan aineiston syntyä.

Tämän tutkielman aineiston keruun kannalta on ollut merkittävää mieltä haastattelutilanteen strukturoinnin astetta. Tähän tutkielmaan valitun teemahaastattelun strukturoinnin aste mahdollistaa erityisesti sen, että keskustelu ei ole liian johdettua, mutta samalla aihepiiriä on rajattu juuri sen verran, että keskustelu pysyy muutosjohtamisen haasteissa. Teemahaastattelun strukturoinnin astehan sijoittuu täysin strukturoidun ja strukturoimattoman haastattelun välimaastoon (Valli, 2018, 29). Teemahaastattelun strukturoinnin aste mahdollistaa muutosjohtajien kokemuspohjaisten havaintojen esiin tuomisen, jonka jälkeen näitä havaintoja voidaan vielä käsitellä lisää haastattelijan ja haastateltavan tarpeen mukaan (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 87-88). Edellä mainittu seikka onkin yksi tärkeimmistä teemahaastattelun valintaa puoltavista seikoista.

Puolistrukturoitu teemahaastattelu sisältää kaikessa erinomaisuudessaan myös sudenkuoppia, jotka on hyvä tiedostaa. Puolistrukturoitu teemahaastattelu mahdollistaa esimerkiksi keskustelun ”soljumisen”, mikä on sekä uhka että mahdollisuus. Keskustelun soljumisen uhka piilee erityisesti siinä, että mikäli keskustelu poikkeaa jatkuvasti sivuraiteille, niin jokin oleellisista kysymyksistä voi jäädä ilman vastausta. Tämä asia korostaakin haastattelutilanteen merkitystä laadulliselle tutkimukselle. Haastattelijan ja haastateltavan välisen dialogiin liittyvien asioiden pohtiminen korostuu haastatteluun nojaavissa tutkimuksissa, sillä haluttuihin aihepiireihin vastausten saaminen edellyttää haastattelijalta aktiivista osallistumista haastattelutilanteeseen (Valli, 2018, 27-30). Aineistolähtöisessä laadullisessa tutkimuksessa onkin tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että haastattelija ei johdattele haastateltavaa vastaamaan haluamallaan tavalla (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 109).

3.3 Aineiston analyysimenetelmät

Tutkimuksen lähtökohdan ollessa aineistolähtöinen on luonnollista, että aineisto myös analysoidaan aineistolähtöisesti. Aineistolähtöisessä analyysissä pyritään luomaan tutkimusaineistosta teorettinen kokonaisuus, jossa analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoitukseen ja tehtävänasetteluun perustuen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108). Tämän tutkielman analyysiyksiköt muodostuvat muutosjohtajien esiin tuomista haasteista. Nämä haasteet jaoteltiin muutosjohtamisen

teorialle tyypillisesti asioiden ja ihmisten johtamisen teemojen alle. Teorian rooli tämän tutkimuksen analyysityössä onkin ollut tarjota analyysin tarvitsema kehys, jotta muutosjohtamisen haasteet on mahdollista esitellä asianmukaisesti. Tämä tutkielma nojaa vahvasti ajatukseen, jossa analyysiyksiköt eivät ole etukäteen sovittuja, joten periaatteessa teorian merkitys analyysin kannalta liittyy metodologiaan, siten että tutkimuksessa julkilausutut sitoumukset ohjaavat analyysia (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 108).

Tutkimuksen aineiston analyysin eteneminen tapahtui siten, että kerätty aineisto litteroitiin, jonka jälkeen se pelkistettiin. Pelkistämisen jälkeen aineisto analysoitiin aineistolähtöisesti luokittelun ja teemoittelun avulla muutosjohtamiseen vaikuttaviksi kokonaisuuksiksi. Luokittelu tapahtui niin, että yksittäiset muutosjohtajien esille tuomat haasteet muodostivat omat yksikkönsä, jonka jälkeen haasteita oli mahdollista jatkojalostaa teemoittelun avulla tarkemmin. Teemoittelun tavoitteena oli tutkia aineistoa niin, että on mahdollista havaita vastausten keskeiset ja niitä mahdollisesti yhdistävät aihepiirit. Vastaukset jaoteltiin sisällön perusteella ryhmiin ja näitä ryhmiä vertailtiin keskenään. Tämän lisäksi esiin nousseiden haasteiden suosiota mitattiin laskemalla haasteen saamaa suosiota taulukkolaskentaohjelmalla perustuen siihen, kuinka moni yksittäisistä muutosjohtajista toi kyseisen haasteen esille haastattelutilanteessa.

Tutkimuksen konkreettinen päättelyn logiikka noudatteli koko analysointiprosessin aikana induktiivista päättelyn logiikkaa. Eteneminen tapahtui yksittäisestä havainnosta kohti luokittelun ja teemoittelun avulla luotuja laajempia aihepiirejä ja kokonaisuuksia.

4. MUUTOSJOHTAMISEN HAASTEET ASIOIDEN JOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA

Luvussa neljä esitellään muutosjohtajien esille tuomat haasteet asioiden johtamisen näkökulmasta. Tämän kappaleen tarkoituksena on löytää vastauksia tämän tutkielman tutkimuskysymyksiin, jotka ovat:

1. Mitä haasteita muutosjohtajat ovat kokeneet työssään maakunta- ja sote-uudistuksen parissa?
2. Mistä muutosjohtajien kokemat haasteet johtuvat?

Kappaleen neljä alaluvuissa analysoidaan yksityiskohtaisesti ne asioiden johtamisen haasteet, jotka saivat muutosjohtajien keskuudessa laajempaa kannatusta. Haasteiden merkityksellisyyttä muutosjohtamiselle avataan useamman näkökulman kautta, joissa pyritään ottamaan huomioon osatekijöitä, joilla on merkitystä kyseiselle haasteelle ja sen syntymiselle. Lisäksi huomiota kiinnitetään siihen, miten yhteneväisesti muutosjohtajat näkevät kyseisen haasteen ja sen merkityksellisyyden. Muutosjohtajat toivat esille myös muutaman sellaisen haasteen, jotka nousivat esiin vain muuromassa tutkimushaastattelussa. Yksittäiset esille nousseet haasteet muutosjohtajien keskuudessa olivat:

- digitalisaatioon ja tietojärjestelmien kehittäminen
- työntekijöiden siirtyminen uuteen maakunnalliseen organisaatioon
- kansallisen valmistelun koordinaation rooli
- kuntien ja kaupunkien pieni rooli valmistelussa

Vaikka edellä mainitut yksittäiset haasteet eivät sulautuneet mihinkään laajempaan teemaan, niin se ei suinkaan tarkoita sitä, että kyseiset haasteet olisivat merkityksettömiä. Yksittäisissä haasteissa on paljon ongelmallisia ja ratkaisua tarvitsevia asioita, joten näiden haasteiden aliarvioimista tulisi välttää. Syitä sille, miksi edellä mainitut haasteet eivät nousseet tutkimushaastattelussa enempää esille voidaan hakea esimerkiksi siitä, että tässä näkyy jonkin verran muutosjohtajan niin sanottu erikoisosaaminen ja kiinnostuksen kohde. Lisäksi haastateltavan omalla taustaorganisaatiolla ja henkilöhistorialla, voi olla vaikutusta siihen, mitä asioita muutosjohtaja kokee merkittävänä haasteena.

Kaiken kaikkiaan Etelä-Savon maakunnan muutosjohtajien näkemykset muutosjohtamisen haasteista olivat hyvin yhtäläisiä. Tähän on vaikuttanut todennäköisesti hyvin paljon se, että muutosjohtajat ovat varmastikin käsitelleet näitä haasteita pitkin maakunta- ja sote-uudistuksen prosessia. Ei siis ole yllättävää, että muutosjohtajat ovat kokeneet samat haasteet merkityksellisiksi, sillä he työskentelevät saman uudistusprosessin eteen. Tähän aihepiiriin liittyen oli myös huomattavaa, miten yhteneväisesti haasteista puhuttiin terminologialtaan, mikä omalta osaltaan on jonkinlainen indikaattori siitä, että näistä asioista on puhuttu ennenkin haastateltujen muutosjohtajien keskuudessa.

Vaikka asiasisällöt ja terminologia olivat haastateltavien keskuudessa hyvin yhtenevät, niin painotuseroja haasteiden tärkeyden suhteen oli jonkin verran havaittavissa. Muutosjohtajien haasteiden painotuseroja selittänee se, että jokainen on yksilö omalla historiallaan ja ominaispiirteillään sekä kiinnostuksen kohteillaan. Lisäksi jokaisella muutosjohtajalla on oma taustaorganisaationsa ja vahvan osaamisen alueensa, mikä voi luonnollisesti vaikuttaa haasteiden merkityksellisyyden kokemukseen. Onkin hyvä ottaa huomioon, että haasteiden merkityksellisyyden kokemuksissa voi korostua oman organisaation tilanne ja tulevaisuus.

Kun haasteiden ilmenemistä tarkastellaan seutukunnallisesta näkökulmasta voidaan todeta, että tämän tutkielman aineiston pohjalta ei ole havaittavissa seutukunnallisia eroja haasteiden merkityksellisyyden tai ilmenemisen suhteen. Muutosjohtajan edustamalla seutukunnalla ei ainakaan tämän tutkimuksen perusteella, voida sanoa olleen mitään merkitystä tämän tutkielman tutkimuskysymysten suhteen. Mielenkiintoinen seikka, jonka yksi vastaajista kuitenkin totesi, oli että hän kokee seutukunnallisten jännitteiden laskeneen maakunta- ja sote-uudistuksen alkamisen myötä. Tästä yhdestä havainnosta ei tosin voida vetää suurempia johtopäätöksiä, mutta havaintona tämä herättää ennen kaikkea mielenkiintoa aihepiiriä kohtaan. Jatkotutkimuskohteena olisikin mielenkiintoista selvittää, miten hallinnolliset uudistukset näyttäytyvät seutukunnallisessa kontekstissa, erityisesti pohtien asiaa olemassa olevien jännitteiden kautta ja tapahtuuko näissä jännitteissä mitään muutoksia hallinnollisen uudistamistoiminnan alkaessa.

Tämän tutkielman ehkä yllättävin havainto oli muutosjohtajien esiin tuoma kokemus valmistelun hyvähenkisyydestä, jossa korostui ihmisten välinen tunteminen ja hyvät henkilökohtaiset suhteet toisiin muutosjohtajiin. Tämä asia oli yllättävää sen takia, että tämä asia nousi esille ilman erillistä kysymystä aiheesta. Jatkotutkimuskohteena olisi mielenkiintoista selvittää sitä, mitä mahdollisia positiivisia vaikutuksia toimivilla ihmissuhteilla on hallinnollisia uudistuksia tehtäessä.

Toinen hieman yllättävä havainto oli se, että haaste-sanaa kohtaan tunnettiin epävarmuutta tietyissä asiayhteyksissä. Olikin mielenkiintoista havaita, kuinka joissain aihepiireissä muutosjohtajat totesivat olevan tiettyä haasteellisuutta, mutta samalla asian todennut muutosjohtaja, saattoi hieman ottaa sanojaan takaisin toteamalla: ”ehkä tämä ei nyt varsinaisesti ole haaste”. Tässä havainnossa korostuukin hyvin se, että ei ole ollenkaan itsestään selvää, mitä vastaajat pitävät ylipäättään haasteena. Jokainen muutosjohtaja näkee elämässään kohtaamansa haasteet omien kriteeriensä kautta, joten ei siis ole ollenkaan itsestään selvää, että nämä haasteet nähtäisiin muutosjohtajien keskuudessa samojen arvostelukriteerien kautta. Olennaista onkin ymmärtää, että ihmisten välillä voi olla merkittäviäkin kokemuksellisia eroja haasteiden merkityksellisyyden suhteen.

4.1 Epävarmuus ja sen moninaiset vaikutukset

Haastatteluiden analyysin pohjalta esille nousi yksi yhteinen teema, jota jokainen haastateltu muutosjohtaja piti merkittävänä haasteena niin oman muutosjohtamisen harjoittamisen kuin maakunta- ja sote-uudistuksessa toteutettavien asioiden johtamisen kannalta. Tämä merkittävin haaste on epävarmuuden haaste.

Tämä tutkielman aineiston pohjalta katsottuna epävarmuuden haasteella on havaittavissa kaksi puolta. Ensimmäinen puoli koskee ennen kaikkea epävarmuuden olemassaolon mukanaan tuomaa haastetta. Haastatellut muutosjohtajat kokivat epävarmuuden itsessään olevan olennainen haaste, joka vaikeuttaa olemassaolollaan työntekoa useasta eri näkökulmasta katsottuna. Epävarmuuden haasteen toinen puoli koskee puolestaan ennen kaikkea epävarmuuden aikaansaamaa epäsuoraa negatiivista vaikutusta toisiin haasteisiin. Epävarmuuden olemassaolo näkyy epäsuorasti muissakin haasteissa, joista erityisesti ihmisten johtamisen haasteissa on havaittavissa epävarmuuden mukanaan tuomia negatiivisia vaikutuksia. Onkin siis tärkeää todeta, että epävarmuuden haaste ei koske pelkästään asioiden johtamista, vaan kyseessä on hyvin merkityksellinen aihe myös ihmisten johtamisen haasteille.

Tutkielman aineistosta noussutta epävarmuuden haastetta voidaan pitää ominaispiirteiltään hyvin moninaisena ja näkökulmasidonnaisena, mistä johtuen kyseinen haaste olisi voitu sijoittaa hyvin myös ihmisten johtamisen haasteeksi. Epävarmuuden haaste on esitelty tässä tutkielmassa asioiden johtamisen haasteena erityisesti siitä syystä, että haastatteluissa tästä haasteesta puhuttiin ennen kaikkea asioiden johtamisen yhteydessä. Lisäksi tästä haasteesta puhuttaessa, korostui epävarmuuden

olemassaolosta aiheutunut haasteellisuus, millä on hyvin vahva kytkös maakunta- ja sote-uudistuksen asiasisältöihin.

Muutosjohtajia on haastatteluiden perusteella rasittanut ennen kaikkea se, että koko maakunta- ja sote-uudistuksen prosessi on tuntunut olevan epävakaa pohjalla. Erityisesti asiasisältöjen muuttuminen ja aikataulujen pitämättömyys ovat saaneet aikaan sen, että turhan usein on ollut epävarmaa, mitä tapahtuu tulevaisuudessa tai että tapahtuuko ylipäätään yhtään mitään. Muutosjohtamisen kannalta on hyvin ongelmallista, että asiasisällöt ja aikataulut ovat eläneet, sillä muutosjohtajalle on tärkeää pystyä luottamaan suunniteltuun strategiaan, aikatauluun ja uudistuksella tavoiteltavaan hyödylliseen lopputulokseen. Voidaankin todeta, että ilman selkeää ja uskottavaa uudistusprosessia, uudistamistoiminnalta putoaa pohja.

Maakunta- ja sote-uudistuksen yhtenä merkittävänä ongelmana muutosjohtamiselle voidaan pitää sitä, että tunnetta uudistuksen etenemisestä kohti suunniteltua päämäärää ei olla onnistuttu saavuttamaan. Tämä johtuu pitkälti muutosjohtajista riippumattomista syistä, sillä valtakunnallinen uudistusprosessi on elänyt merkittävästi matkan varrella. Ongelmaksi on muodostunut ennen kaikkea valtiollisen valmistelun päätöksenteon ennustamattomuus, joka on näkynyt erityisesti maakunnan tasolla epävarmuutena. Maakunta- ja sote-uudistus onkin sisältänyt historiansa aikana eri vaiheita, ja nämä vaiheet ovat olleet intensiteetiltään hyvin erilaisia. Epävarmuuden kasvua maakunta- ja sote-uudistuksen uudistusprosessissa ovat ruokkineet ennen kaikkea ne odottamattomat haasteet, joita on kohdattu tämän uudistusprosessin kuluessa. Tällä on ollut vaikutusta siihen, että maakunta- ja sote-uudistuksen prosessissa epävarmuus on päässyt kasvamaan merkittäväksi haasteeksi muutosjohtamiselle.

”Ja sitten varsinkin, kun joutuu koko ajan elämään siinä, että no taas tulee vuosi lisää, joka kesää kohti aina valmistaudutaan keväällä siinä, että nyt sitten päästään syksyllä alkamaan väliaikaishallinnossa ja kun uudistus on jo kaksi kertaa siirtynyt niin ei oikein enää niin kuin enää usko, että tapahtuuko nyt sitten jotakin ihan oikeasti muuta.” Haastateltava 1

Maakunnallisessa valmistelussa epävarmuus näyttäytyy muutosjohtamisen kannalta erittäin ongelmallisena, sillä jos uudistusprosessia kohtaan tunnetaan epävarmuutta, syö se ennen kaikkea uskottavuutta työn tekemisen tarkoitukselta ja mielekkyydeltä. Muutosjohtamisen teorioissa on olemassa vahvasti näyttöä sille, että konkreettiseen muutosprosessiin ei edes tulisi lähteä ennen kuin on saatu varmuus siitä, että on olemassa selkeä määritelty tavoite, johon prosessissa mukana olevat

sitoutuvat. Lisäksi tulisi olla olemassa keinot, jolla tähän tavoitteeseen on mahdollista päästä, ennen kuin muutosta pyritään viemään käytäntöön. Maakunnallinen muutosjohtaja voi vaikuttaa näihin asioihin hyvin rajallisesti, sillä kyse on ennen kaikkea valtiollisen tahon valmistelusta ja poliittisella päätöksenteolla ratkaistavista asioista.

Epävarmuus uudistuksen sisältöjen, aikataulujen ja tulevaisuuden suhteen vaikuttaa muutosjohtamiseen myös motivaation kautta. Motivaatiolla ja työn tekemisellä on vahva yhteys, joka liittyy ennen kaikkea siihen, kuinka muutosjohtaja pystyy perustelemaan itselleen ja työntekijöilleen sitä, miksi muutosta ollaan tekemässä ja mitä tapahtuu tämän uudistusprosessin kuluessa. Haastatteluista nousi esille, että motivaatiolla on vahva linkittyneisyys työn tarkoitusperään. Tällä tarkoitetaan tässä asiayhteydessä sitä, että muutosjohtajat eivät halua tehdä niin sanottua ”turhaa työtä”. Tämä näkyy ennen kaikkea siinä, että miksi tehdä valmistelutyötä sellaisten asioiden puolesta, jos on olemassa huoli siitä, että kyseinen asia tai kokonaisuus voi vielä muuttua, jonka seurauksena valmistelutyö voi suurelta osin valua hukkaan. Muutosjohtajan kannalta tämä tilanne näkyy ennen kaikkea uudistusprosessin uskottavuuden heikkenemisenä. Uudistusprosessin uskottavuus ja luottamus siihen, että työllä on tarkoitus ja selkeä päämäärä ovat niitä keskeisiä asioita, joihin muutosjohtaja tukeutuu työssään. Maakunta- ja sote-uudistuksen prosessin eläminen on vienyt ennen kaikkea osan tästä uskottavuudesta, mikä on uudistusprosessin kannalta hyvin negatiivinen asia.

Mikäli muutosjohtajien esiin tuomaa epävarmuuden haastetta halutaan lähteä ratkaisemaan, tulisi ratkaisun ensisijaisesti tapahtua valtiollisen tason toiminnan kehittämisen ja toimintatapojen uudelleen arvioimisessa. Kyse on ennen kaikkea valtiollisen tason aikaansaamasta haasteesta, sillä epävarmuuden haaste on syntynyt valtiollisen tason toiminnan elämisestä ja arvaamattomuudesta. Vaikka muutosjohtajat olivat varsin yhtä mieltä siitä, että epävarmuuden haasteesta on kyse ennen kaikkea valtiollisten tahojen toiminnasta aiheutuneesta haasteesta, niin muutosjohtajat eivät kuitenkaan olleet kovinkaan yhtä mieltä maakunta- ja sote-uudistuksen hierarkiasta tai uudistuksen toimintatavan luonteesta. Osa muutosjohtajista koki, että maakunta- ja sote-uudistuksen prosessi on ollut hyvin valtiojohtoinen, kun taas osa oli puolestaan sitä mieltä, että prosessi on ollut pikemmin kumppanuuteen perustuvaa yhdessä tekemistä. Yksi vastaajista totesi myös niin, että maakunta- ja sote-uudistuksen prosessi alkoi ylhäältä käsin johdetusti, mutta muuttui sitten kumppanuutta korostavaksi yhdessä tekemiseksi. Pelkästään tässä asiassa havaittavat tulkintaerot kertovat siitä, että maakunta- ja sote-uudistuksen prosessi on ollut hyvin monitulkintainen jopa uudistuksen toimeenpanossa mukana oleville ihmiselle.

Tarkasteltaessa epävarmuuden haastetta yhdistävästä teemallisesta näkökulmasta katsottuna, niin tämä teema lävistää tietyillä ominaisuuksillaan lähes kaikkia muitakin muutosjohtajien esiin nostamia haasteita. Muutosjohtamisen kannalta epävarmuus on ensisijaisesti kaikissa sen muodoissaan eräänlaista myrkyä, sillä erityisesti epävarmuus uudistuksille keskeisissä aihepiireissä on omiaan vaikuttamaan negatiivisesti koko uudistusprosessiin. Tarkasteltaessa epävarmuuden haastetta yksittäisiä haasteita yhteen sitovien ominaisuuksiensa kautta muutosjohtajien huolenaiheena oli koko uudistuksen kohtalo sekä se, miten tässä tilanteessa kannattaa toimia, jotta ei tulisi tehtyä niin sanottua ”turhaa työtä”. Varsinkin asioiden johtamisen haasteiden kannalta tällä on merkitystä, sillä epävarmuuden läsnäololla on vaikutusta siihen, mitä kannattaa tehdä tässä vaiheessa uudistusprosessia. Esimerkiksi, kuinka paljon kannattaa käyttää aikaa sairaanhoitopiirien haasteen ratkaisemiseksi, jos uudistus ei toteudukaan suunnitellusti. Tämä hyvin käytännönläheinen esimerkki kuvastaakin sitä tilannetta, miten epävarmuus vaikuttaa työn tekemisen tarkoituksenmukaisuuteen ja priorisointiin.

Kun muutosjohtajat kertoivat kokemastaan epävarmuudesta tässä uudistuksessa, sai epävarmuuden olemassaolo maakunta- ja sote-uudistuksessa puitteissa myös osakseen paljon ymmärrystä. Maakunta- ja sote-uudistuksen kokoluokka, ominaispiirteet ja poliittinen luonne huomioon otettaessa epävarmuuden olemassaolo näyttäytyykin huomattavasti hyväksyttävämpänä ilmiönä. Tämä muutosjohtajien kokemaa ymmärrystä tätä hallinnollista reformia kohtaan selittääkin osittain sen, miksi epävarmuuden haasteen olemassaolosta ei haluttu syyllistää yksittäistä tahoa tai tekijää. Tähän ymmärryksen määrään on varmasti vaikuttanut se, että suurella osalla muutosjohtajista oli aiempaa kokemusta erilaisista julkista hallintoa muokanneista uudistuksista, mikä varmasti osittain selittää muutosjohtajien kokemaa ymmärrystä maakunta- ja sote-uudistuksen haasteellisuudelle. Hallinnollisilla uudistuksilla on Suomessa verrattain pitkät perinteet tapauskohtaisine haasteineen, joten maakunta- ja sote-uudistuksen haasteellisuus ei ole mikään poikkeus tässä asiassa.

Muutosjohtajalle on keskeistä pystyä perustelemaan muutosprosessin sisältöä ja kulkua uskottavasti, sillä ilman toiminnan uskottavuutta työn tekemiseltä putoaa pohja. Ilman selkeää visiota tulevasta on käytännössä hyvin vaikeaa seistä prosessin takana ja johtaa uudistusprosessia tuloksettaasti. Puhuttaessa toiminnan pohjasta, on tärkeää tiedostaa, että maakunta- ja sote-uudistuksen kaltaisissa uudistuksissa on kyse ennen kaikkea poliittisen päätöksenteon haasteellisuudesta. Mielestäni on tärkeää, että suoritettaessa mitä tahansa uudistamistoimintaa, päätöksenteon tulisi pystyä tarjoamaan sellaiset puitteet uudistustoiminnalle, jotka on rakennettu ainakin huomioiden seuraavat seikat:

- osapuolia prosessiin sitovia ja kannustavia
- johdonmukaisia toteutukseltaan
- uskottavia prosessiltaan
- rationaalisia olemukseltaan
- päätöksenteoltaan pysyviä ja luotettavia
- realistisia toteuttaa
- resurssit huomioivia

Jos uudistusprosessille pystytään tarjoamaan epävarmuuden sijaan vankka pohja, joka nojaa edellä mainittuihin seikkoihin, tämä näkyy positiivisella tavalla epävarmuuden vähenemisenä muutosjohtajan työssä. Voidaan todeta, että muutosprosessi ja se pohja, mille tämä muutos rakentuu, joutuu usein koetukselle ongelmatilanteissa. Muutosjohtaja joutuu näissä ongelmatilanteissa pohtimaan suoritettavan muutoksen prosessia ja tavoitteita, joten mitä selkeämpi suoritettava muutosprosessi on, sitä paremmat eväät muutosjohtajalla on suoriutua muutoksesta onnistuneesti.

Voidaan todeta, että uudistusprosesseihin kuuluu luonnollisena osana myös epävarmuutta, mutta keskeistä tässä on se, miten paljon epävarmuutta on ilmassa ja missä asioissa tätä epävarmuutta ilmenee. Maakunta- ja sote-uudistuksen kannalta ongelmaksi muodostuu juurikin epävarmuus niissä keskeisissä kysymyksissä, joihin muutosjohtajan tulisi työssään pystyä tukeutumaan. Näistä keskeisin kysymys lienee se, että tuleeko uudistusta ollenkaan ja jos tulee, niin missä muodossa ja millä sisällöllä. Edellä mainittu epävarmuus keskeisissä kysymyksissä on muutosjohtamisen kannalta hyvin ongelmallista, sillä jos uudistusprosessia leimaa tämän kaltainen epävarmuus, lähtökohta onnistuneelle muutosjohtamiselle on hyvin haastava.

Haastatteluissa kävi hyvin selväksi, että muutosjohtajat pitivät julkisen sektorin uudistamistoimintaa tärkeänä ja mielekkäänä työnä. Näissä keskusteluissa tuotiin selvästi esille, että motivaation säilyttämiseksi ja ylläpitämiseksi maakunta- ja sote-uudistuksen pitäisi pystyä tarjoamaan konkreettinen viesti siitä, että tässä ei olla tekemässä niin sanottua ”turhaa työtä”. Uskon luominen tulevaan, on maakunta- ja sote-uudistuksen tapauksessa ennen kaikkea kiinni poliittisesta päätöksenteosta, jonka pitäisi pystyä luomaan sitouttava ilmapiiri muutokseen. Muutosjohtamiselle sitouttava ilmapiiri on erityisen tärkeä, sillä tällä aiheella on vaikutusta erityisesti motivaatioon liittyen. Motivaatioon liittyen esiin nousi huoli siitä, kuinka motivoida henkilöstöä osallistumaan ja edistämään uudistusta, jos henkilöstölle ei ole antaa uskottavaa tietoa siitä, mitä tulevaisuudessa tulee tapahtumaan. Henkilöstön motivoinnin haasteessa muutosjohtajat kuitenkin painottivat sitä, että tämä

haaste on lähinnä heitä koskeva, sillä pääosin henkilöstö on ollut innolla uudistuksessa mukana. Motivaation ylläpitämisessä korostuu se, että muutosjohtajalla ei ole käytössään paljoakaan työkaluja tämän asian suhteen, sillä maakunta- ja sote-uudistuksen päätöksenteko tarvitsee ennen kaikkea valtiollisen tason haasteiden ratkaisemista, jotta muutosjohtaja voi viestiä uudistuksen etenemisestä uskottavalla tavalla kohti suorittavaa porrasta.

''Toisaalta sitten taas itsellä on niin kuin vaivannut se, että ei voi sitten omalle porukalle kertoa niin kuin uskottavasti mitä tapahtuu. Eli totta kai muutoksessa sisältyy epävarmuutta, mutta tässä on ollut se että puitteet, jossa muutos tapahtuu on elänyt'' –Haastateltava 4

Muutosjohtajat totesivatkin, että yksi keskeisimmistä epävarmuutta aiheuttaneista seikoista on ollut uudistusta eteenpäin vievien lakien puuttuminen. Epävarmuus lakien voimaantulosta on hidastanut uudistusta Etelä-Savossa, minkä lisäksi sillä on ollut vaikutuksia käytännön työn tekemiseen. Muutosjohtajat kokevat, että valmiuksia viedä uudistusta eteenpäin olisi ollut, mutta koska lait puuttuvat, on uudistus hidastunut tarpeettomasti, mikä on näkökulmasta riippuen sekä haaste että hyväkin asia. Uudistuksen hidastumisen hyvänä puolena on ollut lisäajan saaminen tiettyihin aihepiireihin kuten sairaanhoitopiirien haasteen ratkaisemiseen. Tämän lisäajan saaminen mahdollistaa tiettyjen asioiden paremman valmistelun sekä haastavien aihepiirien syvällisen pohtimisen ajan kanssa. Huonona puolena on uudistuksen aikataulujen uskottavuuden menettäminen sekä muutosjohtajien kokemus siitä, että maakunnassa olisi jo olemassa tarvittavat valmiudet edetä uudistuksessa seuraavaan vaiheeseen eli saadun lisäajan tarpeellisuus on hyvin kyseenalainen.

''- - sitten yksi asia tämä deadline kysymys, että kun on jotkut aikarajat niin se luo jämääkkyyttä ja nyt tämä prosessi on vähän lässähtänyt eli tuota menettää uskottavuuttaan ja intensiteetti on häviävä ja ihmisten usko omaan työhönsä heikkenee'' –Haastateltava 4

''Me täällä päässä vähän tietoisestikin sitten todettiin, että nyt ei ehkä kannata mennä sillä täydellä höyryllä eikä olla mentykään, että on nyt vähän odoteltu, mutta on kuitenkin oltu niissä keskeisissä asioissa mukana'' –Haastateltava 7

Aikataulujen muutokset heijastelevatkin tietyllä tapaa maakunta- ja sote-uudistuksen haasteellisuutta, sillä maakunnan muutosjohtajat eivät ole toiminnallaan voineet tähän paljoakaan vaikuttaa. Aikataulujen pitämättömyys vaikuttaa muutosjohtamiseen ennen kaikkea epävarmuutta lisäävästi. Aikataulujen pitämättömyys näkyy myös työn intensiteetissä, sillä pakonomainen odottaminen

luonnollisesti vähentää työn tekemistä, ja sitä kautta myös työn tuottavuus laskee. Edellä mainitut seikat ovat negatiivisia ilmiöitä, mille tahansa uudistusprosessille.

4.2 Maakunnan moninapaisuus ja erityispiirteet

Maakunnan moninapaisuuden ja erityispiirteiden haaste kuvaa ennen kaikkea Etelä-Savon historiaan, nykytilaan ja maantieteeseen nivoutuvaa haasteiden kokonaisuutta. Tämä haaste nostettiin suorasti esiin ainoastaan kolmen muutosjohtajan toimesta, mutta epäsuorasti tämä haaste on ollut vahvasti läsnä monessa muussakin tutkimushaastattelussa. Ennen kaikkea tässä haasteessa korostuu maakunnan rakenne, jonka moni muutosjohtajista totesi olevan moninapainen tämän takia niin sanottua maakuntaa yhdistävää keskuskaupunkia ei haluttu määrittellä. Maakuntaa yhdistävän keskuskaupungin määrittäminen on asia, josta on helppoa olla montaa mieltä riippuen tilanteesta ja käytettävistä mittareista. Tähän määrittelemiseen haastatellut muutosjohtajat eivät kuitenkaan halunneet lähteä.

Niin sanotun keskuskaupungin puute ei itsessään varsinaisesti ole ongelma tai haaste maakunnalle, mutta koska maakunnalla ei ole selvää keskusta, se luo oman ongelmallisuutensa uudistamistoimintaan tähtäävissä hankkeissa kuten maakunta- ja sote-uudistuksen tapauksessa on nähtävissä. Tämä haasteellisuus näkyy ennen kaikkea siinä, kuinka toimintaa pitäisi jakaa maakunnan sisällä. Lähtökohtana voidaan pitää sitä, että mitä useampi vahva toimija on mukana tässä uudistusprosessissa, sitä haasteellisempaa on saada aikaan kaikkia tasapuolisesti tyydyttävä ratkaisu. Etelä-Savossa tämä muodostaa haasteen, koska jokaisella seutukunnalla on luonnollisesti omat intressinsä uudistusta kohtaan. Muutosjohtajat näkivät kuitenkin, että Etelä-Savon maakunnassa intressit ovat yhteensovitettavia ja tämä ei sinänsä ole keskeinen ongelma, sillä intressien yhteentörmäystä ja sovittaminen nähtiin kuuluvaksi maakunta- ja sote-uudistuksen prosessiin.

''Ehkä kun maakunnan näkökulmasta katsotaan, niin haasteena siinä on varmaan se maakunnan kolminapaisuus, se on ehkä ollut se haaste. Tämä Mikkeli-Savonlinna-Pieksämäki akseli''–
Haastateltava 2

Etelä-Savon maakunnan moninapaisuuden haaste kumpuaa pitkälti maakunnan maantieteellisesti haasteellisesta rakenteesta. Etelä-Savo on vesistöjen pirstoma maakunta, minkä johdosta maakuntaan on muodostunut ikään kuin luonnollisesti kolme keskusta. Muutosjohtajat tiedostivat tämän

maantieteellisen haasteen olemassaolon, mutta tämän haasteen merkitystä ei haluttu liikaa korostaa. Lisäksi Etelä-Savon maakunnan erityispiirteistä on hyvä muistaa, että maakunta on verrattain harvaan asuttu ja väestö on ikääntymässä. Nämä edellä mainitut erityispiirteet huolestuttivatkin muutosjohtajia jonkin verran.

Mielenkiintoisena yksityiskohtana muutosjohtajien kanssa käydyissä keskusteluissa esiin nousi maakunta- ja sote-uudistuksen parissa työskentelevien muutosjohtajien keskinäiset valmiudet käsitellä uudistuksessa valmisteltavia asioita. Vaikuttaisi siltä, että Etelä-Savon maakunta- ja sote-uudistuksen valmistelussa vallitsee ilmeisen hyvä henki, mitä voi edesauttaa se, että maakunta on pieni. Maakunnan koko vaikuttaa luonnollisesti siihen, kuinka paljon yksittäisiä toimijoita maakunnassa loppujen lopuksi on. Maakunnan pienellä koolla voi olla erityisesti positiivisia vaikutuksia siihen, että muutosjohtajille muodostuu aito mahdollisuus oppia tuntemaan toisensa ja näin ollen rakentaa luottamusta henkilökohtaisellakin tasolla.

''Me ollaan hyvin pieni maakunta, joka tarkoittaa sitä, että ei meillä ole vaikeuksia keskustella eri toimijoiden kanssa ja tavallaan henkilökohtaisella tasolla olevat yhteydet ja kyky hoitaa asioita niin ne on toki hirveästi lieventänyt pelkoja ja epäluuloja. Ja se on mahdollistanut sen, että kuitenkin eteläsavolaisittain voidaan sanoa, että me varmaan ollaan kuitenkin niitä kärkialueita, joissa valmius uudistuksen eteenpäin viemiseen on korkeimmillaan.'' –Haastateltava 5

Tarkasteltaessa niitä haasteita, mitä maakunnan moninapaisuus tuo mukanaan Etelä-Savon maakunta- ja sote-uudistukseen, keskeiseksi haasteeksi nähtiin palveluverkon suunnittelu. Maakunnan lähtötilanne asettaa varsin merkittäviä haasteita palveluverkolle ja tämä onkin aihepiiri, johon on helppo löytää erilaisia hyvin paikkasidonnaisia lähtökohtia ja näkökulmia. Aihepiirinä tämä on hyvin haastava, sillä palveluverkon laajuus ja työnkuvat eri toimipisteissä voivat aiheuttaa merkittäviäkin intressiristiriitoja, kun maakunnassa on olemassa aluekohtaiset perinteet ja toimintatavat.

''Intressiristiriitaa on varmasti ja se ehkä tulee nousemaan, kun aletaan keskustelemaan siitä palvelurakenteesta ja se on varmaan ihan selvä asia. Niin pitkään, kun täällä on itsenäisiä päätöksenteko organisaatioita, niin kauan on yksittäisiä intressejäkin'' –Haastateltava 7

Loppujen lopuksi muutosjohtajat eivät tuoneet intressiristiriitoja kovinkaan vahvasti näkyville. Muutosjohtajien haastatteluiden perusteella vaikuttaisi siltä, ettei Etelä-Savon maakunnassa olisi

”merkittäväksi” määriteltäviä intressiristiriitoja, mutta sen sijaan tiettyä yksityiskohtiin menevää kritiikkiä annettiin liittyen terveydenhuoltoon ja kuntien rooliin valmistelussa. Tässä on kuitenkin hyvä muistaa se, että kritiikkiä antaneet muutosjohtajat eivät kokeneet, että nämä haasteet tai ongelmat olisivat nyt niitä keskeisiä haasteita heidän työlleen, roolilleen tai uudistuksen läpiviemiselle.

”Minusta tähänastisessa valmistelussa ei olla oikein otettu huomioon Vaalijalan erityislaatuista. Minusta vähän tuntuu, että valmistelussa ei oikein ymmärretä Vaalijalan tilannetta.” –Haastateltava
9

Voidaan todeta, että maakunnan moninapaisuuden ja erityispiirteiden haaste näyttäytyy muutosjohtamisessa ennen kaikkea maakunta- ja sote-uudistuksen toimeenpanossa huomioitavana haasteena. Aihepiiriä ei tuotu muutosjohtajien toimesta esille kovinkaan vahvasti, joten kyseinen haaste ei ole merkitykseltään kovin suuri. Voi tosin olla, että tämä haaste ei aivan saanut ansaitsemaansa huomiota, sillä tämä aihepiiri sisältää paljon maakunnan ominaispiirteitä. On mahdollista, että nämä ominaispiirteet eivät vain yksinkertaisesti tunnu haasteelta osalle muutosjohtajista, vaan kyseessä on lähinnä asia, joka vain pitää ottaa huomioon sellaisena kuin se on. Tässä asiassa korostuu vahvasti haastatellun muutosjohtajan kokemus siitä, mikä on määriteltävissä haasteeksi. Maakunnan erityispiirteiden haasteeseen vastaaminen on hyvin vaikeaa, sillä esimerkiksi maantieteelliset realiteetit ovat sellaisia kuin ovat, eikä niitä voi muuttaa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei mitään voitaisi tehdä näiden haasteiden suhteen, sillä esimerkiksi uusia innovatiivisia ratkaisuja voidaan kehittää, joiden avulla näihin haasteisiin voidaan yrittää vastata parhaalla mahdollisella tavalla.

4.3 Sairaanhoitopiirien haaste

Etelä-Savon maakunnan yksittäisistä asioiden johtamisen haasteista nousi vahvasti esille maakunnan sairaanhoitopiirien tilanne. Etelä-Savon maakunnan tilanne on siinä mielessä varsin harvinainen, sillä maakunnassa on kaksi sairaanhoitopiiriä sekä Vaalijalan kuntayhtymän erityistä tukea tarjoava osaamis- ja tukikeskus. Kaksi sairaanhoitopiiriä muodostavat haasteen ennen kaikkea siitä syystä, että toimintojen ja vastuiden jakamisesta ei olla päästy yhteisymmärrykseen. Ajankohtaisimpana kysymyksenä sairaanhoitopiirien toiminnassa on ennen kaikkea sairaanhoitopiirien väliset työnjaolliset kysymykset kuten kirurgien toiminnan mahdollinen keskittäminen yhteen kaupunkiin.

”Tässä välivaiheessa se liittyy tähän päivänpolttavaan kirurgien työnjakoon ja tämän tyyppiisiin päivittäisiin keskusteluihin” –Haastateltava 2

Sairaanhoitopiirien haasteeseen vastaamista vaikeuttaa erityisesti se, että Etelä-Savon maakunta on vesistöjen pirstoma ja harvan asutuksen maakunta, mikä vaikeuttaa oleellisesti sairaanhoidon palveluiden suunnittelemista. Lisäksi kun otetaan huomioon se, että maakunta on rakentunut kolmen kaupunkikeskuksen varaan eli maakunnalta puuttuu kiistaton keskuskaupunki niin vastuiden jakaminen vaikeutuu entisestään. Otettaessa huomioon maakunnan ominaispiirteet käy hyvin äkkiä selväksi, että helppoa ja oikeudenmukaista ratkaisua tähän tilanteeseen on käytännössä hyvin vaikeaa löytää.

Etelä-Savon sosiaali- ja terveydenhuollolliseen haasteeseen oman lisänsä tuo vielä sekin, että yksityisen sektorin sosiaali- ja terveystalvveluja tarjoavilla toimijoilla on jo hankittuna jalansijaa osassa maakuntaa. Tämä asia ei noussut muutosjohtajien kanssa käydyissä keskusteluissa laajemmin esille, mutta tämän asian merkittävyys näkyy ennen kaikkea siinä, mitä vaikutuksia tällä asialla on Etelä-Savon maakunta- ja sote-uudistukselle. Tätä tilannetta voidaan kuvailla niin, että maakunta- ja sote-uudistuksen viivästyessä kasvaa maakunnassa toimivien kuntien ja kaupunkien tarve tehdä omia ratkaisujaan, palvelujen tarjoamisen ja tuottamisen suhteen. Voidaankin varsin oikeutetusti kysyä, kuinka pitkään kuntia ja kaupunkeja voidaan pitää epätietoisuudessa näinkin keskeisen asian suhteen kuin terveystalvveluiden järjestämisen tulevaisuudessa on kyse. Mitä pidempään epävarmuudessa eletään, sitä todennäköisemmin kunnat ja kaupungit päätyvät tekemään omat aluekohtaiset ratkaisunsa, mikä on enemmän kuin ymmärrettävää kuntien ja kaupunkien näkökulmasta katsottuna. Katsottaessa asiaa Etelä-Savon maakunta- ja sote-uudistuksen kannalta, kyseessä on ennen kaikkea haaste, sillä kuntien ja kaupunkien yksittäiset ratkaisut eivät välttämättä ole vaikutuksiltaan positiivisia tai suotuisia maakunnallisen kokonaishyödyn tavoittelemisen kannalta.

” Sitten meillä on nämä omatkin sairaanhoidon kuviot, että ei me voida vain tässä loputtomiin maakuntaa odottaa vaan meidän täytyy tehdä omiakin ratkaisuja ” –Haastateltava 8

Voidaan sanoa, että oli hieman yllättävää, miten vähän tästä sairaanhoitopiirien haasteesta keskusteltiin ottaen huomioon, miten selkeästi muutosjohtajat totesivat kyseessä olevan merkittävä haaste. Sairaanhoitopiirien haaste on ollut omassa itsestäänselvyydessään keskustelun aiheena Etelä-Savon maakunnassa jo jonkin aikaa, mikä mahdollisesti sai aikaan sen, että haastateltavat eivät

halunneet keskustella tästä haasteesta kovinkaan syvällisesti. Syitä tähän voi olla monia. Voi olla, että kyseistä aihepiiriä on jo käsitelty muutosjohtajien keskuudessa niin paljon, että tästä aihepiiristä ei ollut enää mielekästä puhua. On myös hyvä huomioda tämän haasteen ratkaisemisen hankaluus, mikä on voinut näkyä keskusteluhaluttomuutena tätä aihepiiriä kohtaan. Merkittävä seikka voi olla myös se, että aihe on kuitenkin tietyllä tapaa tulenarka, sillä yksittäisistä haasteista tämä on se haaste, joka varmasti kirvoittaa eniten eriäviä mielipiteitä. Voi hyvinkin olla, että johtuen aihepiirin tulenarkuudesta, aiheesta ei haluttu välttämättä puhua samalla tapaa kuin muista tässä tutkielmassa ilmenneistä haasteista.

Sairaanhoitopiirien haasteessa on hyvä ottaa huomioon sekin seikka, että kyseinen haaste herättää varsin vahvoja mielipiteitä oikeastaan aivan kaikissa maakuntalaisissa toimenkuvaan katsomatta, sillä sairaanhoidolliset ratkaisut koskettavat jollain tapaa jokaisen maakuntalaisen elämää. Tästä johtuen on luonnollista, että tästä aihepiiristä puhuminen ennen mitään virallisia ja julkiseksi tehtyjä päätöksiä, voidaan kokea hyvin vaivaannuttavaksi ja jopa turhaksi.

Sairaanhoitopiirien haasteessa oma problematiikkansa muodostuu myös niin sanottuihin statuskysymyksiin liittyen, sillä sairaanhoidollisten toimintojen keskittyminen tiettyyn kaupunkiin korostaa kyseisen kaupungin maakunnallista asemaa. Tästä johtuen poliittiset ambitiot voivat tulla vahvasti esiin tehtäessä sairaanhoitopiirillisiä ratkaisuja. Muutenkin aluekohtaisten etujen ja maakunnan edun välille, saattaa syntyä tässä aihepiirissä merkittäviä ristiriitoja. Ongelmalliseksi tämän haasteen tekee sekin, että maakunnallisen edun määrittäminen on hyvin ongelmallista ja tulkinnanvaraista, mikä tekee tähän haasteeseen reagoimisen hyvin vaikeaksi.

4.4 Uudistuksen puitteet ja sisältö

Uudistuksen puitteiden ja sisällön haaste käsittää maakunta- ja sote-uudistuksen rakennetta, etenemistapaa ja sisältöä koskevia haasteita. Uudistuksen puitteiden ja sisältöjen haasteessa on paljon ominaispiirteitä, jotka ovat läheisesti sidoksissa jo käsitellyn epävarmuuden haasteen kanssa. Kuitenkin tietyt ominaispiirteet ovat luontaisia vain tälle haasteelle, joten tämä haaste on syytä käsitellä omana kokonaisuutenaan. Uudistuksen puitteiden ja sisällön haasteen erityislaatuisuutta korostaa se, että kyseinen haaste nousi merkittäväksi asiaksi yli puolessa muutosjohtajille tehdyistä haastatteluista. Tästä aihepiiristä käydyissä keskusteluissa esille nousi ennen kaikkea lainsäädäntö, joka koettiin uudistuksen toimeenpanon kannalta keskeiseksi haasteeksi. Lainsäädännön puuttuminen

on muutosjohtamisen kannalta hyvin ongelmallista monestakin syystä, sillä lainsäädäntö luo toiminnalle legitimitetin, valaa uskoa uudistuksen toteutumiseen sekä ennen kaikkea mahdollistaa sitovien päätösten tekemisen. Lainsäädännön puute siis rajoittaa konkreettista uudistuksen eteenpäinviemistä sekä luo epävarmuutta maakunta- ja sote-uudistuksen toteutumisesta. Lainsäädännön puuttuminen on ennen kaikkea kansallisen tason haaste, sillä maakunnassa tapahtuvalla toiminnalla tähän ei voida paljoa vaikuttaa. Merkittävää uudistuksen puitteiden haasteessa oli myös se, että uudistuksen eläminen matkan varrella on ollut keskeinen asia tässä haasteessa. Muutosjohtamisen teoriaan tukeutuen muutosjohtajalle on oleellista pystyä luottamaan siihen, mitä ollaan tekemässä. Maakunta- ja sote-uudistuksen eläminen matkan varrella on syönyt ennen kaikkea uskottavuutta koko prosessia kohtaan, mikä luonnollisesti on negatiivinen asia maakunnalliselle muutosjohtamiselle.

''Suurin haaste on mun mielestä ollut se, että nämä puitteet, jossa uudistusta tehdään, on koko ajan eläneet'' –Haastateltava 4

''Jos johtamisen kannalta katsotaan niin se ennustamattomuus ja se että sitten tietyssä vaiheessa, kun tuli paljon muutoksia siihen alkuperäiseen esitykseen niin on haasteellista johtaa uudistusta ennen kuin tiedetään mikä se uudistus on, miten se toteutetaan. Ja toive olisi, että silloin lainsäädäntö luo ne puitteet, miten toimitaan. Ei pitäisi kuitenkaan mennä säätämään liian tarkkaan sitä, että maakunnalle pitäisi jättää sitä harkintavaltaa, mitä tällä hetkellä ei hirvittävästi ole'' –Haastateltava 6

Hieman yksinkertaistaen voidaan todeta, että maakunta- ja sote-uudistuksen puitteet, jossa muutosjohtaja toimii, luodaan haastateltujen muutosjohtajien näkökulmasta ylhäältä tapahtuvan päätöksenteon kautta. Maakunta- ja sote-uudistuksen muutosjohtamisen kannalta keskeistä ylhäältä tapahtuvaa vallankäyttöä on poliittinen päätöksenteko, jonka vastuulla on tehdä päätökset uudistuksen periaatteellisista suuntaviivoista, tavoitteista ja käytettävissä olevista resursseista. Lisäksi muutosjohtajan kannalta merkittävää ylhäältä tapahtuvaa vallan käyttöä harjoitetaan lainsäädännöllisessä valmistelussa, jonka tehtävä on ennen kaikkea mahdollistaa muutosprosessin eteneminen lainsäädännöllisestä näkökulmasta katsottuna.

Valtakunnallista maakunta- ja sote-uudistuksen toteuttamistapaa voidaan kyseenalaistaa, sillä tästä toteuttamistavasta on seurannut merkittäviä haasteita maakunnalliselle muutosjohtamiselle. Useimpien tässäkin tutkielmassa käsiteltyjen muutosjohtamisen teorioiden mukaan muutosprosessi

etenee yleensä niin, että periaatteelliset ja muutoksen mahdollistavat päätökset tulisi olla tehty ennen muutokseen ryhtymistä. Lisäksi muutoksella tavoiteltavat asiat tulisi selkeyttää prosessissa mukana oleville toimijoille, jotta muutoksella tavoitellut asiat ovat selkeitä ja kaikille osapuolille ymmärrettäviä. Uudistuksen kannalta olosuhteiden pitäisi olla sellaiset, että muutos on mahdollista myös käytännössä toteuttaa. Muutoksen olosuhteiden luomisessa korostuu ennen kaikkea lainsäädännön ja rahoituksen osuus toiminnan mahdollistavina osatekijöinä. On syytä kyseenalaistaa, kuinka hyvin maakunta- ja sote-uudistukseen toteuttamiseen valittu etenemistapa on tukenut uudistusprosessin etenemistä ja toteuttamista yksittäisissä maakunnissa. Haastatelluilla muutosjohtajilla riitti paljon ymmärrystä valtiollisen valmistelun ja päätöksentekoa kohtaan, mutta rakentavaa kritiikkiäkin annettiin.

Muutosjohtajien keskuudessa maakunta- ja sote-uudistus koettiin tärkeäksi aiheeksi, mutta eriäviä ajatuksia sen suhteen, miten tätä uudistusta olisi pitänyt viedä eteenpäin, oli nähtävillä. Muutosjohtajien maakunta- ja sote-uudistusta kohtaan antama rakentava kritiikki kertoo ennen kaikkea siitä, että mukana olevat muutosjohtajat ovat sitoutuneita uudistukseen ja sen toimeenpanoon. Voidaan sanoa, että olisi enemmän yllättävää, jos toiminnassa mukana olevilla muutosjohtajilla ei olisi näkemystä näin suuren hallinnollisen uudistuksen toimeenpanosta ja asiasisällöistä. Kyseessä on kuitenkin Suomen mittakaavassa poikkeuksellisen suuresta hallinnollisesta uudistuksesta, joka voitaisiin toteuttaa monella eri tapaa. Tästä aihepiiristä nouseekin esille mielenkiintoinen jatkotutkimuskohde, jossa voitaisiin selvittää tarkemmin sitä, miten haastatellut muutosjohtajat lähtisivät toteuttamaan maakunta- ja sote-uudistusta vaihtoehtoisella tavalla. Maakunta- ja sote-uudistuksen tilanne mahdollistaa hyvin monenlaiset tulkinnat ja vaihtoehtoiset lähestymistavat tähän aiheeseen, joten tässä tutkielmassa annettuun kritiikkiin kannattaakin suhtautua ennen kaikkea niin, että kyse on uudistusta kohtaan annetusta rakentavasta kritiikistä. Muutosjohtamisen teorioista on löydettävissä merkittävästi tukea sille ajatukselle, että rakentava kritiikki on ennen kaikkea positiivinen ilmiö, sillä se kertoo juurikin sitoutuneisuudesta organisaatioon, ja välittämisestä suoritettavaa uudistustoimintaa kohtaan.

Maakunta- ja sote-uudistuksen puitteiden eläminen herätti muutamilla haastateltavilla kysymyksen vielä siitä, että olisiko kenties ollut parempi tapa pyrkiä pilkkomaan tämä hallinnollinen uudistus pienempiin osiin, jotta uudistusta olisi ollut mahdollisesti helpompi saattaa käytäntöön. Lisäksi muutama haastateltava koki, että parlamentaarisella valmistelulla olisi mahdollisesti päästy parempaan lopputulokseen, uudistuksen kannalta.

'' - - tähän ei ole valmistelutakaan neljän vuoden projekti vaan pidempi. Eikä se täytäntöön panoltakaan ole yhden hallituskauden mittainen niin tämä on sen kokoluokan asia, jossa tavallaan olisi pitänyt lähteä parlamentaarisella valmistelumallilla. Jossa olisi löydetty ne ikään kuin hyväksyttävät asiat, joihin kaikki sitoutuu oli hallitusvastuussa kuka tahansa ja sitä kautta mahdollistettu uudistuksen eteneminen'' –Haastateltava 5

''Tämä oli poliittinen päätös, että se maakunta asia tuli siihen mukaan ja kyllähän se muutti tämän luonnetta, kokoluokkaa ja skaalaa. Tuota välillä mieltii, että olisiko se soteuudistus pitänyt olla omanaan ja sitten mieltii sitä hallinnon uudistusta'' –Haastateltava 7

Resurssien kannalta katsottuna muutosjohtajat kokivat, että maakunta- ja sote-uudistuksella on ollut käytettävissään tarpeeksi niin aineellisia kuin aineettomia resursseja. Tämä siitä huolimatta, vaikka rekrytoinnissa on ollut haasteita, ja että valtion toimesta rahoitusta on jaettu tämän uudistukseen toimeenpanoon jaksoittain. Lisäksi muutama haastatelluista muutosjohtajista jo hieman spekuloi tulevaisuutta, jossa haasteeksi saattaa muodostua se, että riittävätkö resurssit sitten kun uudistuksessa päästään siirtymään esivalmisteluvaiheesta väliaikaiseen toimielimen aikakauteen.

5. MUUTOSJOHTAMISEN HAASTEET IHMISTEN JOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA

Luvussa neljä käsiteltiin muutosjohtajien kokemia haasteita asioiden johtamisen näkökulman kautta, joten on luonnollista, että luvussa viisi käsitellään vuorostaan ihmisten johtamisen näkökulmaan liittyviä haasteita. Ihmisten johtamisen näkökulmaan sidoksissa olevilla haasteilla pyritään etsimään vastauksia tämän tutkielman tutkimuskysymyksiin, joita ovat:

1. Mitä haasteita muutosjohtajat ovat kokeneet työssään maakunta- ja sote-uudistuksen parissa?
2. Mistä muutosjohtajien kokemat haasteet johtuvat?

Kappaleen viisi alaluvuissa analysoidaan yksityiskohtaisesti ne ihmisten johtamisen haasteet, jotka saivat muutosjohtajien keskuudessa laajempaa kannatusta. Haasteiden merkityksellisyyttä muutosjohtamiselle avataan useamman näkökulman kautta. Näiden näkökulmien kautta pyritään ottamaan huomioon osatekijöitä, joilla on merkitystä kyseiselle haasteelle. Lisäksi huomiota kiinnitetään siihen, mistä muutosjohtajien havainnoimat haasteet kumpuavat. Muutosjohtajat toivat myös esille muutaman sellaisen ihmisten johtamisen haasteen, jotka eivät nousseet laajemmin esille, nämä haasteet olivat:

- sidosryhmien osallistaminen
- oman työn vaikuttavuuden kokemuksen puute

Vaikka edellä mainitut haasteet eivät saaneet laajempaa kannatusta, niin se ei siltikään poista näiden haasteiden merkityksellisyyttä. Edellä mainitut haasteet tulisikin ottaa huomioon pohdittaessa maakunta- ja sote-uudistuksen haasteellisuutta, sillä myös näihin haasteisiin liittyy ratkaistavia asioita ja mahdollisia ratkaisuja vaativia ongelmakohtia. Yksittäisten haasteiden ilmenemisessä korostuu muutosjohtajien yksilöllisyys, sillä haasteen todennut muutosjohtaja on käyttänyt omaa harkintakykyään, todetessaan kyseisen asian haasteeksi.

5.1 Rekrytointi ja osaamisen hankkiminen

Rekrytointi ja osaamisen hankkimisen haaste oli ihmisten johtamisen haasteista määrällisesti mitattuna eniten huomiota saanut haaste. Tämä haaste on tästä huolimatta jopa hieman aliarvostettu,

sillä osa vastaajista totesi, ettei heidän toimenkuvaansa kuulunut rekrytointia tai osaamisen hankkimista. Näiden henkilöiden kanssa tähän aihepiiriin ei kiinnitetty niin merkittävää huomiota, mikäli haastateltava ei halunnut keskustella tästä aiheesta sen enempää. Voidaan kuitenkin todeta, että muutosjohtajat olivat hyvin yhtä mieltä siitä, että osaamisen hankkimiseen on liittynyt Etelä-Savon maakunta- ja sote-uudistuksen puitteissa haasteita, vaikka oma toimenkuva ei olisikaan sisältänyt rekrytointia tai osaamisen hankkimista.

Muutosjohtajien haastatteluihin pohjautuen rekrytoinnin ja osaamisen hankkimisen haaste muodostuu ennen kaikkea kahdesta kokonaisuudesta. Ensimmäinen näistä kokonaisuuksista on saatavilla oleva osaaminen. Toinen näistä kokonaisuuksista puolestaan koskee, tarjottavaan työhön liittyvää sisällöllistä puolta ja sen haasteellisuutta.

Tarkasteltaessa rekrytoinnin ja osaamisen hankkimisen haasteellisuutta saatavilla olevien hakijoiden kautta, tilanne ei ole ollut ihanteellinen suoritettavan uudistuksen kannalta. Etelä-Savon tapauksessa yhtenä haasteena on ollut se, että haettavissa olevaan virkaan ei välttämättä ole tullut sellaisia valmiuksia omaavia asiantuntijoita, joita oltaisiin tarvittu kyseiseen tehtävään. Tämä ongelma tiedostettiin ja nostettiin esiin rekrytoinnin ja osaamisen hankkimisen keskusteluissa. Toisaalta moni muutosjohtajista korosti vastauksessaan sitä, että otettaessa huomioon maakunta- ja sote-uudistuksen olemus ja uudistusprosessin erityispiirteet, niin tähän prosessiin on hyvin vaikeaa löytää niin sanottua ”huippuammattilaista” tai osajaa. Tästä näkökulmasta katsottuna rekrytoinnin haastavuus saa myös paljon ymmärrystä muutosjohtajilta.

Muutosjohtamisen kannalta tämä on hyvin keskeinen haaste, sillä mikäli sopivia työntekijöitä ei onnistuta saamaan, niin silloin se usein tarkoittaa sitä, että tämän täyttämättömään pestiin kuuluvat työt tehdään itse tai ne joudutaan jakamaan muille työntekijöille. Tämä johtaa työmäärän lisääntymiseen, mikä voi luonnollisesti kasvattaa muutoksen kuormittavuutta niin henkilö- kuin organisaatiotasollakin. Muutosjohtajalle tämä tarkoittaa ennen kaikkea lisätyötä ja sitä kautta, työn rasittavuuden kokemuksen mahdollista kasvamista, joten muutosjohtamisen kannalta tämä tilanne voidaan nähdä uhkana.

Rekrytoinnin ja osaamisen hankkimisen haasteellisuutta voidaan selittää pitkälti maakunta- ja sote-uudistuksen tilanteella ja ominaispiirteillä, joilla on merkittäviä vaikutuksia tämän aihepiirin haastavuuteen. Tässä asiassa haasteeksi muodostuu ennen kaikkea tarjottavan työn ja sen sisällöllisen aspektin ongelmallisuudet, joista muutosjohtajat totesivat, että uusien osajien rekrytoiminen on

haasteellista ennen kaikkea siitä syystä, että heille ei pystytä lupaamaan kovinkaan paljoa. Tällä tarkoitetaan erityisesti sitä, että uusi työsuhde tulisi olemaan määräaikainen, ja jossa työsuhteen kesto on sidottu hyvin pitkälti uudistuksen etenemiseen. Nämä edellä mainitut asiat ovat hyvin merkityksellisiä seikkoja työn haluttavuuden kannalta, sillä erityisesti meritoituneiden osaajien houkuttelemisen kannalta näiden asioiden painoarvoa ei voida väheksyä.

Muutosjohtajat tiedostivat, että näillä realiteeteilla on hyvin haasteellista houkutella huippuosaajia mukaan maakunta- ja sote-uudistuksen pariin, sillä kyseiset huippuosaajat tuskin vaihtaisivat nykyisen todennäköisesti vakituisen työpaikkansa uuteen ja mahdollisesti hyvin lyhytkestoiseen työsuhteeseen. Tätä haastetta on lähestytty maakunta- ja sote-uudistuksessa rekrytoimalla osaajia niin, että työntekijän työpanos on jaettu prosentuaalisesti eri organisaatioiden välille. Vaikka työsuhde solmittaisiin niin, että työpanoksesta vain 50 % prosenttia on käytettävissä maakunta- ja sote-uudistukselle, niin työntekijälle jää silti iso vastuu pohtia, kuinka hän pystyy suoriutumaan velvoitteistaan kahden organisaation välillä. Työntekijän näkökulmasta katsottuna on äärimmäisen tärkeää tietää tulevaisuudesta ja tulevaisuuden työtilanteesta, sillä epävarmuus työn jatkumisesta vaikuttaa työntekijän elämään monella tavalla. Varmaa on ainakin se, että epävarmuus työn eri osia kohtaan ei ainakaan kannusta työntekijää ottamaan vastaa työtä, mikäli vaihtoehtoja on tarjolla ja huippuosaajillahan näitä vaihtoehtoja yleensä riittää.

Puhuttaessa rekrytoinnin ja osaamisen hankkimisen haasteesta muutosjohtajat myös totesivat, että haluttua osaamista ei aina ole edes teoriassa olemassa. Vaikka haluttua osaamista olisikin olemassa, ongelmaksi voi muodostua ennen kaikkea se, kuinka houkutella kyseistä osaamista mukaan maakunta- ja sote-uudistukseen pariin, kun oikeastaan mitään varmaa ei voida luvata pitkällä tähtäimellä. On selvää, että helppoa ratkaisua tähän haasteeseen ei ole olemassa ja kyseessä on haaste, mikä koskettaa kaikkia maakunta- ja sote-uudistuksessa mukana olevia maakuntia jollakin tavalla. Osaamisen ja rekrytoinnin haasteessa on havaittavissa selkeä kytkös uudistuksen epävarmuuden tilanteeseen, mikä heijastuu hyvin vahvasti esille tässä haasteessa. Osaamisen ja rekrytoinnin kannalta muutosjohtajalla täytyisi olla käytettävissään luotettavaa ja uskottavaa tietoa tulevasta, sillä muuten työntekijöiden värvääminen muuttuu merkittävästi haasteellisemmaksi. Erityisesti niin sanotut huippuosaajat vaativat yleensä hyvin tarkkaa tietoa tulevasta, jotta tarjottu työpaikka muodostuu houkuttelevaksi.

Mielenkiintoinen yksityiskohta rekrytoinnin ja osaamisen haasteessa ilmeni siinä, että vaikka rekrytointi Etelä-Savon maakunta- ja sote-uudistuksen parissa on ollut selkeästi haasteellista, niin se

ei ole muutosjohtajien mielestä haitannut työskentelyä. Muutosjohtajilta asiaa tarkemmin kysyttäessä yksikään heistä ei todennut, että henkilöstöresursseja olisi ollut liian vähän käytettävissä tähänastisessa maakunta- ja sote-uudistuksen valmistelussa. Syitä sille, miksi rekrytoinnin haasteellisuus ei ole näkynyt inhimillisten resurssien puutteena, voi johtua monesta uudistusprosessin osatekijästä tai toimijasta.

Ensimmäinen näistä tekijöistä koskee niin sanottua uudistuksen ydinporukkaa, joka on pysynyt hyvin muuttumattomana. Todennäköisesti juuri ydinporukan pysyminen yhdessä on ollut hyvin tärkeää uudistuksen etenemiselle, vaikka tietyistä asiantuntijoista on ollut pulaa. Muutosjohtajilla oli lisäksi hyvin yhteneväinen näkemys siitä, että heillä on ollut ympärillään hyvin osaavia ja asiantuntevia työntekijöitä, joihin on voinut luottaa ja jakaa vastuuta. Tällä muutosjohtajien mainitsemalla positiivisella kokemuksella on luultavasti ollut merkittävä vaikutus siihen, että rekrytoinnin haasteellisuus ei ole realisoitunut niin negatiivisena asiana kuin se olisi voinut pahimmillaan olla. Voi myös olla, että henkilöstön puute ei realisoidu niin negatiivisesti haastatelluille muutosjohtajille johtuen esimerkiksi heidän toimenkuvastaan. Tässä onkin hyvä tiedostaa se, että työntekijän puute voi realisoitua hyvin eri tavalla organisaation eri tasoilla, toiminnoissa ja työnkuissa.

Lisäksi rekrytoinnin haasteellisuuden lieveilmiöitä on mahdollisesti vähentänyt se, että todella moni muutosjohtaja korosti valmistelussa vallinnutta yleistä hyvää henkeä, mikä on todennäköisesti tukenut henkilöstön jaksamista. Valmistelun hyvällä hengellä tarkoitettiin tässä erityisesti sitä, että valmisteluun osallistuneet henkilöt ovat kokeneet, että vaikka asioista ollaan eri mieltä, niin se ei ole vaikuttanut henkilökemioihin, vaan luottamus on säilynyt ainakin haastateltujen muutosjohtajien keskuudessa. Muutosjohtamisen kannalta tämä on erittäin positiivinen asia, sillä uudistusprosessin hyvähenkisyys tukee erityisesti työssä jaksamisen kokemusta. Kuitenkin on hyvä muistaa, että edellä mainitut pohdinnat ovat vain suuntaa antavia, sillä aihepiiristä pitäisi tehdä lisätutkimusta, jotta asiasta saataisiin tarkempaa tietoa

5.2 Muutosjohtamisen kuormittavuus

Muutosjohtamisen kuormittavuuden haaste keräsi hieman kannatusta vastaajien keskuudessa. Tämä aihepiiri oli sinällään hieman haasteellinen, sillä moni muutosjohtajista ei ollut kovinkaan varma, kuinka merkittäväksi tämän haasteen itselleen kokee. Moni muutosjohtajista totesi, että tietynlainen kiire ja odotukset kuuluvat työnkuvaan, joten ehkä siksi osa muutosjohtajista ei välttämättä kokenut

omaa jaksamistaan tässä uudistusprosessissa aivan niin keskeiseksi haasteeksi kuin esimerkiksi edellä käsiteltyä rekrytoinnin haastetta. Tämä haasteen tarkastelu on lähtökohtaisesti hieman ongelmallista, sillä ihmisillä on luontaisista eroavaisuuksista johtuen, hyvin erilaisia käsityksiä siitä, mikä kuormittaa ja miltä oma jaksaminen näyttää. Vertailukelpoisuus eri vastaajien kokemusten välillä on siis hyvin vaikeaa, koska muutosjohtajien näkemykseen vaikuttavat henkilökohtaiset oman jaksamisen arviointikriteerit ovat hyvin yksilökohtaisia. Kuitenkin puhuttaessa tästä haasteesta moni muutosjohtajista tiedosti, että oma jaksaminen oli välillä tuntunut haasteelliselta. Loppujen lopuksi muutosjohtamisen kuormittavuuden haaste ei ollut merkittävydeltään kovinkaan suuri.

Yksi merkittävä syy sille, miksi tämä haaste saattoi saada jopa liian vähän huomiota, liittyy haastateltujen muutosjohtajien työnkuvaan. Haastateltujen muutosjohtajien työnkuvaan kuuluu hallita suuria kokonaisuuksia, jossa oma jaksaminen näyttää helposti hyvin pieneltä osatekijältä, kun puhe on suuresta hallinnollisesta reformista ja sen haasteista. Muutosjohtajan näkökulmasta katsottuna saattaa hyvin olla, että maakunta- ja sote-uudistuksen konteksti huomioituna oma jaksaminen tuntuu pieneen yksityiskohtaan takertumiselta. Tästä johtuen voi olla, että henkilökohtainen jaksaminen ei välttämättä noussut niin tärkeäksi haasteeksi, tässä erinäisten haasteiden ”tulvassa”, joka kuitenkin edellyttää haasteiden arvottamista ja priorisointia.

Tämän haasteen kohdalla on merkittävää ymmärtää muutosjohtajien haastatteluiden järjestämisen ajankohdan vaikutukset tuloksiin. Tämän tutkielman muutosjohtajien haastattelut suoritettiin tietynlaisessa hidastuneen valmistelun ajanjaksolla, jossa uudistuksen kannalta huomattavasti kiireisempi ajanjakso oli jo takanapäin ja uudistuksen etenemistä odotettiin. Mikäli tutkielmaa varten suoritettut haastattelut olisi tehty maakunta- ja sote-uudistuksen kannalta kiireellisimpänä ajanjaksona, voi olla hyvin mahdollista, että henkilökohtainen jaksaminen olisi noussut merkittävämmäksi haasteeksi kuin mitä se oli tämän tutkielman tuloksissa.

Toisaalta muutosjohtajien reaktio omaan jaksamiseensa ei tullut täytenä yllätyksenä, sillä muutosjohtajien reaktio sopii varsin hyvin tutkielman aikaisempiin havaintoihin, jotka nivoutuvat erityisesti valmistelun hyvähenkisyyteen. Muutosjohtamisen kuormittavuutta on varmastikin keventänyt se, että ympärillä on ollut ihmisiä, joille on voinut delegoida työtehtäviä. Tämä työtehtävien jakaminen ja luottamus siihen, että työtehtävät tulevat hoidetuksi, on varmastikin tietyltä osin poistanut henkilökohtaiseen jaksamiseen liittyviä epävarmuustekijöitä. Muutosjohtamisen kannalta on eduksi, että mitä enemmän yhteistä toimintaa prosessissa mukana olevilla tahoilla on ollut historiansa saatossa, niin sitä paremmat edellytykset yhteistoiminnalle ja sen onnistuneisuudelle

on. Oli kyseessä mikä tahansa yhteistoimintaa vaativa hanke, ihmisten välisen luottamuksen pohjalle on hyvä rakentaa yhteistoimintaa, mitä maakunta- ja sote-uudistuksen prosessikin edellyttää. Jatkotutkimuskohteena muutosjohtajien henkilökohtaisten suhteiden tarkempi tutkiminen voisi hyödyttää hallinnollisten uudistusten suunnittelua, ja tuoda lisätietoa henkilökohtaisten suhteiden merkityksestä uudistamistoiminnalle.

Maakunta- ja sote-uudistuksen muutosjohtajien toimenkuvien osalta haastatellut muutosjohtajat kokivat pääosin, että oma rooli tämän uudistuksen kannalta on ollut varsin selkeä. Ainoastaan kaksi haastatelluista muutosjohtajista totesi, että oman roolin hahmottaminen on välillä ollut haasteellista. Heistä kumpikaan ei kuitenkaan nähnyt, että tämä olisi ollut keskeinen haaste maakunta- ja sote-uudistuksen muutosjohtamisen kannalta. Mittakaavaltaan näin laajassa ja monisyisessä uudistuksessa olisikin hyvin epätavallista, mikäli muutosjohtamiseen ei sisältyisi välistä epävarmuuden tunnetta liittyen muutosjohtajan omaan rooliin tai paikkaan tässä suuressa hallinnollisessa reformissa.

Oman roolin hahmottamiseen vaikuttaa erityisesti se, miten hyvin suunnitellut ja sovitut asiat toteutuvat. Maakunta- ja sote-uudistus on elänyt historiansa saatossa verrattain paljon, mikä on omalta osaltaan voinut vaikuttaa muutosjohtajien kokemukseen siitä, kuinka oma rooli tulisi hahmottaa. Oman haasteensa tähän aihepiiriin muodostaa vielä sekin, että muutosjohtajan oman taustaorganisaation toiminta ja toimintatavat, voivat olla luonteeltaan hyvinkin erityyppisiä kuin mitä maakunta- ja sote-uudistuksen valmistelu edellyttää. Näillä asioilla on vaikutuksensa siihen, miten haastatellut muutosjohtajat määrittävät omaa rooliaan maakunta- ja sote-uudistuksen kontekstissa. Muutosjohtamisen kokemuksellinen puoli korostuukin hyvin vahvasti maakunta- ja sote-uudistuksen muutosjohtajan roolin hahmottamisen kannalta.

5.3 Ajankäyttö

Ajankäytön haasteellisuus nousi esille lähes puolessa haastatteluista. Tämän haasteen merkityksellisyyttä korostaa erityisesti se, että ajankäytön haasteellisuus koettiin kahden haastatellun muutosjohtajan toimesta hyvinkin merkittäväksi ja keskeiseksi aiheeksi. Haasteena ajankäyttö on läheisesti sidoksissa muutosjohtajan jaksamisen aihepiiriin, mutta ajankäytön haaste on hyvä erottaa omaksi kategoriakseen, sillä ajankäytön haasteellisuuden aihepiiri sisältää hieman erilaisia asioita, jotka on hyvä tuoda esiin omana kokonaisuutenaan.

Ajankäytön haasteellisuus nousi muutosjohtajien kanssa käydyissä keskusteluissa esille ennen kaikkea henkilökohtaisen työn jaksottamisen kautta. Myös ne muutosjohtajat, jotka eivät kokeneet ajankäytön olevan heille kovin haasteellista, totesivat, että työn tekemisen intensiteetti on ollut paikoitellen kova, minkä takia tähän aihepiiriin liittyy tiettyä haasteellisuutta. Ajankäytön haasteellisuudesta puhuttaessa tämä oli tyypillistä, sillä ajankäytön haasteessa oli nähtävissä tiettyä empimistä sen suhteen, kuinka merkittäväksi ajankäytön haasteellisuus lopulta koettiin. Tässä aihepiirissä onkin hyvin vahvasti nähtävillä haasteiden määrittämisen kokemuksellinen puoli. Haasteiden määrittelemisen kun edellyttää kokemuksen merkityksen arvottamista, jossa jokaisella haastateltavalla on käytössään omat henkilökohtaiset kriteerinsä. Lisäksi muutosjohtajan määritelmässä ajankäytön haasteellisuutta korostuu tässä asiassa merkittävänä haastateltavan tehtäväkuva.

Ajankäytön haasteessa näkyy hyvin myös maakunta- ja sote-uudistuksen etenemisen luonne, jota voidaan kuvailla intensiteetiltään hyvin vaihtuvatahtiseksi. Koska maakunta- ja sote-uudistuksen prosessi ei ole edennyt tasaisella tahdilla, tällä on erityisesti vaikutusta siihen, että ajankäytön haaste on voitu tulkita vastaajien keskuudessa merkitykseltään varsin eri tavalla. Lisäksi eri toimenkuville ajankäytön tarve on hyvin yksilöllistä, ja jokaisella yksilöllä on erilaiset tunteet sen suhteen, mitä on kiire, ja miltä ajankäytön haasteellisuus näyttää omasta näkökulmasta katsottuna. Lisäksi jokainen muutosjohtaja pohtii asioiden haasteellisuutta omien kriteeriensä kautta, ja nämä kriteerit saattavat olla hyvinkin erilaisia haastateltujen muutosjohtajien välillä. Edellä mainitut tekijät eivät ole ainoita merkityksellisiä tekijöitä tässä asiassa, mutta jo pelkästään edellä mainitusta seikoista johtuen ajankäytön haasteellisuus ei näyttäyty kovinkaan yhteneväisesti haastateltujen muutosjohtajien keskuudessa.

''Tällä hetkellä kaikista suurin haaste on ehkä se hyvin tällainen arkinen ajankäyttöön liittyvä haaste, että kuinka nämä kaksi isoa asiaa saa mahtumaan yhteen kalenteriin ja sitten niin kuin se, että pystyy niin kuin täysipainoisesti tekemään molempia'' –Haastateltava 1

Voidaan todeta, että jokaisen muutosjohtajan rooli maakunta- ja sote-uudistuksen suhteen on tietyllä tapaa omanlaisensa, joten haastateltujen muutosjohtajien kokemukset ovat aina omalla tavallaan uniikkeja. Lisäksi on vielä huomioitava, että jokainen muutosjohtaja on yksilö, ja yksilöllä voi olla hyvinkin erilaisia käsityksiä siitä, minkälaiset asiat ovat tulkittavissa haasteeksi. Moni muutosjohtaja voi olla jo niin tottunut ajankäytön haasteellisuuteen, että se ei edes tunnu haasteelta, vaan se ikään kuin nähdään kuuluvan osaksi työnkuva.

Maakunta ja sote-uudistuksen kannalta muutosjohtajat joutuvat tasapainoilemaan oman organisaationsa työtehtävien ja maakunta- ja sote-uudistuksen valmistelun välillä. Tämä on suoritettavan maakunta- ja sote-uudistuksen kannalta sekä vahvuus että heikkous. Vahvuutena tässä lähestymistavassa on se, että uudistus saa merkittävän määrän ensikäden tietoa mukana olevien tahojen toiminnasta ja tarpeista. Laajojen julkisen sektorin reformien toteuttamisen kannalta, onkin tärkeää, että mukana ovat ne tahot, jotka harjoittavat nykyistä toimintaa ja joita muutos tulee koskemaan. Muutosjohtajan ajankäytön suhteen kyse on kuitenkin ennen kaikkea negatiivisesta asiasta, sillä olemassa on vaara siitä, että jompikumpi tehtävistä kärsii toisen kustannuksella, kun aikaa ei välttämättä ole tarpeeksi käytettävissä. Tässä asiassa merkittävää on se, kuinka usein muutosjohtaja kokee tunteen siitä, että aikaa ei ole tarpeeksi käytettävissä. Mikäli tämä tunne on työnteossa jatkuvasti läsnä, niin erityisesti pitkällä tähtäimellä on oletettavissa, että henkilökohtaisessa jaksamisessa voi alkaa ilmenemään ongelmia. Muutosjohtaja joutuukin tässä tilanteessa pohtimaan erinäisten asioiden tärkeysjärjestystä ja priorisointia. Muutosjohtaja voi päätyä näiden pohdintojen seurauksena esimerkiksi joustamaan henkilökohtaisesta vapaa-ajasta, maakunta- ja sote-uudistuksen valmistelusta tai oman taustaorganisaation työskentelystä. Yksi haastatelluista muutosjohtajista totesikin varsin osuvasti, että on syytä pohtia, onko maakunta- ja sote-uudistuksen valmistelun kannalta optimaalista yrittää suoriutua niin, että ihmisillä on velvoitteita useamman organisaation ja toimenkuvan välillä.

''Vähän semmoista, ehkä riittämättömyyden tunnetta, mutta sitä nyt on aina, mutta ehkä nyt tässäkin, kun pitäisi ratketa niin hirveen moneen. Vaikka se on hienoa sanoa että 50 prossaa tekee täällä niin 50 prosenttia omassa, mutta käytännössä se tarkoittaa sitä, että se tehdään entisten töiden päälle'' –

Haastateltava 2

Muutosjohtajien kanssa ajankäytön haasteellisuudesta puhuttaessa esiin nostettiin myös oman osaamisen kehittämisen haasteellisuus. Työtehtävien lisääntyminen aiheutti pienelle osalle muutosjohtajista kokemuksen siitä, että omaa substanssiosaamista ei ole voinut enää samalla tavalla pyrkiä kehittämään, koska aikaresurssit ovat rajalliset. Tässä näkyy hyvin se, että työtehtävien lisääntyminen pakottaa muutosjohtajan priorisoimaan työntekoaan entistä tarkemmin, mikä johtaa ''vähemmän tärkeiden'' asioiden pois jättämiseen. Maakunta- ja sote-uudistuksen tapauksessa ainakin substanssiosaamisen kehittäminen on siis kärsinyt ajankäytön haasteellisuudesta. Tässä on kuitenkin hyvä muistaa, että ainoastaan muutama haastateltu muutosjohtaja toi tämän asian esille, joten asiaa ei voi yleistää

Tämän haasteen kannalta merkittävä vaikutus on ollut myös haastatteluiden ajankohdalla. Tämän tutkielman haastattelujen suorittamisen ajanjaksolla kiireen tunne ei ole ollut niin keskeinen ongelma muutosjohtamiselle, mistä johtuen ajankäytön haasteellisuus ei välttämättä ole saanut ansaitsemaansa huomiota. Tulevaisuudessa tilanne voi kuitenkin muuttua nopeastikin, sillä ajankäytön haasteessa merkittävää on maakunta- ja sote-uudistuksen etenemisvaihe, millä on puolestaan suora vaikutus uudistuksen intensiivisyyteen. Mikäli uudistus etenee on realistista olettaa, että valmistelun intensiteetti kasvaa tämän johdosta, minkä seurauksena ajankäytön haaste voi muodostua entistä merkityksellisemmäksi haasteeksi muutosjohtamiselle.

5.4 Muutosvastarinnan kokemus

Muutosvastarinnan kokemus vaihteli haastateltujen muutosjohtajien välillä. Suurin osa haastatelluista muutosjohtajista ei ollut havainnut ollenkaan muutosvastarintaa. Ne muutosjohtajat, jotka olivat kokeneet muutosvastarintaa, eivät kuitenkaan nähneet muutosvastarintaa merkittävänä haasteena maakunta- ja sote-uudistuksen muutosjohtamiselleen. Muutosjohtajat, jotka totesivat nähneensä muutosvastarintaa, korostivat kyseessä olleen luonteeltaan enimmäkseen luonnollista kyseenalaistamista, jonka tulkitseminen muutosvastarinnaksi myös pohditutti osaa muutosjohtajista.

Muutosvastarinta on ilmiönä luonnollinen osa kaikkia uudistusprosesseja, joten muutosvastarinnan kannalta onkin tärkeää pohtia sitä, minkälaista muutosvastarinta on luonteeltaan. Muutosprosessin kannalta muutosvastarinta voi näyttäytyä sekä positiivisena että negatiivisena asiana. Positiivisesta näkökulmasta asiaa lähestyttäessä uudistuksen kyseenalaistaminen kertoo ennen kaikkea siitä, että organisaatiosta ja sen tulevaisuudesta ollaan kiinnostuneita, ja että uudistuksessa valmisteltavia asioita pidetään tärkeinä. Muutosvastarinta voi myös olla haitallista uudistusprossien kannalta. Tässä näkökulmassa uudistustoiminta kärsii siitä, että muutosta pelätään tai vieroksutaan. Etelä-Savon maakunta- ja sote-uudistuksen kannalta näyttäisi siltä, että muutosvastarinta on ollut nimenomaan positiivissävytteistä kyseenalaistamista. Haastatteluista kävi myös selvästi ilmi, että muutosjohtajien alaisuudessa työskenteleviä työntekijöitä kiinnostaa tietää uudistuksesta ja sen tilanteesta.

''On tietysti mutta onko se ihan muutosvastarintaa, huolta ainakin. Meilläkin on tässä organisaatiossa ihmisiä, jotka menevät eri suuntiin'' –Haastateltava 3

Syitä sille, miksi haastatellut muutosjohtajat eivät olleet kokeneet merkittävää muutosvastarintaa, voi olla useita. Merkittävä rooli tässä asiassa on viestinnällä, jonka onnistumisella on ratkaiseva rooli muutosvastarinnan selättämisessä. Muutosjohtajien haastatteluiden perusteella vaikuttaisi siltä, että viestintää on ollut maakunnan sisällä riittävästi, minkä lisäksi ymmärrystä valtakunnan taholta tullutta viestintää kohtaan tuntui riittävän. Tosin pientä kritiikkiä valtion suuntaan annettiin siitä, että valtion jakama informaatio on tullut saataville ikään kuin pienissä osissa. Maakunta- ja sote-uudistuksen viestinnän kannalta useat muutosjohtajat totesivat, että Kuntaliitto on tarjonnut tukea tähän uudistusprosessiin, ja että Kuntaliitto on ollut aktiivinen kumppani tässä asiassa. Muutosjohtajien haastatteluihin pohjautuen vaikuttaisi siltä, että viestintää on ollut jopa liiaksikin, sillä tiettyä turhautumista informaation paljoudesta on ollut havaittavissa muutosjohtajien keskuudessa. Muutosjohtajien haastatteluiden perusteella vaikuttaisi siltä, että maakunta- ja sote-uudistuksen viestinnässä olisi varaa tiivistää sanomaa ja tätä kautta rakentaa viestintää ennen kaikkea laadun eikä määrän varaan.

''No siis viestintään on ollut ihan järkyttävän paljon. Tässähän tapahtuu meille kaikille mukanaoleville se, että sähköpostit menee tukkoon, kun tämä alkoi'' –Haastateltava 7

''Se on muuttunut koko ajan. Mun mielestä se on tällä hetkellä riittävää jopa välillä vähän ylimitoitettuaakin. Kaikki sanoo, että viestiä pitää, mutta sitten sitä tulee ovista ja ikkunoista'' –
Haastateltava 4

''Minun porukka on sanonut, että on jopa saanut jo liikaakin, että älä kerro enempiä. Varmaan taas kun juna rupea kulkemaan eteenpäin niin kiinnostus lisääntyy.'' Haastateltava 3

Muutosvastarinnan aihepiirin kannalta median roolia ei voi väheksyä. Medialla on paljon valtaa luoda yleistä uudistusta kohtaan tunnettua ilmapiiriä, oli kyseessä sitten mikä tahansa julkisen sektorin uudistusprojekti. Media voi luoda ilmapiiriä muutoksen kannalta joko positiiviseen, negatiiviseen tai neutraaliin suuntaan. Haastatellut muutosjohtajat kokivat, että media ei ole ainakaan tuonut mukanaan ylimääräistä haastetta parhaillaan menossa olevaan Etelä-Savon maakunta- ja sote-uudistukseen. Osaa muutosjohtajista jopa hieman ihmetytti se, että media ei ole ottanut kovinkaan kärkeästi kantaa maakunta- ja sote-uudistukseen ja sen asiasisältöihin maakunnallisella tasolla, vaikka tarttumapintoja uutisointiin on näin suuressa uudistuksessa kuitenkin tarjolla.

Koska medialla on suuri vaikutus yleistä ilmapiiriä luovana tekijänä voidaan todeta, että median varsin olematon rooli ei ainakaan ole lisännyt muutosvastarintaa maakunnan sisällä. Tähän liittyen muutosjohtajilta kysyttiin vielä, ovatko he havainneet valtakunnan laajuisten vaihtoehtoisten ajattelutapojen tai kannanottojen aikaansaaman keskustelun, vaikuttaneen millään tavalla Etelä-Savon tilanteeseen. Vastauksissaan muutosjohtajat olivat sitä mieltä, että Etelä-Savon maakunnan tasolla, nämä keskustelut eivät ole näkyneet ainakaan millään konkreettisella tavalla.

Oma osuutensa muutosvastarinnan vähäisyyden korostumisessa on silläkin, että muutosjohtajien mukaan paikallispolitiikalla ei ole ollut suuria ambitiesi uudistusta kohtaan. Tämä on sinänsä hieman yllättävää, koska pohjimmiltaan maakunta- ja sote-uudistuksessa on kyse vastuiden ja vallan uusjaosta, jossa vanhoja rakenteita puretaan ja uusia luodaan. Poliittiset ambitiesi näyttävät yleensä tämänkaltaisessa uudistamistoiminnassa merkittävää roolia eri ryhmien edunvalvonnan kautta. Koska vahvoja poliittisia ambitiesi ei ole ollut havaittavissa, tällä on todennäköisesti ollut rauhoittavaa vaikutusta siihen, että muutosvastarinta on jäänyt hyvin vaatimattomaksi. Poliitiikalla on kuitenkin vahva taipumus jakaa ihmisiä eri ryhmittymiin tai leireihin, joten maakunnan sisäinen rauhaista poliittinen toimintaympäristö on ollut Etelä-Savon maakunta- ja sote-uudistuksen kannalta positiivinen asia.

Toisaalta on hyvä muistaa, että tässä tutkimuksessa ei ole selvitetty poliitikkojen näkökulmaa asiaan. Lisäksi voi olla, että haastatellut muutosjohtajat eivät välttämättä ole aktiivisesti kuulemassa, kaikista kriittisimpiä keskusteluja, joita tästä maakunta- ja sote-uudistuksen aihepiiristä saatetaan käydä. Yksi muutosjohtajista myös totesi, että tulevaisuudessa poliittiset ambitiesi voivat merkittävästi kasvaa, kunhan uudistuksessa päästään eteenpäin. Muutosvastarinnan vähäisyyteen on voinut vaikuttaa myös se, että vielä eletään maakunta- ja sote-uudistuksen esivalmisteluvaihetta, mistä johtuen uudistus ei ole vielä ehtinyt kovin konkreettisesti vaikuttaa ihmisten elämään tai arkeen. Tämän vuoksi muutosvastarintaa ei vielä prosessin tässä vaiheessa välttämättä kuuluisikaan ilmetä kovinkaan merkittävässä määrin, sillä yleensä muutosvastarinta alkaa olemaan merkittäväällä tavalla havaittavissa, kun jotain muuttuu konkreettisesti organisaatiossa työskentelevän ihmisen elämässä.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkielman haasteista käy selkeästi ilmi, että esiin tulleissa haasteissa on kyse sekä valtakunnan valmisteluun että maakunnan valmisteluun linkittyneistä haasteista. Maakunnallisen muutosjohtamisen kannalta katsottuna maakunta- ja sote-uudistuksessa on ollut haasteita, joiden olemassaolo on johtunut vahvasti valtiollisen tason toiminnan valinnoista sekä näiden valintojen seurauksista. Yhtä lailla osassa haasteista oli puolestaan havaittavissa selkeä maakuntakohtaisuus ja haasteen maakunnallinen syntytarina. Lisäksi osassa haasteista on nähtävillä, että haasteen muodostumisessa tärkeä rooli on maakunnallisella kuin valtakunnallisella taholla, jolloin haaste muodostuu ikään kuin molempien tekijöiden yhteisvaikutuksesta. Näiden haasteiden syntyperän tunteminen on muutosjohtamiselle tärkeää, sillä se edesauttaa tietoon perustuvien ratkaisujen kehittämisen haasteeseen vastaamiseksi. Maakunnallisella muutosjohtamisella ei voida kuitenkaan ratkaista kaikkia tässä tutkielmassa ilmenneitä haasteita, sillä merkittävä osa haasteista vaatii ennen kaikkea valtakunnallisen tason ratkaisuja.

Valtakunnallisen valmistelun rooli haasteiden luojana tulee hyvin esille epävarmuuden, uudistuksen puitteiden ja lainsäädännön haasteiden kautta. Näitä haasteita yhdistää se, että kyseessä on ennen kaikkea valtakunnan tason päätöksenteosta, johon maakunnallisen tason toimijoilla ei ole merkittävää sananvaltaa. Koska päätöksenteko ei ole näiden haasteiden tapauksessa maakunnallisen muutosjohtajan käsissä, joutuu muutosjohtaja tässä tilanteessa ottamaan vastaan ne pelimerkit, mitä hänelle annetaan. Maakunnallisen muutosjohtajan toimenkuvan kannalta, uudistuksen puitteet, lainsäädäntö ja yleinen epävarmuus ovat niitä seikkoja, joilla on todella paljon merkitystä muutosjohtamisen käytännön toimeenpanolle. Muutosjohtamisen kannalta näihin aihepiireihin ei saisi liittyä merkittävää haasteellisuutta, sillä haasteellisuuden lisääntyessä vaikeutuu myös maakunta- ja sote-uudistuksen maakunnallinen toimeenpano. Tarkasteltaessa maakunnan sisäisiä haasteita ja sitä mistä nämä haasteet johtuvat, niin tärkeää tässä on ymmärtää maakunnallisten erityispiirteiden vaikutus haasteisiin. Maakunnan sisäisille haasteille on tyypillistä, että ne kumpuavat ennen kaikkea maakunnan maantieteestä, historiasta ja nykytilanteesta. Muutosjohtamisen kannalta maakunnan sisäiset haasteet korostavat maakunta- ja sote-uudistuksen maakuntakohtaisen toimeenpanon merkitystä, sillä kyseiset haasteet ovat hyvin maakuntakohtaisia, ja näin ollen ne myös vaativat maakuntakohtaisia toimenpiteitä.

Kun tarkastellaan tämän tutkielman tuloksia, tulosten kannalta merkittävää on ollut ennen kaikkea tutkimuksen suorittamisen ajankohta. Tämä tutkimus ajoittuu niin sanotun maakunta- ja sote-uudistuksen esivalmisteluvaiheen aikaan, joten on tärkeää ymmärtää, että myös tulokset koskevat ennen kaikkea esivalmisteluvaihetta ja sen haasteita muutosjohtamiselle. Tähän mennessä maakunta- ja sote-uudistuksen eteneminen on ollut hyvin monivaiheista, jossa uudistuksen etenemisen intensiteetti on vaihdellut merkittävästi prosessin kuluessa. Onkin siis hyvä tiedostaa, että tulevaisuudessa muutosjohtajien haasteet voivat myös elää merkittävästi matkan varrella. Tämä on jopa hyvinkin todennäköistä, sillä jokainen maakunta- ja sote-uudistuksen etenemisen vaiheista sisältää merkittävän määrän uusia mahdollisuuksia, vastuita ja velvoitteita, joihin pitää pystyä vastaamaan aina tilanteen vaatimalla tavalla. Koska moderni toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ajassaan tarkoittaa se muutosjohtamiselle sitä, että tähän muutokseen täytyy pystyä vastaamaan, jotta muutoksella tavoiteltava päämäärä on mahdollista saavuttaa. Tuloksekkaan muutosjohtamisen kannalta onkin keskeistä ymmärtää sitä aikakautta ja niitä ilmiöitä, mitkä ovat parhailaan ajankohtaisia toimintaympäristön kannalta katsottuna. Erityisesti toimintaympäristön haasteiden tuntemusta voidaan pitää edellytyksenä tuloksekkaalle muutosjohtamiselle.

Tämän tutkielman merkityksellisin haaste oli epävarmuuden haaste, jota voidaan pitää monella tapaa tämän tutkielman merkittävimpänä löydöksenä. Puhuttaessa epävarmuuden haitallisista vaikutuksista asioiden kuin ihmisten johtamisen näkökulmasta, korostuu epävarmuuden vahva läsnäolo uudistamisprosessissa ennen kaikkea vaikeuttaen maakunnallista muutosjohtajuutta ja sen toteuttamista. Nämä negatiiviset vaikutukset näkyvät niin uudistuksen ihmisten kuin asioiden johtamisessa ennen kaikkea vaikeuttaen muutosjohtamista maakunta- ja sote-uudistuksen kontekstissa. Pyrkimys epävarmuuden olemassaolon vähentämiseen onkin muutosjohtamisen kannalta hyvin keskeinen ja tavoiteltava asia. Tätä asiaa ei voida liikaa korostaa, sillä epävarmuus on sen kaikissa muodoissaan haitallista mille tahansa uudistamistoiminnalle. Muutosjohtamisen kannalta epävarmuudesta olisikin syytä pyrkiä kokonaan eroon tai vaihtoehtoisesti pyrkiä minimoimaan niitä haitallisia vaikutuksia, joita epävarmuuden olemassaolosta syntyy uudistusprosessille. Epävarmuuden vähentämisessä suoritettavaa uudistusta kohtaan korostuu suoritettavan muutosprosessin huolellinen valmistelu ja sovitusta asioissa pysyminen. Maakunta- ja sote-uudistuksen tapauksessa poliittisella päätöksenteolla on merkittävä vaikutus muutosta edistävän ympäristön luomisessa, joten maakunnallinen muutosjohtaja ei voi toiminnallaan tähän asiaan paljoa vaikuttaa.

Haasteista puhuttaessa voidaan kuitenkin todeta, että yksittäisille haasteille on ylipäätään syytä olla antamatta liikaa painoarvoa muutosjohtamisessa, sillä muutosjohtamisessa on pohjimmiltaan kyse hyvin kokonaisvaltaisesta toiminnasta, jossa päällimmäisen fokuksen tulisi olla laajojen kokonaisuuksien hallinnassa. Yksittäisten haasteiden tunteminen on tärkeää muutosprosessin onnistuneelle läpiviemiselle, mutta tämän lisäksi muutosjohtaminen vaatii paljon laajempaa näkemystä haluttujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Maakunta- ja sote-uudistuksen kannalta muutosjohtajuudessa korostuu erityisesti verkostojen hallinta ja niissä toimiminen. Maakunta- ja sote-uudistus edellyttää jo pelkän laajuutensa vuoksi hyvin monialaista työpanostaan tarjoavien ihmisten verkostoa, jotta näin kokonaisvaltainen uudistus saa tarvitsemansa substanssiosaamisen. Verkostomaista toimintaa voidaan siis suorastaan pitää edellytyksenä maakunta- ja sote-uudistuksen kaltaisissa uudistamishankkeissa. Muutosjohtamisen haasteiden suhteen on hyvä ymmärtää, että haasteet ovat monessa tapauksessa jollain tavalla sidoksissa toisiinsa. Joskus muutosjohtamisen haasteiden välillä on havaittavissa suoria syy-seuraus-yhteyksiä, kun taas joskus haasteiden välinen yhteys on hyvin vähäinen tai sitä ei ole ollenkaan havaittavissa. Oli haasteiden välillä yhteyttä tai ei, niin muutosjohtamiselle on joka tapauksessa hyödyllistä pohtia kausaliteettia ja muita haasteiden yksilöllisiä tai yhteisiä ominaisuuksia.

Tärkeää on myös ymmärtää, että jokainen uudistusprosessi on omanlaisensa kokonaisuus, niin uudistuksen ominaispiirteiden kuin haasteiden suhteen. Tällä on merkitystä erityisesti siihen, miten muutosta tulisi johtaa ja viedä eteenpäin. Lähtökohtia johtamiseen ja muutosprosessin toteuttamiseen on useita. Yhtä oikeaa tapaa lähestyä tätä aihepiiriä ei liene olemassakaan. Yleispätevästi voidaan kuitenkin todeta, että muutoksen johtamisessa paras lopputulos ei välttämättä tule suoraan kopioimalla muutosta jonkun toisen suoritetun muutoksen lähtökohdista tai johtamisen valinnoista käsin. Yleensä parempaan lopputulokseen päästään rakentamalla muutosprosessia omat lähtökohdat huomioiden, sillä jokaisessa muutosprosessissa on olemassa omat tapauskohtaiset piirteensä, joilla on merkittävä vaikutus lopputuloksen kannalta. Muutosjohtamisen teoreettisia lähtökohtia kannattaakin ajatella ensisijaisesti hyvänä ”työkalupakkina” muutoksen analysointiin ja toimeenpanoon. On hyvä pitää mielessä, että teoria ei usein huomioi paikallisia ja uudistuskohtaisia erityispiirteitä kovinkaan hyvin johtuen pitkälti jokaisen muutosprosessin yksilöllisistä piirteistä.

Maakunta- ja sote-uudistuksen etenemistapaa voidaan kyseenalaistaa monellakin tapaa. Ennen kaikkea herää kysymys siitä, että onko tätä uudistusta lähdetty tekemään tietyllä tavalla ”väärässä järjestyksessä”. Muutosjohtamisen teorioissa on kuitenkin vahvasti nähtävillä ajatus siitä, että onnistunutta uudistamisprosessia leimaa eteneminen vaiheistetusti. Uudistus olisi tehtävä siinä

järjestyksessä, että ennen uudistuksen toimeenpanoon lähtemistä on olemassa tarvittavat edellytykset uudistamisprosessin suorittamiselle. Valtakunnallisen maakunta- ja sote-uudistuksen tapauksessa olisikin syytä pohtia, kuinka hyvin uudistuksen toteuttamisen edellytykset ovat olleet läsnä tässä prosessissa. Voidaan todeta, että ainakin toiminnan mahdollistavan lainsäädännön puuttumisesta on ollut merkittävä haittaa maakunnalliselle muutosjohtajuudelle. Tämän lisäksi kritiikkiä voidaan antaa erityisesti uudistuksen aikatauluista ja valitusta toteuttamistavasta.

Tarkasteltaessa muutosjohtamisen teorian tarjoamia näkökulmia ja parhaillaan käynnissä olevaa maakunta- ja sote-uudistusta ei ole yllättävää, että muutosjohtamisen teorian ja käytännön uudistuksen toteuttamisen välillä on olemassa selkeitä eroavaisuuksia. Yhteiskuntatieteellisen tutkimuksen kohdalla tämä on hyvin tyypillinen tilanne johtuen pitkälti yhteiskuntatieteiden tieteenalan erityispiirteistä ja ominaisuuksista. Tämän tutkielman teoreettisen viitekehyksen kannalta katsottuna muutosjohtamisen teorioissa päädytään hyvin usein painottamaan muutosprosessin dynaamista ja rationaalista puolta muutosprosessin porrastetussa etenemisessä. Kun tarkastellaan sitä, kuinka hyvin parhaillaan menossa oleva maakunta- ja sote-uudistuksen reformi täyttää nämä vaatimukset, voidaan kyseenalaistaa uudistuksen onnistuneisuutta ainakin uskottavuuden, päätöksenteon ja muutosprosessin etenemisjärjestyksen osilta. Annetussa kritiikissä korostuu vahvasti uudistusta toteuttavan muutosjohtajan näkökulma sekä teoreettinen näkemys onnistuneen muutosjohtamisen edellytyksistä. Tämä luonnollisesti edustaa vain osatotuutta tässä kompleksisessä asiassa, joka ei suinkaan ole yksiselitteinen.

Julkisen sektorin uudistamista kohtaan annetussa kritiikissä on kuitenkin hyvä muistaa, että julkisen sektorin uudistaminen on hyvin haasteellista, ja josta on äärimmäisen vaikeaa suoriutua teorian viitoittamalla ”ideaalilla” tavalla. Julkisen sektorin hallinnollisten uudistusten haasteellisuuden ymmärryksen kannalta on hyödyllistä perehtyä Suomen hallinnollisten uudistusten historiaan, minkä avulla nykyinen maakunta- ja sote-uudistuksen haasteellisuus asettuu historian valossa oikeisiin mittasuhteisiinsa. Julkisen sektorin uudistamistoiminnan haasteellisuudella on Suomessa pitkät perinteet, joten ei ole yllättävää, että maakunta- ja sote-uudistus on kohdannut historiansa aikana merkittäviä haasteita. Valtion hallinnollisten uudistusten historian kannalta voidaan sanoa, että maakunta- ja sote-uudistusta ei voi ainakaan syyttää kunnianhimon tai uskalluksen puutteesta, sillä näin valtavaan uudistukseen ryhtyminen on jo itsessään aivan valtava haaste.

7. LÄHTEET

Alasuutari, P (2011). Laadullinen tutkimus 2.0. Osuuskunta vastapaino

Alueuudistus.fi (2018). <https://alueuudistus.fi/tehtavat>. Viitattu 27.9.2018

Baker, D (2007). Strategic change management in public sector organisations. Chandos publishing

Beer, M & Nohria, N (1998). Breaking the code of change. Harvard business school press

Burnes, B (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. Journal of Management Studies 41:6 September 20040022-2380

Dent, E & Goldberg, S (1999). Challenging “resistance to change”. The journal of applied behavioral science, vol 35 No. 1, march 1999, 25-41, NTL institute

Dixon, N (1999). The organizational learning cycle. How we can learn collectively. Second edition Gower publishing limited.

Drucker, P.F (1999). Johtamisen haasteet. WSOY

esavoennakoi.fi/aluetalous (2018). Haettu osoitteesta <https://www.esavoennakoi.fi/aluetalous> Viitattu 31.10.2018

esavoennakoi.fi/yritykset, (2018). Haettu osoitteesta <https://www.esavoennakoi.fi/yritykset>, viitattu 31.10

esavoennakoi.fi/vaesto, (2018). Haettu osoitteesta <https://www.esavoennakoi.fi/vaesto>, viitattu 31.10

Ferlie, E & Andresani, G (2006). Roundtable, Routledge public management review. DOI: 10.1080/14719030600853121

Georgalis, J & Samaratunge, R & Kimberley, N (2015). Change process characteristics and resistance to organizational change: The role of employee perceptions of justice. Sage. Australian Journal of Management 2015, Vol. 40(1) 89113, DOI: 10.1177/0312896214526212

Gill, R, (2003). Change management or change leadership? Journal of Change Management, 3:4, 307-318, DOI: 10.1080/714023845

Hajkowicz, S (2015). Global megatrends: Seven patterns of change shaping our future. CSIRO publishing

Harisalo, R & Aarrevaara, T & Stenvall, J & Virtanen, P (2007). Julkinen toiminta – Julkinen politiikka. Tampere university press

Haveri, A (1997). Aluehallinto muutoksessa. Tampereen yliopisto. Hallintotieteiden laitos

Haveri, A & Majoinen, K (2000). Muutosprosessit ja johtajuus – kuinka kunnat yhdistyvät? Suomen kuntaliitto

- Howieson, B & Hodges, J (2014). Public and third sector leadership experience speaks. Emerald publishing limited
- Higgs, M & Rowland, D (2010). Emperors with clothes on: The role of self-awareness in developing effective change leadership. Journal of change management Volume 10, 2010 - Issue 4: Exploring Theoretical Foundations for Organization Development
- Jones, S & Andrew, H & Van De Ven (2016). The changing nature of change resistance: An examination of the moderating impact of time. Sage. The Journal of Applied Behavioral Science 2016, Vol. 52(4) 482506, DOI: 10.1177/0021886316671409
- Kotter, J (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. Harvard business review march-april 1995, reprint 95204,
- Kyösti, A & Airaksinen, J & Parkkinen, J & Kolehmainen J (2017). Legitimiteetti, arvot ja kapasiteetti – Rajapintojen hallinta kaupunkiseutujen ja uusien maakuntien välillä. KAITSE -hanke, kaupunkiseudut ja maakuntaitsehallinto. Tampereen yliopisto
- Laajennettu johtoryhmä (2018). Tiedote 4.10.2018, julkaisun osoite <http://www.etelasaavo.fi/fi/page/3?newsitem=139>, viitattu 4.11
- Ladkin, D (2010). Rethinking leadership: A new look at old leadership questions. Edward Elgar publishing incorporated
- Mattila, P (2007). Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Talentum media Oy
- Murthy, C (2007), Change management. Himalaya publishing house
- Nolan, B, C (2001). Public sector reform. An international perspective. Palgrave Mcmillan
- Nyholm, I & Stenvall, J & Airaksinen, J & Pekkola, E & Haveri, A & Ursin, K & Tiihonen, S (2016). Julkinen hallinto suomessa. Tietosanoma Helsinki
- OECD (2001). Public sector leadership for 21st century.
- Osborne, S (2006). The new public governance? Routledge public management review. DOI: 10.1080/14719030600853022
- Osborne, S & Brown, K (2005). Managing change and innovation in public service organizations. Routledge
- Robbins, S & Judge, T (2016). Essentials of organizationl behavior, global edition. Pearson
- Poikela, E (2005). Osaaminen ja kokemus – työ, oppiminen ja kasvatus. Tampere university press
- Skipton, Leonard, H & Lewis, R & Arthur, M & Freedman & Passmore, J (2013). The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of leadership, change, and organization development. John Wiley and sons incorporated

- Seeck, H (2012). Johtamisopit Suomessa Taylorismista innovaatioteorioihin. Gaudeamus Oy
- Senior, B (2002). Organisational change. Pearson education limited
- Stenvall, J, & Virtanen, P (2007). Muutosta johtamassa Edita publishing Oy
- Suomen kuntaliitto (2017) Sote- ja maakuntauudistus. <https://www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelut/sosiaali-ja-terveysasiat/sote-ja-maakuntauudistus>. Viitattu 26.9.2018
- Tilastokeskus (elinkeinorakenne ja työssäkäynti). Etelä-Savon elinkeinorakenne. Haettu osoitteesta <https://www.esavoennakoi.fi/maakuntaprofiili>, viitattu 31.10
- Tilastokeskus (2016). Etelä-Savon yritysten toimipaikat kokoluokittain. Haettu osoitteesta <https://www.esavoennakoi.fi/yritykset>, viitattu 31.10
- Tilastokeskus (väestörakenne, väestöennuste). Etelä-Savon muuttoliikkeen kehitys vuosina 2000-2016. Haettu osoitteesta <https://www.esavoennakoi.fi/vaesto>, viitattu 31.10
- Tuomi, J & Sarajärvi, A (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi, Uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Valtioneuvoston kanslia, (2017). Valtioneuvoston yhteiset muutostekijät. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 14/2017. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi>
- Valli, R (2018). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: Virikkeitä aloittelevalla tutkijalle. P-S kustannus
- Virtanen, P & Wennberg, M (2005). Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Edita publishing Oy
- Yliaska, V (2014). Tehokkuuden toiveuni – Uuden julkisjohtamisen historia suomessa 1970-luvulta 1990-luvulle. Into kustannus
- Yogesh, K, Dwivedi, M, Mahmud A, Shareef, S, K, Pandey, Kumar, B (2014). Public administration reformation: market demand from public organisations. Routledge