

Opinnäytetyö (YAMK)

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

2022

Oona Mäntysaari

Lähiesihenkilöiden kehittämistoiminnan johtamisosaaminen

– Suunnitelma osaamisen kehittämiseksi



Opinnäytetyö (YAMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

2022 | 104 sivua

Oona Mäntysaari

Lähiesihenkilöiden kehittämistoiminnan johtamisosaaminen

- Suunnitelma osaamisen kehittämiseksi

Sosiaali- ja terveysalalla kehittäminen on jatkuvaa. Lähiesihenkilöt ovat kehittämistoiminnassa tärkeässä roolissa, jolloin heiltä vaaditaan monipuolista osaamista.

Kehittämiprojektin tarkoituksena oli koota perusterveydenhuollon palveluita tuottavalle Pöytyän kansanterveystyön kuntayhtymälle tietoa lähiesihenkilöiltä vaadittavasta osaamisesta kehittämistoiminnan johtamisessa ja juurruttamisessa sekä selvittää osaamisen nykytilaa osaamisen kehittämiseksi jatkossa. Kirjallisuuskatsaukseen koottiin teoreettista tietoa kehittämistoiminnan johtamisosaamisesta. Sen nykytilaa organisaatiossa selvitettiin ja kuvattiin yksilöteemahaastatteluilla, jotka analysoitiin teorialähtöisellä sisällönanalyysillä.

Tämän perusteella kehittämiprojektissa mukana oleville esihenkilöille järjestettiin kehittämisosaamisen työpaja. Tuotoksena laadittiin kehittämisosaamisen kehittämissuunnitelma, jossa korostuivat koko kehittämisprosessin hallinta, työntekijöiden osallistaminen ja tähän kannustava johtajuus sekä asiakasosallisuuden hyödyntäminen.

Asiasanat:

kehittäminen, esimiehet, johtaminen, osaaminen, terveydenhuolto

Master's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Health and Well-Being | Management and Leadership in Health care

2022 | 104 pages

Oona Mäntysaari

Supervisor's competencies needed in leadership and management of development work

- Development plan of competencies

The development of work and processes is continuous in health care. The supervisors are playing important role in that work and that is why they need versatile competence.

The aim of the project was to present information for primary health care organization Pöytyän kansanterveystyön kuntayhtymä about the competencies that health care supervisors need in leading and managing development work for the future development interventions. The theoretical information was gathered to the literature review and the competencies that the supervisors already have were discovered with theme interviews which were analyzed with theory-based content analysis. With that information the interactive workshop with the supervisors was arranged.

The output of the project was a development plan of the competencies needed in leadership and management of development work, which highlighted controlling the whole development process, engaging the employees, leadership supporting that and engaging the customers.

Keywords:

Development, supervisors, leadership, management, competence, health care

Sisältö

1 Johdanto	6
2 Kehittämiprojektin lähtökohdat	9
2.1 Tavoite ja tarkoitus	9
2.2 Toimintaympäristö	10
2.3 Projektioorganisaatio	11
2.4 Kehittämiprojektin eteneminen	12
3 Kehittämistoiminta	14
3.1 Kehittämistulosten juurruttaminen	16
3.2 Kehittäminen sosiaali- ja terveysalalla	18
4 Johtaminen ja lähiesihenkilö	20
4.1 Lähiesihenkilöiden johtamisosaaminen sosiaali- ja terveysalalla	22
4.2 Kehittämistoiminnan johtamisosaaminen	26
5 Kehittämiprojektin toteutus	35
5.1 Tiedonhankinta	35
5.2 Kehittämiprojektin tutkimuksellinen osuus	36
5.2.1 Tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset	36
5.2.2 Tutkimusmenetelmät	37
5.2.3 Tutkimustulokset	40
5.2.4 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset	61
5.3 Työpajatyöskentely	67
6 Kehittämisosaamisen kehittämissuunnitelma	69
7 Kehittämiprojektin arviointi ja pohdinta	72
7.1 Kehittämiprojektin toteutuksen arviointi	72
7.2 Eettisyys ja luotettavuus	74
7.2.1 Kehittämiprojektin luotettavuus	76
7.2.2 Tutkimuksen luotettavuus	77
7.3 Jatkotutkimusaiheet	79

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko.

Liite 2. Kehittämistoiminnan johtamisosaamisen yhteenvetolistat.

Liite 3. Työpajan palautekysely.

Liite 4. Tietosuojailmoitus

Liite 5. Saatekirje ja tietoinen suostumus.

Kuviot

Kuvio 1. Kehittämisprojektin eteneminen.	13
Kuvio 2. Aineiston analyysin eteneminen.	40
Kuvio 3. Kehittämiseen liittyvän toiminnan johtamisen osaamisen luokittelu.	41
Kuvio 4. Tutkimus- ja kehittämisosaamisen luokittelu.	45
Kuvio 5. Johtajuusosaamisen luokittelu.	48
Kuvio 6. Työntekijälähtöisyysosaamisen luokittelu.	51
Kuvio 7. Asiakaslähtöisyysosaamisen luokittelu.	54
Kuvio 8. Viestintä- ja vuorovaikutusosaamisen luokittelu.	56
Kuvio 9. Juurtumiseen vaikuttavien tekijöiden luokittelu.	59

Taulukot

Taulukko 1. Kehittämisosaamisen kehittämissuunnitelma.	71
--	----

1 Johdanto

Sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden tulee nykyään vastata toimintaympäristön muutosten vaatimiin sekä organisaation sisäisiin kehittämistarpeisiin uudistamalla ja kehittymällä saavuttaakseen parempaa palvelun laatua ja vaikuttavuutta, oikea-aikaisuutta, asiakaslähtöisyyttä ja - tyytyväisyyttä, potilasturvallisuutta, taloudellisuutta sekä työntekijän näkökulmasta parempaa ergonomisuutta, työturvallisuutta sekä työviihtyvyyttä. Palveluja ja toimintaa tulee kehittää myös kilpailukyvyn parantamiseksi, sillä vain jatkuvasti uudistuvat organisaatiot pärjäävät muuttuvilla markkinoilla. (Salonen ym. 2017, 24; Kallankari 2019; Kuntaliitto 2019, 7–15; Viitala & Jylhä 2019; Laulainen 2020, 154.)

Sosiaali- ja terveyspalveluiden kehittäminen ja uudistaminen on välttämätöntä myös uuden tutkimustiedon sekä lakien ja yhteiskunnan muutosten myötä. Väestön ikääntyminen, syntyvyyden lasku, valtion ja kuntien talous sekä digitalisaatio lisäävät muutospaineita. (Kallankari 2019.) Vastauksena näihin vaatimuksiin on meneillään laaja sosiaali- ja terveyspalveluiden sekä pelastustoimen uudistus, jonka tavoitteena on kehittää ja sovittaa palveluita yhteensovitetuiksi palveluketjuiksi ja kokonaisuuksiksi, jolloin ihminen saa tarvitsewansa avun yhdellä yhteydenotolla laaja-alaisesta sosiaali- ja terveyskeskuksesta. Ihmislähtöisiä palveluita, digitaalisia ratkaisuja ja toimintatapoja kehitetään perustuen laajaan osaamiseen ja ammattilaisten yhteistyöhön. (Valtioneuvosto 2021.)

Julkisessa terveydenhuollossa kehittämissuhteiden taustalla voi olla laajempien muutospaineiden lisäksi myös esimerkiksi organisaation sisäiset uudet ohjeistukset tai päivittäisessä työssä havaitut paremmat käytännöt. Kehittämisen tulee kuitenkin aina pohjautua organisaation strategiaan. Samalla kuin toimintaa kehitetään, sote-alan perustoiminnan ja palveluiden jatkuvuus on turvattava laatu, hoidon laatu sekä potilas- ja työturvallisuus huomioiden. (Virtanen & Stenvall 2012, 92; Laaksonen & Ollila 2017, 10, 123; Kallankari 2019.)

Sosiaali- ja terveysalalla on tehty pitkään kehittämistyötä, mutta organisaatioiden kyky uudistaa toimintaansa vaihtelee paljon (Stenvall & Virtanen 2012, 76, 79). Niin johtajilta kuin työntekijöiltäkin edellytetään osallistumista organisaation muutosten edistämiseen ja kehittämiseen perustyönsä sekä meneillään olevien muutosten keskellä. Tällöin kehittäminen on osa muuttuvaa toimintaympäristöä. (Laulainen ym. 2020, 172.)

Hoitotyön johtajilta vaaditaan monipuolista osaamista (Kantanen 2017; Zitting ym. 2019; González-García 2021). Työnkuvat ovat moninaisia klinisen työn johtamisesta erilaisiin strategisiin suunnittelu- ja kehittämistehtäviin. Myös muutosjohtaminen sekä innovaatioiden etsiminen ja soveltaminen kuuluvat hoitotyön johtajan työhön. Osaamiselta vaaditaan paljon työn edellyttäessä esimerkiksi yleisiä johtamistaitoja, henkilöstöjohtamis- ja esimiesosaamista, yhteistyökykyä sekä verkosto- ja moniammatillisuusosaamista, kykyä työskennellä itsenäisesti, laatuosaamista, kontekstiin ja substanssiin liittyvää osaamista, taloudellisten resurssien hallinnan osaamista sekä kehittämis- ja tutkimusosaamista. Kehittämisoosaamista tarvitaan muun muassa tulevaisuuden työn muuttuvan rakenteen uudistamiseen, näyttöön perustuvan tiedon käyttöönottamiseen organisaatiossa sekä sosiaali- ja terveydenhuollon tulevan uudistuksen tarpeisiin vastaamiseen. (Meriläinen ym. 2016; Zitting ym. 2019, 382; Laulainen ym. 2020, 164–165.) Kehittämistoiminnassa esimiesten kehittämisjohtamisen osaamisella on tärkeä rooli (Ranta 2020, 124). Lähijohtajat tulevat viemään tulevaa sote-uudistusta käytäntöön, jolloin heillä ja heidän osaamisellaan on merkittävä asema (Vartiainen 2017, 33–34, 40).

Tämän kehittämisprojektina toteutettavan opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa organisaatiolle tietoa siitä, millaista osaamista lähiesihenkilöiltä vaaditaan kehittämistoiminnan johtamisessa ja sen juurruttamisessa yksikön uusiksi toimintatavoiksi, jotta osaamista pysytään kehittämään jatkossa haluttuun suuntaan. Tavoitteena oli koota teoreettista tietoa lähiesihenkilöiden kehittämistoiminnan johtamisosaamisesta sekä selvittää ja kuvata sen nykytilaa organisaatiossa. Tämän perusteella kehittämisprojektissa mukana oleville esihenkilöille järjestettiin kehittämisosaamisen työpaja selvityksessä esiin

nousseiden teemojen pohjalta. Organisaatiolle laadittiin jatkoa varten kehittämisosaamisen kehittämissuunnitelma.

2 Kehittämiprojektin lähtökohdat

Tämä kehittämisprojekti toteutettiin itsenäisenä muihin hankkeisiin liittymättömänä projektina. Kohdeorganisaationa toiminut perusterveydenhuollon palveluita tuottava Pöytyän kansanterveystyön kuntayhtymä on kehittämismyönteinen ja pyrkii vastaamaan sote-alan muuttuviin tarpeisiin kehittämällä toimintaansa ketterästi osana arkea sekä laajemmissa kehittämishankkeissa. Projekti sai alkunsa organisaatiossa tehdyistä havainnoista sekä keskusteluista johtavan hoitajan kanssa. Monet kehittämishankkeet alkavat vauhdikkaasti, mutta uudet käytännöt eivät välttämättä jää osaksi työskentelyä tai unohtuvat arjen kiireessä. Toisissa yksiköissä kehittäminen on luonnollinen osa arkityötä, kun taas toisissa sen eteen on ponnisteltava enemmän.

Osa lähiesihenkilöistä on saanut lisäkoulutusta kehittämisestä, ja osa taas on saanut oppinsa käytännön työssä. Jotta aktiivinen kehittämiskulttuuri olisi osa jokaisen yksikön arkea ja kehittämisen tulokset juurtuisivat käyttöön paremmin, oli tarpeellista selvittää lähiesihenkilöiden kehittämistoiminnan johtamisosaamista teorian tasolla ja organisaatiossa olevan osaamisen nykytilaa arvioimalla sekä kehittämistoimenpiteiden juurtumiseen vaikuttavia tekijöitä.

2.1 Tavoite ja tarkoitus

Kehittämisprojektin tarkoituksena oli tuottaa organisaatiolle tietoa siitä, millaista osaamista lähiesihenkilöiltä vaaditaan yksikkönsä kehittämistoiminnan johtamisessa ja sen juurruttamisessa yksikön uusiksi toimintatavoiksi, jotta osaamista pystytään kehittämään jatkossa haluttuun suuntaan. Tavoitteena oli koota teoreettista tietoa lähiesihenkilöiden kehittämistoiminnan johtamisosaamisesta sekä selvittää ja kuvata sen nykytilaa organisaatiossa. Tämän perusteella kehittämisprojektissa mukana oleville esihenkilöille järjestettiin kehittämisosaamisen työpaja selvityksessä esiin nousseiden

teemojen pohjalta. Projektin tuotoksena organisaatiolle laadittiin jatkoa varten kehittämisosaamisen kehittämissuunnitelma.

Vaadittavan osaamisen selvittämiseksi laadittiin kirjallisuuskatsaus, jonka tekemistä ohjasivat alla esitetyt kysymykset 1 ja 2. Organisaatiossa työskentelevien lähiesihenkilöiden osaamisen nykytilan kuvaamiseksi tehdyn selvityksen tavoitteena oli vastata kysymyksiin 3 ja 4.

1. Millaista osaamista kehittämistoiminnan johtaminen vaatii?
2. Mitkä tekijät vaikuttavat kehittämistoiminnan juurtumiseen johtamisen näkökulmasta?
3. Millaista kehittämistoiminnan johtamisosaamista ja sen kehittämistarpeita Pöytyän kansanterveystyön kuntayhtymän lähiesihenkilöillä on?
4. Millaisia kehittämistoimenpiteiden juurtumista edistäviä tekijöitä lähiesihenkilöt tunnistavat ja käyttävät?

2.2 Toimintaympäristö

Kehittämisprojekti toteutettiin Pöytyän kansanterveystyön kuntayhtymässä, joka tuottaa perusterveydenhuollon palveluita jäsenkuntiansa Pöytyän ja Auran noin 12 000 asukkaalle. Toiminta jakautuu neljälle terveysasemalle.

Organisaatio jakautuu hallinnon ja tukitoimintojen, avoterveydenhuollon, hammassairauksien hoidon sekä hoitotyön palvelualueisiin. Kehittämisprojektiin valikoitui mukaan hoitotyön palvelualue, johon kuuluvat terveyskeskustosasto, laboratorio- ja röntgenpalvelut, fysioterapiapalvelut, välinehuollon palvelut sekä laitoshuoltopalvelut, joiden johtavana viranhaltijana toimii johtava hoitaja.

Lisäksi terveyskeskustosastolla, laboratorion ja fysioterapialla on oma toimintayksikkönsä lähiesihenkilö. (Pöytyän kansanterveystyön kuntayhtymä 2018, 8.) Kehittämisprojektissa tarkasteltiin hoitotyön palvelualueen toimintayksikköjen lähiesihenkilöiden kehittämistoiminnan johtamisosaamista. Lisäksi kehittämisprojektissa oli mukana avoterveydenhuollon palvelualueella työskentelevien sairaanhoitajien ja terveydenhoitajien lähiesihenkilönä työskentelevä vastaava sairaanhoitaja, hänen sijaisensa sekä

terveyskeskusosaston apulaisosastonhoitaja, jolloin projektissa oli mukana yhteensä kuusi lähiesihenkilöä. Koko kuntayhtymässä työskentelee 129 vakituista työntekijää ja ajankohdasta riippuen 20–30 sijaista, joista yllä mainittujen esihenkilöiden alaisuudessa noin 80. Kaikki lähiesihenkilöt työskentelevät pääsääntöisesti Riihikosken pääterveysasemalle sijoittuneena, mutta työntekijät ovat jakautuneet kaikille terveysasemille.

2.3 Projektioorganisaatio

Projekti on määräaikainen, ainutkertainen, suunnitelmallinen ja aiheisällöllisesti rajattu kokonaisuus, jonka tietty ryhmä toteuttaa kehittääkseen uutta asiaa. Se on vaiheittain etenevää laadukkaaseen muutoksen tähtäävää toimintaa, jolle on määritelty tavoite, resurssit, organisaatio ja ohjausryhmä. Kehittämiskojeiden vaikutusten tulisi jatkaa vielä toteutusvaiheen jälkeen. Julkisessa terveydenhuollossa tehdään yleensä organisaation toimintaa muuttavia ja kehittäviä kehittämisskojeita. (Salonen 2013, 11; Kymäläinen ym. 2016, 12; Laaksonen & Ollila 2017, 123.)

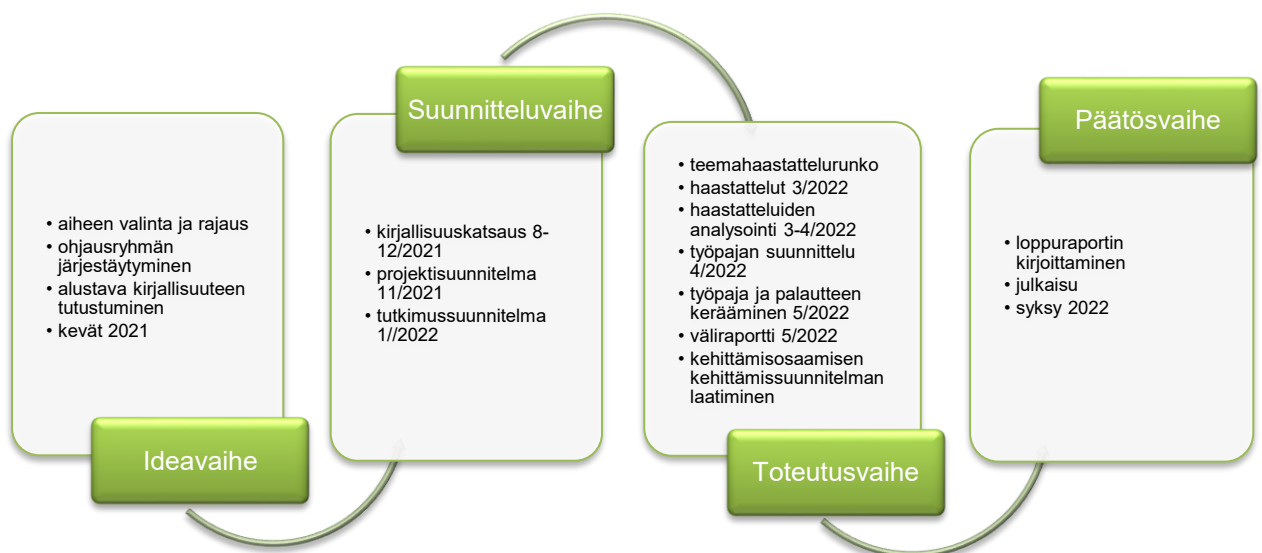
Tässä projektissa projektipäällikkönä toimi opiskelija. Projektipäälliköllä tulee olla hyvät asia- ja henkilöstöjohtamisen taidot sekä vuorovaikutustaidot henkilöstön motivoimiseksi ja viestinnän onnistumiseksi. Suunnittelutaitojen lisäksi tärkeitä ominaisuuksia ovat muun muassa joustavuus, kiireensietokyky ja johdonmukaisuus. Projektipäällikön tehtäviin kuuluvat myös työn organisointi, projektisuunnitelman laadinnasta vastaaminen, seuranta, sisäinen arviointi, raportointi, tiedottaminen sekä koko projektin tavoitteiden saavuttamisesta vastaaminen. (Silfverberg 2005, 50; Laaksonen & Ollila 2017, 127–128.) Tässä projektissa ei ollut projektia toteuttavaa ryhmää, vaan projektipäällikön tehtäviin kuului suunnitelman laatiminen, toteutus, raportointi ja projektin arviointi.

Projektilla on myös ohjausryhmä, jonka tehtävänä on muun muassa projektin etenemisen ja talouden seuraamisen, projektipäällikön tukemisen ja tarvittaessa ohjaamisen lisäksi projektisuunnitelman hyväksyminen, tiedottaminen sidosryhmille sekä projektin tavoitteiden saavuttamisen arviointi (Silfverberg

2005, 47, 49; Laaksonen & Ollila 2017, 129). Projektin ohjausryhmään kuuluivat työelämän puolelta Pöytyän kansanterveystyön kuntayhtymän johtava hoitaja sekä koulun puolelta ohjaava tuutoropettaja.

2.4 Kehittämiprojektin eteneminen

Kehittämiprojektin etenemistä kuvataan kuviossa 1. Kehittämiprojekti alkoi ideointivaiheella keväällä 2021. Kirjallisuuskatsausta ja projektisuunnitelmaa työstettiin 8–12/2021 ja kehittämiprojektin suunnitelma esiteltiin 11/2021. Teemahaastattelun runko laadittiin 2/2021 ja haastattelut pidettiin 3/2022, joiden pohjalta kehitetty työpaja järjestettiin 19.5.2022. Osallistujilta kerättiin palaute työpajan yhteydessä. Loppuraportti kirjoitettiin 9–10/2022 ja opinnäytetyö julkaistaan 12/2022. Vaikka kehittämiprojektin eteneminen on esitetty tässä yksinkertaistettuna lineaarisena mallina, prosessin aikana pyritään huomioimaan vaiheiden päällekkäisyys sekä prosessin sosiaalinen, dialoginen ja reflektiivinen luonne (Toikko & Rantanen 2009, 64, 69–70).



Kuvio 1. Kehittämiprojektin eteneminen.

Julkaisu ja viestintä

Kehittämiprojektin etenemisestä viestittiin ohjausryhmän ja opettajatuutorin kanssa pääosin sähköpostitse koko kehittämiprojektin ajan. Molemmat hyväksyivät suunnitelman ja loppuraportin. Väliraportointi organisaatiolle tapahtui työpajan yhteydessä, jolloin osallistujille sekä ohjausryhmään kuuluvalla johtavalla hoitajalla esiteltiin projektin etenemisen lisäksi kirjallisuuskatsauksen tärkeimmät osa-alueet sekä haastatteluissa esiin nousseet teemat.

Projektin tulokset esitetään ohjausryhmälle ja tutkimukseen osallistuneille lähiesihenkilöille sekä organisaation kiinnostuksen mukaan myös muille vastuualueille ja johtoryhmälle.

3 Kehittämistoiminta

Kehittämistoiminnalla tarkoitetaan toimintaa ja työskentelyä, joiden perusteella syntyy jotain uutta tai toiminnan muutosta. Tässä työssä innovaatiot rinnastetaan kehittämiseen. Niillä tarkoitetaan uusien asioiden synnyttämistä, edistämistä ja toteuttamista tai olemassa olevan muokkaamista uudenlaiseksi yksilöiden, ryhmän tai organisaation hyödyttämiseksi. Kehittämisellä tavoitellaan usein toiminta- ja työtapojen muuttamista tai uudelleen organisointia, uusien menetelmien, palveluiden tai tuotteiden syntymistä, kannattavuuden, tehokkuuden ja laadun parantamista, organisaatorakenteen muutoksia, ennakoivia muutoksia markkinoilla tai organisaatiossa esiin tulleiden ongelmien ratkaisemista. Kehittämisen tarve lisääntyy jatkuvasti nopeammin muuttuvassa, monimutkaistuvassa ja digitalisoituvassa toimintaympäristössä ja sen myötä kehittäminen koskee lähes jokaista työelämässä olevaa. (Ojasalo ym. 2015, 11–13; Laaksonen & Ollila 2017, 127; Salonen 2017, 7; Seeck 2021.)

Tässä työssä kehittämisellä, kehittämistyöllä, kehittämisprojekteilla ja -hankkeilla tarkoitetaan aktiivista toimintaa, jonka tavoitteena on tuottaa muutosta toimintatapoihin, luoda uusia käytäntöjä tai parantaa jo olemassa olevia käytäntöjä. Stenvallin ja Virtasen (2012, 75) mukaan kehittämistyö ja innovaatioiden syntyminen edellyttää muutoksen johtamista. Laaksonen ja Ollilan (2017, 111, 117) mukaan taas muutos on aina kehittämistä, joten myös muutosta sivutaan kehittämisen yhteydessä.

Kehittämishankkeet ja -projektit kestävät tietyn ajanjakson ja niille on määritelty budjetti ja vetäjä. Kehittäminen voi olla luonteeltaan myös jatkuvaa, jolloin pitkäjänteisellä ja systemaattisella toiminnalla pyritään saavuttamaan jokin kokonaistavoite. Kokonaisuuden hallinnan kannalta kehittämisellä tulee olla yhteys organisaation toimintaan. (Stenvall & Virtanen, 2012, 83; Salonen ym. 2017, 16; Viitala & Jylhä 2019.)

Kehittäminen on usein työpaikoilla tapahtuvaa yhteiskehittämistä, jolloin työntekijät saavat vaikuttaa omaan työhönsä dialogissa johdon ja kehittäjien kanssa. Kehittäminen perustuu yhdessä tekemiseen, osallisuuteen, toiminnassa

oppimiseen, jatkuvaan reflektioon sekä osaamiseen. Kehittämistoiminnassa käytetään erilaisia menetelmiä ja välineitä, joiden laaja tunteminen ja osaaminen on oleellista niiden tarkoituksenmukaiseksi käyttämiseksi. Osaamista tarvitaan myös kehittämiskohteen tunnistamisessa, kehittämistehtävän rajaamisessa, tiedon hankinnassa sekä kehittämistulosten dokumentoinnissa ja jakamisessa. (Ojasalo ym. 2015, 11; Salonen ym. 2017, 51, 53; Juujärvi ym. 2019, 12.) Niiden henkilöiden tulisi aina osallistua kehittämiseen, joita kehittäminen koskee (Helminen & Alavaikko 2020, 32).

Kirjallisuudessa kehittämistoiminta jaetaan usein toisiinsa lomittuviin vaiheisiin. Vaiheet voi nähdä toisiaan seuraavana lineaarisena prosessina, mutta nykypäivän muuttuvassa työelämässä kehittämisen nähdään usein etenevän syklistä. Tällöin vaiheet seuraavat toisiaan uudelleen ja uudelleen toiminnan tarkastelun ja arvioinnin myötä. (Ojasalo ym. 2015, 23; Salonen ym. 2017, 51–52; Kallankari 2019.)

Ennen kehittämistoiminnan aloittamista tarvitaan tunnistettu kehittämisen tarve, tavoite, osallisuutta sekä johtamista. Nykyisen käytännön kehittämistarve tunnistetaan joko organisaation sisällä tai sen voi tulla ulkoapäin esimerkiksi poliittisista lähtökohdista. Ideointi- ja suunnitteluvaiheissa perehdytään kohteeseen, suunnitellaan menetelmät, käytettävät materiaalit ja aineistot, toimintaympäristö ja dokumentointitavat sekä määritellään osallistujat ja vastuut. Toteutusvaihe toteutuu suunnitelman mukaan ja sitä suunnataan tarvittaessa uudelleen jatkuvan arvioinnin myötä. Lopputuloksena on usein jonkinlainen tuotos. Viimeisenä vaiheena kehittämishanke päätetään, jolloin tulokset esitellään, levitetään ja julkaistaan, jolloin puhutaan juurruttamisesta tai implementoinnista. Tavoitteiden tarkoituksenmukaisuuden, käytettyjen resurssien, tulosten ja vaikuttavuuden arviointia tapahtuu koko kehittämissyklin ajan. (Stenvall & Virtanen 2012, 16, 84, 96; Ojasalo ym. 2015, 23–26; Salonen ym. 2017, 7, 51–54.)

Kirjallisuuskatsauksessa käsitellään vaiheista tarkemmin uusien käytäntöjen juurruttamista organisaation arkeen.

3.1 Kehittämistulosten juurruttaminen

Kehittämistyötä tehdessä tulee miettiä ja suunnitella miten tuloksia aiotaan hyödyntää sekä miten tulokset levitetään ja implementoidaan. Tulosten viemistä käytäntöön voidaan kutsua myös juurruttamiseksi, jalkauttamiseksi tai valtavirtaistamiseksi. Se voi olla oma prosessinsa tai se voidaan liittää osaksi koko kehittämistyötä. Usein juurruttaminen on kuitenkin haastavaa ja käytännössä vain pieni osa kehittämisen myötä luoduista uusista käytännöistä jää osaksi arkea. (Toikko & Rantanen 2009, 62, 86; Kymäläinen ym. 2016, 32; Salonen 2017, 66; Kallankari 2019.)

3.1.1 Juurtumista edistävät tekijät

Juurtumista edistäviä tekijöitä voivat olla muuan muassa asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja tulosten hyödyntämisen suunnittelu koko kehittämistyön ajan. Muutosta estäviä tekijöitä voidaan tunnistaa ja näihin vaikuttamalla edistää muutoksen onnistumista. Myös hyviä käytäntöjä kuvaavat dokumentit pyrkivät kehittämisen tulosten käytettävyyteen ja siirrettävyyteen. (Toikko & Rantanen 2009, 60; Kymäläinen ym. 2016, 32; Kallankari 2019.)

Juurtumista voi myös edistää käyttämällä erilaisia menetelmiä, kuten tuotteistamista ja oppimisverkostoja. Tuotteistamisella voidaan tarkoittaa esimerkiksi kehitetyn uuden prosessin kuvaamista käytännössä. Sen avulla voidaan lisätä ymmärrystä kehitetystä asiasta ja sen myötä vaikuttaa tulosten juurtumiseen. Oppimisverkostoissa taas pystytään tulosten levittämisen lisäksi kehittämään asioita edelleen eteenpäin ja tuloksia voidaan soveltaa myös toimintaympäristöihin. (Toikko & Rantanen 2009, 62, 85–88; Salonen, 2017, 66.)

3.1.2 Johtamisen merkitys juurruttamisessa

Pohja onnistuneelle muutokselle lähtee muutos- ja kehittämismyönteisestä organisaatiokulttuurista. Ylemmän johdon tehtävinä on luoda kehittämiseen kannustavaa työskentelykulttuuria, tukea muutosta toteuttavia esimiehiä, määrittää riittävät resurssit sekä huolehtia sujuvasta tiedottamisesta ja viestinnästä muutoksen onnistumiseksi. Kehittämislle tulee varata riittävästi aikaa ja mahdollisuuksia. Avoin vuorovaikutus ja keskustelu kehittämistarpeista työyhteisössä on tärkeä kehittämistä tukeva tekijä. (Stenvall & Virtanen 2012, 201; Kallankari 2019; Seeck 2021.)

Henkilöstöllä on tärkeä rooli muutoksen onnistumisessa. Hyvinvoiva henkilöstö on muutoksissa joustavampi. Henkilöstön motivointi ja osallistaminen on keskeistä muutosten ja kehittämistoimenpiteiden juurtumisessa. Henkilöstölle tulee jakaa tietoa muutoksen syistä ja vaikutuksista, jolloin tiedottaminen on tärkeässä asemassa. Myös kokemus hyvistä vaikutusmahdollisuuksista omaan työhön ja työympäristöön edistää muutoksessa onnistumista. Aiemmat onnistumisen kokemukset innovaatiotoiminnasta ja muutoksista auttavat tuottamaan tulevia onnistumisia. Lisäksi esimiehen tulee olla tietoinen henkilöstön kehittämisosaamisesta ja tarvittaessa kannustaa tämän kehittämiseen. (Andreasson ym. 2016; Kymäläinen ym. 2016, 32; Kallankari 2019; Seeck 2021.)

Uusien toimintojen vakiintumiseksi työntekijöiden tulee oppia uudet käytännöt. Se vaatii valvontaa, ohjausta ja uusiin toimintatapoihin kannustamista. Perehdyttäminen ja uuden oppiminen jatkuvat pitkään uusien toimintamallien käyttöönoton jälkeen. (Kallankari 2019.) Prosessilla on kuitenkin myös sosiaalinen puoli. Mikäli uusia käytäntöjä ei kelpuuteta sosiaalisesti osaksi työn tekemistä, niistä luovutaan helposti ja palataan vanhoihin tapoihin. Tällöin tarvitaan pitkäaikaista kouluttamista ja henkilöstön osallistamista myös uusien käytäntöjen levittämiseen. (Toikko & Rantanen 2009, 63.)

Muutosten toteuduttua johtajan tehtävänä on vakiinnuttaa uusia toimintamalleja (Vartiainen 2017, 41–42). Mezan ym. (2021, 15–16) tutkimuksen mukaan

lähijohtamisella saattaa olla tärkeä rooli implementoinnissa, mutta laadukasta tutkimusnäyttöä ei ole vielä tarpeeksi. Kuitenkin lähiesihenkilöiden johtamistaidoilla on vaikutusta uusien käytäntöjen levittämiseen ja juurruttamiseen. Shuman ym. (2018, 121–123) toteavat tutkimuksessaan lähiesihenkilöiden johtamiskäyttäytymisen tukevan näyttöön perustuvan käytännön levittämistä akuuttihoiton yksikössä. Tulosten mukaan johtajat sekä työntekijät arvioivat johtajuusosaamisen tason kuitenkin korkeintaan kohtuulliseksi. Tämän sekä kompetenssien ja yksikön implementointia tukevan ilmapiirin edistäminen voivat parantaa näyttöön perustuvien käytäntöjen käyttöönottoa. (Shuman ym. 2018, 121–123.)

Tutkimuksissa on epä johdonmukaisia tuloksia siitä, millainen johtajuus tukee kehittämistulosten juurtumista parhaiten. Review-artikkelin mukaan näyttöä on eniten transformationaalisen eli uudistuvan johtajuuden vaikutuksesta johdettavien asenteisiin. (Meza ym. 2021, 11, 15–16.) Andreassonin ym. (2016) tutkimuksessa johtajat käyttivät valmentavaa johtamista ja osallistavaa työskentelytapaa sekä pyrkivät luomaan luottamusta työntekijöiden joukossa. He myös antoivat paljon vastuuta implementoinnista työntekijöille.

3.2 Kehittäminen sosiaali- ja terveysalalla

Sosiaali- ja terveyspalveluiden kehittäminen ja uudistaminen on välttämätöntä uuden tutkimustiedon sekä lakien ja yhteiskunnan muutosten myötä. Myös väestön ikääntyminen, syntyvyyden lasku, valtion ja kuntien talous sekä digitalisaatio lisäävät muutospainetta. (Kallankari 2019.) Julkisessa terveydenhuollossa kehittämisprojektien taustalla voi olla laajempien muutospainoiden lisäksi myös esimerkiksi organisaation sisäiset uudet ohjeistukset tai päivittäisessä työssä havaitut paremmat käytännöt. Kehittämisen tulee kuitenkin pohjautua organisaation strategiaan. Kehittämisen myötä tavoitellaan organisaation toiminnan muuttamista ja kehittämistä. Samalla kuin toimintaa kehitetään, sote-alan perustoiminnan ja palveluiden jatkuvuus on turvattava laatu, hoidon laatu sekä potilas- ja työturvallisuus

huomioiden. (Virtanen & Stenvall 2012, 92; Laaksonen & Ollila 2017, 10, 123; Kallankari 2019.)

Sosiaali- ja terveystaloudissa kehittämisellä voidaan saavuttaa palveluihin asiakaslähtöisyyttä ja -tyytyväisyyttä, oikea-aikaisuutta, taloudellisuutta, laatua, potilasturvallisuutta, vaikuttavuutta sekä työntekijän näkökulmasta parempaa ergonomisuutta, työturvallisuutta sekä työviihtyvyyttä (Kallankari 2019; Kuntaliitto 2019, 7–15). Tulevan sote-uudistuksen tavoitteena on kehittää ja sovittaa palveluita yhteensovitetuiksi palveluketjuiksi ja kokonaisuuksiksi, jolloin ihminen saa tarvitsewansa avun yhdellä yhteydenotolla laaja-alaisesta sosiaali- ja terveyskeskuksesta. Ihmislähtöisiä palveluita, digitaalisia ratkaisuja ja toimintatapoja kehitetään perustuen laajaan osaamiseen ja ammattilaisten yhteistyöhön. (Valtioneuvosto 2021.)

Sosiaali- ja terveysalaa voidaan kehittää monella tavalla ja erilaisia menetelmiä, kuten palvelumuotoilua, Lean-menetelmää tai tutkimuksellista kehittämistoimintaa käyttäen. Kehittämisessä tulee huomioida palveluiden asiakaslähtöisyys ja asiakkaita onkin tärkeä osallistaa kehittämiseen esimerkiksi palautetta keräämällä ja erilaisia osallisuutta lisääviä menetelmiä käyttäen. Henkilöstö on toinen tärkeä huomioitava ryhmä, sillä kehittäminen kohdistuu usein henkilöstön toimintaan. Henkilöstöllä on myös ideoita ja näkemyksiä siitä, millaista kehittämistä ja uudistamista organisaatiossa tarvitaan. (Stenvall & Virtanen 2012, 191; Kallankari 2019; Kuntaliitto 2019, 7.)

4 Johtaminen ja lähiesihenkilö

Johtamista määritellään useilla eri tavoilla. Seeck (2021) määrittelee sen toiminnaksi, jolla henkilöiden työpanosta ja fyysisiä voimavaroja hankitaan, kohdennetaan ja hyödynnetään tehokkaasti tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Johtamisen tarkoituksena on saada organisaatiossa työskentelevät henkilöt toimimaan yhteistyössä organisaation arjessa. Jotkin määritelmät korostavat johtajan ja johdettavien vuorovaikutusta, jonka tarkoituksena on sitouttaa henkilöstö toteuttamaan yhteisiä tavoitteita ja kehittämään toimintaa yhdessä johdon kanssa. Tällöin ihminen nähdään itseohjautuvana, tavoitteellisena, kehittämishaluisena sekä luovana toimijana ja johtamisella luodaan olosuhteet työntekijöiden motivoitumiselle, tavoitteiden saavuttamiselle, luovuudelle sekä kehittymiselle. (Viitala & Jylhä 2019; Seeck 2021.)

Asiajohtaminen (management) on toiminnan suunnittelua ja organisointia sekä niiden seuranta. Sen tavoitteena on pyrkiä luomaan sellaiset olosuhteet, että tavoitteiden saavuttaminen on mahdollista. Lisäksi lisäarvoa tuottava toiminta tarvitsee ihmisten johtamista (leadership). Ihmisten johtamisessa pyritään vaikuttamaan ihmisiin suuntaamalla työskentelyä toivottuun suuntaan sekä mahdollistamalla ihmisten onnistuminen. Kallankarin (2019) mukaan ihmisten johtamisen tärkein tehtävä on saada työntekijä toimimaan toivotulla tavalla kohti tavoitteita. Ihmisiä johdettaessa johtajuus rakentuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Jotta ihmiset voivat onnistua, tarvitaan johtamista selkeiden tavoitteiden määrittelemiseen, osaamiseen, palautteen antamiseen, palkitsemiseen sekä tukemiseen. (Tökkäri 2012, 23; Salonen ym. 2017, 19; Viitala & Jylhä 2019.)

Johtamisesta vastaa esimies, joka koordinoi, mahdollistaa, auttaa ja valmentaa alaisiaan. Esimiehen tärkeimpinä tehtävinä on ohjata ja tukea työntekijöitä saavuttamaan organisaation tavoitteet ja parhaat mahdolliset tulokset sekä kehittymään omassa työssään. (Viitala & Jylhä 2019.) Kauhanen (2018, 41) määrittelee kirjassaan esimiehen tehtäviksi Luther Gulickin mukaan toiminnan suunnittelun, yksikkönsä sisäisen työnjaon ja tehtäväkuvien organisoinnin,

henkilöstön hankinnan ja kehittämisen, ohjauksen ja johtamisen, toimintojen koordinoinnin yksikön sisällä ja muiden organisaation yksiköiden ja sidosryhmien välillä, raportoinnin sekä budjetoinnin. Organisaation strategia, arvot ja tavoitteet antavat raamit esimiehen työskentelylle toiminnan suunnittelusta ja ohjaamisesta työntekijöiden palkkaamiseen. Esimiehellä on myös tärkeä rooli toiminnan sekä henkilöstön osaamisen kehittämisessä. Esimiehen johtamistyylin tulee olla valmentava, keskusteleva ja osallistava, jotta voidaan vaikuttaa työntekijöiden motivaation, osaamisen ja hyvinvoinnin edistämiseen. (Kauhanen 2018, 41–43; Viitala & Jylhä 2019.)

Nykyään johtajuutta, jossa johtaja osallistaa alaisiaan, pidetään parempana kuin määräilevää ja ylhäältä asioita sanelevaa johtajuutta. Tällaisessa johtajuudessa tarvitaan kuuntelemista ja vuorovaikutustaitoja. Hyvät vuorovaikutustaidot parantavat viestintää ja palautteen antamista, jonka on todettu olevan merkittävä tekijä työntekijöiden motivaation lisäämisessä ja pysyvyydessä. Laadukkaalla esimiestoiminnalla voidaan vaikuttaa muuan muassa työtyytyväisyyteen, suoriutumiseen, sitoutumiseen, innovatiivisuuteen sekä yhteistyön sujuvuuteen ja ilmapiiriin työyhteisössä. (Kauhanen 2018, 47; Viitala & Jylhä 2019.)

4.1 Lähijohtaminen sosiaali- ja terveysalalla

Laaksosen ja Ollilan (2017, 10) kirjassa terveydenhuollon lähijohtamisella tarkoitetaan osastonhoitajan, apulaisosastonhoitajan tai laajemman yksikön johtajan esimiestyötä, jossa johdettavana on korkeintaan muutama kymmenen työntekijää. TE-palveluiden ja Tilastokeskuksen keskenään samansisältöisten määritelmien mukaan osastonhoitaja suunnittelee, ohjaa, valvoo ja johtaa yksikön toimintaa sekä henkilöstöä. Hän vastaa potilaiden hoidosta ja lääkärin määräysten noudattamisesta. Osastonhoitaja kehittää osaamista ja yksikkönsä toimintaa sekä seuraa kustannuksia. (Tilastokeskus 2010; TE-palvelut 2021.) Laaksosen ja Ollilan (2017, 142–143) mukaan lähiesimiehellä on vastuullaan delegointi ja työtehtävien jako, työntekijöiden sijoittaminen, päätöksenteko,

ohjaus, valvontavelvollisuus ja työn seuranta, työajan seuranta sekä epäkohtiin puuttuminen.

Terveydenhuollon lähijohtajan tulisi olla yhtäaikaisesti hyvä asia- ja henkilöstöjohtaja alan perustuessa ihmisten välisiin kohtaamisiin muuttuvissa tilanteissa ja toimintaympäristöissä. Johtamisessa tarvitaan tehokkuutta ja inhimillisyyttä sekä yhdessä että omina kokonaisuuksinaan. (Syväjärvi & Pietiläinen 2016, 325; Kantanen 2017, 75; Laaksonen & Ollila 2017, 10.)

Tässä työssä käytetään käsitettä lähiesihenkilö, joka määritellään osastonhoitajaksi, apulaisosastonhoitajaksi tai oman yksikkönsä toiminnasta vastaavaksi terveydenhuollon ammattilaiseksi. Seuraavassa alaluvussa käsitellään tarkemmin sosiaali- ja terveystalouden johtajalta vaadittavaa osaamista.

4.2 Lähiesihenkilöiden johtamisosaaminen sosiaali- ja terveystaloudella

Laulainen ym. (2020, 153) ovat tutkimusten perusteella yleistäneet ammatillisen osaamisen eli kompetenssin tarkoittavan työssä tarvittavien ominaisuuksien sekä tietojen ja taitojen käyttämistä työn tavoitteiden saavuttamiseksi.

Kangasniemi ym. (2018, 12–13) lisäävät määritelmään tietojen ja taitojen lisäksi asenteet sekä minäpystyvyyden, jotka muodostavat ammattialakohtaisen tai alat ylittävän yhteisen osaamisen. Sosiaali- ja terveystaloudella osaamisen osa-alueita ovat eettinen osaaminen, uudenlaiset tiedot ja taidot, uudenlainen asenne sekä usko omaan kykyihin ja valmiuksiin (Laulainen ym. 2020, 158–159). Muuttuva sosiaali- ja terveystalouden toimintaympäristö vaatii henkilöstöltä uudenlaista osaamista ja jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Tulevaisuudessa korostuvat myös asiakaslähtöinen palvelujen kehittämisosaaminen sekä innovaatio-osaaminen. Kompetensseja tunnistamalla osaamista voidaan kehittää toivottuun suuntaan. (Juujärvi ym. 2019, 1–4; Opetushallitus 2019, 36; Laulainen ym. 2020, 154–155; Gonzáles-García ym. 2021, 1417.)

Hoitotyön johtaminen edellyttää laajaa osaamista ja siinä painottuvat henkilöstöjohtamisen ja toiminnan johtamisen osaaminen (Kantanen 2017, 75). Gonzáles-García ym. (2021, 1411) määrittelevät Gunawanin ym. mukaan

hoitotyön johtajan kompetenssin hänen yhdisteleminään ja käyttäminään tietoina, asenteina ja taitoina tietyissä johtamistoiminnoissa. Kirjallisuudessa esiintyvät kompetenssit ryhmiteltiin Gonzáles-Garcían ym. (2021, 1413) review-artikkelissa asiajohtamiseen, kommunikointiin ja teknologiaan, ihmisten johtamiseen ja tiimityöhön, terveydenhuollon järjestelmän tuntemiseen, hoitotyön substanssiosaamiseen ja persoonallisuuteen. Zitting ym. (2019, 382–383) ovat määritelleet kirjallisuuden perusteella kaikkien tasojen johtamisosaamisen osa-alueita sosiaali- ja terveystaloudissa. Heidän mukaansa johtamisosaaminen koostuu yleisestä osaamisesta sekä työtehtävä- ja toimialakohtaisesta osaamisesta, joita voidaan oppia ja kehittää työssä sekä koulutuksella. Johtamisosaamisen osa-alueita ovat henkilöstöjohtaminen, talousjohtaminen, yleiset johtamistaidot, verkostot ja moniammatillisuus, muutos ja kehittäminen sekä kontekstiin ja substanssiin liittyvä osaaminen. (Zitting ym. 2019, 382; Laulainen ym. 2020, 164–165.) Tässä työssä osa-alueita käsitellään tämän artikkelin rakennetta mukailen.

Henkilöstöjohtaminen on vaativa lähijohtajan osaamisalue, jossa tarvitaan tietoa, taitoa ja ymmärrystä työyhteisön vuorovaikutuksesta, kulttuurista ja ilmapiiristä, ristiriitojen ratkaisemisesta, motivoinnista, innostamisesta sekä työhyvinvointiin liittyvistä tekijöistä. Lähijohtajalla on henkilöstöhallinnon tehtäviä ja hänellä on suuri rooli rekrytoinnissa, perehdytyksessä ja henkilöstön koulutuksen ja osaamisen kehittämisen valvomisessa. Esimiehen tulee tehdä oikeudenmukaisia ja tasapuolisia päätöksiä perustuen puolueettomuuteen, avoimuuteen, eettisyyteen ja rehellisyyteen. Tehtävään kuuluu myös palautteen anto ja ristiriitojen käsittely. Esimiehen tulee toimia esimerkkinä, valmentaa, tukea ja osallistaa henkilöstöä. Osallistaminen on tärkeää sitoutumisen, motivaation, työtyytyväisyyden ja luottamuksen lisääntymiseksi.

Henkilöstöjohtamisen osa-alueeseen kuuluvat oleellisena myös kommunikaatiotaidot, sosiaaliset vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot sekä työyhteisötaidot. Henkilöstöjohtamisen lisäksi hoitotyön johtajan tulee johtaa myös itseään menestyksekkäästi ja huolehtia omasta jaksamisestaan työtehtäviä priorisoimalla ja delegoimalla. (Kantanen 2017, 26; Laaksonen & Ollila 2017, 144–146, 149, 168, 213–214; Gonzáles-García ym. 2021, 1413.)

González-García ym. (2021, 1413) review-artikkelin mukaan talousosaaminen on toinen yleisimmistä tutkimuksissa mainituista kompetensseista.

Talousjohtamisen osa-alueeseen kuuluu esimerkiksi kustannustietoisuus ja -vastuu, budjetointi, vaikuttavuuden arviointi, tunnuslukujen tulkinta sekä ymmärrys resursseista ja markkinoinnista. Lähiesimiehen tehtäviin kuuluu myös yksikön toiminnan ja talouden suunnittelu, sen seuranta sekä laatutyö. (Laaksonen & Ollila 2017, 10, 12, 146–147; Zitting ym. 2019, 382.)

Yleisiin johtamistaitoihin kuuluu esimerkiksi strateginen ajattelu, kokonaisuuksien hallinta, päätöksentekokyky, arviointi- ja ongelmanratkaisutaidot sekä digitaaliset taidot. Lähijohtajan tulee tuntea hallintojärjestelmä, strategia sekä organisaation visiot ja tavoitteet. Lähijohtajan tehtävänä on viedä strategiaa käytäntöön omassa yksikössään ja osallistaa työntekijöitään sen toteuttamiseen. (Laaksonen & Ollila 2017, 10,12; Zitting ym. 2019, 382.)

Tulevaisuuden yhdistyvissä sosiaali- ja terveysalan palveluissa johtajalta vaaditaan ymmärrystä ja osaamista moniammatillisuuden ja verkostojen tarjoamista mahdollisuuksista. Johtajan tulee osata rakentaa ja ylläpitää organisaation sisäisiä ja ulkoisia suhteita, koordinoida eri toimialueiden ja oman osaston toimintaa sekä tuntea laajasti eri toimijoita. Yhteistyöllä voidaan laajentaa osaamista, saada lisäarvoa sekä löytää ratkaisuja monimutkaisiin ongelmiin. Verkostoissa, yhteisöissä ja ryhmissä sekä työyhteisössä toimiessa myös viestintä-, neuvottelu- ja esiintymistaidoilla sekä sosiaalisilla taidoilla ja vuorovaikutustaidoilla on suuri merkitys. Johtajalta vaaditaan ihmissuhde-, vuorovaikutus- ja viestintätaitoja johdettavien työn tukemiseksi, organisaation vision ja tavoitteiden viestimiseksi sekä vuorovaikutuksellisen yhteistyön rakentamiseksi ja ylläpitämiseksi. (Kantanen 2017, 24; Laaksonen & Ollila 2017, 148; Zitting ym. 2019, 382; Laulainen ym. 2020, 170.)

Lähijohtajan tehtävänä on osallistua organisaation kehittämiseen, jolloin tarvitaan muutos- ja kehittämisosaamista. Sillä tarkoitetaan työn kehittämisen taitoja sekä hoitotyön kehittämistä tutkimuksellisesti ja laadullisesti. Muutos- ja kehittämisosaamiseen sisältyy arviointiosaaminen, tutkimusosaaminen,

laatuosaaminen sekä projektijohtamisen osaaminen. Johtajalta odotetaan myös innovatiivisuutta ja innovatiivista johtamista. Johtajalta vaaditaan tutkimus- ja kehittämisosaamista ja sen soveltamista myös näyttöön perustuvassa johtamisessa. Integroituissa sosiaali- ja terveystalveissa lähijohtajat osallistuvat entistä enemmän kehittämiseen, jolloin heiltä vaaditaan entistä laajempaa osaamista. (Meriläinen 2016; Kantanen 2017, 24–27; Zitting ym. 2019; 382.) Lähijohtajien kehittämisosaamiseen perehdytään paremmin seuraavassa luvussa.

Kontekstiin ja substanssiin liittyvä osaaminen on muu muassa organisaation tehtävien ja prosessien sekä poliittisten ja lainsäädännöllisten järjestelmien tuntemista. Lähijohtajat ovat päivittäisjohtajia, jotka tuntevat organisaation arjen, sen rakenteen ja erityispiirteet. Lähijohtajan työssä korostuukin substanssiosaamisen merkitys, jolla tarkoitetaan hoitotyön kliinistä ja teknistä osaamista teoriassa ja käytännössä, hoitotyön ydinosaaamista sekä ammatillista tietotaitoa. Hoitotyön johtamisessa ja kehittämisessä lähijohtajan pitää tuntea koko sosiaali- ja terveydenhuoltojärjestelmän luonne ja rakenne sekä sitä ohjaavat lait ja asetukset. Johtajan tulee myös tietää terveystalvepoliittisista päämääristä ja tavoitteista. (Kantanen 2017, 25–26, 75; Laaksonen & Ollila 2017, 10, 12, 292; Zitting ym. 2019, 380, 382; Vartiainen, 2017, 33–34; Laulainen 2020, 165.)

Eettiset arvot ja periaatteet ovat vahvasti läsnä sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisessa päivittäin erityisesti julkisella sektorilla. Eettiset valinnat luovat yhteistä arvoperustaa, ohjaavat rajallisia resursseja tarkoituksenmukaisesti sekä auttavat tekemään päätöksiä, jolloin lähijohtajalta vaaditaan valmiuksia eettisten ongelmien ratkaisuun. Etiikka liittyy myös näyttöön perustuvaan toimintamalliin ja näyttöön perustuvaan johtamiseen, joka kuvaa johtajan kykyä käyttää ajantasaista luotettavaa tietoa osaamisen ja aineettomien voimavarojen johtamiseksi. Ajankohtaisen tutkimustiedon hyödyntäminen edellyttää teoreettista ja kliinistä osaamista. (Kantanen 2017; 23, 25; Laaksonen & Ollila 2017, 68–69, 150–151, 168; Laulainen ym. 2020, 165.)

4.3 Kehittämistoiminnan johtamisosaaminen

Tulevaisuudessa sosiaali- ja terveysalan johtamisosaamisvaatimuksiin kuuluu käytäntöjen uudistamiskyky ja kehittämisosaaminen, mutta lähijohtajat kuvasivat suomalaista julkisen terveydenhuollon johtamisosaamista kartoittavassa tutkimuksessa kehittämisosaamisen yhdeksi heikoimmista osaamisalueistaan. Rannan (2020, 124) mukaan johdon kehittämisosaamisella tarkoitetaan kykyä osallistaa henkilöstöä kehittämiseen, synnyttää osallisuuden tunnetta ja dialogia sekä osallistua kehittämiseen. Whiten ym. (2016, 256–257) tutkimuksessa terveydenhuollon johtajat kokivat merkittävimmiksi innovaatiokompetensseiksi kyvyn viedä visiota eteenpäin, resilienssin, kyvyn tunnistaa tilaisuuksia, sinnikkyuden sekä monialaisen yhteistyön. Kehittämistoiminnan johtaminen suhteuttaa strategista, operationaalista ja asiakkaisiin liittyvää toimintaa kehittämiseen ja se edellyttää kokonaisymmärrystä kehittämisestä. Kehittämistoiminnassa johtamista tarvitaan ideoiden kehittämisestä kohti lisäarvoa tuottavaksi toiminnaksi. (Stenvall & Virtanen 2012, 126, 200; Kantanen 2017, 26–27, 81; Salonen ym. 2017, 6, 19.)

Tässä työssä kirjallisuuden perusteella kehittämistoiminnan johtamisosaamisen osa-alueiksi muodostuivat kehittämiseen liittyvä toiminnan johtamisen osaaminen, tutkimus- ja kehittämisosaaminen, johtajuusosaaminen, työntekijälähtöisyysosaaminen, asiakaslähtöisyysosaaminen sekä viestintä- ja vuorovaikutusosaaminen. Nämä osa-alueet muodostavat perustan projektin tutkimukselliselle osuudelle, työpajalle sekä tuotokselle.

Kehittämiseen liittyvä toiminnan johtamisen osaaminen

Johtajan tulee osata kehittämisessä ja muutoksissa organisaation strategia, rakenne ja prosessit sekä hahmottaa tulevien muutosten vaikutukset näihin. Tarvitaan myös ymmärrystä koko terveydenhuollon järjestelmästä. Kehittämisen aihe ja sisällöt tulee tuntea laajasti. Johtajan tehtäviin kuuluu kehittämishankkeiden käynnistäminen ja toteuttaminen sekä hankkeiden keskinäisten yhteyksien ja merkityksen hahmottaminen kokonaisuudelle.

Johtaja suunnittelee ja käynnistää kehittämis- ja uudistamishankkeita, seuraa etenemistä ja aikataulua sekä hallitsee tarkkaan määriteltyjä ja suunniteltuja muutostojenpiteitä, jolloin tarvitaan hyviä koordinoitaitaitoja sekä hyvää toimeenpano- ja paineensietokykyä. Johtajan tulee osata määrittellä kehittämisen tavoitteet siten, että henkilöstö osaa kehittää toimintaa kohti yhteisiä tavoitteita. Toiminnan etenemiseksi johtajan tulee yhdessä muun projektiryhmän kanssa seurata hankkeen etenemistä ja tavoitteiden toteutumista sekä tarvittaessa muuttaa suunnitelmia. Myös riskienhallinta kuuluu osaamiseen. Hankkeen päätyttyä johtajien ja esimiesten tehtävänä on vakiinnuttaa uudet toimintakäytännöt ja seurata niiden toteutumista. (Stenvall & Virtanen 2012, 126–128; Pillay & Morris 2016, 401–402; Laaksonen & Ollila 2017, 128; Vartiainen 2017, 42; Kallankari 2019; Viitala & Jylhä 2019; Ranta 2020; 124, 153.)

Johdolla ja esimiehellä on suuri vaikutus työn sujuvuuteen, organisointiin ja resurssien järjestämiseen. Esimies edistää ja luo edellytyksiä osallistuvalla innovaatiotoiminnalla ja työyksikkönsä kehittämiselle rakentamalla sekä muokkaamalla ympäristöä ja toiminnan edellytyksiä. Käytännössä mahdollistava lähijohtaja luo sellaiset olosuhteet, jossa henkilöstö voi toimia aktiivisena kehittäjänä ilman tarkasti määriteltyä suuntaa tai käytäntöjä. Tutkimustulosten perusteella johtamisen näkökulmasta osallistuvaa innovaatiotoimintaa sote-alalla edistävät esimiehen osallisuus arkityön analysoinnissa sekä työn sujuvuuden ja mielekkään organisoinnin varmistaminen. (Saarisilta & Heikkilä 2015, 260–266; Vartiainen 2017; 41–42; Kallankari 2019; Ranta 2020, 124.)

Organisaatiot, joissa organisaatiokulttuuri on avoin ja sopeutuva eikä henkilöstöllä ole tiukkoja rooleja ja hierarkiaa, vetävät puoleensa innovatiivisia ja lahjakkaita työntekijöitä. Hierarkioiden ja byrokratian vähyyks sekä joustava ja mukautuva organisaatorakenne edistää siis organisaation innovatiivisuutta, joka yhdessä vuorovaikutuksen kanssa mahdollistaa kehittämisideoiden ja innovaatioiden syntymistä. (Williams, 2005, 112–115; Kallankari 2019.)

Tutkimus- ja kehittämisosaaminen

Terveydenhuollon johtajan tulee osata tunnistaa tilaisuuksia kehittämiselle. Esimiehellä on aktiivinen ja aloitteellinen rooli innovaatiotoiminnan käynnistämässä, ohjaamisessa ja ylläpitämisessä. Käytännössä esimies kannustaa ideoimaan ja vahvistaa tätä tuomalla keskusteluun eri tahoilta tulevia kehittämisideoita. (Saarisilta & Heikkilä 2015, 261–266; Pillay & Morris 2016, 400–401.)

Työn ja asiantuntijuuden kehittämisessä hyödynnetään ja sovelletaan tutkimustietoa. Hoitotyön johtajan kehittämisosaamisen tärkeitä osa-alueita ovat myös uuden tiedon tuottaminen, näyttöön perustuvan hoitotyön edistäminen sekä prosessien hallinta ja kehittäminen. (Kantanen 2017, 26–27.) Näyttöön perustuvan toiminnan kehittäminen edellyttää hoitotyön lähijohtajalta uudistamistarpeiden mukaan toimimista, työyhteisön kehittämisen johtamista ja uuden tiedon saatavuuden varmistamista (Laaksonen & Ollila 2017, 70).

Myös kehittämismenetelmien ja ideointityökalujen tunteminen ja hallinta on välttämätöntä ja kehittämisosaamiseen kuuluukin taito osata valita parhaimmat menetelmät, näkökulmat ja työkalut (Kallankari 2019; Ranta, 2020, 126). Kehittämismenetelmiä on lukuisia erilaisissa tilanteissa käytettäviksi. Menetelminä voidaan käyttää muun muassa haastatteluita ja kyselyitä, tulevaisuuden ennakkointiin liittyviä menetelmiä sekä yhteisöllisiä ja osallistavia ideointi- ja työskentelymenetelmiä (Ojasalo ym. 2015, 104–189). Tässä yhteydessä kehittämismenetelmillä tarkoitetaan kehittämisprosessin aikana käytettäviä työkaluja.

Johtajuusosaaminen

Kehittämistoimintaa johdettaessa vaaditaan monipuolista johtajuusosaamista, jotta koko työyhteisö saadaan toimimaan kohti tavoitteita. Oikeudenmukaisella johtamisella rakennetaan turvallisuutta ja luottamusta, jotka ovat edellytyksiä innovatiiviselle työyhteisölle. Johtajuuden tulee olla yhteistyötä painottavaa,

valmentavaa, osallistavaa, kannustavaa ja suunnitelmallista, jotta kehittämisestä saadaan kestävää ja kaikki osapuolet sitouttavaa toimintaa. Tämänkaltaisen johtaminen mahdollistaa monimutkaisissa toimintaympäristöissä hierarkkisuuden vähentyessä johtajakeskeisyyden tilalle tulevaa asiantuntemukseen ja toiminnallisiin kokonaisuuksiin perustuvaa johtajuutta. Myös muutosjohtamisen osaamisesta on hyötyä kehittämistoiminnassa. (Saarisilta & Heikkilä 2015, 261–266; Pillay & Morris 2016, 400; Laaksonen & Ollila 2017, 94; Salonen ym. 2017, 20, 22, 25; Vartiainen 2017, 33–36, 41–42; Kallankari 2019; Ranta 2020, 149.)

Hyvä esimiesosaaminen sekä henkilöstön tasavertainen ja kunnioittava kohtelu mahdollistaa innostavan ja motivoivan työotteen. Rohkaisemalla, ohjaamalla ja valmentamalla saadaan esiin henkilöstön parhaimmat puolet. Johtaja pystyy reflektiivisellä, luovalla, kuuntelevalla ja jakavalla johtamisella luomaan kestävää kehittämistoimintaa. Tällöin kehittämistoiminnan johtajalla on muun muassa ohjaajan, tukijan, kannustajan, valmentajan ja kuuntelijan roolit. (Williams 2005, 116; Laaksonen & Ollila 2017, 128, Salonen 2017, 25, 27; Kallankari 2019.)

Osallistavalla ja muutosorientoituneella johtajuudella voidaan mahdollistaa myös psykologisen turvallisuuden tunnetta, jolla tarkoitetaan sitä, että ihminen kokee turvalliseksi ottaa riskejä ilman pelkoa rangaistuksista. Psykologinen turvallisuus mahdollistaa organisaation oppimisen sekä suoriutumisen yhteistyötä ja muutoksia sisältävässä nykypäivän työelämässä. Se vaikuttaa myös siihen, miten työyhteisössä suhtaudutaan virheisiin ja riskinottoon, miten ihmiset työpaikalla jakavat tietoa ja osaamistaan, miten he uskaltavat tuoda esiin kehittämisideoita ja miten he kehittävät uusia tuotteita ja palveluita. Se on tärkeää myös uusien toimintamallien omaksumisessa. (TTL n.d.; Edmondson & Lei 2014, 23–29, 33–34.)

Kehittämistoimintaa johdettaessa johtajan tulee itse olla kehittämismyönteinen, tavoitteellinen ja luova sekä hänellä tulee olla visio tulevaisuudesta. Visioon ei tule kuitenkaan jäädä kiinni liian tiukasti vaan tärkeitä on nähdä olennainen. Johtajan tulee osata innostua, innostaa ja innovoida, jolloin hän pystyy omalla

esimerkillään motivoimaan ja innostamaan työntekijöitä. Johtajan henkilökohtainen kompetenssi, motivaatio, kokemus ja halu johtaa kehittämistoimintaa ovat tärkeämpiä kuin johtajan organisatorinen asema, valta tai muodollinen koulutus. (Stenvall & Virtanen 2012, 127; Sydänmaalakka 2012, 32–39; Pillay & Morris 2016, 400–401; Salonen ym. 2017, 19, 21; Kallankari 2019; Viitala & Jylhä 2019; Ranta 2020, 149; Seeck 2021.)

Kehittämistoiminnan johtajuudessa tulee kiinnittää huomiota myös itsetuntemukseen ja itsensä johtamiseen. Tällä tarkoitetaan sitä, miten yksilö ohjaa ja motivoi itseään työhön. Johtaja tarvitsee refleктоimalla ja vuorovaikutuksessa kehittyviä itsensä johtamisen taitoja monimutkaisissa ja muuttuvissa johtamistilanteissa toimintakykyisenä pysymiseksi. Omaa osaamista, kehitystarpeita ja vahvuuksia tulee arvioida jatkuvasti, jonka lisäksi kehittämistarpeiden tunnistamisessa auttaa palautteen pyytäminen omasta toiminnasta. Itseluottamus, resilienssi ja sinnikkyys ovat tärkeitä kompetensseja. On tärkeää uskoa omaan oppimiskykyynsä, osaamisensa ja taitoihinsa sekä niiden soveltamiseen. (Sydänmaalakka 2012, 92; Pillay & Morris 2016, 400–401; Salonen 2017, 19, 24–25; Kallankari 2019; Niinivaara 2019, 39–68; Viitala & Jylhä 2019; Laulainen ym. 2020, 171.)

Työntekijälähtöisyysosaaminen

Johtamisella mahdollistetaan ja tuetaan koko työyhteisön osallistumista oman työn ja yksikön toimintatapojen kehittämiseen. Esimiehen rooli tässä kasvaa tulevaisuudessa entisestään. Kehittämistoiminnan johtamisessa painottuvat työyhteisön osallistaminen ja osallistuva työskentelyote, jolloin tarvitaan työntekijälähtöisen kehittämisen osaamista. Kehittämistoiminta koskee koko henkilökuntaa asemasta riippumatta, jolloin johtaja tarvitsee ympärilleen osaavia työntekijöitä. Kehittämisoosaaminen on yhteisöllisesti jaettava ja työyhteisön innovatiivisuudella, ilmapiirillä sekä yhteistyön sujumuudella on oleellinen merkitys kehittämisessä, sillä tavoitteita ei voi saavuttaa toimimalla yksin. Henkilöstöä on tärkeä osallistaa suunnitteluun ja tavoitteiden asettamiseen sekä vastuuttaa toteuttamaan tehtäviä osana arkea, jotta he

motivoituvat ja sitoutuvat kehittämiseen sekä ymmärtävät sen hyödyn ja merkitykset. Tavoitteiden asettaminen yhdessä esimiehen ja henkilöstön kanssa tukevat kehittämistyötä. Vaikka esimies voi omalla toiminnallaan edesauttaa kehittämisen tuomista osaksi arjen työtä, vallitseva organisaatiokulttuuri kuitenkin ratkaisee sen, miten tehokkaasti kehittäminen saadaan organisaation arkeen. Esimiehen tulee rohkaista henkilöstöä ja pyrkiä luomaan kehittymistä ja oppimista mahdollistava ympäristö. (Stenvall & Virtanen 2012, 191–193, 199–201; Saarisilta & Heikkilä 2015, 266; Pillay & Morris 2016; 400; Salonen ym. 2017, 6, 21–22; Kallankari 2019; Viitala & Jylhä 2019; Ranta 2020, 124, 131, 139, 148–150.)

Henkilöstön asiantuntemuksen ja kokemustiedon hyödyntäminen on tärkeää organisaation kehittämisessä, sillä heillä on tietoa ja ymmärrystä toimintaympäristöstä, palvelutarpeista ja -prosesseista, kokemustietoa palveluiden vaikuttamisesta sekä ymmärrystä asiakkaiden tarpeista. Erityisesti lähi- ja keskijohdolla on tärkeä rooli innovointiin ja yhteistyötä kehittävään toimintaan motivoinnissa ja tukemisessa. Johtajan tulee johtamisosaamisellaan vahvistaa työntekijän osaamista aktiivisena muutostoimijana. Esimiehen tehtävänä on kannustaa ja rohkaista henkilöstöä kehittämiseen sekä ideoiden eteenpäin viemiseen ja käyttöönottoon. Osallisuuden lisäämiseksi henkilöstölle tulee myös luoda vaikutusmahdollisuuksia toiminnan kehittämiseen. Henkilöstöä tulee rohkaista itsenäiseen ongelmanratkaisuun valmiiden ratkaisujen antamisen sijaan. Esimies mahdollistaa henkilöstölle uudistamista ja uudenlaisten toimintatapojen hyödyntämistä. (Stenvall & Virtanen 2012, 191–193, 201; Saarisilta & Heikkilä 2015, 261, 266; Juujärvi ym. 2019, 11–12; Kallankari 2019; Laulainen ym. 2020, 158, 162; Seeck 2021; Ranta 2020, 124.)

Esimiesten kannattaa osallistaa kehittämiseen eri ammattiryhmien edustajia monipuolisen näkemyksen saamiseksi. Se on kuitenkin osoittautunut haastavaksi osa-alueeksi (Andreasson ym. 2016). Asiantuntijoina työskentelevien työntekijöiden osaamisen tunnistaminen onkin tärkeä osa esimiehen toimintaa. Osaamisen tunnistamista ja hyödyntämistä kehittämistyössä voi helpottaa johtajien ja työntekijöiden keskinäisellä

vuorovaikutuksella sekä arvostamalla eri osapuolten ammatillista osaamista. Kehittämistoiminnan johtamisella ja erityisesti osaamisen johtamisella mahdollistetaan myös työntekijöiden kehittämisosaamisen parantamista. Mikäli työntekijöillä on kehittämistoiminnan perustaidot, he voivat luoda työyhteisöön jatkuvan oppimisen ja kehittämisen kulttuuria, toimia innovatiivisena kehittäjänä ja vaikuttajana, havaita kehittämistarpeita sekä kehittää omia ja kollegoidensa työtapoja. (Räsänen ym. 2016, 270, 278–283; Laaksonen & Ollila 2017, 125; Laulainen ym. 2020, 169; Ranta 2020, 124, 154.)

Tutkimuksen mukaan uudet toimintamallit vaativat hyvää johtamista, vastuun antamista työntekijöille sekä aikaa. Työn voimavaratekijät, kuten työ imu, vaikutusmahdollisuudet ja työilmapiiri, vaikuttavat edullisesti yksilöiden innovatiivisuuteen, kun taas kiire, heikot vaikutusmahdollisuudet ja työn hallinnan kokemus voivat estää innovaatiotoiminnan kehittymisen. Hyvän työilmapiirin, kehittämismyönteisyyden ja kehittämiskyvyn välillä on löydetty yhteys. Työntekijän innovatiivisuuden lisäksi tarvitaan työyhteisön innovatiivisuutta. Sen näkökulmasta osallistuva innovaatiotoiminta mahdollistuu yhteisellä ymmärryksellä toiminnan tavoitteista ja keinoista saavuttaa päämäärä, johon tarvitaan vuorovaikutusta suosivia toimintatapoja. Yhteisen ymmärryksen ja tahtotilan saavuttaminen ja määrittelemisen antavat raamit oman ja työyhteisön työn kehittämiseksi. (Saarisilta & Heikkilä 2015, 260–261, 265–266; Ranta 2020, 131.)

Mikäli uusi toimintamalli tai kehittämistarve tulee muualta kuin työyksiköstä itsestään, esimiehen tulisi auttaa hyväksymään ulkopuolelta tulevan uudistuspaineen tuomaa epävarmuutta, rohkaista henkilöstöä löytämään uudesta tilanteesta hyviä puolia sekä lopulta kannustaa henkilöstä työskentelemään kohti muutosta. Mikäli yksiköissä on aiemmin tehty järjestelmällistä kehittämistyötä, muutosvastarinta on vähäisempää kuin niissä yksiköissä, joissa ei ole aktiivista kehittämiskulttuuria. Ruotsalaistutkimuksessa haastateltujen lähi- ja keskijohtajien johtamistyylinä ylhäältäpäin tulevissa muutoksissa oli osallistumiseen valmentaminen, jossa on tärkeää johtajan tapa motivoida ja sitouttaa työntekijöitä muutoksen jalkauttamiseen sekä

lähiesihenkilöiden tapa tulkita ja viedä ylemmän johdon ohjeita alaisilleen. Johtamisen tulee olla valmentavaa, joka edellyttää johtajan ja alaisen välistä vuorovaikutusta, tietoista läsnäoloa, vastuun jakamista tiimien välillä, sitoutuneita työntekijöitä sekä organisaatorakenteita, jotka tukevat prosessorientoitunutta työtä. Esimiehellä on merkittävä rooli myös työntekijöiden osallistamisessa muutosten soveltamiseen heidän tilanteeseensa sopivaksi, henkilöstön sitouttamisessa sekä kokeiluihin sekä vuorovaikutukseen ja itseohjautuvuuteen kannustamisessa. Toisaalta jatkuvat muutokset ja sen kulttuuri estävät innovaatiotoimintaa, jolloin esimiehen tulee käyttää rauhoittavaa puhetta. (Saarisilta & Heikkilä 2015, 261–266; Andreasson 2016; Laaksonen & Ollila 2017, 94; Vartiainen 2017, 41–42; Ranta 2020, 139–140.)

Asiakaslähtöisyysosaaminen

Sosiaali- ja terveydenhuollon palveluita kehitetään asiakaslähtöisesti, jolloin kehittämisen pääpaino on asiakkaan edun tavoittelussa. Kehittämisen lähtökohdaksi tulisi olla pyrkimys palveluiden kehittämiseen eettisesti kestävästi ja aidosti osallistavasti. Tällöin johtajan tehtävän kehittämistoiminnassa on toimia asiakasymmärrystä vahvistavasti, kehittää asiakaslähtöistä kulttuuria ja mahdollistaa asiakkaan osallistuminen kehittämiseen. (Stenvall & Virtanen 2012, 154–155; Laulainen 2020, 169, 171.)

Viestintä- ja vuorovaikutusosaaminen

Kantasen (2017, 50) tutkimuksessa hoitotyön lähijohtajat kokivat heikoimmaksi yleisen osaamisen osa-alueeksi viestintä- ja vuorovaikutustaidot. Yhteistyö-, vuorovaikutus- ja kommunikaatiotaidot ovat kuitenkin tärkeä osa kehittämistoiminnan johtamista ja edellytys kehittämisen onnistumiselle. Johtajan tulee ylläpitää ja lisätä vuorovaikutusta aktiivisesti sekä säännöllisesti. Vuorovaikutus paranee osallistamisen ja kuuntelemisen myötä. Vuorovaikutuksessa tulee aina huomioida yksilöiden erot ja sille tulee olla tilaa sekä erilaisia tapoja ja käytäntöjä. (Stenvall & Virtanen 2012, 206; Saarisilta &

Heikkilä 2015, 266; Laaksonen & Ollila 2017; 128; Salonen ym. 2017, 6, 19; Kallankari 2019; Seeck 2021.)

Vuorovaikutus- ja kommunikaatiotaidot mahdollistavat myös yhteistyön ja tiedottamisen henkilöstölle, johdolle sekä sidosryhmille. Hyvä ja ajantasainen tiedonkulku lisää avoimuutta, läpinäkyvyyttä ja ymmärrystä. Informoiminen saavutetuista tuloksista ja johdon tyytyväisyydestä tuloksiin lisää myös henkilöstön motivaatiota. Organisaation sisäinen ja ulkoinen tehokas kommunikaatio on tärkeää myös ideoiden esiin tuomiseksi sekä kehittelyksi. (Laaksonen & Ollila 2017, 128; Kallankari 2019; Viitala & Jylhä 2019.)

Vuorovaikutusta tarvitaan vahvan luottamussuhteen luomiseksi toimijoiden välille. Johtaja voikin toiminnallaan edistää innovaatiotoimintaa parantamalla yhteistyötä eri osastojen välillä. Johtaja tarvitsee muuttuvassa toimintaympäristössä yhteistyökykyä moniammatillisessa ympäristössä toimiessaan. Oma osaaminen tulee tuoda osaksi yhteistä kehittämistä, jotta pystytään luomaan uusia ammatillista osaamista yhdistäviä kokonaisuuksia. (Laulainen ym. 2020, 163; Salonen 2017, 25; Seeck 2021.)

Johtajan tulee osata luoda työyksikköön kehittämistoimintaa ja luovuutta tukeva kulttuuri sekä turvallinen, tasa-arvoinen ja luottamuksellinen ilmapiiri ideoiden esittämiselle. Avoimessa ja keskusteleavassa ilmapiirissä kaikki tulevat kuulluksi ja kokevat osallisuutta. Uusia ideoita ja toimintamalleja syntyy usein ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, kuten palaverieissa ja ryhmän jäsenten välisissä keskusteluissa. Ryhmän huono yhteishenki saattaa kuitenkin heikentää kommunikaatiota ja vuorovaikutusta, joka vaikuttaa innovatiivisuuteen negatiivisesti. Myös yksittäisen ryhmän jäsenen asenteet voivat vaikuttaa ryhmän toimintaan edistävästi tai jarruttavasti, jolloin johtajan tulee huomioida nämä piirteet kehittämistoiminnan johtamisessa. (Saarisilta & Heikkilä 2015, 261, 266; Salonen ym. 2017, 26; Kallankari 2019; Ranta 2020, 139; Seeck 2021.)

5 Kehittämiprojektin toteutus

5.1 Tiedonhankinta

Projektin viitekehyksen laatimiseksi toteutettiin kirjallisuuskatsaus, jota ohjasivat seuraavat kysymykset:

1. Millaista osaamista sosiaali- ja terveysalan kehittämistoiminnan johtaminen vaatii?
2. Mitkä tekijät vaikuttavat kehittämistoiminnan juurtumiseen johtamisen näkökulmasta?

Kirjallisuuskatsausta laatiessa tulee olla kriittinen lähteiden suhteen. Lähteiden tulisi olla mahdollisimman tuoreita ajantasaisen tiedon varmistamiseksi. Lähteiden tulisi olla alkuperäislähteitä ja toissijaisia lähteitä pitäisi välttää tiedon mahdollisen vääristymisen vuoksi. Lähteitä valitessa tulee myös kiinnittää huomiota otoskokoihin sekä niiden hankintatapoihin tulosten yleistettävyyden vuoksi. Käytettyjen tutkimuksen tulisi olla mahdollisimman tasokkaita tieteellisiä julkaisuja, kuten väitöskirjoja ja RCT-tutkimuksia. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017, 92–93.)

Tiedonhaku kirjallisuuskatsausta varten aloitettiin hakusanojen valinnalla, johon käytettiin apuna YSO Yleinen suomalainen ontologia -tietokantaa sekä jo löydettyjen tutkimusten asiasanoja. Hakusanoina käytettiin esihenkilö (ja sille rinnakkaisina esimies, lähiesimies, esimiestaidot, esimiestyö ja lähijohtaminen), johtajuus ja johtaminen, kehittäminen (kehittämistoiminta), juurruttaminen (implementointi, levittäminen, vakiinnuttaminen), osaaminen, sosiaali- ja terveysala (sote-ala, hoitoala, hoitotiede). Englanninkielisinä hakusanoina käytettiin superior (supervisor, immediate superior, managerial/leadership skills, immediate leadership), leadership, management, development (development work), instilling (implementation), healthcare and social services (nursing, nursing science).

Kirjallisuuskatsausta varten haut suoritettiin 8–10/2021 suomalaisista tietokannoista Turun AMK:n Finna sekä Medic. Ulkomaisista tietokannoista käytettiin CINAHL Complete, PubMed ja Science Direct. Haun rajaamisessa hyödynnettiin myös Turun ammattikorkeakoulun informaattikkoa.

Haussa käytettiin seuraavia rajauksia: *vuosilta 2011–2022, vertaisarvioitu, englannin tai suomenkielinen, e-artikkeli*. Ulkomaisista tietokannoista hakuosumia tuli kymmeniä tuhansia, jolloin rajaamisen apuna käytettiin Turun amk:n kirjaston informaattikkoa, jonka neuvoilla hakusanat kohdistettiin Science Directissa title- abstract-kenttiin sekä CINAHL Completenesss subject- ja abstract-kenttiin.

Lisäksi lähteitä haettiin manuaalisesti hyödyntäen tietokannoista löydettyjen artikkeleiden lähdeluetteloita näiden laatua arvioiden.

Aineiston järjestämiseen käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Aineistolta kysyttiin ”Minkälaista johtamisosaamista kehittäminen vaatii?”. Asiat listattiin erilliseen tiedostoon ja ryhmiteltiin kuuteen sisällöltään samankaltaiseen luokkaan, jotka nimettiin yllä mainituiksi luokiksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

5.2 Kehittämiprojektin tutkimuksellinen osuus

5.2.1 Tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää ja kuvata Pöytyän kansanterveystyön kuntayhtymän lähiesihenkilöiden kehittämistoiminnan johtamisosaamisen nykytilaa. Tavoitteena oli tuottaa tietoa kehittämistoiminnan johtamisosaamisen työpajan järjestämisen tueksi ja kehittämistoiminnan kehittämissuunnitelman laatimiseksi.

Tutkimuskysymykset olivat:

1. Millaista kehittämistoiminnan johtamisosaamista ja sen kehittämistarpeita Pöytyän kansanterveystyön kuntayhtymän lähiesihenkilöillä on?

2. Millaisia kehittämistoimenpiteiden juurtumista edistäviä tekijöitä lähiesihenkilöt tunnistavat ja käyttävät?

5.2.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus oli laadullinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään selittämään ihmisen toimintaa ja paljastaa ihmisten toiminnalleen antamia merkityksiä, jotka ilmenevät esimerkiksi uskomuksina, käsityksinä ja arvoina. (Vilka 2021.)

Tiedonantajat

Tutkimuksen perusjoukkona oli Pöytyän kansanterveystyön kuntayhtymän lähiesihenkilöt. Tutkimus toteutettiin otantatutkimuksena, jonka otoksena oli hoitotyön palvelualuejohtajan alaisuudessa työskentelevät lähiesihenkilöt sekä heidän mahdolliset sijaisensa (n=6). Haastateltavat valittiin harkinnanvaraisesti asiantuntemuksensa ja asemansa perusteella (Vilka 2021). Kaksi haastateltavista olivat pohjakoulutukseltaan sairaanhoitajia, kaksi terveydenhoitaja/sairaanhoitajia, yksi fysioterapeutti ja laboratorionhoitaja. He olivat saaneet johtamis- ja kehittämiskoulutusta erikoistumiskoulutuksissa, maisteriopinnoissa, täydennyskoulutuksissa sekä erityisammattitutkinnoissa. Yhdellä ei ollut lisäkoulutusta kehittämiseen. Nuorin oli 36-vuotias ja vanhin 62-vuotias (keskiarvo 51,8 vuotta). Kaikki olivat työskennelleet kohdeorganisaatiossa yli 10 vuotta ja nykyisissä työtehtävissään 8–30 vuotta. Kaikki haastatellut tekevät myös käytännön työtä.

Aineiston kerääminen

Aineisto kerättiin yksilöhaastatteluna teemahaastattelulla. Se valittiin aineistonkeruumenetelmäksi, sillä tutkimuksessa halutaan selvittää

haastateltavien osaamista ja käsityksiä kirjallisuuskatsauksessa nousseista teemoista. Teemahaastattelu on vuorovaikutteinen tiedonkeruumenetelmä, jossa haastattelu etenee ennalta määriteltyjen teema-alueiden mukaisesti, mutta tarkkoja kysymyksiä ei ole kirjattu etukäteen ja teemojen järjestys sekä painotus voi vaihdella haastateltavan mukaan. Haastateltavilla uskotaan olevan aihetta koskevaa tietoa tai kokemusta mielenkiinnon kohteesta ja haastattelun avulla pyritään saamaan tietoa siitä, mitä haastateltava ajattelee tutkittavasta asiasta. (Hyvärinen ym. 2017; Eskola ym. 2018; Vilkkä 2021.)

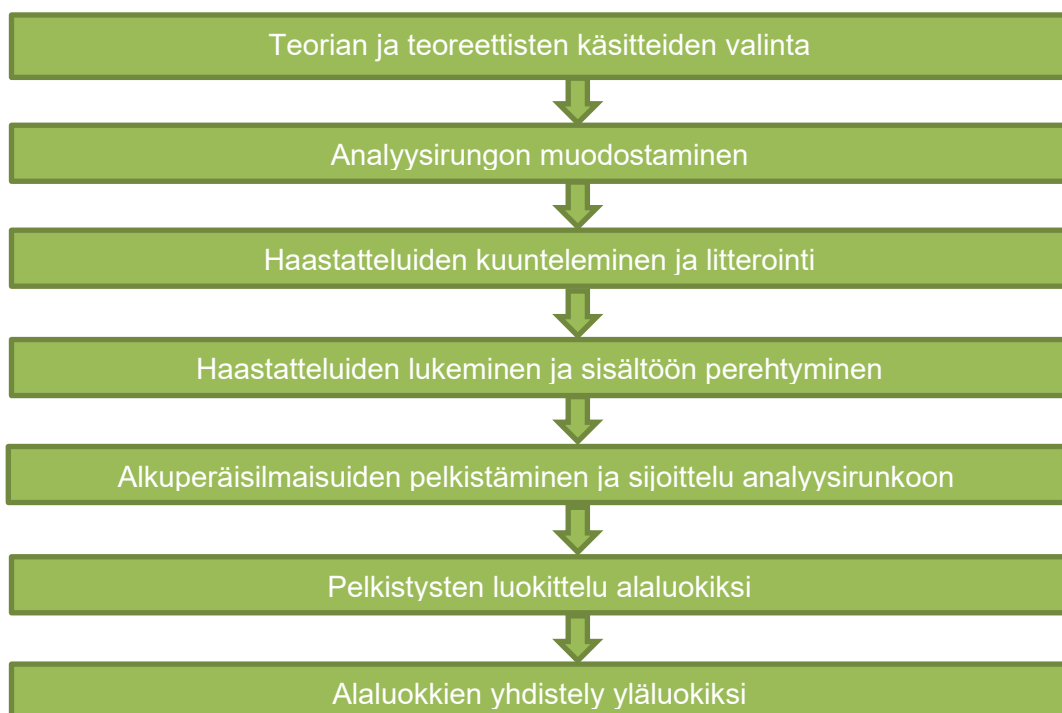
Seitsemän teeman haastattelurunko laadittiin kirjallisuuskatsauksen ja tutkimuskysymysten perusteella. Haastattelurunko on kuvattu liitteessä 1. Se esitettiin haastattelemassa kohdejoukon ulkopuolista perusjoukkoon kuuluvaa henkilöä haastatteleamalla, jonka perusteella haastattelurunkoon tehtiin täsmennyksiä etenkin apukysymysten osalta.

Haastateltavat kutsuttiin haastatteluihin suoraan heille kohdistetuilla sähköposteilla. Haastattelut järjestettiin Pöytyän kansanterveystyön kuntayhtymän tiloissa viikkojen 11–13 aikana. Kaikki kuusi haastatteluun kutsuttua henkilöä osallistuivat haastatteluun. Yksi haastatteluista toteutettiin Microsoft Teams -videoneuvotteluna aikataulu- ja logistiikkahaasteiden vuoksi. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja ne olivat kestoltaan 40–65 minuuttia.

Aineiston käsittely ja analysointi

Aineisto käsiteltiin litteroimalla haastattelut korkeintaan kolmen vuorokauden sisällä haastatteluajankohdasta, jolloin tilanne oli vielä tuoreena mielessä. Litterointi tehtiin sanatarkasti. Lisäksi kirjattiin pidemmät tauot, voimakkaat eleet ja selkeät tunnetilan vaihtelut, kuten nauru sekä selkeät fyysiset eleet. Aineistoon tehtiin myös analyysia tukevia reflektiivisiä muistiinpanoja. (Kylmä & Juvakka 2007, 110–111.) Haastatteluissa esiintyvät nimet korvattiin heidän ammattinimikkeillään tai virka-asemallaan. Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 69 sivua.

Aineisto analysoitiin laadullisella teorialähtöisellä sisällönanalyysillä, jossa päättely on luonteeltaan deduktiivista. Analyysillä pyritään testaamaan aikaisempaa tietoa uudessa kontekstissa. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Aineiston analyysia ohjasi kirjallisuuden perusteella kehittämistoiminnan johtamisen osa-alueisiin perustuva Microsoft Excel -ohjelmalla tehty analyysirunko, joka luotiin jokaiselle seitsemälle osa-alueelle erikseen omille välilehdilleen. Siihen lisättiin myös Muut-luokka. Runkoon sijoitettiin alkuperäisilmaisut sekä niiden pelkistykset. Analyysiyksiköksi valikoitu sana, lause tai asiakokonaisuus, joka kuvaa analyysirungon mukaista tiettyä osaamista. Aineisto luettiin läpi useita kertoja lause lauseelta ja alkuperäisilmaukset merkittiin värikoodeittain. Sen jälkeen alkuperäisilmaukset pelkistettiin analyysiyksiköittäin ja samaa aihetta kuvaavat pelkistykset koottiin omiksi luokiksi. Jotkin pelkistykset sijoitettiin analyysirungossa kahteen eri kohtaan, mikäli ne liittyvät läheisesti kumpaankin osaamiseen eikä pelkistystä voitu jakaa osiin ilman sen merkityksen menettämistä. Luokat yhdistettiin pääluokiksi ja nimettiin mahdollisimman kuvaavasti nimellä, joka yhdistyy kehittämistoiminnan johtamisosaamisen osa-alueisiin. Aineiston luokittelun aikana palattiin kirjallisuuskatsaukseen koottuun teorialtietoon samalla säilyttäen tiedonantajien antamat merkitykset. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017, 167–170; Tuomi & Sarajärvi 2018.)



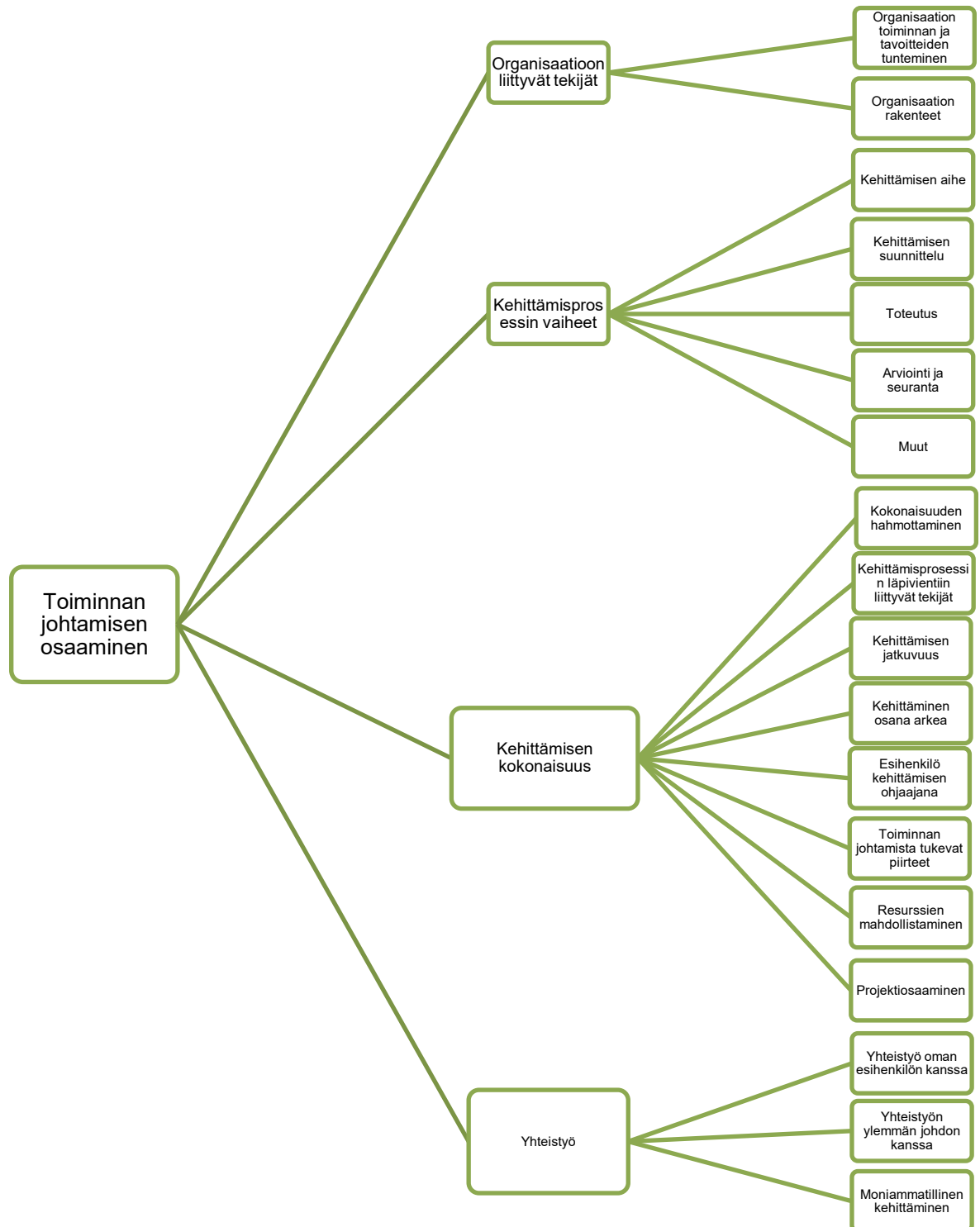
Kuvio 2. Aineiston analyysin eteneminen.

5.2.3 Tutkimustulokset

Tutkimustulokset esitetään kirjallisuudesta nousseiden osaamislukien mukaan tutkimuskysymyksittäin.

Kehittämiseen liittyvä toiminnan johtamisen osaaminen

Yläluokiksi muodostuivat organisaatioon liittyvät tekijät, kehittämisprosessin vaiheet, kehittämisen kokonaisuus sekä yhteistyö.



Kuvio 3. Kehittämiseen liittyvän toiminnan johtamisen osaamisen luokittelu.

Organisaatioon liittyvät tekijät -yläluokka muodostui alaluokista organisaation toiminnan ja tavoitteiden tunteminen, organisaation rakenteet sekä muut.

Organisaation toiminnan ja tavoitteiden tunteminen -alaluokassa vastaajat kokivat, että koko organisaatiolla tulisi olla yhteinen tavoite, mutta sitä ei kuitenkaan nosteta organisaatiossa tarpeeksi esiin. Yksi vastaajista nosti esiin kehittämisen aiheen ja organisaation strategian yhteyden merkityksen, mutta strategia ei kuitenkaan kuvaudu selkeänä. Organisaation rakenteet -alaluokassa vastaajat kokivat, ettei kehittämisessä tulisi olla jäykkiä byrokraattisia rakenteita ja kehittämistä tulisi pystyä tekemään ilman, että kaikkiin asioihin pitäisi pyytää lupaa. Joissain yksiköissä esihenkilöt kokivat, että heillä on enemmän päätösvaltaa kehittämisasioihin ja jotkut taas kokivat, etteivät he voi asemassaan kehittää niin vapaasti kuin toivoisivat. Muut-alaluokassa vastaaja koki, että organisaatiossa voi viedä esihenkilöille kehittämisideoita. Kuitenkin hänen mielestään tulisi tuoda enemmän esiin, että kaikki voivat vaikuttaa kehittämiseen asemasta riippumatta.

”Enempi pitäisi olla semmosta koko organisaation yhteistä ajatusta, että mikä tää on tää meidän, mihin me ollaan menossa ja varsinkin tämmösenä aikana, kun ollaan menossa tonne soteen mukaan.”

Yläluokassa kehittämisprosessin vaiheet vastaajat kuvasivat toimintaa kehittämisprosessin eri vaiheissa. Alaluokassa kehittämisen aihe vastaajien mukaan kehittämisen aiheen tulee olla merkityksellinen ja substanssiosaaminen auttaa kehittämisen aiheen ymmärtämistä. Alaluokassa kehittämisen suunnittelu taas kuvattiin suunnittelun mielekkyyttä sekä suunnitelmallisen ja tavoitteellisen kehittämisen helppoutta pienessä yksikössä. Eräs vastaajista koki ajanpuutteen rajoittavan suunnitelmallista kehittämistä. Toteutus-alaluokassa kuvattiin asioita, joita esihenkilöt tekevät toteutuksen mahdollistamiseksi. Näitä olivat kehittämistyöryhmän kokoaminen, palaverien järjestäminen sekä konkreettisesti ajan ja paikan sopiminen. Viimeisessä koettiin haastavaksi saada kaikki toimijat paikalle samaan aikaan. Alaluokkaan arviointi ja seuranta sijoitettiin eniten vastaajien lausumia koko yläluokassa ja aihe koettiin tärkeäksi kehittämisen jatkuvuuden ja käytäntöjen pysyvyyden kannalta. Kaikki vastaajat seurasivat jollain tavalla kehittämisen etenemistä ja lopputuloksen toteutumista. Seurantaa ja arviointia toteutetaan joko suunnitellusti ja sovitusti tai arjen työn ohessa. Usein sujuvien käytäntöjen

arviointia ei tehdä tietoisesti. Alaluokassa muut mainittiin joidenkin kehittämisasiheiden jääminen toteuttamatta sekä raportointi ja sen laatimisen kiireelliset aikataulut pilotointijakson jälkeen.

”No se on sovittava aika ja paikka ja keskustella, koska meillä on niin iso porukka. Ja ajan kanssa vekslaamista se on sitten, että saa kaikki tahot siihen.”

”Sitä pitäisi käydä, että kirjoitetaan johonkin ja käydäänkin se sitten vuoden päästä tai puolen vuoden päästä. Että ollaanko me tehty tän eteen jotakin.”

Suurimmaksi yläluokaksi toiminnan johtamisen osaamisessa muodostui kehittämisen kokonaisuus ja sen alaluokiksi muodostuivat kokonaisuuden hahmottaminen, kehittämisprosessin läpiviemiseen liittyvät tekijät, kehittämisen jatkuvuus, kehittäminen osana arkea, esihenkilö kehittämisen ohjaajana, toiminnan johtamista kuvaavat piirteet, resurssien mahdollistaminen, projektiosaaminen ja muut. Alaluokassa kehittämisen kokonaisuus esihenkilöt tunnistivat kokonaisuuden ja sen osien hahmottamisen merkityksen kehittämistoiminnalle. Kehittämisprosessin läpiviemiseen liittyvät tekijät - alaluokassa vastaajat kuvasivat kehittämisprojektin läpiviemistä ideasta toteutukseen. Aineistossa korostui yhteistyön merkitys, projektien nopea läpivieminen sekä kiireen tuomat haasteet kehittämiselle sekä sen loppuun saattamiselle. Kehittämisen jatkuvuuden merkitys tunnistettiin alaluokassa kehittämisen jatkuvuus.

”Vaikka esimerkiksi ruokakärryn kiertäminen toiseen suuntaan. Vaikka on näin pienestä asiasta, kun siihen sit tarttee osallistaa laitoshuoltajat ja kaikki, ja keittiökin peräti, että millai tää homma sit menee.”

”Ja siin joudutaan tekemään aika nopeella aikataululla se meidän kehittäminen täällä ja usein on aloitettu nää tämmöset uudet kehittämisasiat tosi nopeesti.”

Suurimpana alaluokkana yläluokassa kehittämisen kokonaisuus oli kehittäminen osana arkea. Toimintaa organisoidaan jatkuvina pieninä asioina ja pienet, nopeat ja rohkeat kokeilut koettiin tärkeiksi. Näitä myös tehdään esihenkilöiden mukaan paljon työarjessa. Alaluokassa esihenkilö kehittämisen ohjaajana vastaajat toivat esiin esihenkilön tärkeän roolin kehittämisen ohjaajana. Hän tekee lopulta päätökset johtaen kehittämisen kokonaisuutta työntekijöiden mielipiteitä huomioiden. Tätä tukivat alaluokassa toiminnan

johtamista tukevat piirteet suunnittelu- ja ideointikyky sekä järjestelmällisyys. Luokassa resurssien mahdollistaminen nousi korostetusti aikaresurssin puute koko kehittämisprosessin aikana. Esihenkilöillä eikä työntekijöillä ole aikaa kehittää. Yksi vastaajista koki, ettei hänellä ole valtaa päättää kehittämiseen liittyvistä resursseista organisaatiossa. Alaluokassa projektiosaaminen tuotiin esiin kokemusta projektien eri vaiheiden läpiviennistä ja toteuttamisesta. Luokkaan muut sijoitettiin kehittämisen systemaattisuus.

"Kun ihan arkityötä kehitetään, niin mun mielestä ideoita kannattaa ottaa käyttöön. Ja sit jos okei, tää ei ollutkaan hyvä, niin sit vaan jätetään se pois. Mut just sellasta rohkeutta muuttaa jopa aika nopeestikin sitä toimintaa."

"Pakkohan meillä on olla semmosta pientä (arjen kehittämistä), koska meillähän ei esimerkiksi hoitajien palaverieita juurikaan oo."

Viimeiseksi yläluokaksi muodostui yhteistyö ja sen alaluokiksi yhteistyö oman esihenkilön kanssa, yhteistyö ylemmän johdon kanssa sekä moniammatillinen kehittäminen. Alaluokassa yhteistyö oman esihenkilön kanssa esihenkilöt kuvaavat millaista yhteistyötä he tekevät oman esihenkilönsä kanssa kehittäessään asioita. Joissain haastatteluissa korostui, että vastaajat tekevät tiivistä yhteistyötä oman esihenkilönsä kanssa kehittämisen jokaisessa vaiheessa pyytäen lupaa, hyväksyntää ja neuvoja. Esihenkilöltä saatiin myös tukea kehittämisen eteenpäin viemiseen. Jotkut esihenkilöistä taas toimivat itsenäisemmin ja keskustelevat suuremmista linjoista oman esihenkilönsä kanssa. Yhteistyö ylemmän johdon kanssa -alaluokassa haastateltavat nostivat esiin, että työntekijöiden ja johdon tulisi kehittää yhdessä ja yhteistyön merkitys korostuu suuremmissa kehittämisprojekteissa. Alaluokassa moniammatillinen kehittäminen esihenkilöt tiedostivat moniammatillisuuden merkityksen hyviin kehittämistuloksiin.

"Et tietenkin jos ajattelee esimiehen, että esimieheltäkin kyllä tulee ihan hyviä ehdotuksia, että millä tavalla asiaa voi tehdä ja mitä vois käyttää siinä ideoinnissa ja sitten varsinkin arvioinnissa ja siinä raportoinnissa."

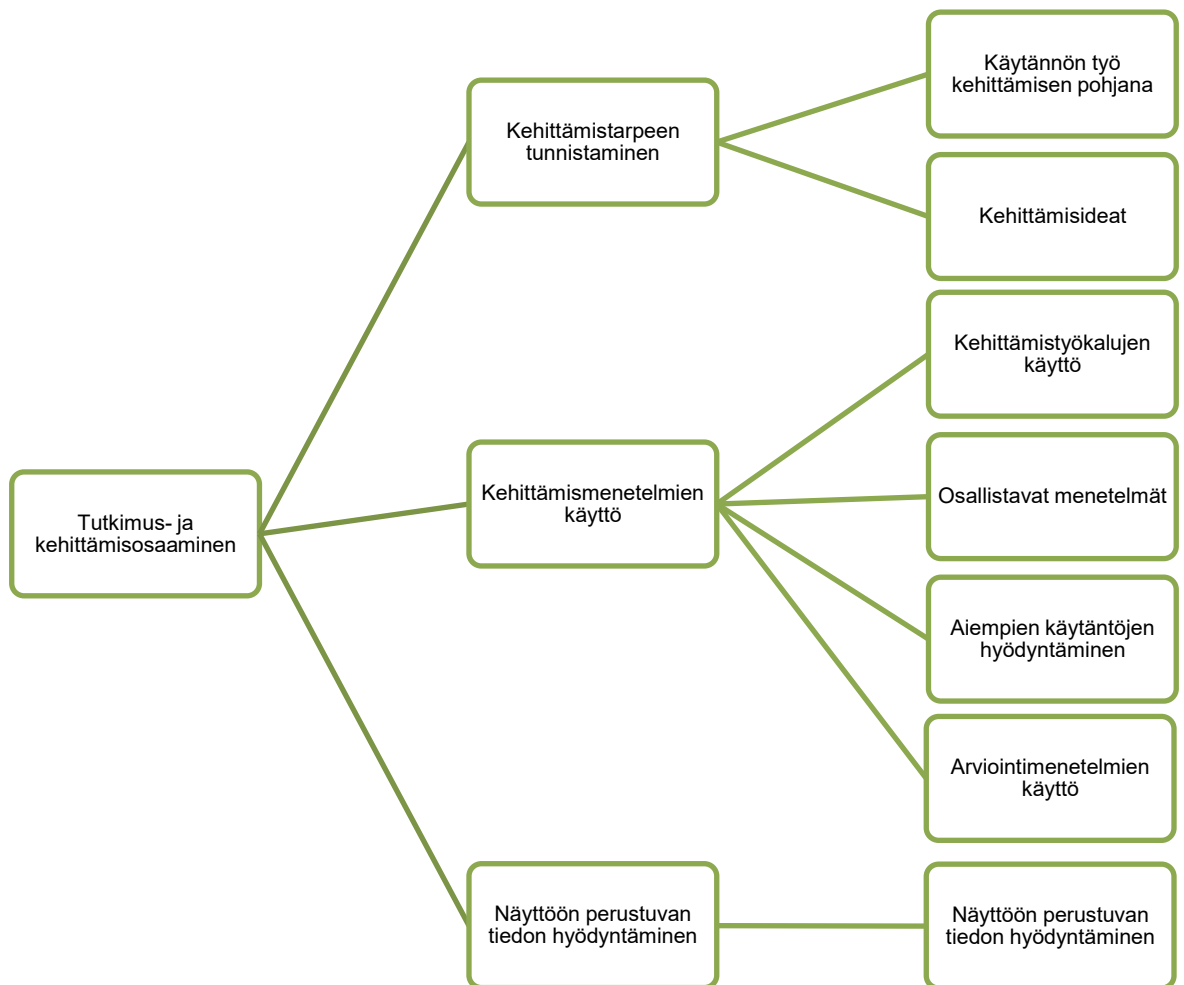
"Jos tulee sellainen idea.. No ensin pitää esimiehelle ilmoittaa, että onko tämä ihan hölmö idea, että minä ajattelin näin."

"Että eilen just palaverissa sanosin, että pitäis vaan enemmän sitä yhteisiä palaverieita. Että jokainen piipertää omassa palaverissaan ja jokainen kehittää

sitä omaa, että meitä on vähän liian vähän suorittamaan sitä. Että meidän tarvis nyt istuu alas, että miten me tehdään. Ja sit se vois johtaa johonkin.”

Tutkimus- ja kehittämisosaaminen

Tutkimus- ja kehittämisosaamisen yläluokiksi muodostuivat kehittämistarpeen tunnistaminen, kehittämismenetelmien käyttö sekä näyttöön perustuvan tiedon hyödyntäminen.



Kuvio 4. Tutkimus- ja kehittämisosaamisen luokittelu.

Yläluokassa kehittämistarpeen tunnistaminen alaluokiksi muodostuivat käytännön työ kehittämisen pohjana ja kehittämisideoiden tunnistaminen. Luokassa käytännön työ kehittämisen pohjana nousi useasti esiin, että lähiesihenkilön tuntiessa yksikön toiminnan ja tehdessä käytännön työtä

hallinnollisen työn lisäksi, hänen on helpompi tunnistaa pieniäkin kehittämistarpeita työn tekemisen sujuvoittamiseksi. Useissa vastauksissa korostuivat työssä jo havaitut ongelmat ja epäkohdat, jolloin kehittämiselle koetaan todellista tarvetta. Luokassa kehittämisideoiden tunnistaminen vastaajat toivat esiin, että usein kehittämisideat ilmaantuvat spontaanisti mieleen.

”Kyllä siihen ainakin vaikuttaa, että mäkin teen sellasta ihan perus hoitotyötä, että mä sen näen ja joka päivä on sen äärellä, kun vaikka puuttuu niin paljon väkeä tai muuta vastaavaa.”

Yläluokka kehittämismenetelmien käyttö muodostuu alaluokista kehittämistyökalujen käyttö, osallistavat menetelmät, aiempien käytäntöjen hyödyntäminen sekä arviointimenetelmät. Luokassa kehittämistyökalujen käyttö vastaajat toivat esiin kehittämistyökalujen käyttöä yleisellä tasolla. Osa vastaajista on työssään käyttänyt erilaisia menetelmiä, kun taas osa kokee, että menetelmien käyttö on väkinäistä eikä johda kehittämistulosten juurtumiseen. Aineistosta kävikin selkeästi ilmi vastaajien erilainen suhtautuminen kehittämistyökalujen käyttöön. Luokassa osallistavat menetelmät osallistajat tuovan tarkemmin esiin käytettyjä menetelmiä, jotka painottuvat ideointivaiheeseen. Lähiesihenkilöt ovat työssään käyttäneet muun muassa haastattelua, ideariihä, ryhmätyöskentelyä sekä yleistä keskustelua työyhteisössä palavereissa ja kahvitauoilla.

”Jos vaikka jos tavallaan väkisin väännetään sellanen, että saadaan se askartelutuokio tässä tehtyä, niin se ei todennäköisesti jää mitenkään ehkä elämään oikeesti missään.”

”Niin tota, ehkä ei tarvii paljon muuta kuin antaa jotkut työkalut. Tehdään tän tyyppinen ideapalaveri tai ideointijuttu.”

Lähes kaikki vastaajista toivat esiin muualla kehitettyjen käytäntöjen hyödyntämisen alaluokassa aiempien käytäntöjen hyödyntäminen. Vastaajat seuraavat muiden organisaatioiden käytäntöjä ja omaa toimintaa kehittäessään selvittävät muualla käytössä olevia prosesseja ja työtapoja. Näiden lisäksi mainittiin myös jo laaditut omahoito- ja hoito-ohjeistukset, joita pystyy hyödyntämään myös oman organisaation toiminnan kehittämisessä. Neljännessä alaluokassa arviointimenetelmät vastaajat kertoivat käyttävänsä

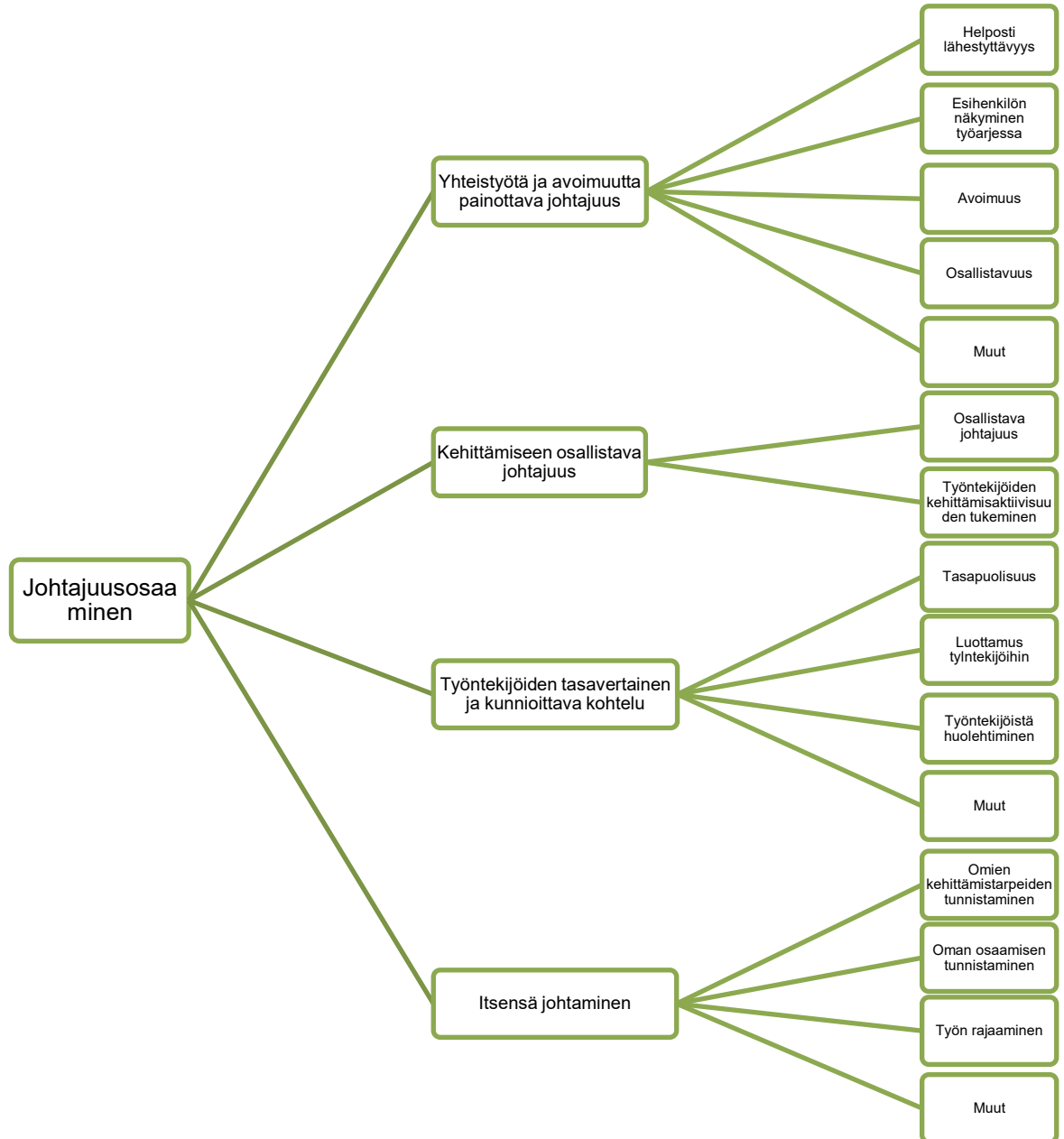
kehittämisen arviointimenetelminä tilastotietoa, asiakaspalautetta sekä kehittämisen aiheen kanssa työskenteleviltä työntekijöiltä saatua palautetta.

Kolmanneksi yläluokaksi muodostui näyttöön perustuvan tiedon hyödyntäminen. Vain yhdessä vastauksessa mainittiin tutkitun tiedon hyödyntäminen oma-aloitteisesti kehittämisen pohjana. Lisäksi yksi vastaaja toi esiin johtavalta hoitajalta tulevat näyttöön perustuvat suositukset, joiden käyttöönotto tulisi yksikössä suunnitella omaan toimintaan soveltuvaksi.

”Ja varsinkin se tutkittu tieto sieltä, että mitä on viime aikoina... Miten on asioita viety eteenpäin.”

Johtajuusosaaminen

Aineistosta löytyi vähiten johtajuusosaamiseen liittyviä lausumia. Yläluokiksi muodostuivat yhteistyötä ja avoimuutta painottava johtajuus, kehittämiseen osallistava johtajuus, työntekijöiden tasavertainen ja kunnioittava kohtelu sekä itsensä johtaminen.



Kuvio 5. Johtajuusosaamisen luokittelu.

Yläluokassa yhteistyötä ja avoimuutta painottava johtajuus lähiesihenkilöt toivat esiin muun muassa avoimuuteen ja esihenkilön tavoitettavuuteen liittyviä tekijöitä. Eräs esihenkilöistä kertoi johtamisellaan pyrkivän työntekijöiden väliseen yhteistyöhön. Alaluokassa helposti lähestyttävyyys lähes kaikki vastaajat toivat esiin olevansa helposti lähestyttäviä ja työntekijöiden tulevan herkästi keskustelemaan asioista. Esihenkilöt huomioivat työntekijöitä sekä

heidän mielipiteitään ja etuaan tasapuolisesti. He kokevat olevansa avoimia yleisesti sekä kehittämisessä avoimia muidenkin ideoille. Esihenkilöt kokevat tärkeäksi sen, että he näkyvät työn tekeminen arjessa olemalla fyysisesti läsnä.

”Ja sit se että kuitenkin on matala kynnyks. Että tiedän, että jos jollain on joku huonosti tai tulee joku mieleen, niin kyllähän siitä heti mulle sanoo tai ylipäätään keskustellaan.”

”No mun ehkä johtamistapa on semmonen, että mä yritän saada kaikki tekemään niinkun yhdessä niitä asioita.”

Yläluokassa kehittämiseen osallistuva johtajuus esihenkilöt kokivat, että he työskentelevät yhteistyössä työntekijöiden kanssa ja keskustelevat toiminnan parantamisesta työntekijöiden kanssa. Työntekijöiden kehittämisaktiivisuutta tuetaan antamalla palautetta, kannustamalla uusiin toimintamalleihin sekä tukemalla uusien työtapojen kehittämisessä.

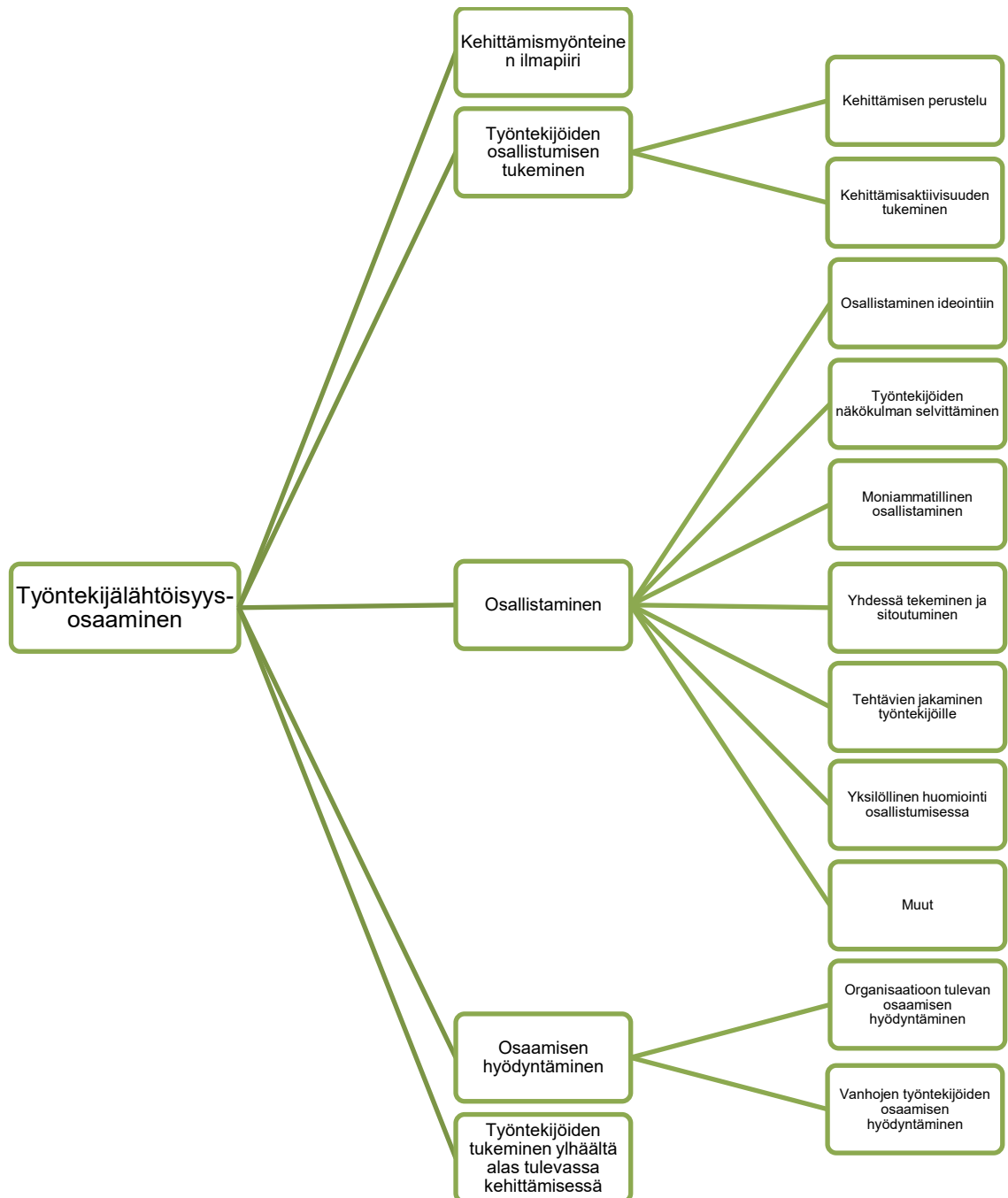
”Et se on semmosta yhteistyötä, että ei mun mielestä kuulu sanella miten asiat pitää mennä vaan, että mun mielestä yhdessä mietitään näitä ideoita ja tällaisia tyypisiä.”

Yläluokassa työntekijöiden tasavertainen ja kunnioittava kohtelu käy ilmi, että osalle esihenkilöistä tasapuolisuus ja tasavertaisuus on tärkeää johtajuudessa. He kokevat luottavansa, että työntekijät toimivat itsenäisesti sovitun mukaisesti. He myös huolehtivat omista työntekijöistään. Alaluokassa muut esihenkilöt mainitsivat olevansa oikeudenmukaisia, kiittävänsä työntekijöitä ja puuttuvansa epäkohtiin. Eräs esihenkilö koki tärkeänä ymmärtää, että jokainen saa olla oma itsensä.

Itsensä johtamisen osalta esihenkilöt tunnistivat itsensä johtamisen merkityksen. He myös tunnistivat omaa osaamistaan ja johtajuuttaan sekä omia kehittämistarpeitaan johtajuudessa ja työn organisoinnissa. Toisaalta joidenkin kohdalla aineistosta nousi itsereflektion haasteet ja oman osaamisen vähättely. Alaluokassa muut esihenkilöt toivat esiin motivaatiota kehittämiseen, palautteen vastaanottamisen taitoa sekä riittämättömyyden tunnetta siitä, ettei ole oman jaksamisen haasteiden vuoksi pystynyt olemaan parempi esihenkilö.

Työntekijälähtöisyysosaaminen

Työntekijälähtöisyysosaamisen yläluokiksi muodostuivat kehittämismyönteinen ilmapiiri, työntekijöiden osallistumisen tukeminen, osallistaminen, osaamisen hyödyntäminen sekä työntekijöiden tukeminen ylhäältä alas tulevassa kehittämisessä.



Kuvio 6. Työntekijälähtöisyysosaamisen luokittelu.

Vastaajat tunnistivat laajasti avoimen ja kehittämismyönteisen ilmapiirin kehittämistoimintaa vahvistavaksi tekijäksi. Heidän mukaansa hyvä yhteishenki toimii kehittämisen pohjana. Kehittämismyönteistä ilmapiiriä vahvistetaan rohkaisemalla työntekijöitä tuomaan ideoitaan ja ajatuksiaan esiin sekä luomalla avointa ilmapiiriä sanoittamalla kaikkien oikeutta kertoa oman mielipiteensä. Vastaajien mukaan kehittämismyönteinen ilmapiiri ilmenee joissain yksiköissä työntekijöiden innostuneisuutena kehittämiseen osallistumisessa ja heidän motivaatioissaan.

”Sitä oikeastaan aina sanoo, että jos sä nyt huomaat, että tehdään täällä jotain hassusti tai sulla on jotain hyviä ideoita, niin täällä saa sanoa.”

Yläluokassa työntekijöiden osallistumisen tukeminen alaluokiksi muodostuivat kehittämisaktiivisuuden tukeminen sekä kehittämisen perustelu, jossa lähiesihenkilöt kokivat työntekijöiden tarvitsevan asioiden vakuuttamista heidän osallistumisekseen sekä käyttivät keinoina siihen perustelemista työn helpottumisella ja toimintamallien eduilla. Kehittämisaktiivisuutta tuettiin näyttämällä työntekijöille esimerkkiä ja hyödyntämällä muiden työntekijöiden esimerkkiä. Esihenkilö myös pyrkii vaikuttamaan uusien työntekijöiden perehdytystilanteissa vanhoihin työntekijöihin ottamalla heitä mukaan tilanteisiin. Kehittämismyönteisiä työntekijöitä myös käytetään passiivisempien työntekijöiden mukaan saamiseen. Jotkut vastaajista myös uskovat, että haasteellisemmin uusiin asioihin suhtautuvat työntekijät sopeutuvat uusiin käytäntöihin ajan kanssa ja saattavat myös innostua kehittämisestä saadessaan hyviä kokemuksia kehittämisestä.

”No yritän kovasti sanoa, että mikä hyöty siitä on, että se helpottaa. Hei että tää auttais nyt meidän työtä, muistatko tämän ja tämän tapauksen, että mitä ihmettä me tehdään. Mutta tässä ois nyt keino.”

Työntekijälähtöisyysosaamisessa korostui voimakkaasti yläluokka osallistaminen. Vaikka eräs vastaajista koki, että jotkin asiat on tehtävä ilman osallistamista ja toinen vastaaja tunnisti vuorotyön haasteet osallistamisessa, se koettiin tärkeäksi ja mielekkääksi. Vastaajien mukaan osallistamisessa tulee

huomioida työntekijöiden erilaiset henkiset ja fyysiset resurssit sekä hyväksyä se, ettei kaikilla ole motivaatiota tai resursseja osallistua kehittämiseen. Kuitenkin alaluokassa yhdessä tekeminen ja sitoutuminen vastaajat nostivat esiin kaikkien työntekijöiden osallistumisen kehittämiseen sekä koko työyhteisön sitoutumisen merkityksen sille. Lähes kaikki esihenkilöt toivat esiin, että kehittämissasioita mietitään yksikössä yhdessä ja alaluokassa moniammatillinen osallistamisen taas korostui kaikkien ammattiryhmien osallistaminen kehittämiseen, joita kehittämisen aihe koskettaa.

"Kuitenkin että jos perustyön hoitaa tosi hyvin, ja menee siinä porukan mukana, niin ei tarvii välttämättä mitään urotekoja kaikkien olla tekemässä."

"Meitä on tietty pieni ryhmä, siinä voi olla kaikkikin mukana. Ja sanomassa mielipidettä. Ja ajatellaan sitä, mites sitä voitais sit tehdä. Ja siitä lähteä eteenpäin."

"Siis ylipäätänsä koska, että jos kaikki nyt piipertää niissä omissa kammioissaan, niin sit tavallaan jos ei meillä mitenkään saada sitä yhteishenkeä, semmosta ymmärrystä kaikille, että me tehdään tää on meidän yhteinen firma."

Alaluokassa työntekijöiden näkökulman selvittäminen esihenkilöt tunnistivat työntekijöiden mielipiteiden ja näkökulmien esiintuomisen merkityksen kehittämiseen sen eri vaiheissa. Omaksi alaluokaksi nousi työntekijöiden osallistaminen ideointiin, johon käytettiin muun muassa osallistavia ideointimenetelmiä sekä keskustelua vaihtoehtojen ja ehdotusten esiintuomiseksi. Johtajan myönteinen suhtautuminen, avoimuus sekä rohkaisu ideointiin koettiin tärkeäksi. Alaluokassa tehtävien jakaminen työntekijöille tunnistettiin, ettei esihenkilö voi tehdä kehittämistä yksin, vaan työntekijöitä on tärkeä vastuuttaa tekemään tehtäviä. Tehtäviä voidaan jakaa esimerkiksi työntekijöiden vahvuuksien mukaisesti.

"Kyllä siihen tavallaan pääsee vaikuttamaan, että voi kertoa mielipiteet tai muuta vastaavaa."

"Ollaan niinku siinä omassa yksikössä käytetty erilaisia tämmöisiä ideariihä ja tämmöisiä menetelmiä. Sit vaan on yhdessä päätetty sieltä tärkeimmät asiat, mitä on lähdetty viemään eteenpäin."

"On se melkein niin, että pystyy vastuuttamaan jotain ihmisiä, ketä on vaikka innostuneita tai pystyy tekemään tai muuta."

Yhdeksi yläluokaksi työntekijälähtöisyysosaamisessa muodostui osaamisen hyödyntäminen, joka muodostui alaluokista organisaatioon tulevan osaamisen hyödyntäminen sekä vanhojen työntekijöiden osaamisen hyödyntäminen. Jälkimmäisessä esihenkilöt pyrkivät hyödyntämään työntekijöiden vahvuuksia ja erikoisosaamista. Työntekijöiden käymien lisäkoulutusten koettiin kehittävän työpaikan käytäntöjä. Organisaatioon tulevan osaamisen hyödyntäminen - alaluokassa pyrittiin hyödyntämään muualta tulevien henkilöiden näkökulmia, kokemusta, ideoita ja osaamista.

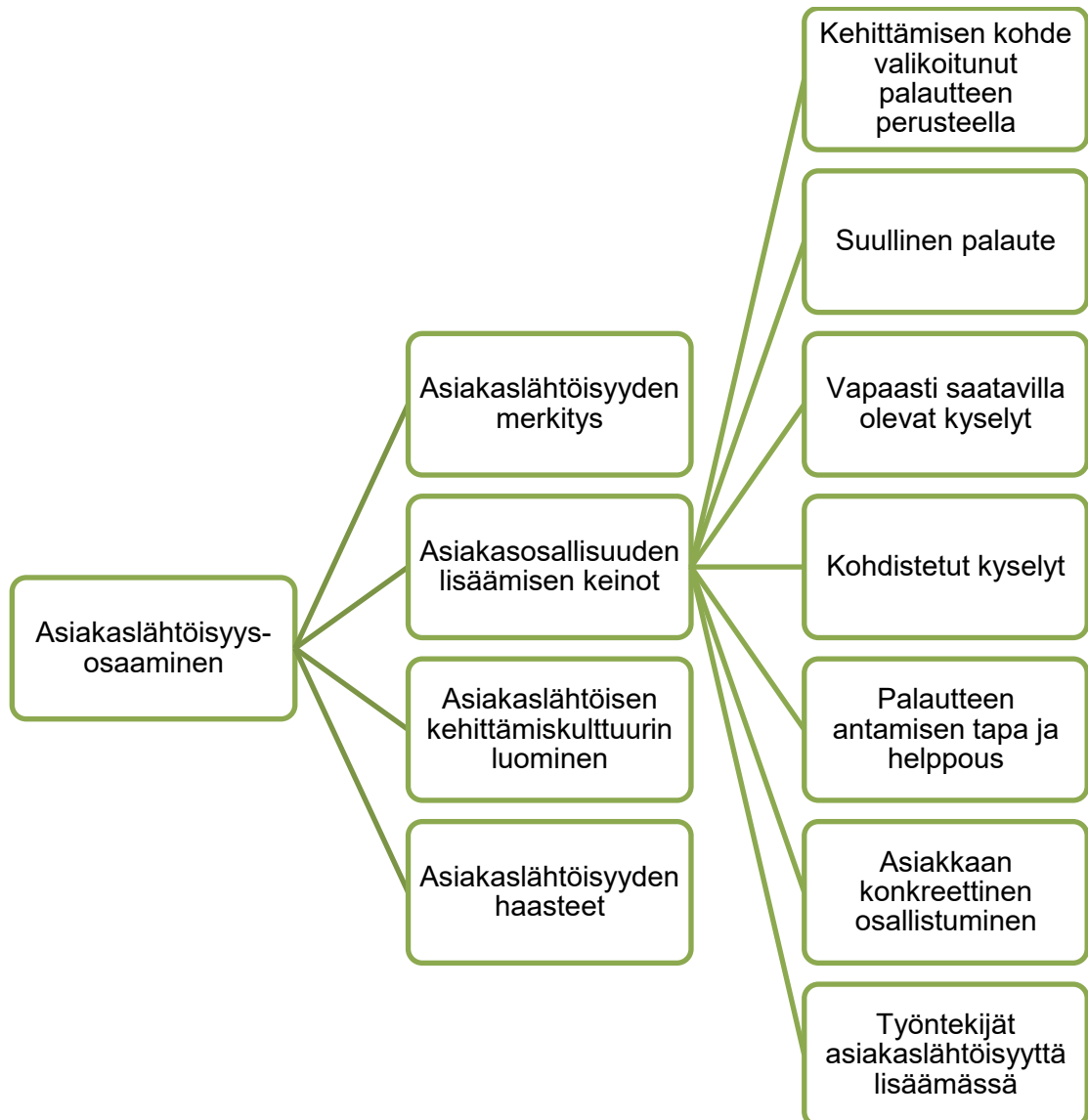
"Ja sekin on sellainen voimavara yksikössä, että ihmiset on eri paikoista lähtöisin. Opiskellut eri oppilaitoksissa ja eri yksiköissä ollut töissä. Niin sieltä tulee hyviä ideoita."

Yläluokassa työntekijöiden tukeminen ylhäältä alas tulevassa kehittämisessä esihenkilöt kokivat toimivansa työntekijöiden ja johdon välissä muun muassa informoimalla ja rauhoittamalla työntekijöitä. Asioista informoidaan ja niistä keskustellaan palavereissa työntekijöiden kanssa ja sovitaan, miten uutta toimintamallia kokeillaan omassa yksikössä.

"Mutta se, että kyllä meillä on pakko sellaisissa tilanteissa, jos on sellasiakin juttuja, isoja juttuja, jotka koskee vähän niin kuin kaikkia, sit se on vaan pakko melkein, että on yhteinen palaveri. Ja sit siinäkin sit taas selittää mistä on kyse."

Asiakslähtöisyysosaaminen

Asiakslähtöisyysosaamisen yläluokiksi muodostuivat asiakslähtöisyyden merkitys, asiakasosallisuuden lisäämisen keinot, asiakslähtöisen kehittämiskulttuurin luominen sekä asiakslähtöisyyden haasteet.



Kuvio 7. Asiakaslähtöisyysosaamisen luokittelu.

Luokassa asiakaslähtöisyyden merkitys vastaajat tunnistivat asiakkaiden mielipiteiden ja näkökulman merkityksellisiksi sekä tiedostivat, että asiakaslähtöisyyttä tulisi kehittää. Osa vastaajista kuitenkin koki, ettei asiakaslähtöisyys kuitenkaan ole suuressa roolissa kohdeorganisaation kehittämisessä. Alaluokassa asiakaslähtöinen kehittämiskulttuuri potilaslähtöisyyden koettiin näkyvän kaikessa toiminnassa ja potilaan paras huomioidaan hoitoprosessien kehittämisessä. Asiakaslähtöisyyden haasteet -yläluokassa nousi esiin, ettei kaikkiin toiveisiin pystytä vaikuttaa esimerkiksi resurssi- tai lainsäädännöllisistä syistä.

”Koko ajan kehitellään sitä, että miten nää asiakkaat pääsis mahdollisimman nopeasti palveluiden piiriin ja vain yhden luukun periaatteella periaatteessa.”

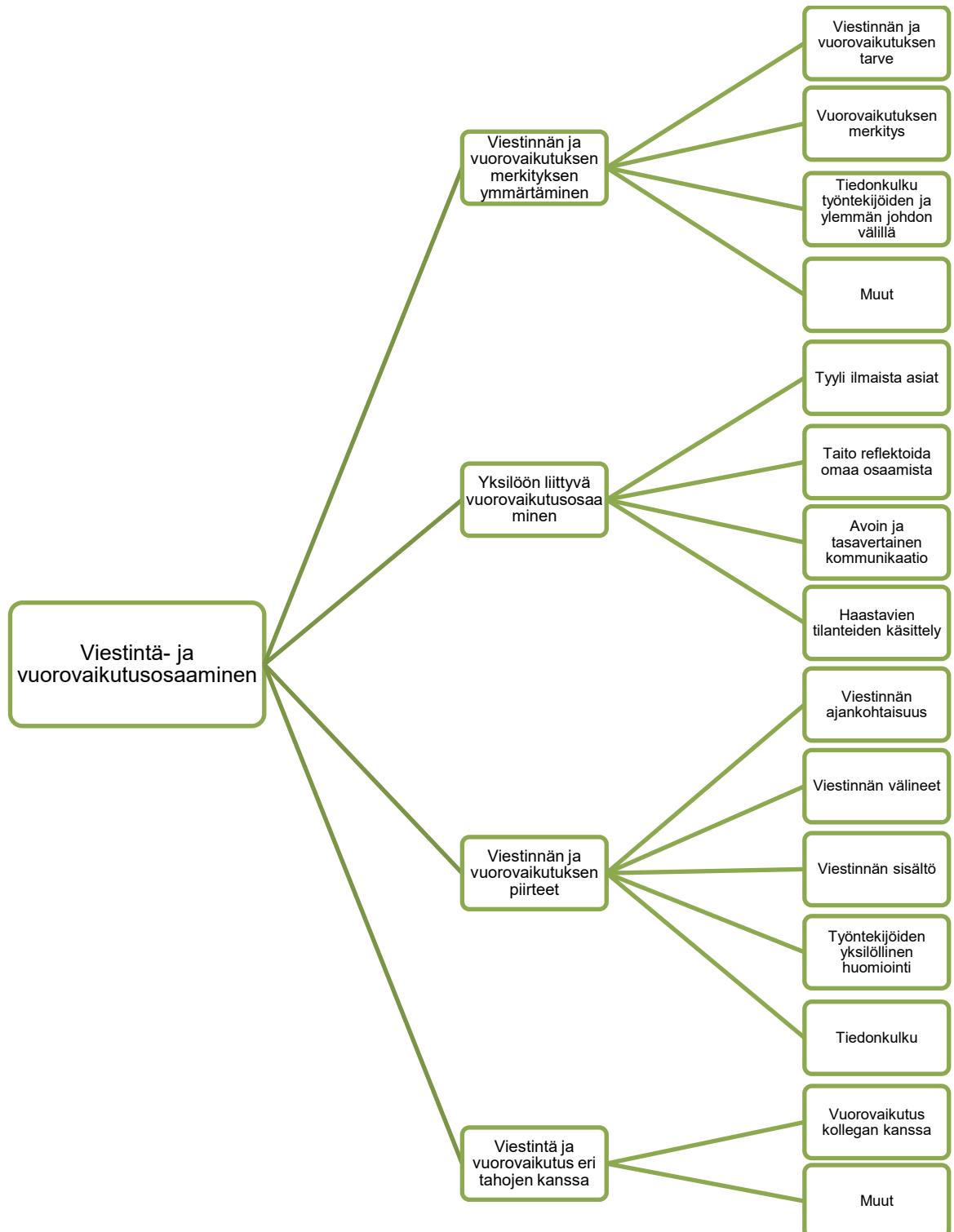
Yläluokassa asiakasosallisuuden lisäämisen keinot vastaajat tunnistivat keinoja lisätä asiakasosallisuutta sekä kokivat asiakaspalautteen antamisen tavalla ja helppoudella olevan merkitystä. Myös työntekijöiden rooli asiakaslähtöisyyden kehittämisessä tunnistettiin ja heitä kehoitettiin motivoimaan asiakkaita palautteen antamiseen. Alaluokassa kehittämisen kohde valikoinut palautteen perusteella vastaajat nostivat esiin asioita, joita on kehitetty asiakkailta tulleen palautteen perusteella, kuten tavoitettavuuden parantamisen ja lääkärimallin kehittämisen asiakkaiden toiveiden mukaisesti. Konkreettisina keinoina asiakasosallisuuden lisäämiseksi nousivat voimakkaimmin erilaiset väestölle kohdistetut kyselyt sekä vapaasti saatavilla olevat kyselyt. Asiakkailta ja omaisilta saadaan palautetta myös suullisesti. Aineistossa mainittiin kahdesti myös asiakkaan konkreettinen osallistuminen kehittämiseen esimerkiksi asiakaspaneelissa.

”Jos miettii, että sä oot itse potilaana jossain, niin kyllähän sä ihan eri tavalla näet niitä asioita jos sä joudut oikeesti ottaa potilaan roolin itte. Että siit voi tulla jotain ihan ahaa-elämyksiä, että voihan se olla, että siinä on pointtinsa.”

”Asiakaspaneeleita vois järjestää, että ottais ihan tuolta meidän asiakkaita keskustelemaan näistä meidän organisaation kanssa heidän toiveistaan ja ajatuksistaan ja ottaa mukaan ehkä kehittämistyöhön mukaan.”

Viestintä- ja vuorovaikutusosaaminen

Viestintä- ja vuorovaikutusosaamisen yläluokiksi muodostuivat viestinnän ja vuorovaikutuksen merkityksen ymmärtäminen, yksilöön liittyvä vuorovaikutusosaaminen, viestinnän ja vuorovaikutuksen piirteet sekä viestintä- ja vuorovaikutus eri tahojen kanssa.



Kuvio 8. Viestintä- ja vuorovaikutusosaamisen luokittelu.

Yläluokka viestinnän ja vuorovaikutuksen merkityksen ymmärtäminen koostuu alaluokista viestinnän ja vuorovaikutuksen tarve, vuorovaikutuksen merkitys

sekä muut. Viestintää ja vuorovaikutusta tarvitaan kehittämisessä sen tavoitteen viestimiseen, asioiden viemiseen eteenpäin, tehtävien ja vastuiden jakamiseen työntekijöille sekä työntekijöiden osallistamiseen. Esihenkilöllä on tehtävä myös viestin välittämisessä henkilöstön ja ylemmän esihenkilön välillä ja yksi hänen tehtävistään on auttaa omalla viestintäosaamisellaan ylhäältä alas tulevien kehittämistoimenpiteiden hyväksymisessä. Vuorovaikutus koetaan tärkeäksi johtamisessa sekä työyhteisössä ja sitä tulisi lisätä hyvän yhteishengen ja ilmapiirin parantumiseksi. Myös huonon vuorovaikutuksen negatiiviset vaikutukset tuotiin esiin. Tiedottamisen merkitys tunnistetaan.

”No kyllä sekin varmaan pelkästään sekin, että saa sen asian selväksi, että mihin ollaan tähtäämässä tai ylipäätensä.”

”Tietenkin sit jos siellä jotain tulee tämmöstä vastarintaa tai ollaan eri mieltä, niin tottakai mä otan sen sit oman esimiehen kanssa keskusteluun. Ja pyrin vaikuttamaan siihen ja perustelevaan ne asiat.”

Yläluokka yksilöön liittyvä vuorovaikutusosaaminen koostuu alaluokista tyyli ilmaista asiat, taito reflektoida omia viestintä- ja vuorovaikutustaitoja, avoin ja tasavertainen kommunikaatio sekä haastavien tilanteiden käsittely.

Haastateltavat kokivat, että esihenkilön tulee ilmaista asiat jämäkästi ja perustellusti kuitenkin liian jyrkkää esittämistapaa välttämällä. Kommunikaation tulee olla tasavertaista. Esihenkilöt kokivat tulevansa toimeen ja pystyvänsä keskustelemaan kaikkien kanssa. Kuitenkin vuorovaikutustilanteet koettiin jännittäviksi ja haastaviksi. Toisaalta elämäkokemuksen ja pitkään jatkuneen esimiesuran koettiin harjaannuttaneen taitoja. Osa vastaajista koki haastavien tilanteiden selvittämisen sujuvaksi, vaikka tilanteissa tulee miettiä omaa toimintaansa.

”Nyt kun kehitetään ja tehdään tätä ja jos sen ilmaisee sillä tyylillä, että ”minä olen päättänyt, että me teemme näin sanoittepa mitä vain”, niin siitä tulee jo heti semmoinen niin kuin voi nousta karvat pystyyn -tyyppisesti.”

Suurin yläluokka ”viestinnän ja vuorovaikutuksen piirteet” muodostuu alaluokista viestinnän ajankohtaisuus, viestinnän välineet, työntekijöiden yksilöllinen huomiointi, viestinnän sisältö sekä tiedonkulku. Viestinnän tulee olla ajantasaista ja asioista tulee ilmoittaa heti kun niistä saadaan lisätietoa. Viestinnän välineinä käytetään keskustelua, päivittäisjohtamisen taulua,

palavereita, sähköpostia, Whatsappia sekä potilastietojärjestelmää. Vuorotyössä korostui tiedon välitys suusta suuhun. Työntekijät huomioidaan yksilöllisesti asioiden vaikuttaessa eri tavalla eri ihmisiin esimerkiksi muutosvastarintatilanteessa. Viestinnän tulee olla sisällöltään selkeää, ytimekästä, ymmärrettävää ja rehellistä. Joissain yksiköissä tieto kulkee hyvin, mutta joissain tietoa ja asioita on vaikea saada eteenpäin. Syiksi tähän tunnistettiin muun muassa kiire sekä se, etteivät työntekijät lue sähköpostiaan tai esihenkilö ei näe työntekijöitä.

”Että se mitä tiedotetaan henkilökunnalle, se tarvii olla niin tarkkaan ja loppuun asti mietittyä, että mitä informoidaan ja miksi. Niin että kaikki sen ymmärtää ja sieltä ei, ei ole mitään enää vaihtoehtoja.”

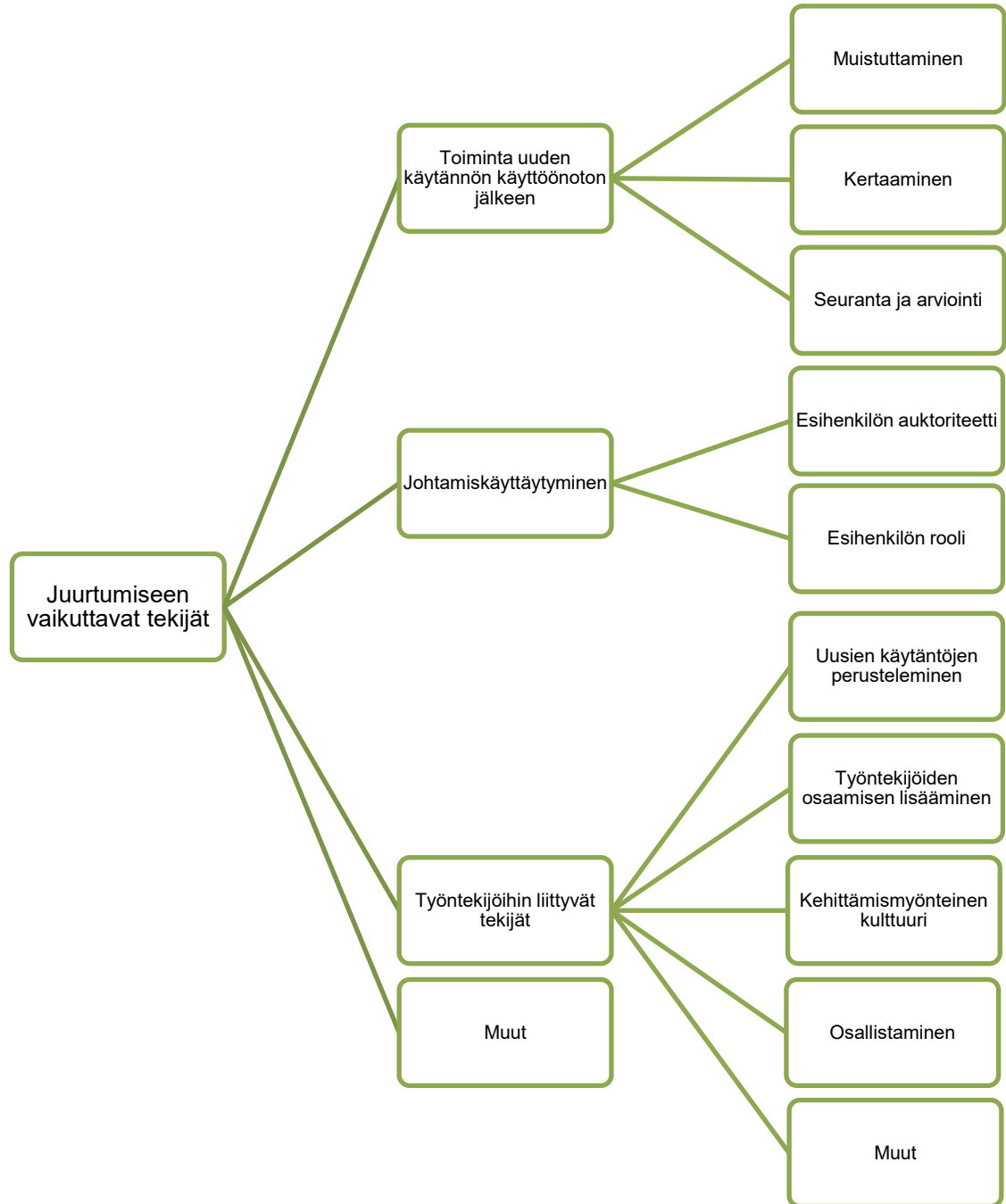
”Siinä ois pitänyt mun ottaa päävastuu siitä ajatustyöstä ja kaikki, mutta kun oli pikkusen muutakin ajatustyötä, siinä jäi kertomatta meidän työntekijöiltä, että miten tässä asiassa toimintaan.”

”Voi olla, että joku asia on lähdetty viemään ja sit menee suurin piirtein kuukausi kaksi ja sit voi olla joku, joka ei ole kuullukaan asiasta.”

Yläluokassa vuorovaikutus ja viestintä eri tahojen kanssa nousi esiin vuorovaikutuksen merkitys esihenkilön ja kollegan kanssa. Haastateltavat tunnistivat myös vuorovaikutuksen ja viestinnän merkityksen sidosryhmien kanssa ja asiakastyössä.

Kehittämistulosten juurtumiseen vaikuttavat tekijät

Juurtumiseen vaikuttavien tekijöiden yläluokiksi muodostuivat toiminta uuden käytännön käyttöönoton jälkeen, johtamiskäyttäytyminen, työntekijöihin liittyvät tekijät sekä muut.



Kuvio 9. Juurtumiseen vaikuttavien tekijöiden luokittelu.

Yläluokassa toiminta uuden käytännön käyttöönoton jälkeen aineistoista nousi useimmiten alaluokkaan seuranta ja arviointi liittyviä toimintoja. Uuden toimintamallin toteutumista tulee seurata ja arvioida säännöllisesti ja muuttaa toimintaa edelleen arvioinnin perusteella. Muutamissa haastatteluissa nousi esiin seurannan ja arvioinnin suunnitelmallisuus ja arviointiajankohtien

sopiminen jo etukäteen asian muistamiseksi. Alaluokiksi muodostuivat myös muistuttaminen ja kertaaminen, joissa asioista keskusteltiin käyttöönoton jälkeen palavereissa ja sähköpostitse.

"Pistäisi vaikka sähköpostia, että muistatteko, että onko teillä tämä kaikilla vielä käytössä ja että onko vielä toimivat tähän tilanteeseen vai pitäisikö uudestaan muokata tai näin."

"Sit mietitään, että mikä menee hyvin, missä ois vielä parantamisen varaa ja sit jatketaan."

Yläluokka johtamiskäyttäytyminen jakautui alaluokkaan esihenkilön auktoriteetti ja esihenkilön rooli. Auktoriteetin suhteen osa vastaajista koki, että esihenkilön tulee uusien käytäntöjen juurtumiseksi ilmoittaa jämäkästi, miten asiat tulevaisuudessa tehdään, kun taas osa koki, että asiaan puututaan vasta, jos sovitusta käytännöistä poiketaan. Eräs vastaaja koki johtajan tehtäväksi juurruttamisessa työntekijöiden sitouttamisen yhteiseen tavoitteeseen ja tekemiseen.

"Kyllä se tietenkin pitäisi olla sillä omalla sanalla sitä painoarvoa. Hei, nyt me tehdään näin."

Työntekijöihin liittyvät tekijät -yläluokassa korostuivat eniten työntekijöiden osaamisen lisääminen ja uusien käytäntöjen perusteleminen juurtumiseen vaikuttavina tekijöinä. Työntekijöiden osaamisen lisäämisen keinoiksi mainittiin koulutus, mentorointi, perehdyttäminen, informointi sekä riittävän ajan antaminen oppimiselle. Uusien käytäntöjen perusteleminen -alaluokassa mainittiin perusteltu kehittämisen aihe, kehittämistuloksista informointi ja niiden hyödyn perustelu. Myös työntekijöiden osallistaminen kehittämiseen, kehittämistulosten muokkaaminen työnkuvaan sopivaksi sekä kehittämismyönteisen kulttuurin koettiin helpottavan kehittämistulosten juurtumista.

"Miten sen perustelee, että miksi se kannattaa ottaa ja mistä syystä."

"No ainakin se, että se on henkilökunta ollut mukana siinä kehittämisessä."

Alaluokassa muut esihenkilöt mainitsivat kirjallisten ohjeiden laatimisen ja käyttöönotosta sopimisen juurtumista edistäviksi tekijöiksi.

Muut

Aineistossa toistui useasti tiettyjä kehittämistoiminnan haasteita, jotka sijoitettiin yläluokkaan tunnistettuja kehittämistoiminnan esteitä. Esihenkilöt kokevat, ettei heillä tai työntekijöillä ole aikaa kehittämiselle. Esihenkilöt sijaistavat poissaoloja perustyössä, joka vie aikaa esihenkilötyöltä ja kehittämiseltä. Ajanpuute ja kiire hankaloittavat myös vuorovaikutusta ja aiheuttavat haasteita kehittämistulosten käyttöönotolle, sillä esimerkiksi koulutukset vievät aikaa. Myös jaksamiseen liittyvät tekijät nousivat esiin.

”Et jos aatellaan, että meillä on lähiesimiehiä täällä talossa muutama, niin että olis siihen käytännön kehittämiseen, käytännön työn kehittämiseen, olis aikaa. Että kyllä siihen tarvii aikaa, että aika usein me joudutaan sijaistamaan sairauspoissaoloissa ja muissa työntekijöitä. Silloin se on aina pois sieltä hallinnosta ja paljon muustakin. Se pitäis olla jollain tavalla stabiilimpaa se, että siihen on aikaa siihen esimiestyöhön ja siihen kehittämiseen.”

5.2.4 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Tuloksista voidaan kokonaisuutena todeta, että esihenkilöt tunnistavat itsessään paljon kehittämistoiminnan johtamisosaamisia, joita on mainittu kirjallisuudessakin. Tulee kuitenkin huomioida, että suurin osa maininnoista on yksittäisten haastateltavien sanomia subjektiivisia kokemuksia eikä näitä voi yleistää koskemaan kaikkia tutkimuksen tiedonantajina olevia esihenkilöitä. Myös haastateltavien koulutustausta kehittämisestä vaikutti vastauksiin siten, että laajemmin kehittämiseen koulutautuneet ja lähivuosisia lisäkoulutusta saaneet henkilöt puhuivat enemmän osallistamiseen liittyvistä asioista.

On myös löydettävissä osa-alueita, joissa osaamista tulisi erityisesti kehittää. Näitä ovat muun muassa kehittämisen suhde organisaation strategiaan, kehittämisprosessin läpiviemisen ohjaaminen käynnistämisestä juurruttamiseen, kehittämismenetelmien ja työkalujen käyttö prosessin eri vaiheissa, tutkimusnäyttö kehittämissen ohjaajana, kehittämistä tukeva johtajuus, itsensä johtaminen, työntekijöiden osallistamisen keinot, moniammatillisuus ja yhteistyö ammattiryhmien välillä, ammattiryhmien välisen yhteistyön lisääminen sekä asiakasosallisuuden hyödyntäminen.

Kehittämiseen liittyvä toiminnan johtamisen osaaminen

Tuloksissa organisaation toimintaan ja tavoitteisiin liittyviä asioita nousi esiin vaatimattomasti, kun taas kirjallisuuden mukaan kehittämisen suhde organisaation strategiaan, rakenteisiin ja prosesseihin sekä kehittämisen tulosten vaikutus näihin tulee tuntea. (Kallankari 2019; Viitala & Jylhä 2019; Ranta 2020; 124, 153). Haastateltavat tuntevat kehittämisen aiheen hyvin heidän tehdessään myös potilastyötä.

Johtajan tulisi hallita ja viedä eteenpäin koko kehittämisprosessia sen käynnistämisestä, tavoitteiden laatimisesta, suunnittelusta ja toteutuksesta arviointiin saakka sekä mahdollistaa myös henkilöstölle kehittämistä omassa yksikössään. (Stenvall & Virtanen 2012, 126–128; Saarisilta & Heikkilä 2015, 260–266; Laaksonen & Ollila 2017, 128; Vartiainen 2017; 41–42; Kallankari 2019; Viitala & Jylhä 2019; Ranta 2020.) Kehittämisen suunnittelun merkitys tunnistettiin aineistossa, mutta koettiin hankalaksi puutteellisten aikaresurssien vuoksi. Haastateltavat myös tekivät aktiivisesti toimia kehittämisprosessin läpiviemiseksi ja usein kehittämistä organisoidaan pieninä asioina arkityössä. Arvioinnin ja seurannan merkitys korostui ja osa toteutti sitä järjestelmällisesti. Aineistossa ei kuitenkaan tuotu esiin kokonaisuuden hallintaa.

Haastateltavat tunnistivat, että matalahierarkinen organisaatorakenne edistää kehittämistoimintaa, mutta esihenkilöt kokivat silti päätösvaltansa suhteessa omaan esihenkilöön sekä yksikön työntekijöihin vaihtelevaksi (Williams, 2005, 112–115; Kallankari 2019). Tulokset osoittavat, että yhteistyön merkitys kehittämiselle tunnustetaan. Esihenkilöt tekevät yhteistyötä oman esihenkilönsä vaihtelevasti. Jotkut haastateltavista tekevät tiivistä yhteistyötä kehittämisen kaikissa vaiheissa, kun taas jotkut toimivat käytännössä itsenäisemmin ja keskustelevat suurista linjoista esihenkilön kanssa. Myös moniammatillisuuden tärkeä merkitys nousi esiin useita eri ammattiryhmiä koskevassa kehittämisessä, mutta osa haastateltavista koki sen toteutumisen hankalaksi. Haaste on tunnustettu myös Adreassonin ym. (2016) artikkelissa, vaikka eri ammattiryhmiä tulisikin osallistaa monipuolisen näkemyksen saamiseksi.

Tutkimus- ja kehittämisosaaminen

Aineiston mukaan kehittämistarve tunnustetaan usein käytännön työstä ja sen tarpeista lähiesihenkilön tuntiessa yksikön toiminnan. Kehittämismenetelmien- ja työkalujen käyttö sekä niihin suhtautuminen oli vaihtelevaa. Suurin osa työkaluista painottui ideointivaiheeseen. Jotkut taas kokivat kehittämistyökalujen käytön olevan väkinäistä, jolloin pakotetusti tehty kehittäminen ei johda kestävään lopputulokseen. Muualla luotuja hyviä käytäntöjä käytettiin usein oman toiminnan kehittämisen pohjana. Kuitenkin kehittämismenetelmien ja ideointityökalujen tunteminen ja hallinta olisi välttämätöntä ja esihenkilön tulisi osata valita parhaimmat menetelmät, näkökulmat ja työkalut kehittämiseen. (Kallankari 2019; Ranta, 2020, 126).

Aiempien tutkimusten mukaan (Kantanen 2017, 26–27; Laaksonen & Ollila 2017, 70) hoitotyön kehittäminen näyttöön perustuen on tärkeä osa terveydenhuollon johtajan työtä. Kuitenkin vain yksi vastaajista nosti tämän esiin kehittämistoimintaa ohjaavana tekijänä ja toinen sai näyttöön perustuvaa tietoa omalta esihenkilöltään, jonka käyttöönotto tulisi sopeuttaa oman yksikön toimintaan.

Johtajuusosaaminen

Johtajuusosaaminen jäi aineistossa pienimmäksi osa-alueeksi. Esihenkilöt pyrkivät olemaan avoimia, helposti lähestyttäviä ja tavoitettavissa olevia sekä kohtelevat työntekijöitä tasavertaisesti. Johtajuudella pyritään kannustamaan työntekijöitä kehittämisaktiivisuuteen antamalla palautetta, kannustamalla uusiin toimintamalleihin sekä tukemalla uusien työtapojen kehittämisessä. Kirjallisuudessa tunnustetaan, että johtajan tulisi näyttää esimerkkiä kehittämisessä. Johtamisen tulisi olla tasapuolista ja oikeudenmukaista, yhteistyötä painottavaa, valmentavaa, osallistavaa, kannustavaa sekä suunnitelmallista. Myös muutosjohtamisen taidot ovat hyödyllisiä kehittämistoiminnassa. (Saarisilta & Heikkilä 2015, 261–266; Pillay & Morris

2016, 400; Laaksonen & Ollila 2017, 94, 128; Salonen ym. 2017, 20, 22, 25; Vartiainen 2017, 33–36, 41–42; Kallankari 2019; Ranta 2020, 149.)

Itsensä johtamisen taidot ovat tärkeitä myös kehittämistoiminnan johtamisessa (Laulainen ym. 2020, 171; Salonen 2017, 19, 24–25; Kallankari 2019). Itsensä johtamisen merkitys tunnistettiin osittain. Esihenkilöt kokivat hallitsevansa työnsä organisoinnin hyvin, mutta aineistosta nousi selkeästi myös itsereflektion haasteet, oman osaamisen vähättely, riittämättömyyden tunteita sekä muita työssä jaksamiseen liittyviä tekijöitä.

Työntekijälähtöisyysosaaminen

Työntekijälähtöisyysosaamisen osalta aineistossa korostuivat osallistamiseen liittyvät tekijät. Osallistamisen merkitys tunnistettiin, mutta sitä ei välttämättä toteuteta kehittämisen vaiheissa siinä määrin, mitä aiemmat tutkimustulokset osoittavat hyödylliseksi (Stenvall & Virtanen 2012, 191–193, 199–201; Saarisilta & Heikkilä 2015, 261, 266; Pillay & Morris 2016; 400; Salonen ym. 2017, 6, 21–22; Juujärvi ym. 2019, 11–12; Kallankari 2019; Viitala & Jylhä 2019; Laulainen ym. 2020, 158, 162; Seeck 2021; Ranta 2020, 124, 131, 139, 148–150). Lähes kaikissa yksiköissä työntekijöitä osallistetaan ideointiin ja työntekijöiden ideoita kuunnellaan, mutta kehittämisen muissa vaiheissa osallistumisesta puhuttiin vähemmän. Työntekijöiden osaamista pyrittiin kuitenkin hyödyntämään ja jotkut esihenkilöistä vastuuttivat työntekijöitä tekemään erilaisia kehittämistehtäviä.

Asiakaslähtöisten palveluiden kehittämisosaaminen ja innovaatio-osaaminen on tunnistettu tärkeiksi tulevaisuuden työelämätaidoiksi ja organisaation kaikilta työntekijöiltä edellytetään osallistumista kehittämiseen (Opetushallitus 2019, 36; Laulainen ym. 2020, 172). Tästä eroavaisuutena jotkut esihenkilöistä kokivat, ettei kaikkien työntekijöiden tarvitse osallistua kehittämiseen ja jotkin asiat on tehtävä ilman osallistamista.

Lähijohtajilla on suuri rooli sote-uudistuksen käytäntöön viemisessä, joka edellyttää esihenkilöiltä ylhäältä alas tulevassa kehittämisessä taitoa viestiä työntekijöiden ja ylemmän johdon välillä, kykyä auttaa henkilöstöä uudessa

tilanteessa, vuorovaikutustaitoja, osallistamista, sitouttamista sekä valmentavan johtamisen taitoja. (Saarisilta & Heikkilä 2015, 261–266; Andreasson 2016; Laaksonen & Ollila 2017, 94; Vartiainen 2017, 40–42; Ranta 2020, 139–140). Tutkimustulokset olivat samansuuntaisia, sillä esihenkilöt kokivat, että tilanteessa työntekijöiden informointi ja rauhoittelu sekä uusien toimintamallien muokkaaminen omaan yksikköön sopivaksi on tärkeää.

Avoin ja kehittämismyönteinen ilmapiiri tunnistettiin kehittämistoimintaa vahvistavaksi tekijäksi. Kehittämisaktiivisuutta pyrittiin tukemaan muun muassa esimerkin näyttämällä ja kehittämishyötyjen esiintuomisella. Aiemman tiedon mukaan uusien toimintamallien käyttöönottoa sekä työntekijöiden ja työyhteisön innovatiivisuutta voitaisiin lisätä myös työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia lisäämällä, työntekijöitä vastuuttamalla, työn hallinnan kokemusta lisäämällä sekä yhteistä tavoite- ja tahtotilaa vahvistamalla. (Saarisilta & Heikkilä 2015, 260–261, 265–266; Ranta 2020, 131).

Asiakaslähtöisyysosaaminen

Sosiaali- ja terveystalvueluita tulisi kehittää asiakaslähtöisesti, jolloin johtajan tulee toimia asiakasymmärrystä vahvistavasti, kehittää asiakaslähtöistä kulttuuria ja mahdollistaa asiakkaan osallistuminen kehittämiseen. (Stenvall & Virtanen 2012, 154–155; Laulainen 2020, 169, 171.) Aineistossa haastateltavat tunnistivat asiakaslähtöisyyden merkityksen palveluiden kehittämisessä. Prosesseja kehitetään asiakkaiden tarpeita vastaavaksi hyödyntäen pääasiassa palautekyselyjä, mutta asiakasosallisuutta tulisi lisätä organisaation kehittämisessä.

Viestintä- ja vuorovaikutusosaaminen

Kehittämistoiminnassa viestintä- ja vuorovaikutustaidoissa korostuvat osallistaminen ja kuunteleminen, yksilöllisyys, tiedottaminen, vuorovaikutuksen luominen ja ylläpitäminen eri tahojen kanssa sekä avoimen ja luottamuksellisen

ilmapiirin luominen kehittämisen onnistumiseksi (Stenvall & Virtanen 2012, 206; Saarisilta & Heikkilä 2015, 261, 266; Laaksonen & Ollila 2017; 128; Salonen ym. 2017, 6, 19, 25–26; Kallankari 2019; Viitala & Jylhä 2019; Ranta 2020, 139; Seeck 2021). Viestintä, vuorovaikutus ja tiedottaminen tunnistettiin tärkeiksi tekijöiksi kehittämistoiminnassa niin työntekijöiden, oman esihenkilön, asiakkaiden kuin sidosryhmien suhteen. Osa haastateltavista koki viestintä- ja vuorovaikutustaitojensa olevan hyvällä tasolla, kun taas osa koki aiheen jännittäväksi ja haastavaksi. Haastateltavien mielestä tiedon tulee kulkea sujuvasti, mutta se ei aina toteudu kiireestä, työn luonteesta tai työntekijöistä johtuen. Kuten kirjallisuudessakin, haastateltavien mukaan viestinnän tulee olla ajankohtaista, informatiivista ja yksilöllistä.

Kehittämistulosten juurtumiseen vaikuttavat tekijät

Kehittämistulosten juurtumisen osalta haastateltavat kokivat tärkeiksi seurannan ja arvioinnin, uusista toimintamalleista muistuttamisen, asioiden kertaamisen sekä uusien toimintamallien toteutumisen seuraamisen. Heidän mukaansa työntekijöille tulisi perustella uudet käytännöt, lisätä heidän osaamistaan, osallistaa muutokseen sekä ylläpitää kehittämismyönteistä kulttuuria. Vaikka esihenkilöt tunnistivat edellä monia kirjallisuudessakin mainittuja tekijöitä, henkilöstön motivoinnin ja osallistamisen osuus jäi vaatimattomaksi (Stenvall & Virtanen 2012, 201; Andreasson ym. 2016; Kymäläinen ym. 2016, 32; Vartiainen 2017, 41–42; Kallankari 2019; Seeck 2021). Myös Kallankarin (2019) mainitsemat hyviä käytäntöjä kuvaavat dokumentit mainittiin. Kirjallisuudessa kuvattiin kehittämistulosten juurtumista edistäviksi tekijöiksi myös kehittämistulosten hyödyntämisen suunnittelu, asiakaslähtöisyyden hyödyntäminen ja erilaisten menetelmien hyödyntäminen, joita haastateltavat eivät maininneet (Toikko & Rantanen 2009, 60, 62, 85–88; Kymäläinen ym. 2016, 32; Salonen, 2017, 66; Kallankari 2019).

Johtamisella ja johtajan toiminnalla on tärkeä rooli kehittämistulosten juurruttamisessa, mutta haastateltavien vastauksissa johtamiskäyttämisen kuvaukset jäivät vaatimattomiksi (Shuman ym. 2018. 121–123; Meza ym. 2021,

15–16). Kirjallisuudesta poiketen jotkut haastateltavat kokivat, että esihenkilö voi auktoriteetillaan määrätä työntekijät toimimaan uuden toimintamallin mukaan, kun taas kirjallisuudessa on eniten näyttöä valmentavasta ja transformationalisesta johtajuudesta sekä työntekijöiden vastuuttamisesta ja osallistamisesta (Andreasson 2016; Meza ym. 2021, 15–16).

Muut

Muut-luokkaan nostettiin myös asioita, jotka eivät liity kirjallisuudesta nousseisiin kehittämistoiminnan johtamisosaamisen osa-alueisiin, mutta vaikuttavat oleellisesti kehittämistoiminnan onnistumiseen. Kaikki haastateltavat nostivat esiin kehittämistoiminnan haasteita. Heillä tai työntekijöillä ei ole aikaa kehittämiselle ja ajanpuute haastaa myös vuorovaikutusta sekä kehittämistulosten juurtumista, sillä uusiin asioihin perehtyminen ja kouluttautuminen vie aikaa.

5.3 Työpajatyöskentely

Työpajassa päätettiin käsitellä kehittämisprosessia kokonaisuudessaan kaikkien osaamisalueiden näkökulmasta, sillä haastatteluiden perusteella esihenkilöt tarvitsevat lisää osaamista jokaisesta teemasta.

Haastatellut kutsuttiin 19.5.2022 järjestettyyn 3 tuntia kestäneeseen työpajaan jo haastattelukutsun yhteydessä. Siitä muistutettiin jokaisessa haastattelussa sekä erillisellä sähköpostilla kaksi viikkoa ennen työpajaa. Kaikki osallistujat osallistuivat työpajan alussa olleeseen osallistavaan luentomuotoisena pidettyyn teoria- ja tutkimustulososuuteen, mutta yhden osallistujan oli poistuttava työpajatyöskentelyn alkaessa. Lisäksi osallistujien esihenkilönä toimiva johtava hoitaja osallistui tilaisuuteen organisaation edustajana, joten näin työpaja toimi myös projektin väliraportointitilaisuutena.

Työskentelyn aluksi osallistujat saivat tehtäväkseen valita kehittämisaiheen, jonka näkökulmasta työskentely jatkui. Aiheeksi valikoitui useita yksikköjä

koskeva käytännön työstä noussut kehittämistarve, joka tulisi toteuttaa muutoinkin. Osallistujat jaettiin pareihin, joista kukin pohti asiaa 2–3 kehittämistoiminnan johtamisen osa-alueen sekä juurruttamisen näkökulmasta. Heillä oli apunaan kirjallisuuskatsauksen perusteella kootut yhteenvetolistat, joihin oli koottu jokaisen osaamisalueen tärkeimmät asiat yksinkertaistaen ranskalaisilla viivoilla (liite 2). Listaan koottujen asioiden perusteella he miettivät käytännön johtamistoimintaa valitsemansa kehittämisasiheen eteenpäin viemisessä. Tämän jälkeen parit esittelivät tuotoksensa ja projektipäällikkö teki asioista muistion, joka jaettiin jälkikäteen osallistujille sähköpostitse.

Työpajan lopuksi osallistujat täyttivät palautekyselyn (liite 3). Viisi kuudesta vastaajasta koki työpajan erittäin hyödylliseksi ja yksi hieman hyödylliseksi. Neljä vastaajaa koki oppineensa uutta erittäin paljon tai paljon ja kaksi vastaajaa hieman. He kokivat oppineensa kehittämistä ja sen johtamisen merkitystä, kehittämistapoja sekä kehittämisen johtamisen taustaa. Työpajan ja luennon kesto koettiin kuitenkin lyhyeksi, jolloin aiheisiin ei päästy kovin syvälle. Jatkossa vastaajat toivovat oppivansa lisää kehittämisinnon ja -myönteisyyden viemisestä käytäntöön, työryhmäkokemusta sekä teoriaa ja sen viemistä käytäntöön.

Palautelomakkeessa kysyttiin myös kohderyhmälle mieluisimpia tapoja oppia lisää kehittämistoiminnan johtamisosaamisesta ja tätä tietoa käytettiin kehittämistoiminnan kehittämissuunnitelman laatimisessa. Vastaajat toivoivat monipuolisia tapoja oppimiseen. Luentomuotoinen opiskelu mainittiin neljästi ja ryhmätyöskentely kolmesti. Myös itsereflektio ja itsenäinen opiskelu mainittiin.

6 Kehittämisosaimisen kehittämssuunnitelma

Organisaatioissa henkilöstön, johdon ja avainhenkilöiden sekä koko työyhteisön osaamisen kehittämisen tavoitteina on varmistaa toiminnan vaatima osaamispääoma, laadun varmistaminen ja parantaminen, työn tuloksellisuus, muutosten mahdollistaminen sekä yksilön suoriutumiseen liittyviä tekijöitä, kuten motivaatiota, merkityksellisyyden kokemusta, sitoutumista ja työmarkkinakelpoisuuden vahvistamista (Kuntatyönantajat 2011, 16; Salojärvi 2013, 153, 155–157). Osaamisen tulisi vastata nykyisiä ja tulevia osaamistarpeita. Organisaation ja johtamisen näkökulmasta osaamisen kehittämisen tulee olla suunnitelmallista ja sen tulee perustua organisaation strategiaan, jotta toiminnassa tarvittava osaaminen voidaan turvata. Yksilön näkökulmasta osaamisen kehittäminen on jatkuvaa ja tärkeää koko työuran ajan. (Kuntatyönantajat 2011, 7–8, 10–11; Salojärvi 2013, 156.) Myös johtamisessa tarvittavia tietoja ja taitoja voi kehittää koulutuksella, kokemuksella sekä työpaikoilla eri menetelmillä (Viitala & Jylhä 2019).

Kehittämssuunnitelmaa laadittaessa tulisi koko organisaation tasolla miettiä osaamisen kehittämisen tavoitteet, suunnitelma tavoitteiden saavuttamiseksi, vastaava ja toteuttava taho, budjetti, aikataulu sekä toteutumisen seuranta. Yksilökohtaisesti osaamista kehitettäessä tulisi lisäksi määritellä keinot ja menetelmät tavoiteltavan osaamisen saavuttamiseksi. (Kuntatyönantajat 2011, 16–17; Kupias ym. 2014.)

Suunnitelmalliseksi kehittämiseksi henkilöstön osaamisen nykyinen tila tulee kartoittaa. Välineinä nykytilan kuvaamiseen tai osaamisen kehittymisen arviointiin voidaan käyttää kartoituksia ja selvityksiä, joissa tärkeässä osassa on henkilöstön oma reflektointi osaamisestaan ja kehittämistarpeistaan. Osaamiskartoitukseen kuuluu yleensä organisaatiossa tarvittavan osaamisen kuvaaminen, jonka perusteella jokaiselle työntekijälle voidaan laatia osaamisen tavoitetaso sekä arvioida nykyistä osaamista. (Kuntatyönantajat 2011, 7–8, 10–11; Kupias ym. 2014.)

Osaamista voidaan kehittää erilaisin menetelmin. Perinteisimpiä osaamisen kehittämisen tapoja ovat erilaiset jatko-, täydennys- ja uudelleenoulutukset, joiden hyödyntäminen tulisi suunnitella ja liittää käytännön työhön. Suurin osa osaamisesta muodostuu työssä oppimisesta ja ohjauksellisissa menetelmissä, joihin tapoja ovat esimerkiksi valmentaminen, mentorointi, työnkierto, osaamisen jakaminen esimerkiksi toisen henkilön työtä seuraamalla, tiimityö, hiljaisen tiedon jakaminen sekä palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Oppimista tapahtuu myös työnohjauksessa, kehittämispäivissä ja -palavereissa, kehityskeskusteluissa sekä osallistumismahdollisuuksia luomalla. Tietoa voidaan jakaa yhdessä oppimalla eri menetelmiä, kuten esimerkiksi aivoriihi ja learning cafe, hyödyntämällä. Lisäksi osaamista voidaan lisätä oman alan julkaisuihin ja lehtiin perehtymällä sekä verkostoissa toimimalla. (Kuntatyönantajat 2011, 8, 18–19, 22–23, 29–31; Salojärvi 2013, 154, 159–167; Kupias ym. 2014.)

Kehittämisosaamisen kehittämissuunnitelma on esitetty taulukossa 2. Siihen on valittu aihealueiksi esihenkilöiden haastatteluissa nousseet kehittämiskohteet sekä heidän omat toiveensa osaamistarpeista ja tavoista oppia. Menetelmiksi ehdotettiin koulutuksellisia menetelmiä, yhdessä oppimisen menetelmiä, itsereflektiota sekä ohjauksellisia menetelmiä, jotka kaikki tukevat toisiaan sekä kehittymistä johtajana myös kokonaisuudessaan. Osaamisen kehittymisen arvioinnin perustaksi on suunnitelmassa esitetty osaamiskartoitusta, joka tukisi lähiesihenkilöiden itsereflektiota ja oman osaamisen hahmottamista sekä toimisi pohjana kehityskeskusteluille sekä yksilöllisenä oppaana yksilölliselle kehittymiselle. Kartoituksessa voidaan hyödyntää osaamisen tavoitetason kuvaamisena työpajaa varten laadittuja yhteenvetolistoja eri kehittämistoiminnan johtamisosaamisen osa-alueista (liite 2).

Suunnitelma on ehdotus ja lopulliset päätökset suunnitelman toteuttamisesta sekä sen tavoista jäävät toimeksiantajalle. Aikataulu on esitetty suuntaa antavana ehdotuksena.

Taulukko 1. Kehittämisoasaamisen kehittämissuunnitelma.

Osaaminen	Menetelmät	Aikataulu	Arviointi
Kehittämiseen liittyvä toiminnan johtamisen osaaminen <ul style="list-style-type: none"> - kehittämisprosessin läpivienti ja ohjaaminen 	perehtyminen kirjallisuuteen, vertaisoppiminen	syksy 2022 – kevät 2023	osaamiskartoitus, kehityskeskustelut, tulevien kehittämisprosessien suunnitelmallinen arviointi
Tutkimus- ja kehittämisosaaminen <ul style="list-style-type: none"> - kehittämismenetelmien ja -työkalujen käyttö - näyttöön perustuva tieto kehittämisen perustana 	ryhmätyöskentely, menetelmien ja työkalujen käyttöön perehtyminen osana ryhmätyöskentelyä	syksy 2022 – kevät 2023	osaamiskartoitus, kehityskeskustelut, tulevien kehittämisprosessien suunnitelmallinen arviointi
Johtajuusosaaminen <ul style="list-style-type: none"> - muutosjohtaminen - valmentava johtaminen - itsensä johtaminen 	koulutus, itsenäinen opiskelu, itsereflektio, työnohjaus	2022–2023, itsensä johtaminen koko työura	osaamiskartoitus, kehityskeskustelut
Työntekijälähtöisyyden osaaminen <ul style="list-style-type: none"> - osallistamisen merkitys ja keinot - moniammatillisuus ja yhteistyö ammattiryhmien välillä 	materiaalin itsenäinen opiskelu, työpajatyöskentely, oppiminen työssä	syksy 2022 – kevät 2023	osaamiskartoitus, kehityskeskustelut, tulevien kehittämisprosessien suunnitelmallinen arviointi
Asiakaslähtöisyyden osaaminen <ul style="list-style-type: none"> - asiakasosallisuuden lisääminen 	benchmarking, koulutus	v. 2023	osaamiskartoitus, kehittämisprosessien suunnitelmallinen arviointi
Viestintä- ja vuorovaikutusosaaminen	koulutus	v. 2023	osaamiskartoitus, kehityskeskustelu
Kehittämistulosten juurtuminen <ul style="list-style-type: none"> - tulosten hyödyntämisen suunnittelu - osallistaminen - kehittämismyönteisen kulttuurin luominen 	kirjallisuuteen perehtyminen, kts. muut kohdat	syksy 2022 – kevät 2023	osaamiskartoitus, kehityskeskustelut, tulevien kehittämisprosessien suunnitelmallinen arviointi

7 Kehittämiprojektin arviointi ja pohdinta

7.1 Kehittämiprojektin toteutuksen arviointi

Kehittämisprosessin aikana sote-uudistuksen vaikutus organisaation toimintaan on muuttunut merkittävästi. Projektin alkaessa keväällä 2020 uudistus ei vielä näyttäytynyt lähiesihenkilötasolla kovinkaan selkeästi, kun taas projektin päättyessä esihenkilöt ovat mukana erilaisissa kehittämistyöryhmissä. Sote-uudistukseen liittyvä kehittäminen vaikuttaa tällä hetkellä olevan ylhäältä alas suuntautuvaa kehittämistä, joka tulee huomioida myös johtamisessa.

Opinnäytetyön aihe on siis ajankohtainen ja tarpeellinen, mutta työn laajuuden osalta aihetta olisi voinut rajata tarkemmin. Projektin tutkimuksellisen osuuden haastatteluiden myötä varmistui, että aihe on tarpeellinen myös kohdeorganisaatiossa. Osallistujat tulivat projektin aikana tietoisemmaksi omasta osaamisestaan sekä sen kehittämistarpeista. Haastatteluista saatua informaatiota ja teoriatietoa yhdistämällä laadittiin kehittämisosaamisen kehittämissuunnitelma, joka auttaa organisaatiota tulevaisuuden kehittämistarpeiden tunnistamisessa sekä havaittujen aihealueiden kehittämisessä. Suunnitelmaa voidaan hyödyntää esimerkiksi organisaation osaamisen kehittämiseen tähtäävässä koulutusten suunnittelussa, henkilökohtaisissa kehityskeskusteluissa sekä palvelualueen esihenkilöpalavereiden sisällön suunnittelussa. Kehittämisprojektiin osallistuneet esihenkilöt voivat myös lisätä osaamistaan oma-aloitteisesti oman mielenkiinnon mukaan tunnistaessaan omat kehittymistarpeensa aiempaa paremmin. Suunnitelman toteuttaminen sekä sen painotukset ja toteutuslaajuuden päättäminen jäävät kuitenkin organisaation vastuulle.

Kirjallisuuskatsausta laadittaessa oli haastava löytää ajankohtaista tietoa aiheesta. Tietoa löytyi kuitenkin hoitotyön johtajilta vaadittavista osaamisista, joita yhdistelemällä luotiin tätä projektia palveleva kirjallisuuskatsaus. Lähdeviitteet on merkitty asianmukaisesti. Tiedonhaun haasteeksi muodostui aiheen rajaaminen vieraskielisissä tietokannoissa. Hakuosumia tuli kymmeniä

tuhansia ja rajaaminen ei onnistunut informaatiikonkaan neuvojen avulla. Sen vuoksi englanninkielisen materiaalin hyödyntäminen jäi huomattavasti toivottua vähäisemmäksi, joka heikentää luotettavuutta. Toisaalta käytetyissä tutkimuksissa ja väitöskirjoissa kohdejoukkona oli julkisen terveydenhuollon johtajia, jolloin kohderyhmä on vastaava kuin kehittämisprojektissa.

Projektsuunnitelma sekä tutkimussuunnitelma oli laadittu huolellisesti, ja ne ohjasivat tarkkaan koko projektin toteutumista. Suunnitelman hyväksymisen jälkeen projekti pysyi aikataulussa.

Projektin tutkimuksellinen osio oli työläs ja teemahaastattelua tiedonkeruumenetelmää olisi voinut harkita tarkemmin, sillä esimerkiksi osaamiskartoitukset ja niiden analysointi olisi todennäköisesti tuottanut työelämää hyödyttävämpää käyttökelpoisempaa tietoa. Tosin menetelmä olisi ollut työläämpi osallistujille, jolloin kynnys osallistua olisi saattanut nousta. Tulee myös huomioida, että opinnäytetyön tekijä tunsikin kaikki tutkimuksen osallistujat, joka saattoi vaikuttaa osallistujien lausumiin.

Opinnäytetyön tekijä teki ensimmäistä kertaa laadullista tutkimusta, jolloin sen tekemiseen perehtyminen oli työlästä ja tämä saattoi vaikuttaa myös tutkimuksen luotettavuuteen. Haastatteluiden edetessä haastattelija huomasi käsitteiden määrittelyn merkityksen, sillä jokainen haastateltava hahmottaa käsitteet eri tavalla ja heillä ei ole kaikista osa-alueista kokemusta, joka vaikuttaa vastauksiin. Johtamisosaamisen sijaan aineisto kertoi enemmän siitä, millaisia johtajia vastaajat ovat ja millaista osaamista he olettavat vaadittavan kehittämistoiminnan johtamisessa. Nämä asiat olisi pitänyt huomioida haastattelun apukysymyksissä. Opinnäytetyön tekijä koki myös aineiston analysoinnin haastavaksi ja työlääksi, mutta teorialähtöinen sisällönanalyysi oli onnistunut lähestymistapa analyysiin.

Haastatteluiden perusteella saatiin kuitenkin jonkinlainen kuva lähiesihenkilöiden kehittämistoiminnan johtamisosaamisesta, mutta syvemmälle aiheeseen pääseminen olisi tarvinnut tarkempaa aiheen rajaamista.

Tutkimustulosten osalta tulee huomioida, että lähiesihenkilöiden tunnistamat

osaamiset ovat yhden henkilön osaamisia, eikä näitä näin ollen voi yleistää kaikkia esihenkilöitä koskevaksi, joka asetti haasteita työpajan järjestämiseen sekä kehittämisosaamisen kehittämissuunnitelman laatimiseen.

Työpaja toteutui suunnitelman mukaan. Ohjelma pysyi aikataulussa ja kaikki asiasisällöt saatiin käsiteltyä. Esityksessä oli erittäin paljon asiaa tiivistettynä ja sen pilkkominen pienempiin kokonaisuuksiin olisi mahdollistanut enemmän oppimista osallistujille. Kuitenkin kahden tunnin luento olisi ollut vuorovaikutteiseen ja osallistavaan työpajaan liikaa. Osallistajat pääsevät tutustumaan aiheeseen lisää materiaalin avulla, joka heille toimitettiin tilaisuuden jälkeen. Menetelmänä työpaja toimi hyvin ja osallistajat työskentelivät yhdessä saavuttaen konkreettisia tuloksia.

Tuotoksena laadittiin kehittämisosaamisen kehittämissuunnitelma, joka toimii karkeana runkona osaamisen kehittämiseksi. Sen laatimisen pohjana käytettiin teoreettista tietoa osaamisen kehittämisestä. Halutessaan organisaatio voi hyödyntää suunnitelmaa hoitotyön palvelualueen lisäksi myös muiden palvelualueiden esihenkilöiden osaamisen kehittämisessä.

Projektipäällikkö olisi voinut pitää yhteyttä ja tiedottaa toiminnastaan aktiivisemmin. Projektin aikana tekijän asiantuntijuus lisääntyi etenkin projektin hallinnassa, laadullisen tutkimuksen tekemisessä, kehittämismenetelmien käytössä, arvioinnissa sekä tapahtumien organisoinnissa vuorovaikutteista työpajaa järjestäessä. Osaaminen syventyi runsaasti myös kehittämistoiminnan johtamisen eri osa-alueista.

7.2 Eettisyys ja luotettavuus

Kehittämisprojektissa noudatettiin samoja hyvään tieteelliseen käytäntöön perustuvia eettisiä periaatteita kuin tutkimuksen tekemisessä. Tällöin tutkija sitoutuu noudattamaan ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettisiä periaatteita sekä hyvää tieteellistä käytäntöä toimien rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti koko tutkimusprosessin ajan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) (2012, 6; 2019, 7) ohjeistusten mukaisesti. Tiedonhankintamenetelmät ovat tällöin

kriteerien mukaisia ja eettisiä. Tulokset julkaistaan avoimesti ja vastuullisesti. Muita tutkijoita kunnioitetaan merkitsemällä viittaukset huolellisesti ja tutkimuksille annetaan niille kuuluva arvo ja merkitys. Rahoitukseen liittyvät asiat raportoidaan avoimesti. (TENK 2012, 6; Ojasalo ym. 2015, 49; TENK 2019, 7.)

Tutkimuksen ja kehittämisen aiheen tulee olla eettisesti oikeutettu. Kehittämistyön tavoitteiden pitää olla korkean moraalin mukaisia, työn tekemisen pitää olla rehellistä, huolellista ja tarkkaa ja seurausten tulee hyödyttää käytäntöä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Ojasalo 2015, 48–49.)

Tässä kehittämissuunnitelmassa tekijä kiinnitti huolellisesti huomiota koko prosessin ajan rehelliseen ja tarkkaan työvaiheiden raportointiin, jonka apuna toimi muistiinpanojen tekeminen tutkimuspäiväkirjaan. Lähdeviitteet merkittiin tarkasti ja asianmukaisesti alkuperäisiä julkaisijoita kunnioittaen ja Turun ammattikorkeakoulun lähdeviittausohjeita noudattaen. Tiedonhankinta-, tutkimus- ja kehittämismenetelmät valittiin kirjallisuuden perusteella, perustelut pyrittiin avaamaan kirjallisuuteen viitaten sekä menetelmiä käytettiin kirjallisuudessa esitetyillä tavoilla. Projektin etenemisen aikana arvioitiin, saadaanko tavoiteltava tieto hankittua suunnitelluilla aineistonkeruumenetelmillä. Tulokset julkaistaan Turun ammattikorkeakoulun ja kohdeorganisaation määrittelemillä tavoilla. Projektilla ei ollut erillistä rahoitusta.

Projektin tutkimuksellisessa osuudessa kiinnitettiin erityistä huomiota tutkittavien kohteluun Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeiden mukaisesti (TENK 2019, 7–9; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tutkimuslupaa haettiin organisaation käytäntöjen mukaisesti. Tutkittavien ihmisarvoa ja itsemääräämisoikeutta kunnioitettiin sekä tarpeettoman haitan aiheuttamista osallistujille vältettiin. Tutkittavien osallistuminen oli vapaaehtoista ja heillä oli oikeus keskeyttää tai peruuttaa osallistumisensa milloin tahansa. Heitä informoitiin tutkimuksen aiheesta, sisällöstä ja tavoitteesta sekä aineiston käsittelystä ja säilyttämisestä. He saivat luettavakseen tietosuojaselosteen (liite 4). Osallistuessaan he allekirjoittivat tietoisesti suostumuksen (liite 5).

Haastattelut tallennettiin ulkoiselle kovalevylle, jota säilytetään lukollisessa tilassa, johon vain tutkijalla on pääsy. Aineistoa käsiteltiin luottamuksellisesti ja se anonymisoitiin siten, ettei yksittäisten tutkittavien vastauksia pysty tunnistamaan. Raportointivaiheessa tutkija suojelee tutkittavia samalla kun raportoi tutkimustulokset mahdollisimman rehellisesti ja tarkasti. Tämä näkyy esimerkiksi raporttiin poimittujen haastatteluiden lainausten valinnassa. Tutkimuksen julkaisun jälkeen tallenteet hävitetään.

Seuraavassa arvioidaan erikseen koko kehittämisprojektin sekä tutkimuksellisen osan luotettavuutta.

7.2.1 Kehittämisprojektin luotettavuus

Kehittämistoiminnassa luotettavuus kuvaa ensisijaisesti käyttökelpoisuutta, jolloin syntyvän tiedon tulee olla todenmukaista ja hyödyllistä. Luotettavuutta voidaan tarkastella prosessinäkökulmasta tai kehittämistulosten näkökulmasta. Prosessinäkökulmasta käyttökelpoisuuteen perustuvaa luotettavuutta arvioidaan pohtimalla tuotettujen aineistojen ja niistä tehtyjen tulkintojen käytettävyyttä projektin ohjaamiselle ja tavoitteiden täsmentämiselle. Kehittämistulosten näkökulma korostaa kehittämisen seurauksena syntyneiden tulosten hyödynnettävyyttä toimitasuosituksissa, käytännön työssä ja leviämässä toimintajärjestelmää sekä hyödynnettävyyttä laajemmin kuin yksittäisen organisaation kannalta. Luotettavuutta parantaa myös raportointi, josta käy selkeästi ilmi toteutus ja konteksti tulosten siirrettävyyden arvioimiseksi muihin organisaatioihin. (Toikko & Rantanen 2013, 121–122, 125–126.) Tässä kehittämisprojektissa tutkimuksellisessa osuudessa saadut tulokset ohjasivat kehittämisosaamisen kehittämissuunnitelman laatimista. Projektipäällikkö pyrki lisäämään projektin luotettavuutta laatimalla projektiin liittyvät asiakirjat mahdollisimman tarkasti ja toimintaa kuvaavasti. Kehittämisprojektilla saavutettiin organisaatiolle konkreettista hyötyä tuottamalla tietoa kehittämisosaamisen nykytilasta, sen kehittämistarpeista sekä lisäämällä kehittämisosaamista, jolloin aihe on tarpeellinen ja organisaatiota pitkällä aikavälillä hyödyttävä. Laadittu kehittämisosaamisen kehittämissuunnitelma on

laadittu kyseiselle organisaatiolle, joten sitä ei voi sellaisenaan hyödyntää muissa organisaatioissa. Eri osa-alueiden osaamisten tunnistaminen voi kuitenkin auttaa muitakin terveydenhuollon organisaatioita kehittämään työntekijöidensä osaamista.

Riskit kuuluvat projekteihin, sillä lopputuloksen onnistumisesta ei tiedetä etukäteen sekä kustannukset ja aikataulu saattavat olla ennakoimattomia. Projektin sisäisten tekijöiden lisäksi myös ulkoiset tekijät saattavat aiheuttaa riskejä. Riskejä ei voida täysin poistaa, mutta niitä tulee yrittää hallita. (Silfverberg 2005, 34, 47–48; Yli-Knuutila 2012, 13.) Tämän kehittämisprojektin sisäisiksi riskeiksi tunnistettiin projektipäällikön kokemattomuus sekä ajan hallinta. Näitä pyrittiin hallitsemaan tarkalla suunnittelulla sekä aikataulua noudattamalla. Suunnitelmavaiheessa ajanhallinnan kanssa oli haasteita, mutta toteutus- ja raportointivaihe etenivät suunnitellusti.

Ulkoisiksi riskeiksi taas tunnistettiin muutokset organisaation henkilöstössä ja resursseissa sekä työpajan suhteen aikataulut ja osallistujien motivaatio. Kuitenkin kaikki tavoitellut henkilöt saatiin osallistumaan projektiin tiukoista aikatauluista ja resursseista huolimatta.

7.2.2 Tutkimuksen luotettavuus

Luotettavuuden arviointia tehtiin koko tutkimusprosessin ajan. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta kuvataan esimerkiksi uskottavuudella, vahvistettavuudella, refleksiivisyydellä ja siirrettävyydellä. Tutkimuksen uskottavuudella tarkoitetaan tutkimuksen ja tulosten uskottavuutta sekä sen osoittamista, jolloin tulokset vastaavat todellisesti tutkittavien käsityksiä tutkittavasta aiheesta. (Kylmä & Juvakka 2007, 127–128.) Tässä tutkimuksessa tutkimuksen tyyppin, aikataulun ja muiden resurssien vuoksi tuloksia ei palautettu luettavaksi haastatelluille eikä heiltä kysytty arviota tulosten paikkansapitävyydestä. Uskottavuutta vahvistaa tutkimuspäiväkirjan pitäminen sekä se, että tutkija vietti aikaa tutkittavan aiheen parissa noin 1,5 vuotta.

Kun tutkimusprosessi on raportoitu niin, että toinen tutkija pystyy seuraamaan prosessin kulkua, puhutaan tutkimuksen vahvistettavuudesta. Refleksiivisyyttä parantaa tutkimuksen tekijän pyrkimys tunnistaa ja raportoida siitä, miten hän itse vaikuttaa aineistoon ja tutkimusprosessiin. (Kylmä & Juvakka 2007, 129.) Tutkimuksen kulku ja menetelmälliset valinnat pyrittiin kuvaamaan mahdollisimman tarkkaan kirjallisuutta ja tutkimuspäiväkirjaa hyödyntäen. Tulosten siirrettävyyttä pyrittiin parantamaan kuvailemalla tutkimuksen osallistujia ja ympäristöä. Refleksiivisyyttä pyrittiin parantamaan kuvaamalla tutkimuksen eri vaiheissa tutkijan suhdetta tutkittaviin ja sen vaikutusta saatuun tietoon. Myös tutkijan kokemattomuus laadullisen tutkimuksen tekemisessä vaikuttaa tähän.

Teemahaastattelurungon luotettavuutta pyrittiin parantamaan esitestauksella, jossa tutkija haastatteli tuntemaansa kohdejoukon ulkopuolista perusjoukkoon kuuluvaa henkilöä. Tällöin tutkijan jännitys väheni sekä haastattelukysymysten muotoa pystyttiin testaamaan ja muokkaamaan. Haastattelut nauhoitettiin. Kysymysten muotoilussa auttoi tutkijan tuntemus kohderyhmästä, kulttuurista ja toimintaympäristöstä. (Vilkkä 2021.) Haastattelun teemat valittiin kirjallisuuskatsauksen kehittämistoiminnan johtamisosaamisen osa-alueista ja tarkentavat kysymykset perustuivat osa-alueiden sisältöön. Haastateltavien vastauksiin saattoi vaikuttaa se, että haastateltavat ovat haastattelijan työkavereita. Haastattelijalla ei ole juurikaan kokemusta haastatteluiden tekemisestä, joka myös saattaa vaikuttaa saatuun informaatioon.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä työskentelemällä tarkasti ja perusteellisesti kriittisellä ja arvioivalla työotteella, valitsemalla sopivat menetelmät sekä arvioimalla tulosten johdonmukaisuutta peilaamalla niitä aiempiin tutkimustuloksiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Lähdesmäki ym. 2010.) Tutkija kirjoitti tutkimuspäiväkirjaa koko prosessin ajan. Valittujen tutkimusmenetelmien soveltuvuutta kritisoitiin raportointivaiheessa. Analyysivaiheessa analyysiprosessia kirjoitettiin auki vaiheittain sen edetessä ja pyrittiin pohtimaan, miten tutkimuksen aihe ja luonne vaikuttavat vastauksiin. Analyysin etenemisen kuvaamiseksi loppuraportissa kuvattiin sanallisesti

jokaiselle kehittämistoiminnan johtamisosaamiselle luotu analyysirunko sekä analyysia kuvaava kuvio jokaisen teema-alueen osalta. Tuloksia peilattiin aiempiin tutkimustuloksiin Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset -kappaleessa. Luotettavuutta pyrittiin myös lisäämään arvioimalla tulosten johdonmukaisuutta peilaamalla niitä aiempiin tutkimustuloksiin.

7.3 Jatkotutkimusaiheet

Jatkossa olisi hyödyllistä tutkia, miten esihenkilöiden osaamiset näyttäytyvät konkreettisesti käytännön työssä. Tämän näkökulman selvittämiseksi ja laajentamiseksi asiaa voisi jatkossa selvittää työntekijöiden kokemuksia tutkimalla. Olisi myös mielenkiintoista selvittää työntekijöiden käsityksiä kehittämisestä, siihen osallistumisesta ja kehittämistulosten käyttöönotosta. Uudistusten ja muutosten keskellä olisi hyödyllistä myös selvittää ja kehittää tarkemmin myös muutosjohtamisen osaamista.

Lähteet

Andreasson, J.; Eriksson, A. & Dellve, L. 2016. Health care managers' views on and approaches to implementing models for improving care processes. *Journal of Nursing management*. 2016. Vol. 24, No. 2, 219–227.

Edmondson, A. & Lei, Z. 2014. Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 2014:1. 23–43. Viitattu 6.8.2022.

Saatavissa [annurev-orgpsych-031413-091305.pdf \(ixistenz.ch\)](https://annurev-orgpsych-031413-091305.pdf)

Eskola, J.; Lätti, J. & Vastamäki, J. 2018. Teemahaastattelu: Lyhyt selviytymisopas. Teoksessa Valli, R. Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5, uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 28.10.2021. [Tutkimushaastattelun käsikirja | Ellibs Lukuohjelma \(ellibslibrary.com\)](#).

González-García, A; Pinto-Carral, A.; Pérez- González, S. & Marqués-Sánchez, P. 2021. Nurse managers' competencies: A scoping review. *Journal of Nursing Management*. Vol. 29, Issue 6, 1410–1419. [Nurse managers' competencies: A scoping review - González-García - 2021 - Journal of Nursing Management - Wiley Online Library](#)

Helminen, J. (toim.) 2020. Näkökulmia osallistavaa tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaan. Diakonia-ammattikorkeakoulun TKI-toiminnan vuosikirja 5. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu. Viitattu 25.9.2021. [Näkökulmia osallistavaan tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaan \(theseus.fi\)](#)

Hyvärinen, M. 2017. Haastattelun maailma. Teoksessa Hyvärinen, M.; Nikander, P. & Ruusuvoori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino. Viitattu 28.10.2021. [Tutkimushaastattelun käsikirja | Ellibs Lukuohjelma \(ellibslibrary.com\)](#)

Juujärvi, S.; Sinervo, T.; Laulainen, S.; Niiranen, V.; Kujala, S.; Heponiemi, T. & Keskimäki, I. 2019. Sote-ammattilaisten yhteinen osaaminen sosiaali- ja terveydenhuollon muutoksessa. Päätöksen tueksi 3/2019. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 23.10.2021. [Sote-ammattilaisten yhteinen osaaminen sosiaali- ja terveydenhuollon muutoksessa \(julkari.fi\)](#)

Kallankari, S. 2019. Muutoksen johtaminen arjessa: opas sosiaali- ja terveydenhuoltoon. Helsinki. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim. Viitattu 29.10.2021. [Jatkuva kehittäminen sote-palveluissa; johdanto - Duodecim Oppiportti](#).

Kangasniemi, M.; Hipp, K.; Häggman-Laitila, A., Kallio, H.; Suyen, K.; Kinnunen, P.; Pietilä, A-M.; Saarnio, R.; Viinamäki, L.; Voutilainen, A. & Waldén, A. 2018. Optimoitu sote-ammattilaisten koulutus- ja osaamisuudistus. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 39/2018. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia. Viitattu 26.10.2021. [39-2018-Optimoitu sote-osaaminen.pdf \(valtioneuvosto.fi\)](#)

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2017. Tutkimus hoitotieteessä. 3.–5. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kantanen, K. 2017. Kuntasektorilla toimivien hoitotyön johtajien johtamisosaaminen ja sen muutos. Akateeminen väitöskirja. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Tampere: Tampereen yliopisto. Viitattu 8.10.2021. [978-952-03-0341-9.pdf \(tuni.fi\)](#)

Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Helsinki: Kauppakamari.

Kuntaliitto. 2019. Terveydenhuollon laatuopas. 2. uudistettu painos. Helsinki: Suomen kuntaliitto. Viitattu 9.10.2021. [Terveydenhuollon laatuopas | Kuntaliitto.fi](#)

Kuntatyönantajat 2011. Osaamista kehittämään! Periaatteita ja menetelmiä osaamisen ylläpitoon ja lisäämiseen. Helsinki: KT Kuntatyönantajat. Viitattu 9.9.2022. [978-952-213-695-4 -osaamista-kehittamaan-2011 \(1\).pdf](#)

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy. [Esimies osaamisen kehittäjänä \(turkuamk.fi\)](#)

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita.

Kymäläinen, H-R.; Lakkala, M.; Carver, E. & Kamppari, K. 2016. Opas projektityöskentelyyn. Tieteestä toimintaa -verkoston julkaisu 2016. Helsinki: Helsingin yliopisto. Viitattu 30.10.2021. [Opas projektityöskentelyyn 2016.pdf \(helsinki.fi\)](#)

Laaksonen, H. & Ollila, S. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. 3. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Laulainen, S.; Zitting, J. & Niiranen, V. 2020. Henkilöstön ja johtajien osaamisvaatimukset integroituvissa palveluissa. Teoksessa. Hujala, A. & Taskinen, H. (toim.) 2020. Uudistuva sosiaali- ja terveysala. Tampere: Tampere University Press. Viitattu 22.10.2021.

[*laulainen_ym_henkiloston_ja_johtajien_osaamisvaatimukset.pdf \(tuni.fi\)](#)

Lähdesmäki, T., Hurme, P., Koskimaa, R., Mikkola, L. & Himberg, T. 2009. Menetelmäpolkuja humanisteille. Jyväskylän yliopisto, humanistinen tiedekunta. Viitattu 28.10.2021. [Menetelmäpolkuja humanisteille — Jyväskylän yliopiston Koppa \(jyu.fi\)](#)

Meriläinen, M.; Koivisto, K.; Sirviö, P. & Tensing, M. 2016. Hoitotyön johtaminen. Teoksessa K. Koivisto & Sandelin, P. (toim.) Sairaanhoidajakoulutusta 120 vuotta Oulussa – Aputyöstä asiantuntijaksi - juhlaulkaisu. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 33. Oulu: Oulun ammattikorkeakoulu. Viitattu 5.10.2021. [Hoitotyön johtaminen \(oamk.fi\)](#).

Meza, R.; Triplett, N., S.; Woodard, G., S.; Martin, P.; Khairuzzaman, A., N.; Jamora, G. & Dorsey, S. 2021. The relationship between first-lever leadership and inner-context and implementation outcomes in behavioral health: a scoping review. Implementation Science. 16, Article 69, 1–22. [The relationship between first-level leadership and inner-context and implementation outcomes in behavioral health: a scoping review | Implementation Science | Full Text \(biomedcentral.com\)](#)

Niinivaara, J. 2019. Itsensä johtaminen strategiana ja kokemuksena. Teoksessa Syväjärvi, A. & Pietiläinen, V. (toim.) 2019. Johtamisen psykologia. Jyväskylä: PS-kustannus.

Ojasalo, K.; Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Opetushallitus 2019. Osaaminen 2035. Osaamisen ennakointifoorumin ensimmäisiä ennakointituloksia. Raportit ja selvitykset 2019:3. Helsinki: Opetushallitus. Viitattu 8.9.2022. [osaaminen_2035.pdf \(oph.fi\)](#)

Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. 2016. Inhimillisyyden ja tehokkuuden merkitys sosiaali- ja terveysalan tulevaisuuden johtamishaasteille. Teoksessa Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. (toim.) 2016. Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysalan

johtaminen. Tampere: Tampere University Press. Viitattu 21.10.2021.
[622450.pdf;jsessionid=A701BC9CAC14B8C70AEB579210A650E0 \(oopen.org\)](#)

Pillay, R. & Morris, M. 2016. Changing healthcare by changing the education of its leaders: An innovation competence model. The Journal of Health Administration Education. Vol. 33, No 3, 393–410. [Changing Healthcare by Changing the Education of its Leaders: An ...: Ingenta Connect](#)

Pöytyän kansanterveystyön kuntayhtymä 2018. Hallintosääntö. Viitattu 28.10.2021. [www.poytyanterveyskeskus.fi](#) > Hallinto > Hallintosääntö.

Ranta, R. 2020. Ryhmätahto- ja dialoginen johtaminen organisaatioiden kehittämisessä. Onnistuneen kehittämistyön elementit sote-organisaatiossa ja elintarvikeyrityksessä. Akateeminen väitöskirja. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Tampere: Tampereen yliopisto.

Räsänen, M.; Stenvall, J. & Heikkinen, K. 2016. Kompetenssit palveluiden kehittämisessä – esimerkkinä hoitotyön kliininen asiantuntijuus. Teoksessa Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. (toim.) 2016. Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysalan johtaminen. Tampere: Tampere University Press. Viitattu 21.10.2021. [622450.pdf;jsessionid=A701BC9CAC14B8C70AEB579210A650E0 \(oopen.org\)](#)

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto (verkkojulkaisu). Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. Viitattu 29.10.2021.
<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>

Saarisilta, J. & Heikkilä, J. (toim.) 2015. Yhdessä innovoimaan – osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtaminen sosiaali- ja terveysalan muutoksessa. Osuva-tutkimushankkeen loppuraportti. Raportti 4/2015. THL. Viitattu 16.10.2021. [URN ISBN 978-952-302-433-5.pdf \(julkari.fi\)](#).

Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 62. Julkisojohtaminen 4. Vaasa: Vaasan yliopisto. Viitattu 20.10.2021. [Microsoft Word - Opetusjulk. 62, lopull. \(uwasa.fi\)](#)

Salojärvi, S. 2013. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen. Teoksessa Helsilä, M & Salojärvi, S. (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. 2. painos. Helsinki: Talentum.

Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyön. Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Turun ammattikorkeakoulun puheenvuoroja 72. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 29.10.2021. [isbn9789522163738.pdf \(turkuamk.fi\)](#)

Salonen, K.; Eloranta, S.; Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 28.10.2021
<http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf>.

Seeck, H. 2021. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. 6. painos. Helsinki: Gaudeamus.

Shuman, C. J.; Powers, K.; Banaszak-Holl, J. & Titler, M.G. 2018. Unit Leadership and Climates for Evidence-Based Practice Implementation in Acute Care: A Cross-Sectional Descriptive Study. Journal of Nursing Scholarship Vol 51, No. 1, 114–124. Viitattu 15.9.2022. [Unit Leadership and Climates for Evidence-Based Practice Implementation in Acute Care: A Cross-Sectional Descriptive Study \(umich.edu\)](#)

Silfverberg, P. 2005. Ideasta projektiksi. Projektinvetäjän käsikirja. Konsulttitoimista Planpoint Oy. Työministeriö. Viitattu 30.10.2021. [Ideasta projektiksi, projektinvetäjän käsikirja \(slideshare.net\)](#).

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2012. Sosiaali- ja terveystieteiden uudistaminen. Kehittämisen mallit, toimintatavat ja periaatteet. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Sydänmaalakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0: Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum.

TE-palvelut 2021. ISCO TE-palvelujen ammattinimikkeet ja -kuvaukset. Viitattu 9.10.2021. www.te-palvelut.fi > Työnhakijalle > Löydä töitä > Mistä töitä.

Tilastokeskus 2012. Ammattiluokitus 2010. Viitattu 9.10.2021.
www.tilastokeskus.fi > Tietoa tilastoista > Luokitukset > Ammatti > Ammattiluokitus 2010.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. 3. korjattu painos. Tampere: Tampere University press.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 29.10.2021. [HTK ohje 2012.pdf \(tenk.fi\)](#)

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarvointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 30.1.2022. [Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarvointi Suomessa \(tenk.fi\)](#)

Työterveyslaitos n.d. Pelotta töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä. Viitattu 16.9.2022. www.ttl.fi > Oppimateriaalit.

Tökkäri, V. 2012. Kokemuksellinen organisaatio. Teoksessa Perttula, J. & Syväjärvi, A. (toim.) 2012. Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Valtioneuvosto 2021. Palvelujen kehittäminen. Viitattu 28.10.2021. www.soteuudistus.fi > Palvelujen tuottaminen.

Vartiainen, P. 2017. Lähijohtajat kompleksisuuden ytimessä. Teoksessa Laaksonen, H. & Ollila, S. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. 3. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita. Viitattu 25.9.2021. [Johtaminen | Ellibs Lukuohjelma \(ellibslibrary.com\)](#)

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 28.10.2021. [Tutki ja kehitä | Ellibs Lukuohjelma \(ellibslibrary.com\)](#).

White, K.; Pillay, R. & Huang, X. 2016. Nurse leaders and the innovation competence gap. Nursing Outlook Vol 46, Issue 3, 255–261. Viitattu 15.9.2022. [Nurse leaders and the innovation competence gap \(sciencedirectassets.com\)](#)

Yli-Knuutila, H. 2012. Projektit uuden luojina ja oppimisen mahdollistajina. Teoksessa Hautala, T.; Ojalehto, M. & Saarinen, J. (toim.) 2012. Työelämää kehittämässä. Ammattikorkeakoulu projektimaisen kehittämisen kumppanina.

Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 67. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 28.10.2021. [isbn9789522162625.pdf \(turkuamk.fi\)](#)

Williams, M. 2005. Leadership for Leaders. Lontoo: Thorogood Publishing.

Zitting, J.; Laulainen, S. & Niiranen, V. 2019. Lähi- ja keskijohdon osaamisvaatimukset sosiaali- ja terveystalouden integraatiossa.

Yhteiskuntapolitiikka 84(4), 380–392. Viitattu 26.10.2021. [YP1904_Zittingym.pdf \(julkari.fi\)](#)

Haastattelurunko

Taustatiedot

- Syntymävuosi
- koulutustausta
- virka-asema
- työskentelyaika nykyisessä asemassa
- mahdollinen muu vastaava kokemus

Käsitteiden määrittelyt

Mitä sinulle tarkoittaa

- kehittämistoiminta ja työn kehittäminen?
- johtaminen ja esihenkilötyö?

Kehittämistoiminnan johtamisosaaminen

Teema 1: Kehittämiseen liittyvä toiminnan johtamisen osaaminen

Toiminnan johtamisella tarkoitetaan kehittämistoiminnassa kokonaisuuden hallintaa, eli tavoitteiden laatimista, toiminnan mahdollistamista, organisointia ja seurantaa sekä kehittämisen aiheen suhdetta organisaation strategiaan, rakenteisiin ja prosesseihin. Millaista osaamista sinulla on aiheesta? Miten se näkyy käytännön työssä?

Teema 2: Kehittämiseen liittyvä tutkimus- ja kehittämisosaaminen

Tutkimus- ja kehittämisosaamisella tarkoitetaan kehittämismenetelmien ja -työkalujen hallintaa niiden tarkoituksen mukaiseksi käyttämiseksi. Hoitotyössä sitä tarvitaan erityisesti uuden tiedon tuottamiseen, näyttöön perustuvan

toiminnan edistämiseen sekä prosessien hallintaan ja kehittämiseen. Millaista osaamista sinulla on aiheesta?

Teema 3: Kehittämiseen liittyvä johtajuusosaaminen

Johtajuusosaamisella tarkoitetaan taitoja, joita tarvitaan ihmisten johtamisessa ja heidän työskentelynsä suuntaamisessa kohti toivottuja tavoitteita. Millaista johtajuusosaamista sinulla on? (Millainen johtaja olet? Miten tämä näkyy työssäsi?)

Teema 4: Kehittämiseen liittyvä työntekijälähtöisyysosaaminen

Työntekijälähtöisyydellä kehittämistoiminnassa tarkoitetaan niitä johtamisen keinoja, joilla mahdollistetaan ja tuetaan koko työyhteisön osallistumista oman työn ja yksikön toimintatapojen kehittämiseen. Miten työntekijälähtöisyys näkyy omassa toiminnassasi? Mitä keinoja sinulla on työntekijälähtöisyyden lisäämiseen?

Teema 5: Kehittämiseen liittyvä asiakaslähtöisyysosaaminen

Asiakaslähtöisyys on tärkeä lähtökohta sote-alan kehittämiseen ja pääpainon tulisi olla asiakkaan edun tavoittelussa. Millaista keinoja sinulla on tähän? Millaisia keinoja käytät asiakaslähtöisyyteen vaikuttamiseen?

Teema 6: Kehittämiseen liittyvä viestintä- ja vuorovaikutusosaaminen

Kehittämistoiminnassakin tarvitaan viestintä- ja vuorovaikutusosaamista. Millaista osaamista sinulla on? Mihin mielestäsi viestintä- ja vuorovaikutusosaamista tarvitaan kehittämisessä?

Teema 7: Kehittämistoimenpiteiden juurtumista edistävät tekijät

Kehittämistoimenpiteiden juurruttamisella ja implementoinnilla tarkoitetaan kehittämistulosten viemistä käytäntöön. Mikä mielestäsi edistää kehittämistulosten juurtumista työyksikön arkeen? Miten edistät omalla johtamistoiminnallasi tätä?

Kehittämistoiminnan johtamisosaamisen yhteenvetolistat

Kehittämiseen liittyvä toiminnan johtamisen osaaminen

- Kehittämisen yhteys organisaation strategiaan
- Ymmärrys terveydenhuollon järjestelmästä
- Kehittämisen aiheen tunteminen
- Kehittämisprosessin hallinta, tavoitteiden määrittely, eteenpäin vieminen, seuranta, uusien toimintakäytäntöjen vakiinnuttaminen
- Kehittämisen vaikutus muihin toimintoihin
- Kehittämisen mahdollistaminen (resurssit, olosuhteet)
- Joustava ja mukautuva organisaatorakenne ilman turhia hierarkioita ja byrokratiaa edistää kehittämistä

Johtajuusosaaminen

- Johtajuus perustuu asiantuntemukseen ja toiminnallisiin kokonaisuuksiin
- Johtajuuden tulee olla mm.
 - *Oikeudenmukaista, tasavertaista ja kunnioittavaa*
 - *Yhteistyötä painottavaa, valmentavaa, osallistavaa*
 - *Kannustavaa ja rohkaisevaa*
 - *Suunnitelmallista*
- Itsensä johtaminen tärkeää

Työntekijälähtöisyysosaaminen

- Johtamisella mahdollistetaan ja tuetaan koko työyhteisön osallistumista kehittämiseen
- Osallistaminen kehittämisen eri vaiheisiin ja osallistuva työote - tavoitteita ei voi saavuttaa yksin
- Osallistamalla ja vastuuttamalla **parannetaan motivaatiota ja sitoutetaan kehittämiseen ja lisätään ymmärrystä sen hyödyistä**
- Rohkaiseminen, kannustaminen, kehittämistoimijuuden vahvistaminen - ei valmiita ratkaisuja
- Asiantuntemuksen ja kokemustiedon hyödyntäminen
- Osaamisen tunnistaminen ja hyödyntäminen
- Moniammatillisuus
- Koko työyhteisön innovatiivisuudella suuri merkitys
- Muualta tulevat muutokset
 - *Epävarmuuden hyväksymisessä tukeminen*
 - *Rohkaiseminen löytämään hyviä puolia*
 - *Kannustaminen työskentelemään kohti muutosta*
 - *Osallistaminen muutosten soveltamiseen yksikön toimintaan sopivaksi*
 - *Yksikön aiempi aktiivinen kehittämiskulttuuri auttaa hyväksymään muutoksia*
 - *Rauhoittava puhe*
 - *Valmentava johtaminen*

Viestintä- ja vuorovaikutusosaaminen

- Edellytys kehittämisen onnistumiselle
 - *Yhteistyö ja tiedottaminen henkilöstölle, johdolle ja sidosryhmille*
 - *Motivaation lisääminen*

- *Ideoiden esiin tuominen*
- *Luottamussuhteen rakentaminen ja ylläpito*
- *Osaamisen jakaminen*
- *Kehittämistä ja luovuutta tukevan kulttuurin ja ilmapiirin luominen sekä tukeminen*
- *Yhteishengen parantaminen*
- Vuorovaikutuksen aktiivinen ylläpito ja lisääminen: osallistaminen ja kuuntelu
- Yksilöllisten erojen huomioiminen

Tutkimus- ja kehittämisosaaminen

- Kehittämisen aiheen tunnistaminen
- Uuden tiedon tuottaminen
- Näyttöön perustuvan tiedon hyödyntäminen
- Prosessien hallinta ja kehittäminen
- Kehittämismenetelmien ja ideointityökalujen tunteminen
- Rooli on aloitteellinen, aktiivinen ja kehittämiseen kannustava

Asiakaslähtöisyysosaaminen

- Palveluiden kehittäminen eettisesti kestävästi
- Asiakasymmärrystä vahvistava toiminta
- Asiakaslähtöisen kulttuurin kehittäminen
- Asiakkaan osallistumisen mahdollistaminen

Tulosten juurruttaminen

Mikä edistää tulosten juurtumista?

- Tulosten hyödyntämisen suunnittelu
- Uutta käytäntöä kuvaavat dokumentit
- Asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen
- Menetelmät, esim. tuotteistaminen
- Uusien käytäntöjen oppiminen (perehdytys, kouluttaminen)
- Uusien käytäntöjen sosiaalinen hyväksyminen
- Johtamisen merkitys juurruttamisessa
- Kehittämismyönteisen kulttuurin luominen
- Avoin viestintä ja vuorovaikutus
- Työhyvinvoinnin johtaminen
- Motivointi
- Osallistaminen
- Työntekijöiden osaamisesta huolehtiminen
- Työntekijöiden kokemus vaikutusmahdollisuuksista
- Valmentava johtaminen
- Vastuuttaminen
- Transformationaalinen johtajuus

Työpajan palautekysely

Kysely haastatteluun ja työpajaan osallistuneille

Oliko työpaja mielestäsi hyödyllinen?

Ei lainkaan

Hieman

Paljon

Erittäin paljon

Opitko uutta?

Ei lainkaan

Hieman

Paljon

Erittäin paljon

Mitä?

Mitä haluaisit vielä oppia?

Mikä olisi hyvä tapa opiskella kehittämisen johtamiseen liittyviä asioita (esim. luento, ryhmätyöskentely, itsenäinen opiskelu?)

Muuta palautetta opinnäytetyön tekijälle?

Kiitos palautteesta ja osallistumisesta!

Tietosuojailmoitus



TIETOSUOJASELOSTE/-ILMOITUS EU:n yleinen tietosuoja-asetus 13 ja 14 artiklat

Tietoa henkilötietojen käsittelystä Turun ammattikorkeakoulussa opinnäytetyönä tehtävään tutkimukseen osallistuvalla (Tutkimuksen nimi: Lähiesihenkilöiden kehittämistoiminnan johtamisosaamisen kuvaaminen)

TUTKIMUKSEEN OSALLISTUVALLE

Olet osallistumassa Turun ammattikorkeakoululla tehtävään tutkimukseen. Tässä selosteessa kuvataan, miten henkilötietojasi käsitellään tutkimuksessa.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Sinuun ei kohdistu mitään negatiivista seuraamusta, jos et osallistu tutkimukseen tai jos keskeytät osallistumisesi tutkimukseen. Tämän ilmoituksen lopussa kerrotaan tarkemmin, mitä oikeuksia sinulla on.

1. Tutkimuksen rekisterinpitäjä

Oona Mäntysaari, fysioterapeutti / Master School -opiskelija

Turun ammattikorkeakoulu, Joukahaisenkatu 3, 20520 Turku

Yhteyshenkilö tutkimusta koskevissa asioissa:

Nimi: Oona Mäntysaari

Osoite: Kerttulantie 46B as. 33, 21200 Raisio

Puhelinnumero: 0407341426

Sähköpostiosoite: oona.mantysaari@edu.turkuamk.fi

2. Kuvaus tutkimushankkeesta ja henkilötietojen käsittelyn tarkoitus

Opinnäytetyön tutkimuksellisen osuuden tarkoituksena on selvittää ja kuvata haastatellen Pöytyän kansanterveystyön kuntayhtymän lähiesihenkilöiden kehittämistoiminnan johtamisosaamisen nykytilaa. Tavoitteena on tuottaa tietoa kehittämistoiminnan johtamisosaamisen työpajan



järjestämisen tueksi ja kehittämistoiminnan kehittämissuunnitelman laatimiseksi. Tutkimusaineisto kerätään haastattelemalla. Henkilötiedoista kerätään kirjallisena nimi ja sähköpostiosoite, joita käytetään henkilön suostumuksen varmentamiseksi, haastattelupaikasta sopimiseksi ja kutsumiseksi työpajaan. Lisäksi taustatietoina kerätään tutkittavan koulutukseen ja työkokemukseen liittyvää tietoa. Aineisto anonymisoidaan käsittelyvaiheessa, jonka jälkeen yksittäisiä vastaajia pystytään tunnistamaan. Rekisteröityjen ryhmän muodostaa yhteensä 6 lähiesihenkilöasemassa työskentelevää terveydenhuollon ammattilaista sekä heidän sijaisiaan.

3. Yhteistyöhankkeena tehtävän tutkimuksen osapuolet ja vastuunjako

Turun ammattikorkeakoulu toteuttaa tutkimuksen yhteistyössä Pöytyän kansanterveystyön kuntayhtymän kanssa.

4. Opinnäytetyön tekijä ja hänen ohjaajansa tai opinnäytetyötutkimuksesta vastaava tutkimusryhmä

Opinnäytetyön tekijä:

Nimi: Oona Mäntysaari

Osoite:

Puhelinnumero:

Sähköpostiosoite: oona.mantysaari@edu.turkuamk.fi

Opinnäytetyön ohjaaja:

Opinnäytetyön ohjaaja:

Nimi: Anne Rouhelo

Puhelinnumero: +358 40 355 0826

Sähköpostiosoite: anne.rouhelo@turkuamk.fi



5. Tietosuojavastaavan yhteystiedot

Voit ottaa yhteyttä Turun ammattikorkeakoulun tietosuojavastaavaan, jos sinulla on kysymyksiä tai vaatimuksia henkilötietojen käsittelyn osalta, ota yhteyttä:

<http://www.turkuamk.fi/fi/tietosuoja/>

Sähköposti: tietosuoja@turkuamk.fi

6. Tutkimuksen suorittajat

Aineistoa käsittelee ainoastaan tutkimuksen tekijä.

7. Tutkimuksen nimi, luonne ja tutkimuksen kestoaika

Tutkimuksen nimi: Lähiesihenkilöiden kehittämistoiminnan johtamisosaamisen kuvaaminen

Kertatutkimus

Seurantatutkimus

Henkilötietojen käsittelyn kesto: Tietoja säilytetään kehittämisprojektin päättymiseen asti (joulukuu 2022).

8. Henkilötietojen käsittelyn oikeusperuste

Henkilötietoja käsitellään seuraavalla yleisen tietosuoja-asetuksen 6 artiklan 1 kohdan mukaisella perusteella:

Oikeusperusteena on rekisteröidyn suostumus.

9. Mitä tietoja tutkimusaineisto sisältää

Tutkimuksessa kerätään tutkittavien tavoittamista varten tutkittavien nimi sekä sähköpostiosoite. Taustatietoina kerätään syntymävuosi, koulutustausta, virka-asema, työskentelyaika nykyisessä asemassa sekä muu vastaava kokemus. Haastatteluaineisto sisältää yksilöhaastatteluissa



annettuja vastauksia haastattelukysymyksiin. Aineiston pienen koon vuoksi vastaajat saatetaan tunnistaa raportista. Suoria tunnistetietoja ei kuitenkaan liitetä vastauksiin.

10. Arkaluonteiset henkilötiedot

Tutkimuksessa ei käsitellä arkaluonteisia henkilötietoja.

11. Mistä lähteistä henkilötietoja kerätään

Tutkittavien nimitiedot ja työ sähköpostiosoitteet on saatu Pöytyän kansanterveystyön kuntayhtymältä. Tallennettavat tiedot saadaan haastattelutilanteessa nauhoituksen pohjalta.

12. Tietojen siirto tai luovuttaminen tutkimusryhmän ulkopuolelle

Henkilötietoja ei siirretä ulkopuolisille ja ainoastaan opinnäytetyön tekijä käsittelee tietoja.

13. Tietojen siirto tai luovuttaminen EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle

Henkilötietoja ei siirretä EU:n tai ETA:n ulkopuolelle.



14. Henkilötietojen suojauksen periaatteet

Tiedot ovat salassa pidettäviä.

Fyysisten, kuten paperiaineistojen suojaaminen: Haastattelutallenteet säilytetään salasanasuojatulla ulkoisella kovalevyllä, jota säilytetään lukitussa tilassa, johon vain opinnäytetyön tekijällä on pääsy.

Tietojärjestelmissä käsiteltävien tietojen suojaaminen:

käyttäjätunnus salasana käytön rekisteröinti kulunvalvonta

muu, mikä:

Suorien tunnistetietojen käsittely:

Suorat tunnistetiedot poistetaan analysointivaiheessa

Aineisto analysoidaan suorien tunnistetiedoin, koska [peruste suorien tunnistetietojen säilyttämiselle]

15. Henkilötietojen käsittely tutkimuksen päättymisen jälkeen

Henkilötietoja sisältävä tutkimusaineisto hävitetään opinnäytetyön valmistuttua

Henkilötietoja sisältävä tutkimusaineisto arkistoidaan:

ilman tunnistetietoja tunnistetiedoin

Mihin aineisto arkistoidaan ja miten pitkäksi aikaa: Aineisto arkistoidaan opinnäytetyön prosessin ajan ja hävitetään työn valmistuttua vuoden 2022 lopussa

16. Mitä oikeuksia sinulla on ja oikeuksista poikkeaminen

Yhteyshenkilö tutkittavan oikeuksiin liittyvissä asioissa on tämän ilmoituksen kohdassa 1 mainittu henkilö.



Suostumuksen peruuttaminen (tietosuoja-asetuksen 7 artikla)

Sinulla on oikeus peruuttaa antamasi suostumus, mikäli henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta suostumuksen perusteella ennen sen peruuttamista suoritettujen käsittelyjen lainmukaisuuteen.

Oikeus saada pääsy tietoihin (tietosuoja-asetuksen 15 artikla)

Sinulla on oikeus saada tieto siitä, käsitelläänkö henkilötietojasi hankkeessa ja mitä henkilötietojasi hankkeessa käsitellään. Voit myös halutessasi pyytää jäljennöksen käsiteltävistä henkilötiedoista.

Oikeus tietojen oikaisemiseen (tietosuoja-asetuksen 16 artikla)

Jos käsiteltävissä henkilötiedoissasi on epätarkkuuksia tai virheitä, sinulla on oikeus pyytää niiden oikaisua tai täydennystä.

Oikeus tietojen poistamiseen (tietosuoja-asetuksen 17 artikla)

Sinulla on oikeus vaatia henkilötietojesi poistamista seuraavissa tapauksissa:

- a) henkilötietoja ei enää tarvita niihin tarkoituksiin, joita varten ne kerättiin tai joita varten niitä muutoin käsiteltiin
- b) peruutat suostumuksen, johon käsittely on perustunut, eikä käsittelyyn ole muuta laillista perustetta
- c) vastustat käsittelyä (kuvaus vastustamisoikeudesta on alempana) eikä käsittelyyn ole olemassa perusteltua syytä
- d) henkilötietoja on käsitelty lainvastaisesti; tai
- e) henkilötiedot on poistettava unionin oikeuteen tai jäsenvaltion lainsäädäntöön perustuvan rekisterinpitäjään sovellettavan lakisääteisen velvoitteen noudattamiseksi.

Oikeutta tietojen poistamiseen ei kuitenkaan ole, jos tietojen poistaminen estää tai vaikeuttaa suuresti käsittelyn tarkoituksen toteutumista tieteellisessä tutkimuksessa.

Oikeus käsittelyn rajoittamiseen (tietosuoja-asetuksen 18 artikla)



Sinulla on oikeus henkilötietojesi käsittelyn rajoittamiseen, jos kyseessä on jokin seuraavista olosuhteista:

- a) kiistät henkilötietojen paikkansapitävyyden, jolloin käsittelyä rajoitetaan ajaksi, jonka kuluessa ammattikorkeakoulu voi varmistaa niiden paikkansapitävyyden
- b) käsittely on lainvastaista ja vastustat henkilötietojen poistamista ja vaadit sen sijaan niiden käytön rajoittamista
- c) ammattikorkeakoulu ei enää tarvitse kyseisiä henkilötietoja käsittelyn tarkoituksiin, mutta sinä tarvitset niitä oikeudellisen vaateen laatimiseksi, esittämiseksi tai puolustamiseksi
- d) olet vastustanut henkilötietojen käsittelyä (ks. tarkemmin alla) odotettaessa sen todentamista, syrjäyttävätkö rekisterinpitäjän oikeudet perusteet rekisteröidyn perusteet.

Oikeus siirtää tiedot järjestelmästä toiseen (tietosuoja-asetuksen 20 artikla)

Sinulla on oikeus saada ammattikorkeakoululle toimittamasi henkilötiedot jäsennellyssä, yleisesti käytetyssä ja koneellisesti luettavassa muodossa, ja oikeus siirtää kyseiset tiedot toiselle rekisterinpitäjälle ammattikorkeakoulun estämättä, jos käsittelyn oikeusperuste on suostumus tai sopimus, ja käsittely suoritetaan automaattisesti.

Kun käytät oikeuttasi siirtää tiedot järjestelmästä toiseen, sinulla on oikeus saada henkilötiedot siirrettyä suoraan rekisterinpitäjältä toiselle, jos se on teknisesti mahdollista.

Vastustamisoikeus (tietosuoja-asetuksen 21 artikla)

Sinulla on oikeus vastustaa henkilötietojesi käsittelyä, jos käsittely perustuu yleiseen etuun tai oikeutettuun etuun. Tällöin ammattikorkeakoulu ei voi käsitellä henkilötietojasi, paitsi jos se voi osoittaa, että käsittelyyn on olemassa huomattavan tärkeä ja perusteltu syy, joka syrjäyttää rekisteröidyn edut, oikeudet ja vapaudet tai jos se on tarpeen oikeusvaateen laatimiseksi, esittämiseksi tai puolustamiseksi. Ammattikorkeakoulu voi jatkaa henkilötietojesi käsittelyä myös silloin, kun sen on tarpeellista yleistä etua koskevan tehtävän suorittamiseksi.

Oikeuksista poikkeaminen

Tässä kohdassa kuvatuista oikeuksista saatetaan tietyissä yksittäistapauksissa poiketa tietosuoja-asetuksessa ja Suomen tietosuojalaissa säädetyillä perusteilla siltä osin, kuin oikeudet estävät tieteellisen tai historiallisen tutkimustarkoituksen tai tilastollisen tarkoituksen saavuttamisen tai



vaikkeuttavat sitä suuresti. Tarvetta poiketa oikeuksista arvioidaan aina tapauskohtaisesti ja siitä informoidaan rekisteröityä.

Valitusoikeus

Sinulla on oikeus tehdä valitus tietosuojavaltuutetun toimistoon, mikäli katsot, että henkilötietojesi käsittelyssä on rikottu voimassa olevaa tietosuojalainsäädäntöä.

Yhteystiedot:

Tietosuojavaltuutetun toimisto

Käyntiosoite: Ratapihantie 9, 6. krs, 00520 Helsinki

Postiosoite: PL 800, 00521 Helsinki

Vaihde: 029 56 66700

Faksi: 029 56 66735

Sähköposti: tietuoja(at)om.fi

Saatekirje ja tietoinen suostumus

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
MASTER-tutkinnot /Terhy

TURKU AMK 

Lähiesihenkilöiden kehittämistoiminnan johtamisosaaminen ja sen kehittäminen 7.3.2022

Hyvä vastaaja,

Kohteliaimmin pyydän Sinua osallistumaan haastatteluun, jonka tarkoituksena on selvittää ja kuvata Pöytyän kansanterveystyön kuntayhtymän lähiesihenkilöiden kehittämistoiminnan johtamisosaamisen nykytilaa. Tavoitteena on tuottaa tietoa kehittämistoiminnan johtamisosaamisen työpajan järjestämisen tueksi ja kehittämistoiminnan kehittämissuunnitelman laatimiseksi. Tämä aineiston keruu liittyy itsenäisenä osana opinnäytetyönä toteutettavaan kehittämisprojektiin. Lupa aineiston keruuseen on saatu johtavalta hoitajalta helmikuussa 2022.

Osallistumisesi haastatteluun on erittäin tärkeää, koska sinulla on tärkeää asiantuntemusta ja tietoa tutkittavasta aiheesta. Haastattelu tullaan tekemään maaliskuussa 2022. Osallistuminen on luonnollisesti vapaaehtoista ja Sinulla on täysi oikeus peruuttaa antamasi suostumus tutkimukseen osallistumisesta milloin tahansa seuraamuksitta ja syytä ilmoittamatta. Haastattelu kestää noin tunnin ajan ja se toteutetaan työajalla. Tutkimuksen tekijä huolehtii aineiston tietoturvasäilyttämisestä, ja pääsy aineistoon on ainoastaan hänellä. Tutkimuksen valmistuttua aineisto hävitetään. Haastattelun tulokset tullaan raportoimaan niin, ettei yksittäinen haastateltava ole tunnistettavissa tuloksista.

Tämä aineiston keruu liittyy osana Turun ammattikorkeakoulussa suorittamaani ylempään ammattikorkeakoulututkintoon kuuluvaan opinnäytteeseen. Opinnäytetyöni ohjaaja on lehtori Anne Rouheilo, Turun amk/Terveys ja hyvinvointi.

Mikäli päätät osallistua tutkimukseen, pyydän Sinua allekirjoittamaan alla olevan Tietoinen suostumus haastateltavaksi -osan ja toimittamaan sen haastattelijalle.

Liitteenä tietosuojaseloste, jossa on tarkemmat tiedot henkilötietojesi käsittelystä.

Vastaan mielelläni mahdollisiin lisäkysymyksiin.

Osallistumisestasi kiittäen

Oona Mäntysaari
Fysioterapeutti, yamk-opiskelija
040-7341426
oona.mantysaari@edu.turkuamk.fi

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
MASTER-tutkinnot /Terhy



Tietoinen suostumus haastateltavaksi

Olen saanut riittävästi tietoa opiskelija Oona Mäntysaaren opinnäytetyöstä, ja siitä tietoisena suostun haastateltavaksi.

Päiväys _____

Allekirjoitus _____

Nimen selvennys _____

Yhteystiedot (tarvittaessa) _____