

This is a self-archived version of the original publication.

The self-archived version is a final draft of the original publication.

To cite this, use the original publication:

Mäntysaari, O. & Rouhelo, A. 2022. Millaista osaamista hoitotyön lähijohtajat tarvitsevat johtaessaan kehittämistoimintaa? Talk-verkkolehti, HYVE / Health and Well-being 28.12.2022.

Link to the original publication: <https://talk.turkuamk.fi/hyve/millaista-osaamista-hoitotyon-lahijohtajat-tarvitsevat-johtaessaan-kehittamistoimintaa/>

All material supplied via Turku UAS self-archived publications collection in Theseus repository is protected by copyright laws. Use of all or part of any of the repository collections is permitted only for personal non-commercial, research or educational purposes in digital and print form. You must obtain permission for any other use.

Millaista osaamista hoitotyön lähijohtajat tarvitsevat johtaessaan kehittämistoimintaa?

28.12.2022

Kirjoittajat

Oona Mäntysaari YAMK-opiskelija, sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, Turun ammattikorkeakoulu

Anne Rouhelo Koulutusvastaava, lehtori, KT, Turun ammattikorkeakoulu

Pöytyän kansanterveystyön kuntayhtymässä päätettiin selvittää, millaista osaamista lähijohtajat tarvitsevat johtaessaan yksikkönsä kehittämistoimintaa. Selvityksen pohjalta laadittiin suunnitelma osaamisen kehittämiseksi.

Työn ja prosessien kehittäminen on jatkuvaa ja välttämätöntä sosiaali- ja terveydenhuollossa. Kehittämistulosten juurtuminen osaksi työtä on kuitenkin usein haastavaa. Kehittämistyö tarvitsee aina johtamista, jolloin esihenkilöiltä vaaditaan monipuolista johtamisosaamista.

Pöytyän kansanterveystyön kuntayhtymä tuottaa perusterveydenhuollon palveluita noin 12 000 asukkaalle. Organisaatio on kehittämismyönteinen ja pyrkii vastaamaan sosiaali- ja terveysalan muuttuviin tarpeisiin kehittämällä toimintaansa. Osa organisaation lähijohtajista on saanut lisäkoulutusta kehittämisestä, kun taas osa on oppinut asiasta käytännön työssä.

Laadukkaan kehittämistoiminnan varmistamiseksi toteutettiin projekti, jonka tavoitteena oli koota teoreettista tietoa lähiesihenkilöiden kehittämistoiminnan johtamisosaamisesta sekä selvittää ja kuvata sen nykytilaa organisaatiossa.

Mitä kehittämistoiminta on ja mitä se vaatii?

Kehittämistoiminnalla tarkoitetaan toimintaa ja työskentelyä, joiden perusteella syntyy jotain uutta tai toiminnan muutosta. Kehittämisellä tavoitellaan usein esimerkiksi toiminta- ja työtapojen muuttamista tai uudelleen organisointia, uusien menetelmien, palveluiden tai tuotteiden syntymistä, kannattavuuden, tehokkuuden ja laadun parantamista tai organisaatiossa esiin tulleiden ongelmien ratkaisemista.

Johtamisella ja lähijohtajien johtamistaidoilla on merkittävä rooli kehittämistoiminnan onnistumisessa.

Kehittäminen koskee kaikkia työelämässä olevia. Usein se on osallisuuteen sekä työntekijöiden ja johdon väliseen dialogiin perustuvaa yhteiskehittämistä. Työntekijöiden

osallistuminen luo pohjan myös kehittämistuloksen juurtumiselle osaksi käytännön työtapoja yhdessä kehittämistulosten käytön suunnittelun, koulutuksen ja perehdytyksen sekä muutos- ja kehittämismyönteisen organisaatiokulttuurin kanssa.

Johtamisella ja lähijohtajien johtamistaidoilla on merkittävä rooli kehittämistoiminnan onnistumisessa. Tutkimusten mukaan kehittämisen ja tulosten juurtumisen kannalta parhaat tulokset voidaan saavuttaa transformationalisella eli uudistuvalla johtajuudella sekä valmentavalla ja osallistavalla johtamisella.

Sote-alan lähiesihenkilöiltä vaaditaan laajaa osaamista kehittämistoiminnan johtamisessa

Hoitotyön johtaminen edellyttää laajaa osaamista, ja siinä painottuvat henkilöstöjohtamisen sekä toiminnan johtamisen osaaminen. Yhä tärkeämmässä osassa on kehittämistoiminnan johtaminen. Opinnäytetyö kokoaa teoriassa sosiaali- ja terveysalan lähiesihenkilöiltä vaadittavaa kehittämistoiminnan johtamisosaamista, jotka on jaettu kuuteen osa-alueeseen:

- toiminnan johtamisen osaaminen
- tutkimus- ja kehittämisosaaminen
- johtajuusosaaminen
- työntekijälähtöisyysosaaminen
- asiakaslähtöisyysosaaminen
- viestintä- ja vuorovaikutusosaaminen

Toiminnan johtamisen osaamisella tarkoitetaan kehittämistoiminnassa kokonaisuuden hallintaa. Tutkimus- ja kehittämistoiminnan osaamisella taas tarkoitetaan kehittämismenetelmien ja -työkalujen hallintaa. Työntekijälähtöisyysosaamisen rooli korostuu kehittämisen vaatiessa kaikkien osallistumista. Esihenkilöltä vaaditaan myös johtajuusosaamista, viestintä- ja vuorovaikutusosaamista sekä asiakaslähtöisyysosaamista.

Lähijohtajat osallistumassa osaamisen kartoittamiseen ja kehittämiseen

Pöytyällä toteutetussa projektissa tärkeässä osassa oli esihenkilöiden kehittämistoiminnan johtamisosaamisen kartoittaminen käytännössä. Tämä toteutettiin yksilöteemahaastatteluin, mutta esimerkiksi [osaamiskartoitukset](#) ovat erinomainen työväline osaamisen kartoittamiseen.

Esihenkilöitä osallistettiin osaamisen kehittämiseen myös työpajatyöskentelyllä, jonka sisältö suunniteltiin haastatteluista saadun informaation sekä teorian tiedon perusteella. Työskentelyn pohjaksi pidettiin luento kehittämistoiminnan johtamisosaamisen teoriasta, jonka jälkeen osallistujat työskentelivät todellisen kehittämisaiheen ympärillä pareittain pyrkien löytämään käytännön keinoja johtamisen eri osa-alueiden tueksi. Osallistujilta kerättiin myös palautetta ja mieluisia tapoja oppia lisää kehittämistoiminnan johtamisesta.

Työkalu osaamisen kehittämisen johtamiseen

Projektin tuotoksena laadittiin organisaation tarpeisiin yksilöity kehittämisosaamisen kehittämissuunnitelma kirjallisuuden sekä lähiesihenkilöiltä teemahaastatteluissa ja työpajassa saadun informaation perusteella. Suunnitelman tarkoituksena on organisaatiotasolla varmistaa nyt ja tulevaisuudessa vaadittava osaaminen organisaation strategian mukaisesti sekä auttaa henkilökohtaisessa kehittämisessä yksilötasolla.

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, kehityskeskustelut
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

Taulukko. Kehittämisosaamisen kehittämissuunnitelma.

Suunnitelmaan koottiin eniten kehittämistä vaativat kehittämistoiminnan johtamisen osa-alueet. Suunnitelmassa esitettiin myös osaamisen kehittämisen menetelmiä – kuten oppiminen työssä, ryhmätyöskentely, itsereflektio tai benchmarking – sekä suuntaa antava aikataulu suunnitelman toteuttamiseksi.

Osaamisen kehittymisen arvioinnin pohjaksi ehdotettiin osaamiskartoitusta, jota voidaan tarkastella esimerkiksi kehityskeskusteluiden yhteydessä. Jatkuva toimintamalli osaamisen arvioimiseksi ja kehittämiseksi esimerkiksi kehityskeskusteluihin liitettynä on perusteltua, koska muuttuva sosiaali- ja terveystalouden toimintaympäristö vaatii henkilöstöltä jatkuvaa uuden oppimista.

Lue lisää Oona Mäntysaaren YAMK-opinnäytetyöstä:

[Lähiesihenkilöiden kehittämistoiminnan johtamisosaaminen – suunnitelma osaamisen kehittämiseksi.](#)

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.

Kallankari, S. 2019. Muutoksen johtaminen arjessa: opas sosiaali- ja terveydenhuoltoon. Helsinki. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.

Kantanen, K. 2017. Kuntasektorilla toimivien hoitotyön johtajien johtamisosaaminen ja sen muutos. Akateeminen väitöskirja. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Tampere: Tampereen yliopisto.

Kymäläinen, H-R.; Lakkala, M.; Carver, E. & Kamppari, K. 2016. Opas projektityöskentelyyn. Tieteestä toimintaa -verkoston julkaisu 2016. Helsinki: Helsingin yliopisto.

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.

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.

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

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.

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.

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

Saarisilta, J. & Heikkilä, J. (toim.) 2015. Yhdessä innovoimaan – osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtaminen sosiaali- ja terveysalan muutoksessa. Osuva-tutkimushankkeen loppuraportti. Raportti 4/2015. THL.

Salonen, K.; Eloranta, S.; Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.

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.

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

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

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

White, K.; Pillay, R. & Huang, X. 2016. Nurse leaders and the innovation competence gap. *Nursing Outlook* Vol 46, Issue 3, 255–261.

Zitting, J.; Laulainen, S. & Niiranen, V. 2019. Lähi- ja keskijohdon osaamisvaatimukset sosiaali- ja terveyspalvelujen integraatioissa. *Yhteiskuntapolitiikka* 84(4), 380–392.