



SYVÄLLISEN TIEDON TEORIA JULKISEN
TERVEYDENHUOLLON ORGANISAATION
MUUTOKSESSA: TAPAUSESIMERKKINÄ LAPIN
SAIRAANHOITOPIIRIN OSASTONHOITAJAT

KERÄNEN JOONAS
LAPIN YLIOPISTO, PRO GRADU
Hallintotiede, johtamisen psykologia
2018

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Syvällisen tiedon teoria julkisen terveydenhuollon organisaatiomuutoksessa:

Tapausesimerkinä Lapin sairaanhoitopiirin osastonhoitajat

Tekijä: Joonas Keränen

Koulutusohjelma/oppiaine: Hallintotiede, johtamisen psykologia

Työn laji: Pro gradu

Sivumäärä: (12), 24 sivua, 1 liite.

Vuosi: 2018

Tiivistelmä

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millä tavalla julkisen terveydenhuollon organisaatiomuutos toteutuu syvällisen tiedon teorian näkökulmasta tarkasteltuna. Tutkimuksen tapausesimerkinä oli Lapin sairaanhoitopiiri, aineistona muutosta toteuttaneiden osastonhoitajien (n=8) näkökulmat. Johtamisen psykologian alalla tutkimus on yhteydessä johtamisen rooliin ja asiantuntijuuden osaamisen käsitteisiin. Tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastattelulla. Haastatteluissa osastonhoitajat kuvailivat kokemuksiaan esimiehen näkökulmasta sairaalaympäristössä toteutetusta muutoksesta ja muutoksen piirteistä. Laadullinen aineisto analysoitiin teorialähtöisellä sisällönanalyysillä, missä alustava analyysirunko muodostettiin syvällisen tiedon teorian ulottuvuuksien pohjalta. Analyysirungon ulottuvuudet jakaantuvat syvällisen tiedon teorian mukaisesti: 1) Vaihtelu 2) Systeemiajattelu 3) Oppiminen ja tieto 4) Psykologia. Teorian ulottuvuuksissa kuvatut muutoksen ilmiöt nousivat esiin aineistosta ja ne vastasivat sairaalaympäristön muutoksen ilmiöitä. Lopulta aineistosta tarkasteltiin sen antamaa ainutlaatuista tietoa, mikä auttaa lisäämään ymmärrystä muutoksesta, johtamisroolista, ihmisestä työyhteisössä sekä muutoksen erityispiirteistä sairaalaympäristössä. Erityispiirteinä ilmeni, että muutos ei ole ainoastaan työtapojen strategista tehostamista vaan muutoksen eteenpäin vieminen vaati esimiehiä toimimaan myös laajasti psykososiaalisella alueella. Tutkimustuloksissa korostuu reflektiotaitojen merkitys, niin yksilöllä kuin ryhmällä, sillä kyky reflektioon on edellytys onnistuneelle sopeutumiselle, sosiaaliselle kanssakäymiselle sekä yhteistyölle, mitkä ovat edellytyksiä muutokselle. Tutkimustulokset antavat uusia näkökulmia muutoksen psykologisista ilmiöistä sekä esimiehen roolin kehittämisestä kokonaisvaltaisen muutoksen mahdollistajana sairaalaympäristössä.

Avainsanat: muutosjohtaminen, psykologia, syvällisen tiedon teoria, laadullinen sisällönanalyysi

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi X

SYVÄLLISEN TIEDON TEORIA JULKISEN TERVEYDENHUOLLON ORGANISAATIONMUUTOKSESSA: Tapausesimerkinä Lapin sairaanhoitopiirin osastonhoitajat

Julkisten palveluiden kehittämispaineet näkyvät suurina muutostoimintoina julkisissa sairaalapalveluissa. Palveluita on yhdenmukaistettu sairaanhoitopiireittäin sekä tietyiltä osin koko Suomessa. Kehittämisen takana on tarve tarjota asiakaskeskeisesti parempaa palvelua edullisemmin kuin ennen ja karsia palveluista kaikki ylimääräinen, minkä nähdään aiheuttavan taloudellista sekä työprosessillista hukkaa. Suomessa sairaalapalveluita on kehitetty lean-ajattelun periaatteiden ja filosofiaan mukaan jo noin 10 vuoden ajan. Tulokset osoittavat kiistattomasti lean-periaatteiden soveltamisen poistaneen sairaalaympäristön prosessista hukkaa sekä lisänneen palvelun tarjonnan tehokkuutta. (Mäkijärvi 2013; LSHP 2009.) Tässä tutkimuksessa tarkastellaan Lapin sairaanhoitopiirissä toteutettua muutosta, joka koski uuden työkalun ja uuden työtavan käyttöönottoa. Työkalun oli tarkoitus tuoda tilastollista läpinäkyvyyttä osastojen välille ja parantaa vaihtelun ennustamista. Uusi työtyyli laajensi työntekijöiden työroolia eri osastojen välille. Implementoitu työkalu ja työtyyli ovat nimeltään hudlaus, joka palvelee lean-periaatteita ja LSHP:n palveluiden strategista kehittämistä. Leanistä löytyy valmiita työkaluja työprosessien toteuttamiseksi. Ne ovat sovellettavissa eri aloille työympäristöjen vaatimusten mukaisesti. Pohjimmiltaan lean on muutosmetodologia, joka tarjoaa jatkuvalla oppimiselle ja kehittämiselle filosofisen pohjan. Lean-periaatteisiin pohjautuvaa prosessia muutokseen kuvaillaan usein matkaksi. Matkalla opetellaan lean-periaatteita, minkä jälkeen oppimisen myötä kasvaa ymmärrys siitä, että periaatteet ovat järjestelmänä eläviä ja jatkuvasti kehittyviä. (Plenert 2011, 124-125; Modig & Åhlström 2013; Tuominen 2010.)

Tutkimuksen analyttinen pohja rakentuu W. Edwards Demingin syvällisen tiedon teoriasta. Teoria on yhdistelmä systeemiajattelua, tilastotiedettä, oppimisen teoriaa ja psykologiaa. Syvällisen tiedon teoriaa (STT) käytetään tässä tutkimuksessa teorialähtöisenä analyysirunkona. STT on muutoksen psykologinen johtamisen työkalu. Teorian vahvuudeksi voidaan laskea se, että se huomioi muutoksen tekijät yksilön, ryhmän sekä organisaation tasolla. STT koostuu yhteensä neljästä toisiaan tukevasta ulottuvuudesta, joita ovat 1) vaihtelun ymmärtäminen 2) systeemiajattelu 3) oppiminen ja tieto 4) psykologia. (Deming 2000a.) Demingin tunnustetaan olevan yksi Toyota Production Systemin vaikuttaneista henkilöistä. Toyota kehitti jatkuvan parantamisen järjestelmän, joka myöhemmin nimettiin lean-ajatteluksi länsimaissa (Modig & Åhlström 2013, 132; Womack, Jones & Roos 1990, 49).

SYVÄLLISEN TIEDON TEORIA

W. Edwards Demingin elämäntyön sanotaan kulmineituneen hänen viimeisen kirjallisen teoksensa keskeiseen sisältöön eli syvällisen tiedon teoriaan. Teoria toimii kattavana rakenteena muutokseen liittyvien tekijöiden ymmärtämisessä ja johtamisessa. Demingin mukaan teorian ymmärtäminen ja käyttäminen mahdollistavat muutoksen johtamisen, jatkuvan oppimisen ja jatkuvan parantamisen työympäristössä. (www.Deming.org.) Demingin painottaa, että muutos mahdollistuu esimiesten avulla. Sen vuoksi muutoksessa työskentelevien esimiesten täytyy ymmärtää niin yksilön, ryhmän yhteisön kuin muutoksen psykologiaa. Johtajan roolia kuvaa monipuolinen osaaminen systeemin ja ihmisten ymmärtämisestä. Nämä elementit ovat tämän tutkimuksen keskeisenä aiheena. (Hunter 2012; Deming 2000a, 95.)

STT:n mukaan tärkeitä ilmiöitä muutostapahtumassa ovat tilastollisen datan käyttö, systeemien välisen sosiaalisen vuorovaikutuksen ymmärtäminen, yhteistyön ja työn päämäärän mahdollistaminen, osaamisen kehittäminen, motivaation lisääminen, ajatteluprosessien ja ennusteiden reflektointi, oppimisen ja ongelman ratkaisutaitojen lisääminen sekä vastaavasti toimimattomien prosessien osien karsiminen, pelon, kilpailun ja liiallisen kontrollin poistaminen sekä virheellisten uskomusten, persoonallisten toimintamallien ja ajattelun tarkastelu. (Hunter 2012; Deming 2000a.) Edellä mainitut piirteet kiteytyvät STT:ssa yhteensä neljään pääulottuvuuteen, jotka esitellään seuraavaksi. Teorian pääulottuvuuksista viimeiseen eli psykologiaan kasautuu edellisten ulottuvuuksien teoreettinen anti. Tässä tekstissä kyseistä ulottuvuutta on sen vuoksi käsitelty muita laajemmin.

Vaihtelun ymmärtäminen

STT:ssa todetaan, että vaihtelu on osa elämää. Sitä löytyy ihmisten väliltä, käyttäytymisestä, työpanoksesta sekä prosessista. Demingin mukaan prosessin vaihtelun tekijöitä pyritään ymmärtämään tulevaisuuden ennusteiden tekemistä varten. Vakaassa prosessissa pystytään ennustamaan kustannukset, työsuoritus, laatu ja määrä. Epävakaassa tai vaihtelevassa ympäristössä työsuoritusta ei voida ennustaa. Johtaminen vakaassa ja epävakaassa tilanteessa on täysin erilaista. Tilastollinen tulkinta antaa määrällistä tietoa tilanteesta mutta tämän lisäksi esimiehen täytyy ymmärtää, miten vaihtelu vaikuttaa työsuoritukseen, ryhmien sisäiseen vuorovaikutukseen ja motivaatioon. Demingin mukaan esimiehen tulee painottaa ryhmien välisen yhteistyön merkitystä vaihtelun keskellä päämäärän saavuttamiseksi. Hänen mukaansa esimiehen on tärkeää kuunnella työntekijöitä, kasvattaa luottamusta ja ymmärtää, että vaihtelusta saatu kokemustieto edistää

työsuoritusten kehittämistä. Esimiehen täytyy pyrkiä kannustamaan itseään sekä työntekijöitä oppimaan ja toimimaan vaihtelun vaatimusten mukaisesti. (Deming 2000a.)

Modig & Åhlström (2013) mukaan vaihtelua on prosessissa jatkuvasti ja syitä siihen löytyy useita. Pientä ja päivittäistä vaihtelua synnyttävät esimerkiksi epäkunnossa olevat laitteet, hidas tai vaikeaselkoinen käyttöjärjestelmä. Lääkäreiden tutkintametodit, jotka ajallisesti vaihtelevat eri potilaiden kohdalla. Ihmisten motivaatio ja valppaus vaihtelevat satunnaisesti, mikä vaikuttaa työn jouhevaan suorittamiseen. Myös asiakas synnyttää vaihtelua prosessissa. Potilaat tarvitsevat erilaista hoitoa, asiakkaita tulee ensiapuun epätasaisin väliajoin tai jopa kausiluontoisesti. Vaihtelun tekijät vaikuttavat palveluaikaan, minkä aloittaminen ja suorittaminen vaikuttavat seuraavan vaiheen aloitusaikaan. Odottamisesta seuraa epäselvyyttä ja priorisoinnin vaikeutta, minkä on todettu näkyvän työntekijöissä ikävystymisenä, huolena ja turhautumisena. Ennustamaton vaihtelu synnyttää yllättävää kiirettä, jonka vuoksi virheiden todennäköisyys kasvaa, kun tarmokkuus ja inspiraatio katoavat. (Modig & Åhlström 2013, 31-46, 50-60.)

Burke ja Litwin (1992) mukaan organisaation toimintatavoissa ja strategiassa tapahtuvat muutokset lasketaan myös vaihteluksi. Organisaation muutokset ovat usein niin suuria, että ne tuovat työhön pitkäkestoista vaihtelua. Pitkäkestoiset muutokset visiossa ja strategiassa, vaikuttavat organisaatiokulttuuriin, järjestelmiin, ilmapiiriin, työtehtäviin, toimintamalleihin ja kompetenssivaatimuksiin. Edellä mainitut pitkäkestoiset muutokset vaativat työntekijöiltä, työyhteisöiltä ja sidosryhmiltä kokonaan uusia käyttäytymis- ja ajattelumalleja sekä operatiivisia toimintamalleja. Muuttuvien tekijöiden vaikutus näkyy työntekijöiden positiivisissa ja negatiivisissa kokemuksissa, organisaation ilmapiirissä, toimintamahdollisuuksissa, yhteistyömahdollisuuksissa yksiköiden sisällä ja ulkopuolella. (Burke ja Litwin 1992, 528–533.)

Systemiajattelu

STT:ssa systeemillä tarkoitetaan kokonaisuutta kuten yksilöä, yhteisöä, organisaatiota tai toimintajärjestelmää. Systeemeistä muodostuu verkosto, jolla on yhteinen päämäärä, ja jonka saavuttamiseksi tehdään yhteistyötä. Systeemillä on siis monta tasoa aina prosessin sidosryhmistä sen laitteisiin ja ihmisten väliseen kanssakäymiseen. Demingin mukaan esimies on vastuussa systeemin johtamisesta kohti päämäärää. Ilman selkeää ja ymmärrettävää päämäärää ei ole systeemiä, eikä päämäärää saavuteta ilman yhteistyötä. (Deming 2000a, 49-90.) Tällöin informaation ja viestinnän tulee olla kaikille selkeää. Ryhmä koostuu taustoiltaan erilaisista ihmisistä joiden henkilökohtainen

motivaatio, työpanos, ja olemus vaikuttavat tavoitteiden saavuttamiseen. Esimiehen on tärkeää huomioida, ettei kukaan jää taitojensa tai sosiaalisen käyttäytymisen myötä työyhteisön ulkopuolelle. Esimiehen tulee pyrkiä poistamaan yksiköiden välisiä muureja yhteistyön mahdollistamiseksi ja läpinäkyvyyden lisäämiseksi. Näiden lisäksi esimiehen on myös ymmärrettävä, mitä oppiminen yksilön ja yhteisön tasolla on, jotta tarpeelliset ongelmanratkaisutaidot ja yhteistyö mahdollistuvat. (Deming 2000a, 125-129.)

Pennington (2005) Mukaan ryhädynamiikan tutkimuksessa kiinnostavimpana kohteena on ollut ryhmän kiinteys eli koheesio. Koheesiolla kuvataan sitä, kuinka ryhmässä toimitaan jäsenten keskinäisten ryhmäprioriteettien ja tavoitteiden saavuttamiseksi yhteistyön näkökulmasta. Ilman koheesiota ryhmässä esiintyy ristiriitoja tunteiden, tehtävien ja tavoitteiden tasolla. Kiinteät ryhmät taas ovat yleensä tehokkaita ja ne tuottavat yksittäisille jäsenilleen positiivisia kokemuksia. Ryhmän kiinteyttä lisääviä tekijöitä ovat Penningtonin mukaan vuorovaikutus, yhteiset tavoitteet, statusyksimielisyys, pieni ryhmäkoko ja pysyvät jäsenet. Parhaimmillaan hyvät seuraukset ryhmän koheesiosta ovat menestyminen tavoitteissa, jäsenten yhteistyö, tyytyväisyys ryhmään sekä vähäiset poissaolot. Kun taas huonot seuraukset saavat aikaan sen, että ryhmän tavoitteet unohtuvat, organisaation etu unohtuu ja ryhmä palvelee vain jäsentensä tyytyväisyyttä. (Pennington 2005, 83-85.)

Oppiminen ja tieto

Deming sanoo, että oppiakseen ihmisten on tehtävä ennusteita tulevasta. Deming painottaa, että väärää olettamusta ei tule pelätä vaan pikemminkin jatkuvaa tietämättömyyttä. Kokemuksen myötä ihmisen tietovarastot ja ongelmanratkaisukyky kehittyvät, kun ennustetta reflektoidaan tapahtumaan. Tämä vaatii ihmiseltä monipuolisia ajattelun taitoja. (Deming 2000a, 127-128.) Deming sanoi oppimisen olevan ikkuna maailmaan. Hänen mukaansa oppiminen vaatii heittäytymistä uudelle alueelle. Oppimisen tilan luodakseen esimiehen ei tule odottaa täydellisyyttä vaan kuunnella ja oppia kuuntelemalla. Oppimista voidaan harjoittaa seminaarien, kurssien, avoimen ilmapiirin avulla, jotta ihmisen motivaatio pysyy yllä. Mahdollisuuksien mukaan erikoisapua tulee järjestää niille, joiden kompetenssissa on puutetta eivätkä he sen vuoksi voi tarjota osuuttaan työyhteisön toimintaan. (Deming 2000a, 127-128.)

Demingin oppimisen teoria (PDSA-sykli) korostaa ennusteiden tekemistä sekä tapahtuneen ja ajattelun reflektointia, mitkä ovat johtamisen ja oppimisen elementtejä. Teoriassa tarkastellaan sitä,

miten ajattelua kehitetään, miten uskomukset muodostuvat ja vaikuttavat käyttäytymiseen sekä miten tietoa käsitellään. Teorian mukaan tiedoksi ei vielä lasketa rationaalista oletusta, empiiristä tai tilastollista havaintoaineistoa, vaan tieto muodostuu, kun edellä mainituista saatua informaatiota tarkastellaan tilanteen kontekstissa. (Deming 2000a, 101-107, 131-133.)

Yksinkertaisimmillaan oppimista ja ajattelua voidaan tarkastella Piagetin mallin avulla. Piagetin klassinen loogisen ajattelun malli kertoo, millä tavalla muutosta tapahtuu tietorakenteissa. Uutta tietoa voidaan sulauttaa (assimilaatio) eli lisätä aikaisempaan tietorakenteeseen tai konfliktissa aikaisemmat tietorakenteet muokkaantuvat (akkomodaatio) uuden tiedon tai kokemuksen kautta. (Piaget 1977). Systeemiajattelussa ihmisen nähdään tulkitsevan itseään ja ympäristöään kokemuksista pohjautuvista tietorakenteistaan käsin. Tietorakenteet ovat mielensisäisiä muistikuvia tai representaatiota, joiden avulla pyritään ymmärtämään ja ennustamaan maailmaa. Tietorakenteista muodostuu yksilön laajempi havainnoinnin ja tulkinnan työkalu eli maailmankuva, minkä voidaan ajatella edustavan ohjaavaa käsitystä todellisuudesta ja maailmasta. (Kallio, Mononen & Tynjälä 2014.) Kykyä pohtia ja huomioida näitä käyttäytymiseen ja ajatteluun vaikuttavia piileviä mielentiloja kutsutaan itsehavainnoinnin lisäksi mentalisaatioksi tai reflektioksi (Pajulo, Salo & Pyykkönen 2016, 82).

Aikuisen ihmisen ajattelua, tietorakenteiden käyttöä ja oppimista voidaan tarkastella ongelmanratkaisutilanteissa. Systeemiajattelun mukaan aikuisen kohtaamat ongelmat vaativat joustavia ja monimutkaisia ajattelun toimintoja, koska ongelmatilanteet ovat vaikeasti ennustettavissa (Kallio 2011). Ongelmanratkaisun vaatimukset voidaan määrittää haastavuuden mukaan eri tavoin. Tarkasti rajattu ongelma tarkoittaa, että ratkaisu ongelmaan löytyy annettujen vaihtoehtojen mukaan joko-tai-periaatteella. (Schraw, Dunkle & Bendixen 1995; Allaire & Marsiske 2002.) Monimutkaisia ongelmia taas nousee ihmissuhteista ja tunteiden käsittelystä, jotka vaativat monimuotoisempaa ajattelua ongelman käsittelyn suhteen kuin tarkasti rajattu ongelma (Labouvie-vief & González 2004). Monimutkaisen ongelmanratkaisussa ei riitä ainoastaan tilanteen tulkinta ulkoapäin vaan menestyäkseen ongelman käsittelyssä yksilön tulee huomioida tarkasteltavan ongelman lisäksi itsensä tilanteen arvioijana. Keganin (1983) subjekti-objektiteorian mukaan monipuolisessa ajattelussa yksilö pystyy huomioimaan toisten osapuolten näkökulmat ja on tietoinen siitä, millaisten linssien läpi hän katsoo maailmaa, kuinka omat henkilökohtaiset mieltymykset, arvot, asenteet, maailmankuva ja elämänkokemus vaikuttavat hänen ajatteluunsa. (Kegan 1983.) Tällä itsehavainnoinnilla viitattiin aiemmin mentalisaatioon (ks. Pajulo, Salo & Pyykkönen 2016, 81). Mentalisaatio kykyinä kuvastaa yksilön kehittyneitä psyykkisiä taitoja, jossa painottuvat kognitiivisen ajattelun

lisäksi intuitio ja tunnereagointi. Nämä ajattelun taidot ovat myös luovuuden puolia. Psykkisesti luovalla ihmisellä on voimavaroja tarkastella ja tietoisesti työskennellen mahdollisuus muuttaa omia representaatioitaan ilman, että yksilön minuuden jatkuvuuden tunne häiriintyisi. (Bateman & Fonagy 2014, 17-18, 22.) Ongelmanratkaisuun sopeutumista tarkastellaan laajemmin seuraavassa kappaleessa.

PSYKOLOGIA

STT:n mukaan ihmisen psykologian ymmärtäminen kuroo teorian yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Deming oli kiinnostunut siitä, kuinka ihmisen sisäinen motivaatio saadaan syttymään. Hän näki, että ihmisiä ajaa eteenpäin uteliaisuus, oppimisen ilo, tarve olla hyödyksi sekä onnistumisen tunteet. Ihmisten perustarpeet koostuvat sosiaalisesta kanssakäymisestä, rakkauden tunteesta, toisten ymmärtämisestä ja hyvästä itsetunnosta. (ks. Maslow 1987).

Yksilön psykologiaa voidaan ymmärtää parhaiten havainnoimalla ihmisen persoonallisuutta. Allportin (1969) mukaan persoonallisuus koostuu psykofyysisten osien dynaamisesta kokonaisuudesta, mikä näkyy yksilön tyylissä sopeutua ympäristöön, käyttäytymisessä sekä ajattelussa. Nämä puolet myös kuvaavat ihmisen toimintakykyä eri tavoin. (Allport 1969.) Edellä mainitut persoonallisuuden piirteitä ovat laadullisia ja voivat kehittyä elämän aikana. Ihmisen ymmärretään käsittelevän stressiä ja haasteita taidoillaan, asenteellaan ja sisäisellä motivaatiollaan – toisin sanoen voimavaroillaan. Psykologiset voimavarat koostuvat ihmisen sosiaalisista ja psyykkisistä toimintakyvyistä. Toimintakyvyssä on kyse elämänhallinnan, tuntemisen, tiedon käsittelyn ja hyvinvoinnin voimavaroista, joiden avulla pyritään selviytymään arjen haasteista ja kriisitilanteista. Sosiaalisesti toimintakykyinen ihminen pystyy aktiiviseen ja dynaamiseen vuorovaikutukseen yhteisössä. Psykkisesti toimintakykyisen ihmisen omaa kognitiiviset taidot tiedon käsittelyssä, oppimisessa ja ongelmien ratkaisussa. Ajattelun taidoilla muodostuu ymmärrys omasta kokemuksesta, käsitys itsestä ja ympäröivästä maailmasta. Psykkisesti toimintakykyinen ihminen tuntee voivansa hyvin, luottaa tulevaisuuteen ja kykyinsä selviytyä arjen haasteista. (THL; Aalto 2011; Tiikkainen & Heikkinen 2011; Tuulio-Henriksson 2011.)

Antonovskyn (1987) salutogeenisessä mallissa ihminen nähdään olevan jatkuvasti dynaamisesti kehittyvässä tilassa. Mallissa ihminen nähdään avoimena systeeminä, jolle sopivassa suhteessa sisäinen ja ulkoinen entropia tukee yksilön kehittymistä. Optimaalisessa tilassa tyydytystä saadaan uusista haasteista, koettelemuksista ja onnistumisista. Mallissa yksilön antamat tarkoituksen ja merkityksen tunteet elämän tapahtumille vaikuttavat ihmisen motivaatioon käyttää omia voimavaroja

ja ohjata omia kognitiivisia kapasiteetteja tilanteen tarkasteluun. Näiden ominaisuuksien yhdistelmää nimetään koherenssiksi tunteeksi. (Antonovsky 1987, 63-89, 128-162.) Koherenssi tunne on elämänhallinnan tunne ja kyky sopeutua elämän tapahtumiin. Nämä taidot kehittyvät elämäkokemuksen myötä (ks. Lazarus 1966 & Lazarus Folkman 1984). Lazarus (1984) puhuu elämäntapahtumiin sopeutumisesta asenteena, mikä voidaan nimetä yksilön selviytymiskeinoksi. Selviytymiskeinot jakaantuvat ongelma- ja tunnesuuntautuneeseen keinoon. Ongelmasuuntautuneessa selviytymiskeinossa stressaava tilanne pyritään aktiivisesti ratkaisemaan. Ratkaisevassa tyyliä yksilö ajattelee, että tilanteelle on mahdollista löytää ratkaisu esimerkiksi muuttamalla käyttäytymistä. Tunnesuuntautuneessa selviytymiskeinossa epämiellyttäviä tunteita pyritään ainoastaan lieventämään tunteiden purkamisella, vihanpurkauksilla, tuen etsimisellä, tilanteen välttelyllä, etäntymisellä tai itseen kohdistuvilla syytöksillä. (Lazarus & Folkman 1984.)

Aikuisuudessa ihminen kohtaa uudenlaisia sitoutumista vaativia tilanteita kuten työuran sekä sen sisällä työpaikan kulttuurin tuomia sosiaalisia tilanteita ja roolivaatimuksia, joihin kokemusta ei vielä ole kertynyt. Tässä vaiheessa ihminen joutuu kohtaamaan jo olemassa olevat voimavaransa ja käyttämään tai kehittämään niitä tilanteen mukaan. Uudet vaatimukset ja monimutkaiset ongelmat vaativat ponnistelua, voimavarojen soveltamista sekä ajattelun monipuolista reflektiivistä käyttöä. (Antonovsky 1987, 107-118.) Vahvan koherenssin tunteen omaava käyttää ongelman käsittelyvaiheessa ongelmasuuntautuneita selviytymiskeinoja, muiden ihmisten apua ja tukea. Tämän lisäksi vahvan koherenssin tunteen omaava pystyy arvioimaan asiayhteyksiä ympäristön tapahtumissa, selviytymiskeinojen tuloksellisuutta sekä hän pyrkii uudistamaan tai korjaamaan tehottomia toimintatapojaan. Vahva koherenssi tunne toimii energiaa antavana voimavarana, edistää ratkaisuun tähtäävää käyttäytymistä, ja antaa luottamuksen tunnetta tulevaisuuden suhteen. Heikon koherenssin tunteen omaavalla on taipumus kokea stressitekijät uhkaavina ja ahdistavina. Ahdistuneessa ja epävarmassa mielentilassa yksilöllä voi ilmetä sosiaalista kyvyttömyyttä hyödyntää muiden antamaa tukea sekä kyvyttömyyttä arvioida ongelman käsittelyn tuloksellisuutta, mistä seuraa stressin käsittelyn joustamattomuutta ja kaavoihin kangistumista. Antonovskyn (1987) mukaan tärkeintä ei ole jo olemassa olevat selviytymiskeinot vaan se, minkä yksilö valitsee käyttöönsä, kuinka joustavaa niiden käyttö sekä oma ajattelu ovat. (Antonovsky 1987, 128-162.)

Strough ja Keener mukaan ongelmanratkaisuprosessiin vaikuttavia tekijöitä ovat kontekstuaaliset tekijät, yksilön sosiaaliset taidot, sosiaalinen tilanne ja henkilökohtainen motivaatio. Motivaatio määrittää millaisen strategian yksilö valitsee ongelmanratkaisuun. Taustalla toimivana motivaationa voi olla päämäärä itsensä kehittämistä tai yhteistyöstä, jonka kautta määräytyy toiminnan

strateginen rooli passiivisena tai aktiivisena toimijana. (Strough ja Keener 2014.) Demingin mukaan esimies tukee ihmisen motivaatiota työskentelemällä ihmismieleen vaikuttavien pelkoa aiheuttavien tekijöiden kanssa. Työn tekeminen on tehtävä työntekijöille esteettömästi toteutettavaksi. Esimiehen täytyy luoda työntekijöille mahdollisuus itsensä kehittämiseksi, koska hänen mukaansa muutos alkaa yksilöstä. (Deming 2000b; Deming 2000a, 107-115, 124-128.) Psykologian avulla voimme ymmärtää, millä tavalla vaihtelu vaikuttaa yksilöön, kuinka voidaan saavuttaa motivoitunut ja tehokas asenne ongelmanratkaisuun ja haasteiden ylittämiseen. (Deming 2000a.)

TUTKIMUKSEN TAVOITE

Tutkimuksen tavoitteena oli lisätä tietoa ja ymmärrystä muutoksen piirteistä sairaalaympäristössä W. Edwards Demingin syvällisen tiedon teoriaa tukena käyttäen. Kohteena oli sairaanhoitopiirissä toteutettu muutoshanke, joka nojaa lean-ajattelun perusteisiin. Muutoksen ilmiöihin liittyvät kokemukset on kerätty temahaastattelulla osastonhoitajilta. Tutkimukseen osallistuneet osastonhoitajat ovat esimiehiä ja he olivat mukana toteuttamassa muutoksen vaiheita, joten heillä on asiantuntijoina ensikäden tietoa muutoksen ilmiöstä. Tutkimuksen tavoite tukee pääaineeni suuntausta. Johtamisen psykologian oppiaineen keskiössä on ihminen työyhteisössä sekä ihminen johtajana. Ihmisten johtamista pyritään tarkastelemaan vuorovaikutustyön sekä johtamisroolin kautta. (Perttula & Syväjärvi 2012.) STT:n avulla on mahdollista nostaa esiin tutkimusaineistosta johtamisrooliin kuuluvia teoriassa jo todettuja puolia sekä antaa näiden teoreettisten ulottuvuuksien syventyä tutkimusaineistoon. Aineisto antaa ainutlaatuisia tietoa sekä erityispiirteitä tukeutumalla syvällisen tiedon teorian tietoon johtamisroolista, ihmisten vuorovaikutuksesta sekä ihmisestä osana yhteisöä.

TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Hudlauksen määritelmä

Tässä tutkimuksessa muutoshanke pohjautui hudlaus-työkalun käyttöönottoon. Lapin sairaanhoitopiiri käyttää soveltaen lean-ajattelun periaatteita muutoshankkeissaan ja hudlaus-työkalu nojaa näihin periaatteisiin. LSHP:ssä vaihtelua on pyritty ymmärtämään ja tasaamaan muuttamalla organisaation strategiaa tietyllä tasolla lean-ajattelun mukaiseksi. Sairaala työympäristönä sisältää valtavasti ulkoisia ja sisäisiä vaihtelun tekijöitä. Sen vuoksi ennusteiden tekeminen on haastavaa. Vaihtelun ymmärtämisen ja oikeiden ennusteiden tekemisen nähdään lisäävän tehokkuutta,

parantavan palvelun laatua ja lisäävän työhyvinvointia. Sen vuoksi siihen halutaan panostaa. (Väisänen 2012.) Hudlaus on työkalu, jonka avulla pidetään tilastollista lukua olemassa olevasta tila-, työntekijä-, ja potilaskapasiteetista. Kapasiteettia verrataan palvelun kysyntään ja työntekijöitä hudlataan eli siirretään tarpeen mukaan ”käsipari-avuksi” toisiin osastoihin. Näin yllättäviin vaihtelun tekijöihin pyritään vastaamaan. Hudlauksen tilastollinen vertailu tehdään jokaisena työpäivänä osastonhoitajien toimesta. Hudlaus-työkalulle kokoonnutaan aamuisin lyhyen palaverin merkeissä. Hudlaus-työkalulla pyrittiin lisäämään läpinäkyvyyttä osastoilla, jotta työntekijät ja esimiehet tietävät millainen päivän tilanne on.

Aineiston keruu

Tutkimus sai alkunsa Lapin sairaanhoitopiirin kehitysyksikön toiveesta muutoksen johtamisen tutkimukselle. Muotoilin kehitysyksikön edustajalle tutkimussuunnitelman, jonka sairaanhoitopiirin johtaja hyväksyi. Aihe oli sovitusti lean-ajattelun mukainen, tarkoitus oli sen pohjalta tutkia muutoksen piirteitä esimiesten näkökulmasta. Aineisto koottiin kahdella asiantuntijapainotteisella täsmäryhmähaastattelulla (focus group), osallistujat valittiin etukäteen, kaikki heistä työskentelevät Lapin sairaanhoitopiirissä osastonhoitajina. LSHP:ssä työskenteli lokakuussa 2017 yhteensä 1998 henkilöä, esimiehiä oli 195 henkilöä, osastonhoitaja –nimikkeellä työskenteleviä oli yhteensä 34. Tutkimukseen osallistui yhteensä 8 osastonhoitajaa, jotka olivat mukana toteuttamassa muutosta.

Täsmäryhmähaastattelua käytetään tavallisimmin silloin kun tarkoituksena on kehittää uusia ideoita ja palveluita. Esimerkiksi uuden teknologian käyttöönotossa ja viemisessä organisaatioon täsmäryhmän avulla voidaan saada tärkeää kuvailevaa tietoa prosessin piirteistä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 61-63.) Ryhmät haastateltiin teemahaastattelulla. Haastattelukysymyksissä on hyödynnetty Hudlauksen käsitettä, koska tutkimukseen osallistujat tunnustavat käsitteen puhuessaan organisaatiomuutoksesta arjen työssään. Tutkimuksen haastattelurunko on esitetty liitteessä 1. Osallistujista koottiin yhteensä kaksi ryhmää, jotka haastateltiin huhtikuussa. Molemmat haastattelut kestivät noin reilun tunnin. Haastateltavat saivat nähdä haastattelukysymykset ennen haastattelua. Ilmoitin, että haastattelu on muodoltaan täsmäryhmähaastattelu, mikä tarkoittaa, että ryhmän jäsenet saavat ideoida, kertoa omia tuntemuksiaan sekä keskustella aiheista keskenään. Kerroin, että haastattelu nauhoitetaan, litteroidaan, käännetään tekstimuotoon missä huomioidaan, että haastateltavien anonymiteetti säilyy. Litteroinnista syntyi rivivälillä 1,0 noin 15. sivua tekstiä joiden aiheiden kategoriat ja merkitykset vastasivat valitsemani teorian ulottuvuuksia.

Aineiston analyysi

Tutkimuksen analyysi perustui teorialähtöiseen sisällönanalyysiin. Se tarkoittaa, että aineiston analyysia ohjasi aiemman tiedon perusteella luotu kehys (Tuomi & Sarajärvi 2009, 97, 113). Tässä tutkimuksessa haastatteluaineiston purkaminen tapahtui keräämällä merkityksellisiä lausumia aineistosta yhteen valmiin analyysirungon ohjaamana. Analyysin tarkoitus oli tuoda esiin aiemman tiedon lisäksi muita muutoksen erityispiirteitä, jotka tässä tapauksessa nousevat esiin sairaalaympäristöstä esimiesten näkökulmasta. Esimiehet pystyivät ymmärtämään tapahtumia systeemin näkökulmasta sekä kuvailemaan työntekijöitä osana systeemiä. Ymmärrys tavoitti työntekijän oman kokemuksen ja esimiehet suhtautuivat siihen fenomenologisesti eli he pitivät työntekijän kokemusta aitona.

Haastateltavat kuvailivat tapahtumia jakaen ne pääosin positiivisiin ja negatiivisiin kokemuksiin. Esimerkiksi ”Positiivista/negatiivista tässä oli..”, ”Hyvää/huonoa tässä oli..”. Jaottelu toimi ensimmäisenä vaiheena litteroidun aineiston kategorioinnissa. Sen jälkeen keskityin etsimään aineistosta teoriaa apuna käyttäen yhteneviä merkityksiä. Esimerkiksi teorian ”vaihtelun ymmärtäminen” ja ”psykologia” ulottuvuuteen valitsin vaihtelua kuvaavia ja toiseen persoonallisuutta kuvaavia ilmiöitä. Haastateltavien kokemukset ilmiöstä kertoivat yhdessä teorian avulla yksityiskohtaisia todellisuuden kuvia tapahtumista. Esimerkkinä:

”Se miten se (hudlaus) tuotiin esille oli virhenumero yksi ja se elää pitkään meidän sairaalassa...”
-> Alakategoria: pitkäaikainen vaihtelu -> STT: vaihtelun ymmärtäminen

”Tietyt ihmiset eivät halua lähteä hudlaamaan toisiin osastoihin, nämä on persoonakysymyksiä ku eivät halua mennä mukavuusalueen ulkopuolella.” -> alakategoria: selviytymiskeinot -> STT: psykologia

Taulukkoon on koottu tämän tutkimuksen pääaiheet. STT:n avulla aineistosta muodostuivat alakategoriat. Tämän jälkeen aineisto sai kertoa todellisuuden kuvaa muutoksen erityispiirteistä sekä johtamisroolista. Tässä erityispiirteet muodostuivat alakategorioiden kontekstin, haastateltavien kokemusten, päämäärän ja teorian pohjalta. Haastattelun aiheet painottuivat psykologisiin työkaluihin, kuten yhteistyö- ja reflektiotaitoihin sekä esimiehen rooliin psykososiaalisella kentällä – näiden henkilökohtaisiin puutteisiin sekä esimiesten työroolin tietovaraston puutteisiin tarjota näitä taitoja stressitilanteissa työntekijöille. Päämäärä yksinkertaisuudessaan on onnistunut muutos. Teorian mukaan se saavutetaan yhteistyöllä. Aineistossa sekä teoriassa käsiteltiin laajasti yksilön

sopeutumiseen liittyviä representaatioita ja reflektointitaitoja. Tämän tutkimuksen mukaan ne toimivat joko yhteistyön sekä onnistuneen muutoksen mahdollistajana tai niiden puute taas esteenä.

Alakategoriat	Syvällisen tiedon teoria	Erityispiirteet	Johtamisroolin erityispiirteet
Lyhytaikainen vaihtelu	Vaihtelun ymmärtäminen	Yhteistyötaidot	Johtamisrooli psykososiaalisella alueella
Pitkäaikainen vaihtelu			
Ryhmäkoheesio	Systemiajattelu		
Yhteistyö			
Uuden oppiminen	Oppiminen ja tieto	Käyttäytymisen ja osaamisen reflektointi	
Ongelmanratkaisutaidot			
Asenne	Psykologia		
Selviytymiskeinot			

Taulukko 1. Teorialähtöisen sisällönanalyysin tulokset

Tutkimusta toistettaessa on mahdollista, että alakategoriat voivat vaihdella eri konteksteissa. Sen vuoksi erityispiirteet voivat näyttäytyä eri painotteilla toisissa ympäristöissä. Vastaava tilanne ei riko millään tavalla teorialähtöisen sisällönanalyysin periaatteita, koska ideana on ymmärtää ja lisätä tietoa kohteen ilmiöstä sekä sen erityispiirteistä tukeutumalla jo olemassa olevaan tietoon. Tässä sairaalaympäristön muutosilmiön tutkimustulokset antavat myös laadullista tietoa syvällisen tiedon teorian ulottuvuuksiin.

Seuraavaksi aineiston tulokset on esitelty teorian ulottuvuuksien mukaan. Tämä on antaa elävän kuvan aineistosta sekä siitä, mistä erityispiirteet muodostuivat. Lopuksi käydään läpi, sitä mitä erityispiirteet vaativat johtamiselta eli millainen johtamisrooli psykososiaalisella alueella on.

TULOKSET

Vaihtelun ymmärtäminen

Tuloksissa tuotiin esiin erilaisia vaihtelun tekijöitä, jotka käsittelivät asiakasta, prosessia, strategiaa ja työntekijää. Ymmärrettävää on, että sairaala työympäristönä voi päivästä riippuen olla todella hektinen. Potilasmääriä on vaikea ennustaa sekä hoidettavien huomion tarpeesta syntyy ennustamatonta vaihtelua. Tuloksissa vaihtelu jaettiin pitkään ja lyhyeen vaihteluun. Pitkällä vaihtelulla tarkoitetaan esimerkiksi organisaation strategian muutosta, joka kestää ajallisesti pitkään. Lyhyellä vaihtelulla tarkoitetaan päivittäisiä pieniä muutoksia esimerkiksi potilaan hoidon venymisessä, josta syntyy jonoja. Hudlauksen tarkoitus ei ollut poistaa lyhyttä vaihtelua, sen

poistaminen kokonaisuudessaan on mahdotonta. Tarkoitus oli luoda helpommin nähtävä ja ymmärrettävä tilanne kaikille työntekijöille ja siinä onnistuttiin. Esimiehet sanoivat, että visuaalinen tieto eri osastojen tilanteesta toisille työntekijöille auttoi ymmärtämään toisten työntekijöiden tilannetta. Tämän koettiin olevan positiivinen piirre, sillä nyt ihmisten työ, varsinkin kiire, tuli näkyväksi.

”Se (hudlaus) otettiin käyttöön, että ymmärrys parantuis kaikille taululle eikä vaan suullisena tietona. Ja täytyy sanoa, että ymmärrän heti paremmin työpaikkojen toimintaa, kun näen taululta heidän tiedot verrattuna niihin joiden tietoja ei ole esillä.”

”Tuntuu, että se päivittäinen työ ja se näkymätön työ tulee paremmin esille tällä tavalla. Se potilasmäärä ei aina kerro mitä kaikkea se päivä pitää sisällään.”

Tutkimuksen kannalta tärkeää on tuoda esiin kokemukset pitkäkestoisen vaihtelun piirteistä. Pitkäkestoista vaihtelua syntyi uuden toimintatavan käyttöönotosta. Tuloksissa ilmoitettiin, että toimintatavan käyttöönotto epäonnistui. Informaatio uudesta toimintatavasta nähtiin vaillinaisena, mikä toi epäselvyyttä uuden toimintatavan toteutukseen. Tämä näkyi pääosin siinä vaiheessa, kun työntekijöitä alettiin siirtää toisiin osastoihin, missä tehtiin siirrettävän työntekijän osaamisen ylittävää työtä. Työntekijät kokivat, että epäselvät toimintaohjeet toivat huonoja kokemuksia uudessa työympäristössä ja uudessa työyhteisössä. Kuitenkin alun haasteet ja epäluottamus hälvenivät, kun työntekijät saivat itse kehittää taulun käyttöä.

”Se miten se (hudlaus) tuotiin esille oli virhenumero yksi ja se elää pitkään meidän sairaalassa... että siinä jäätiin tiedolta pimettiin ja se muistetaan pitkään. Työntekijät kokivat, että heille tämä vain pakko syötettiin eivätkä he päässeet osallistumaan.”

”Mie vastustin sitä aluksi, koska se tuli niin yllättäen ja ilman tarvittavaa tietoa.”

”Mutta sitten kun saatiin alkaa suunnittelemaan sitä omaa taulua, hudlausta ja tyyliä, sitten lähetettiin pilottiin muutaman muun yksikön kanssa, niin sen jälkeen kokemus on ollut positiivinen.”

Pitkäkestoinen vaihtelu koettiin heti alussa kaoottiseksi. Se lisäsi epäluottamusta muutoksen onnistumisen suhteen. Se lisäsi myös työntekijöiden ja osastonhoitajien haluttomuutta ottaa muutos vastaan sellaisenaan. Uuden työkalun ja toimintatavan käyttöönoton suunnittelu ja informointi

koettiin epäonnistuneen strategiselta tasolta. Tämä vaikeutti muutoksen onnistumista ja eteenpäin viemistä. Kuitenkin lopulta, kun uutta toimintatapaa saatiin alkaa itse käyttäjien toimesta suunnittelemaan ja muokkaamaan huomattiin, että soveltaminen ennakoி parempaa asennetta muutoksen suhteen.

Systemiajattelu

Esimiehet kuvailivat tarkasti ihmisen toimintaa osana systeemiä. Tässä tutkimuksessa huomattiin, että hudlaus-taulu avasi nähtäväksi tilastollisen informaation avulla osastojen tapahtumia muille sidosryhmille mutta ongelmia syntyi, kun työntekijöitä alettiin siirtää toisiin osastoihin vaihtelun helpottamiseksi. Oman osaston sisällä hudlaus-taulun avulla saatu informaatio yhdisti työntekijöitä eri tasoilla yhteisten tapaamisten muodossa. Tämän nähtiin helpottavan sosiaalista läpinäkyvyyttä sekä vaihtelevasti yksilön tasolla joko lisäävän tai helpottavan psyykkistä stressiä.

”Kommunikaatio on parantunut. Jo pelkkä aamulla semmonen lyhyt katsaus siitä päivästä auttaa näyttämään sen tilanteen siitä päivästä ja samalla saa toivottaa kaikille myös mukavaa päivää. Samalla tässä mietitään yhteisöllisyyttä.”

”Positiivista tässä on se, että osastonhoitajan työ on aika yksinäistä ja nyt näkee muita kolleegoita ja ylihoitajia päivittäin.”

”On huomattu, että samoista ongelmista tässä kaikki kärsii omissa poteroissaan mutta nytten voidaan yhdessä ratkoa näitä.”

Hudlaaminen toi esiin haasteen, kun työtehtäviä tasattiin osastojen välillä. Sosiaalisuuden koettiin lisääntyvän osastojen sisällä mutta kokemukset siirtelystä vaihtelivat työntekijöiden kesken. Työntekijöiden osaaminen ei enää riittänyt tai työrooli ei ollut enää selkeä, kun heitä siirrettiin toisiin osastoihin tasaamaan vaihtelusta syntyneitä kiireitä.

”Esimerkiksi hoitajan kokemus tässä kohtaa, että hänet huonosti otettu vastaan toisessa yksikössä tai että työnjako on mennyt väärin. Tässä tietenkin tehdään esimiehenä korjauksia mutta ne negatiiviset kokemukset meinaa jäädä elämään”

”Meillä on vaativa yksikkö, työntekijät kokevat, että me saatais joku avuksi mutta siitä ei välttämättä ole hyötyä. Me tarvittais semmosta ilmapiiriä, että lähettäis mielellään auttamaan ja otettais apu vastaan, että olis semmonen että mahtava ku tulit ja nyt tää tilanne helpottu.”

”Kyllä me aivan niinkö nuoralla tanssitaan, että säilyis se työntekijöiden hyvinvointi ja inhimillisuus, ettei vaan liikaa niitä piiputettais, koska sitten meillä on kohta sairaslomia.”

Tutkimuksessa todettiin, että työntekijöillä oli vaikeaa siirtyä toisiin työryhmiin huonojen siirtokokemusten jälkeen. Työntekijöitä ei otettu hyvin vastaan uudessa työryhmässä tai työntekijät eivät itse tunteneet olleensa hyödyksi vaillinaisen osaamisen vuoksi. Työntekijät joilla oli positiivisia siirtokokemuksia, ja jotka kokivat olleensa hyödyksi, halusivat hudlata uudestaan eivätkä tunteneet samankaltaista stressiä tai pelon tunnetta kuin negatiivisen siirtokokemuksen saaneet työntekijät. Tässä todettiin, kuinka positiiviset kokemukset vaikuttavat ryhmänkiinteyteen. Lyhytaikaiselle ryhmälle on vaikeaa määrittää tai rakentaa koheesiota mutta esimiehet näkivät, että positiiviset kokemukset, onnistumisen kokemukset ja säännöllinen siirtyminen auttoivat asiassa.

”Pienikin apu auttaa niin paljon, vaikkei se siltä siirrettävästä tunnu”

”..mahtava kun joku työntekijä pääs omalla osaamisella auttamaan, niin että sen hudlaajan osaamista on tarvittu siellä yksikössä. Nuo kokemukset on juuri semmoisia mitä pitäis saada, että liikuteltavien osaamista arvostetaan ja he kokisivat olleensa hyödyksi. Ja se menee toisinki päin, että osataan antaa sitä arvostusta sille, joka tulee auttamaan ja näyttääki vaikka eri työtyylin, ja siinä opeteltais sitten tekemään niitä samoja hommia eri tavalla.”

Tieto ja oppiminen

Tuloksissa esimiehet korostivat, että hudlaus onnistuessaan mahdollistaa oppimista. Sen avulla voidaan nähdä uusia työtyylejä, toisenlaisia työyhteisöjen ilmapiirejä ja saada niistä oppia oman työn tekemiseen.

”..on nähty että monenlaisia tyylejä talossa on tehdä samat asiat, että paljon myös olisi yhdenmukaistettavaa ja sitten on opittu, että toisilta kolleegoilta että miten voi tehdä monet jutut paremmin ja helpommin.”

”..liikkuvat vois saada uutta tietoa siitä miten joitaki juttuja tehään eri tavoilla ja sais vähän eri asennetta omaan työhön ku kävis kattelemassa toisten ilmapiiriä.”

Esimiehet näkivät, että uusien toimintatapojen oppiminen toi valtavasti haasteita työntekijöille. Nähtiin, että vaikuttavina muuttujina oppimiselle oli työntekijän oman asenteen lisäksi, erikoisosaston kompetenssivaatimukset sekä sosiaaliset tekijät vieraissa työryhmissä. Esimiehet sanoivat, että siirrettävä pystyy tekemään perustyötä, mikä vapauttaa erikoisosaamisen taitajan vaativimpiin tehtäviin. Tähän hudlauksella pyritään.

”Joillakin yksiköillä on niin paljon helpompaa liikkua keskenään mutta todella vaikea mennä sitten niihin missä vaaditaan sitä tiettyä erikoisosaamista. Ja ne oli aluksi aika isoja kompastuskiviä.”

”Yleensä semmoisia yleisiä juttuja voidaan standardoida mutta sitten kun ollaan siinä potilaan vierellä niin siinä on niin paljon semmosta, mikä tapahtuu vaan siinä tilanteessa.”

”Erikoissaaraanhoidossa on joka yksikössä oma huippu osaaminen ja sen vuoksi on vaikea sekoittaa porukkaa liikaa hudlaamalla. Silloin katoaa erikoissaaraanhoito. Tuntuu, että nykyään ei enää voi kouluttaa niin, että kaikki tietää kaiken hoitotyössä ja lääketieteessä, niin että laatu pysyy. Toistoja tulee niin vähän.”

Oppimisen esteinä nähtiin olevan erikoisosaamisen lisäksi myös asenne ja sosiaaliset tekijät uusissa työryhmissä. Negatiivinen kokemus syntyi, kun työntekijän taidot eivät riittäneet työntekemiseen, oma rooli työryhmässä jäi epäselväksi eikä siirrettävää työntekijää otettu hyvin vastaan uuteen työympäristöön. Esimiehet ajattelivat, että osaamista voitaisiin lisätä säännöllisellä perehdytyksellä mutta he tarkensivat, että eniten haasteita toi ihmisten asenne oppia uutta, ei niinkään kyky oppia uutta. Tämä tarkoittaa, että työntekijät ovat joutuneet kohtaamaan vaikeasti määriteltäviä ongelmia ollessaan siirrettävänä.

”Välillä siirtelyä vähätellään ja naureskellaan. Ja huhupuheita levitellään.”

”Siellä on aina muutama, jotka ei oikein mielellään tee mitään uutta ja käyttäytyy negatiivisesti eikä ota vastuuta. Ei voi muuta ku puhua siitä vastaanottamisen tärkeydestä. Meillä on sitten niitä massakoulutuksia mutta se ei vain niille joillekin sitten se sanoma kolahda.”

”Kehityskeskustelussa käydään näitä asioita läpi, mutta ei me voida ihmisiä muuttaa vaan ihmisen täytyy itse hoksata se asia ja muuttaa itseään.”

Oppimisen nähtiin tapahtuvan, kun työntekijät näkivät toisten työntekijöiden työtyylejä. Kuitenkin haasteita nousi, kun työtehtävä oli epäselvä. Erikoisosaamista ei voi opettaa kenelle tahansa, eikä sitä voi oppia kuka tahansa. Esimiehet eivät kokeneet kehityskeskustelun tai massakoulutuksen olevan riittävä tilanteen ”hoksaamiseen” ja itsensä muuttamiseen.

Psykologia

Tuloksissa psykologiset tekijät nousivat vahvasti esiin muutoksen yhteydessä ja näkyvät eri tavoin jokaisessa ulottuvuudessa. Uuden oppiminen ja uudet toimintatavat nostivat usean työntekijän stressitasoja, joka toi esiin erilaisia asenteita suhtautua tilanteeseen. Moni ei pystynyt sietämään vaihtelusta syntyvää stressiä tai omaksumaan uusien toimintatapojen tyylejä. Todettiin, että osa työntekijöistä ei oman asenteeseensa vuoksi pystynyt asiallisesti kohtaamaan uusia haasteita, jolloin he siirtyivät välttelemään siirtelyä ja uusien toimintatapojen opettelua. Tulosten perusteella esimiehet pystyivät tavoittamaan työntekijän oman ja aidon kokemuksen tilanteesta. He näkivät, että stressi on työntekijöille todellinen mutta lopulta stressin käsittely on kiinni omasta suhtautumisesta tilanteeseen.

”Vielä on tietynlainen jännite tai automaatio, että on vaikia lähteä liikuteltavaksi. Joka aamu sen huomaa. Kehityskeskustelussa melkein jokainen sanoo, että tämä hudlaus on lisännyt stressiä ja pelottaa tulla töihin ja että mihin tässä taas joutuu.”

Tutkimuksen mukaan onnistuneet siirtokokemukset olivat suoraan yhteydessä työntekijän positiiviseen asenteeseen hudlausta kohtaan. Ja päinvastoin negatiivinen siirtokokemus ruokki ainoastaan negatiivista asennetta. Tuloksissa arvioitiin, että jos henkilö, jonka asenne muutokseen oli negatiivinen, koki sen lisäksi vielä epäonnistuneen siirtokokemuksen, hän ei halunnut enää muuttaa käsitystään muutoksesta tai rohkaista muita. Nähtiin, että positiivinen siirtokokemus onnistui, kun työntekijät otettiin hyvin vastaan vieraassa työyhteisössä, mikä viittaa edellisessä kappaleessa käsitellyyn monimutkaisen ongelman helpottumiseen. Lisäksi positiiviseen kokemukseen vaikutti siirrettävän työntekijän ymmärrys työtilanteesta ja oman roolin tärkeydestä auttavana tekijänä vieraassa työryhmässä. Tämä vaikutti tutkimustulosten mukaan joltain osin työntekijän asenteeseen.

”Ja työntekijät väittää, että aina on jotenki tosi huonosti, mutta tuntuu että se johtuu siitä huonosta siirtokokemuksesta.”

”Kyllä täytyy luottaa siihen, että ajan mittaan tulis kaikille niitä hyviä kokemuksia ja että se kantais hedelmää. Ja tässä huomaa, että on semmosia työntekijöitä jotka mielellään lähtee siirtymään avuksi ja kertoo siitä hyvästä kokemuksesta muillekin ja sitä samalla toivoo, että tulis niitä hyviä kokemuksia.”

Tutkimustuloksissa nähtiin, että ihmisten asenne kohdata stressiä ja mennä mukavuusalueen ulkopuolelle oli kiinni persoonallisista tekijöistä. Ihmisten omasta asenteesta lähtevä negatiivisuus koettiin esimiesten näkökulmasta haasteellisena, koska tällöin työntekijät alkoivat vältellä uusia työnkuvia ja keksiä tekosyitä, ettei uutta toimintatapaa tarvitsisi kohdata. Ja mikä pahinta he lopulta välttelivät auttamasta toisia osastoja ja levittelivät negatiivisia ”huhupuheita” työtilanteista. Kehityskeskusteluissa kyseisiä käyttäytymisen ja ajattelun puolia pyrittiin puimaan mutta esimiehet kokivat, etteivät he voineet vaikuttaa ihmisen ajatteluun ja asenteeseen, jollei työntekijät itse olleet halukkaita tarkastelemaan omaa käyttäytymistään.

”Tietyt ihmiset eivät halua lähteä hudlaamaan toisiin osastoihin, nämä on persoonakysymyksiä ku eivät halua mennä mukavuusalueen ulkopuolelle. Uudet asiat tuntuu tosi ikäviltä ja vaikeilta. Monet ihmiset on ollu samassa työssä monta kymmentä vuotta ja ei mielellään lähe muuhun yksikköön töihin.”

”Persoona kohtaista on myös se, että jotkut sanoo aina, ettei meiltä kukaan voi lähteä siirrettäväksi tai ottaa lisää potilaita. Ja sitten jotkut taas pyytää koko ajan apua, ettei niinkö kohtaa sitä tilannetta ja itseksensä pärjää. Kehityskeskusteluissa pitää ottaa nämä asiat puheeksi nämä havainnot, että johtuuko ne työkyvystä, asenteesta vai mistä.”

Tuloksissa painotettiin, kuinka vahvoja tunnesuuntautuneita tyylejä osa työntekijöistä otti käyttöön, kun he kokivat epämiellyttäviä tunteita.

”Yksi sano, että minä olen ”tietyn osaston työntekijä enkä muualla töitä tee” niin sen ajatuksen muuttaminen on ollu välillä haastavaa.”

”Välillä vain keksitään syitä ettei tarvis mennä, ja silloin pittää vain kuunnella ja kyllä sitä tietää että asenteesta tuo on kiinni.”

”..niin ja kuinka paljon edes niitä negatiivisia kokemuksia on vai onko se vain se pelko päällä? Koska pääsääntöisesti tuntuu, että ne kokemukset on kuitenkin positiivisia. Että tekeekö joku sillee, että ne muutamat joilla on negatiivinen kokemus niin ne vain ruokkii niitä pelkääviä sitten ainoastaan.”

Esimiesten mukaan jotkut pitkäaikaisen muutoksen tekijät näkyivät työntekijöiden käyttäytymisessä vielä kauan muutosprosessin edetessä. Kuitenkin tämän lisäksi huomattiin useita henkilökohtaiseen motivaatioon liittyviä tekijöitä, jotka kertoivat enemmän tarinaa ihmisen psykologisista puolista käsitellä ja toimia stressin alla. Tämän lisäksi keskiöön nousi ihmisen henkilökohtainen uskosta pärjätä muutoksen vaatimuksissa.

JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksessa keskeisimmät aiheet olivat reflektiotaitojen ja yhteistyötaitojen kyvyt. W. Edwards Deming painottaa syvällisen tiedon teoriassaan näiden osa-alueiden merkitystä muutosta eteenpäin vievinä voimina. Sairaalaympäristössä huomattiin, että reflektiotaidot olivat yhteydessä yksilön kykyyn sopeutua, säädellä tunteita sekä oppia uusi työtyyli. Nämä taas kertoivat syvällisempää tarinaa yksilön persoonallisesta motivaatiosta kohdata omat tuntemukset sekä käyttää voimavaroja stressiä aiheuttavissa tilanteissa. Esimiehen näkökulmasta keskeisimmäksi aiheeksi ja rooliksi nousi edellä mainittujen ilmiöiden ymmärtäminen ja ihmisten johtaminen muutoksessa huomioiden nämä inhimilliset ja kontekstuaaliset tekijät.

Sairaalaympäristön organisaatiomuutoksessa on pitkään keskusteltu muutosvastarinnan tekijöistä. Niiden pohtiminen on tärkeää, sillä tieto auttaa kehittämään vaihtoehtoisia ratkaisuja muutoksen mahdollistamiseksi. Brazzel & Jones (2006) jakavat muutoksen vastustamisen kolmeen eri tasoon. Ensimmäinen taso tarkoittaa, ettei muutosta ymmärretä, mikä perustuu rationaalisuuden ja informaation konfliktiin. Toinen taso kuvastaa sopeutumiseen liittyvää tunneperäistä reagoimista muutoksen vaikutuksiin, mikä heijastuu yksilöstä pelkona. Kolmas taso kertoo työntekijöiden vastustuksesta, joka kohdistuu muutoksen johtajiin. Tällä tasolla tarkastellaan henkilökemioita luottamuksen näkökulmasta. (Brazzel & Jones 2006, 124-127.) Tässä tutkimuksessa muutoksen

vastustaminen painottuu vahvasti toiselle tasolle eli sopeutumiseen ja tunneperäisiin tekijöihin. Tulokset kuvailivat tarkasti emotionaalisia tekijöitä, mikä antaa uutta tietoa lean-kulttuurin luomiseen sekä organisaatiomuutoksen keskusteluun. Mäkijärven mukaan jokaisen organisaation on kuitenkin löydettävä oma polkunsaa lean-kulttuurin luomiseksi, missä jatkuva muutos ja kehittyminen mahdollistuvat (Mäkijärvi 2013, 29).

Tulosten perusteella oli selkeää, että tietoinen tai tiedostamaton vastustaminen painottui emotionaalsiin tekijöihin. Tällöin kyse ei välttämättä ole ilkkurisesta toiminnasta vaan yksilön luonnollisesta reaktiosta muutosvaatimuksiin ja stressiin, elämäntilanteen ja –roolin muutokseen. Tarkoituksenmukaista kuitenkin olisi muuttaa pelkoa ja defenssiä luovan psyykkisen taidon tieltä. Muutoksen tuomat uudet monimutkaiset ongelmat ja Antonovskyn painottamat aikuisuudessa, varsinkin työpaikalla, esiin nousevat ongelmat korostuivat tuloksissa vastustuksen laukaisijoina. Työpaikalla nouseviin monimutkaisiin eli kognitiivisiin ja sosiaalisiin haasteisiin ei voi valmistautua etukäteen. (Antonovsky 1987, 107-118.) Tällöin niistä oppiminen ja niiden ratkaiseminen kehittyvät ainoastaan sen hetken kontekstissa. Olennaista on huomata, että ongelmasta oppimiseen ja sen ratkaisemiseen vaikuttaa merkittävästi yksilön psyykinen mentalisoimisen eli reflektion taito. Tällä mentaalilla kyvyllä yksilö voi tarkastella omia jo olemassa olevia taitoja ja kehittää niitä tilanteen mukaan oman pärjäämisen edistämiseksi. Esiemiesten mukaan massakoulutus tai kehityskeskustelu ei riittänyt viemään itsehavaintoa ja oppimista tarkoituksenmukaiselle tasolle. Tulosten perusteella huomattiin, että organisaatiomuutoksessa emotionaalisen vastustuksen ymmärtäminen nousee merkittäväksi, ja tässä sairaalaympäristössä sen vaatimukset ylittivät olemassa olevat kehityskanavat. Kehittämisen kannalta on tärkeää huomioida, että itsehavainnointi kehittyä ainoastaan hyvässä transferenssissa, jossa toinen henkilö omaa kyseiset taidot, pystyy luomaan avoimen tilan peilaamiselle ja mielen tarkastelulle. (Pajulo, Salo & Pyykkönen 2016, 81-87.) Itsehavainnointi on Demingin mukaan ainoa reitti oppimiselle ja kehittymiselle. Batemanin & Fonegyn (2014) mukaan jo pelkkä mielen sisältöjen pohdinta voi avata uskomukset uusille vaihtoehdoille (Bateman & Fonagy 2014, 15).

Tulosten perusteella voidaan päätellä, että työn operationaalisten suoritusten esteeksi nousi henkilökohtaiset psykologiset tekijät, jotka nähtiin asenteellisesti negatiivisina puolustuskeinoina haastavissa tilanteissa. Puolustuskeinot eivät tukeneet yhteistyötä ja monipuolisten ongelmanratkaisutaitojen kehittymistä. STT:n avulla voidaan päätellä, että johtamisroolin tulee syventyä näihin psykososiaalisiin osa-alueisiin, jotka koostuvat yksilön voimavaroista, tukea ihmisiä

tarkoituksenmukaisten psykologisten strategioiden valinnassa, tehdä työ esteettömästi toteutettavaksi ja tukea sisäistä motivaatiota, jotta muutosta voidaan viedä eteenpäin sairaalaympäristössä.

POHDINTA

Kriittisessä tarkastelussa voidaan miettiä, että onko STT liian psykologia painotteinen verrattuna lean-ajattelun muutosmetodeihin ja uuden työkalun käyttöönoton tarkasteluun. Tutkimustuloksissa huomattiin, että esimiesten painotus muutoksen kuvailussa kallistui prosessipainotteisuudesta ja strategiasta pääosin psykologisiin tekijöihin. Tutkimustulokset osoittavat, että STT voi tuoda lisää syvyyttä lean-menetelmien käytön ohelle. Jos organisaatio keskittyy esimerkiksi poistamaan hukkaa tai lisäämään prosessiin läpinäkyvyyttä, on organisaation hyvä huomioida muutoksen liittyvät psykologiset tekijät.

Worleyn & Doolen (2006) mukaan muutos on ominaisuuksiltaan aina sen kohteelle omalaatuinen (Worley & Doolen 2006). Tässä tutkimuksessa muutoksen omalaatuisuutta korosti psykologisten tekijöiden tarkka kuvailu haastattelijoiden toimesta. Tämä tuki W. Edwards Deming syvällisen tiedon teorian ydintä, joka painottaa laajaa psykologista tietämystä muutoksessa toimivilta esimiehiltä. Tulosten perusteella tärkeää oli huomioida, kuinka merkitykselliseksi yhteistyön ja reflektiotaitojen merkitys nousi muutoksen mahdollistumisessa. Torkkolan (2015) mukaan sidosryhmien yhteyksiin panostamisella ollaan havaittu, että virheiden määrä laskee, tehokkuus, yhteistyö ja osaaminen lisääntyvät (Torkkola 2015, 92-107). Lisäksi ryhmä, joka koostuu reflektiotaitojen (mentalisaation) omaavista jäsenistä, pystyy ymmärtämään ryhmän jäsenten mielentiloja ja edistämään yhteistyötä. On havaittu, että ”mentalisoinnin yhteisön vuorovaikutukselle on ominaista uteliaisuus, epävarmuuden sietokyky, reflektointi ja pohdinta, eri näkökulmien huomioiminen, joustavuus, nöyryys, leikkisyys, oman osuuden ja omien virheiden tunnustaminen ja tunnistaminen, oman toiminnan vaikutusten pohtiminen, anteeksi antaminen ja luotettavuus” Nämä taidot ovat myös hyvän johtajan ominaispiirteitä. (Pajulo, Salo & Pyykkönen 2016, 87.)

Yksilön persoonalliset voimavarat, kuten koherenssitunne on vahvasti yhteydessä niin yksilön omaan viihtyvyyteen, tarmokkuuteen mutta myös ryhmän koherenssin tunteen kehittymiseen. Antonovskyn (1987) mukaan ryhmän koherenssitunne nousee yksilön omasta elämänhallinnan tunteesta. Sen vuoksi ryhmän koherenssin tunteen varianssia voidaan määrittää ainoastaan yksilöiden ominaisuuksista. Antonovskyn mukaan ryhmän vahvuutta määritetään ensin ryhmän kiinteyden eli

koheesion kautta. Lyhyt aikaiselle ryhmälle ei voida määrittää koherenssia arvioita vaan arviossa täytyy keskittyä ensin yksilöiden sosiaalisiin taitoihin sekä ihmisten maailmankuviin. Saman maailmankuvan omaavat ihmiset vaikuttavat kollektiiviseen ilmapiirin muodostumiseen ja ylläpitävät sitä omalla käytöksellään. (Antonovsky 1987, 170-179.) Sinkkosen (2004) mukaan aikuisuudessa monipuoliset vuorovaikutussuhteet tarjoavat ihmiselle mahdollisuuden muodostaa ja käsitellä sisäisiä työskentelymalleja eli representaatiota (Sinkkonen 2004). Kuten aiemmin todettiin, representaatioista muodostuu yksilön laajempi havainnoinnin työkalu eli maailmankuva, jonka voidaan ajatella edustavan ohjaavaa käsitystä todellisuudesta (Kallio, Mononen & Tynjälä 2014). Nämä ihmisen kyvyt ja niiden kehittyminen kertovat, kuinka dynaamista ihmisen psykologinen toiminta on. Motivoivaan ja tarkoituksenmukaiseen päämäärään kytkettynä kyvyistä voi kehittyä yksilölle ja yhteisölle niiden toimintaa palvelevia voimavaroja.

Tulosten perusteella muutoksen johtaminen ei ole ainoastaan työtapojen strategista tehostamista vaan muutoksen eteenpäin vieminen vaatii esimiehiä toimimaan myös psykososiaalisella alueella. Yhteenvedossa ilmeni, että STT:ssa sekä tutkimustuloksissa korostuu reflektiivisten taitojen merkitys, niin yksilöllä kuin ryhmällä. Reflektio on edellytys oppimiselle sekä kanssakäymiselle. Reflektion avulla yksilö pystyy tarkastelemaan omia sekä toisten ihmisten lähtökohtia muutos- ja stressitilanteessa. Omien ja toisten mielentilojen huomioiminen, pohdinta ja arvostaminen ovat välttämättömiä toimivalle yhteisölle ja yhteistyölle. Jos johtamisella halutaan pyrkiä vaikuttamaan muutoksen kokonaisvaltaisuuteen, tulee esimiesten tällöin tarjota työntekijöille psykologisia työkaluja ryhmäkoheesion, yksilön voimavarojen, sisäisen motivaation, asenteen ja reflektiotaitojen kehittämiseksi, jotta kokonaisvaltainen muutos mahdollistuu.

Tämän tutkimuksen toteutusmuoto toimi jo itsessään edukatiivisena interventiona. Jatkotutkimuksen kannalta mielenkiintoista olisi tutkia syvemmin erityispiirteiden alueita, kuten työntekijöiden sisäistä motivaatiota, oppimisen lähtökohtia, mentalisaatiota, selviytymiskeinoja tai esimiesten omaa peilaus- ja reflektiotaitoja. Lisäksi ryhmädynamiikan kannalta mielenkiintoista olisi tutkia, kuinka positiivisia siirtokokemuksia saataisiin lisättyä. Lyhyt aikaisten ryhmien ryhmäkiinteyden kehittämiseen olisi mahdollista perehtyä tutkimalla jäsenten sosiaalisia taitoja sekä maailmankuvaa. Esimerkiksi sidosryhmien yhteistyötä olisi mahdollista kehittää ja tutkia dialogisen verkostotyön periaatteita noudattavan reflektioivan työryhmän avulla (ks. Seikkula & Arnkil 2009).

Lähteet

Aalto, A-M (2011). Suositus Psykkisen Toimintakyvyn Mittaamiseksi Väestötutkimuksessa. 26.1.2011.

http://www.thl.fi/toimia/tietokanta/media/files/suositus/2011/01/26/S007_suositus_psykkinen_vt_110126.pdf

Allaire, J. C. & Marsiske, M. (2002). Well and Ill-Defined Measures of Everyday Cognition: Relationship to Older Adult's Intellectual Ability and Functional Status. *Psychol Aging*. 2002 March; Vol. 17(1): 101-115.

Allport, G. W. (1969). *Pattern and Growth in Personality*. London: Holt, Rinehart and Winston.

Antonovsky, A. (1987). *Unraveling The Mystery of Health. How People Manage Stress And Stay Well*. San Francisco, California: Jossey-Bass Inc.

Bateman, A. & Fonagy, P. (2014). *Mentalisaatioon perustuva hoito. Epävakaan persoonallisuushäiriön käytännön hoito-opas*. Tammerprint.

Berg, C. Meegan, S. & Deviney, F. (1998). A Social-Contextual Model of Coping with Everyday Problems Across The Lifespan. *International Journal of Behavioral Development*, Vol. 22(2). 239-261.

Brazzel, M, & Jones, B. (2006) *The NTL Handbook of organizational development ans change: Principles, practices and perspectives*. San Francisco, California: Pfeiffer.

Burke, W. W. & Litwin, G. H. (1992). A Causal Model of Organizational Performance And Change. *Journal of Management*. 1992. Vol. 18(3). 523-545.

Deming, W. E. (2000a). *The New Economics: For Industry, Government, Education*. 2nd. Edition. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.

Deming, W. E. (2000b). *Out of Crisis*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press edition.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Tutkimushaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.

Kallio, E. (2011). Integrative Thinking is The Key: An Evaluation of The Current Research into The Deveploment of Thinking Adults. *Theory & Psychology* Vol. 21(6). 785-801.

Kegan, R. (1983). *The Evolving Self: Problem and Process in Human Development*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

Labouvie-Vief, G. & González, M. M. (2004). Dynamic Integration: Affect Optimization and Differentiation in Development. *Affect Optimization and Differentiation in Development*. In book: D. Y. & Stenberg, R. J. (Eds.) 2004. *Motivation, Emotion, and Cognition: Integrative perspectives on Intellectual Functioning and Development (237-272)*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum.

Lapin sairaanhoitopiirin kotisivut. <http://www.lshp.fi>

- Lazarus, R. S. (1966). *Psychological Stress and The Coping Process*. New York: McGraw-Hill.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer.
- Marshall, P. J. (2014). *Beyond Different Levels: Embodiment And The Deveploment System*. *Frontiers in Psychology*, Vol. 5.
- Maslow, A. H. & Frager, R. (1987). *Motivation and Personality*. (3rd ed.). New York: Harper Collins.
- Modig, N. & Åhlström, P. (2013). *Tätä on Lean*. Tukholma: Rheologica publishing.
- Mononen, L. Tynjälä, P & Kallio, E. (2016). *Systeemiajattelu – Monitieteinen Näkökulma Kokonaisvaltaiseen Ajatteluun*. Teoksessa: Kallio, E. (toim.) 2016. *Ajattelun Kehitys Aikuisuudessa – Kohti Moninäkökulmaisuuutta*. (s. 297-319). Jyväskylä: Yliopistopaino.
- Mäkijärvi, M. (2013). *Lean-menetelmä suomalaisessa terveydenhuollossa – kokemuksia ja haasteita HUS:ssa*. Tampereen teknillinen yliopisto.
- Pajulo, M. & Salo, S. & Pyykkönen, N. (2016). *Mentalisaatio ja reflektiivinen funktio*. Teoksessa: Kumpulainen, K. & Aronen, E. & Ebeling, H. & Laukkanen, E. & Marttunen, M. & Puura, K. & Sourander, A. (toim.) (2016). *Lastenpsykiatria ja Nuorisopsykiatria*. (s. 81-87). Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.
- Penninton, D. C. (2005). *Pienryhmän sosiaalipsykologia*. Helsinki: Gaudeamus.
- Plenert, G.J. (2011). *Lean Management Principles for information Technology*. Florida: CRC Press, Taylor & Francis Group.
- Schraw, G. Dunkle, M. E. & Bendixen L. D. (1995). *Cognitive Processes in Well-Defined and Ill-Defined Problem Solving*. *Applied Cognitive Psychology*. Vol. 9. 523-538.
- Seikkula, J. & Arnkil, T. E. (2009). *Dialoginen Verkostotyö*. THL. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201205084999>
- Sinkkonen, J. (2004). *Kiintymyssuhdeteoria – tutkimuslöydöksistä käytännön sovelluksiin*. *Lääketieteellinen Aikakauskirja Duodecim*. 2004;120(15);1866-73.
- Skyttner, L. (2001). *General System Theory Ideas & Applications*. Singapore: World Scientific.
- Strough, J. & Keener, E. J. (2014). *Goals and Strategies for Solving Interpersonal Everyday Problems Across the Lifespan*. P. 190-204. In book: Verhaeghen, P. & Hertzog, C. 2014. *The Oxford Handbook of Emotion, Social Cognition, and Problem Solving in Adulthood*. Oxford: University Press.
- THL.fi <https://www.thl.fi/fi/web/toimintakyky/mita-toimintakyky-on> &
<https://www.thl.fi/fi/web/toimintakyky/mita-toimintakyky-on/toimintakyvyn-ulottuvuudet>
- Tiilikainen, P. & Heikkinen, R-L. (2011). *Sosiaalisen Toimintakyvyn Arviointi ja Mittaaminen Väestötutkimuksissa*. 26.1.2011.
[http://www.thl.fi/toimia/tietokanta/media/files/suositus/2011/01/26/S008 suositus sosiaalinen vt 1 10126.pdf](http://www.thl.fi/toimia/tietokanta/media/files/suositus/2011/01/26/S008%20suositus%20sosiaalinen%20vt%201%2010126.pdf)

Torkkola, S. (2015). Lean – Asiantuntijatyön Johtamisessa. Helsinki: Talentum Pro.

Tuominen, K. (2010). Lean käytännössä: Yritysesimerkkejä tehokkaista lean-periaatteista ja käytännöistä. Readme.fi.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. (2002). Laadullinen Tutkimus ja Sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuulio-Henriksson, A. (2011). Kognitiivisen Toimintakyvyn Arviointi Väestötutkimuksissa. 26.1.2011.

http://www.thl.fi/toimia/tietokanta/media/files/suositus/2011/01/26/S006_suositus_vt_kognitio_110126.pdf

Väisänen, J. (2012). Toyotan Johtamiskäytännöt - Toyota Kata. <http://www.sixsigma.fi/fi/artikkelit/toyotan-johtamiskaeytaennoet-toyota-kata/>

Womack, J. P. & Jones, D. T. & Roos, D. (1990). The Machine That Changed The World. New York: Rawson Associates.

Worley, J. M. & Doolen, T. L. (2006). The Role of Communication and Management Support in a Lean Manufacturing Implementation. Management Decisions, Vol. 44(2). 228-245.

W. Edwards Deming Institution (2016). <https://deming.org/>

Liite 1.

Teemahaastattelun runko, huhtikuu 2017

Haastattelukysymykset:

- Kerro positiivinen ja negatiivinen kokemus hudlauksesta
- Mitä hudlaus tarkoittaa? Miten se näkyy teidän yksikössänne? Miksi se on otettu käyttöön?
- Mitkä ovat hudlauksen haasteet ja mahdollisuudet?
- Tarvitseeko hudlausta kehittää? Millä tavalla kehittäisit sitä?
- Millä tavalla hudlauksen kehittämisellä voidaan vaikuttaa vai voidaanko?
 - Työnkuvan standardointiin, työn kuormittavuuteen, prosessin läpinäkyvyyteen, asiakasnäkökulman tuomiseen osaksi prosessia