

Maria Barck-Sutinen

Tarja Hirvonen

LÄHIJOHTAJIEN JOHTAMISOSAAMISEN KEHITTÄMINEN MEIJÄN MALLISSA

Opinnäytetyö

Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto,
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutus

2022



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Sairaanhoitaja, ylempi amk
Tekijä/Tekijät	Maria Barck-Sutinen ja Tarja Hirvonen
Työn nimi	Lähijohtajien johtamisosaamisen kehittäminen Meijän mallissa
Toimeksiantaja	Siun sote
Vuosi	2022
Sivut	74 sivua, liitteitä 19 sivua
Työn ohjaajat	Tarja Turtiainen, yliopettaja, Sosiaali- ja terveystieteiden koulutusyksikkö Leila Pihlaja, lehtori, Sosiaali- ja terveystieteiden koulutusyksikkö

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata lähijohtajien johtamisosaamisvaatimuksia Siun soten moniammatillisessa tiimimallissa, ”Meijän mallissa”, ja tavoitteena oli laatia kehittämissuunnitelma vastaanottojen lähijohtajien johtamisosaamisen tukemiseksi.

Tutkimuksen menetelmällinen lähestymistapa oli laadullinen. Aineisto kerättiin teemahaastatteluilta ja informoidulla kyselyllä kesällä 2021. Haastatteluissa osallistujat olivat Siun soten keskijohdon ja tulevaisuuden sote-keskushankkeen edustajia (n = 5). Kyselyn vastaajat olivat ”Meijän mallin” lähijohtajia (n = 4). Aineisto analysoitiin kokonaisuudessaan aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.

Analyysin perusteella haastattelut ja kysely tuottivat samansuuntaisia tuloksia. Tulosten mukaan moniammatillisen tiimimallin lähijohtaja tarvitsee työssään laaja-alaisen ajattelun taitoja sekä asiakas- ja tarvelähtöisyyttä. Keskeiset taidot liittyivät myös toimintaympäristön ymmärtämiseen, henkilöstön työhyvinvoinnin tukemiseen sekä muutos- ja kehittämistaitoihin. Haastattelut osoittivat lisäksi, että johtamistaidot sisälsivät itsensä johtamisen, toiminnan johtamisen, strategisen johtamisen sekä viestintäjohtamisen taidot. Tulevaisuuden sote-keskuksessa lähijohtajan osaamisvaatimukset tulevat edelleen kasvamaan.

Kehittämissuunnitelma laadittiin opinnäytetyön tuloksiin perustuneen vastaanottojen osastonhoitajille ja tiimivastaaville järjestetyn työpajan tuloksia hyödyntäen. Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää Siun soten johtamisosaamisen kehittämisessä.

Avainsanat: johtamisosaaminen, vastaanottotoiminnan lähijohtaminen, moniammatillinen tiimimalli, johtamisosaamisen kehittäminen

Degree	Master of Health Care
Author (authors)	Maria Barck-Sutinen and Tarja Hirvonen
Thesis title	Development of managers' leadership competency in the multi-professional team model, "Meijän malli", of Siun Sote
Commissioned by	Siun sote, Joint municipal authority for North Karelia social and health services
Time	2022
Pages	74 pages, 19 pages of appendices
Supervisor	Tarja Turtiainen, Leila Pihlaja

ABSTRACT

The purpose of this thesis was to describe the leadership competency requirements in the multi-professional team model of Siun Sote. The aim was to compose a plan for the development of the reception managers' leadership competencies.

The research approach was qualitative. Data was collected with semi-structured interviews and qualitative questionnaires, during the summer of 2021. The interview participants included middle-level managers from Siun Sote and representatives of the future health and social (sote) services center -project (n = 5). The survey respondents were local "Meijän malli" managers (n = 4). The data was analyzed with the inductive content analysis method.

Based on the analysis, the interviews and questionnaire data produced parallel findings. According to the results, multi-professional team model managers needed pervasive thinking competencies, as well as the ability to be client- and need-oriented. Central competencies also included understanding the operation environments, supporting staff's wellbeing at work as well as change and development competencies. In addition, the interviews showed that leadership competencies included self-management, operational and strategic management and communication skills. In the future sote-centers, leaders' competency requirements will continue to grow.

The development plan was composed based on the results of this thesis and a workshop organized for the reception managers and team leaders. The results of the thesis can be utilized in the development of leadership competency at Siun sote.

Keywords: leadership competency, management of reception activities, multi-professional team model, development of leadership competency

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	VASTAANOTTOTOIMINNAN JOHTAMINEN MEIJÄN MALLISSA.....	7
2.1	Vastaanottotoiminnan lähijohtaminen Siun sotessa.....	7
2.2	Vastaanottotoiminnan moniammatillinen tiimimalli, ”Meijän malli”	9
2.3	Lähijohtaminen ”Meijän mallissa”.....	12
3	OPINNÄYTETYÖN KÄSITE- JA TIETOPERUSTA.....	13
3.1	Tiedonhaku.....	13
3.2	Lähijohtamisen johtamisosaaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa	14
3.3	Moniammatillisen tiimityön johtamisosaaminen	16
3.4	Integroiva johtamisosaaminen	18
3.5	Lean-johtamisosaaminen.....	18
3.6	Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisosaamisen kehittämistarpeita	20
3.7	Johtamisosaamisen kehittäminen	21
4	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN.....	24
4.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite.....	24
4.2	Laadullinen tutkimus	25
4.3	Aineistonkeruu	26
4.4	Sisällönanalyysi	29
5	TULOKSET.....	31
5.1	Keskijohdon ja asiantuntijoiden näkemyksiä johtamisosaamisen tarpeista ”Meijän mallin” lähijohtamisessa	32
5.2	Lähijohtajien näkemyksiä johtamisosaamisen tarpeista ”Meijän mallissa”	41
5.3	Lähijohtajan johtamisosaamisen tarpeet tulevaisuuden sote-keskuksessa	44
5.4	Yhteenveto tuloksista.....	47
5.5	Tulokset ”Meijän mallin” johtamisosaamisen teoreettisen viitekehyksen näkökulmasta	48

6	“MEIJÄN MALLIN” LÄHIJOHTAMISEN JOHTAMISOSAAMISEN KEHITTÄMISSUUNNITELMA.....	50
6.1	Toteutuksen kuvaus.....	50
6.2	“Meijän mallin” lähijohtamisen johtamisosaamisen kehittämissuunnitelma.....	53
7	POHDINTA.....	56
7.1	Tulosten tarkastelu	57
7.2	Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus.....	63
7.3	Jatkotutkimusaiheet ja yhteenveto.....	66
	LÄHTEET.....	68

LIITTEET

- Liite 1. Tiedonhakutaulukko
- Liite 2. Tutkimustaulukko
- Liite 3. Tiedote teemahaastatteluun
- Liite 4. Teemahaastattelurunko
- Liite 5. Tietoinen suostumuslomake haastatteluun
- Liite 6. Webropol-kysely ja saate vastaanottojen lähijohtajille
- Liite 7. Infokirje kyselystä
- Liite 8. Opinnäytetyön sopimus
- Liite 9. Tietosuojalomake
- Liite 10. Tutkimuslupahakemus
- Liite 11. Päätös tutkimusluvasta

1 JOHDANTO

Sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristö on muuttunut viimeisten vuosien aikana merkittävästi muun muassa lääketieteen kehittymisen, digitalisaation ja teknologian lisääntymisen sekä eliniän pidentymisen ja suurten ikäluokien ikääntymisen myötä. Kustannusten hallitsemattoman kasvun hillitsemiseksi palvelujen vaikuttavuuteen kiinnitetään yhä enenevässä määrin huomiota. Lisäksi väestön tietoisuuden ja vaatimustason lisääntyminen ovat luo- neet omat tarpeensa toimintojen kehittämiseksi. (Ryynänen 2020, 5–7; Sitra 2015, 7.) Suomessa sosiaali- ja terveydenhuollon uudistusta on valmisteltu parikymmentä vuotta. Yksi merkittävä tavoite uudistuksessa on palvelujen laa- dun ja vaikuttavuuden parantaminen sosiaali- ja terveystalouden integroimi- sen avulla. Parasta aikaa on käynnissä hallituksen koordinoima Tulevaisuu- den sosiaali- ja terveyskeskusohjelma. Sen avulla pyritään osaltaan vastaa- maan toimintaympäristön muutoksiin yhteensovittamalla sosiaali- ja terveystal- ouden palveluja, ja sitä kautta parantamaan peruspalvelujen saatavuutta, oikea-aikai- suutta ja saavutettavuutta (Soteuudistus s.a.).

Muuttuva toimintaympäristö vaikuttaa väistämättä myös sosiaali- ja terveyden- huollon johtamiseen. Terveystaloudessa lähijohtajat ovat perinteisesti oman- neet vahvan substanssiosaamisen, ja sitä on pidetty vahvuutena johtami- ssa. Viime vuosina sosiaali- ja terveydenhuollon johtaminen on kehittynyt substanssiosaamisesta yleisen johtamisosaamisen suuntaan. (Kantanen 2017, 79). Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen ja johtamisosaamisen tar- peet tulevat jatkossakin muuttumaan, sillä meneillään oleva sosiaali- ja ter- veystalouden integroiminen tulee yhä edelleen muuttamaan kontekstia, jossa sosiaali- ja terveydenhuollon johtajat tulevat tulevaisuudessa toimimaan (Zitting ym. 2019, 382).

Muuttuvan toimintaympäristön ja kysynnän ja tarjonnan epäsuhdan vaatimiin haasteisiin on Siun sotessa vastattu kehittämällä Lean-ajatteluun pohjautuvaa vastaanotto toiminnan moniammatillista tiimimallia, ”Meidän mallia”. Malli on varsin tuore, eikä siitä ole vielä saatavilla tutkimustietoa. Toiminnan taustalla vaikuttavat edellä mainitut Tulevaisuuden sote -keskusohjelma ja Siun sotessa toteuttava Tulevaisuuden sote -keskushanke, joiden avulla pyritään

osaltaan vastaamaan toimintaympäristön muutoksiin yhteensovittamalla sosiaali- ja terveystalvuuja ja sitä kautta parantamaan perustalvuujuen saata- vuutta, oikea-aikaisuutta ja saavutettavuutta (Soteuudistus s.a.). Hankkeessa suunnitellaan sosiaali- ja terveystalvuujuet integroivaa tulevaisuuden sote-kes- kusta, jonka tavoitteena on parantaa perustason talvuujuja, siirtää talvuujujen painopistettä ehkäisevään työhön ja parantaa yhdenvertaisuutta ja hoitoon pääsyä. Siun soten vastaanottotoiminnan moniammatillinen tiimimalli, ”Meijän malli”, on osa tulevaisuuden sote-keskusta, ja mallissa yhdistyvät moniamma- tillisuus, integroituvat sosiaali- ja terveystalvuujuet sekä Lean-ajattelun hyödyn- täminen. Toiminnan muutos asettaa uudenlaisia johtamisosaamisen vaatimuk- sia lähijohtajille.

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan lähijohtajien johtamisosaamista vastaan- ottotoiminnan moniammatillisessa tiimimallissa eli ”Meijän mallissa”. Opinnäy- tetyössä kuvataan, millaista johtamisosaamista ”Meijän mallin” lähijohtami- sessa tarvitaan ja millaista johtamisosaamista lähijohtajat kokevat tarvitse- vansa. Opinnäytetyön tutkimustulosten pohjalta laadittiin kehittämissuunni- telma vastaanottojen lähijohtamisen johtamisosaamisen kehittämiseksi tule- vaisuuden tarpeet huomioiden. Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää osana osaamisen kehittämisen yksikön koordinoimaa Siun soten esihenkilöille suunnattua johtamisvalmennusta sekä kohdennetusti Meijän mallin lähijohta- jien johtamisosaamisen kehittymisen tukemisessa.

2 VASTAANOTTOTOIMINNAN JOHTAMINEN MEIJÄN MALLISSA

2.1 Vastaanottotoiminnan lähijohtaminen Siun sotessa

Siun soten vastaanottojen lähijohtajina ovat perinteisesti toimineet osastonhoi- tajat, joilla on useimmiten taustalla sairaanhoitajan tutkinto. Tällä hetkellä kel- poiisuusvaatimuksena osastonhoitajan virkaan Siun sotessa on terveydenhuol- tohenkilöstöstä annetun lain (599/1994) 5. §:n mukainen laillistus tai lupa toi- mia terveydenhuollon ammattitehtävissä sekä ylempi ammattikorkeakoulutut- kinto (Siun sote s.a.). Lääkäarityön johtaminen on terveysasemilla ylilääkärei- den vastuulla. Ylilääkärin pätevyysvaatimuksena on terveydenhuoltohenkilös- töstä annetun lain (599/1994) 4. §:n mukainen laillistus tai lupa toimia lääkärin tai hammaslääkärin tehtävissä sekä erikoislääkärin pätevyys (Siun sote s.a.).

Vastaanottotoiminnan johtamisen tulee tukea strategian toteuttamista. Tämän vuoksi opinnäytetyön kannalta olennaista on tarkastella Siun soten strategiassa keskeisiksi johtamisnäkökulmiksi nostettuja kokonaisuuksia, joita ovat prosessit, asiakkuus, kyvykkyys ja vaikuttavuus (Siun sote 2020b). Strategian yhtenä päätavoitteena on vastata toimintaympäristön muutosten mukanaan tuomiin haasteisiin (Siun sote 2020a).

Strategiassa kuvattujen johtamisnäkökulmien prosesseilla tähdätään integroivuihin palveluihin, joissa asiakkaan palveluketjut ovat kitkattomia ja asiakas ohjataan heti ensimmäisessä yhteydenotossaan hänen kannaltaan oikeaan palveluun. Tähän liittyy olennaisena osana myös tulostavoitteet. Strategisissa johtamisnäkökulmissa johtamisella luodaan edellytykset parhaaseen asiakaskokemukseen ja taataan asiakaspalvelun laadukkuus kaikissa Siun soten palveluissa. Kyvykkyyden näkökulmasta johtamisella tuetaan henkilöstön muutokkyvykkyyttä ja huolehditaan henkilöstön osaamisen erinomaisuudesta. Neljäs strateginen johtamisnäkökulma on vaikuttavuus, joka toteutuu edellä kuvattujen prosessien, asiakkuuden ja kyvykkyyden lopputuloksena. (Siun sote 2020a.)

Strategiassa johtamisen näkökulmasta kriittisenä menestystekijänä nähdään luottamusta herättävä, arvostava johtaminen, joka pitää sisällään muun muassa henkilöstöjohtamisen parantamisen. Tällöin henkilöstön muutokkyvykkyys, palautumiskyky ja työhyvinvointi parantuvat. Johtajien ajankäytössä lisätään kanssakäymistä henkilöstön kanssa, ja johtaminen on määrätietoista ja tuloshakuista. Lisäksi strategiassa nostetaan esille päätösten perusteiden tiedottamisen avoimuus. (Siunsote 2020a; Siunsote 2020b.)

Siun sotessa käynnissä olevissa Rakenneuudistus- ja Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskushankkeissa kuvataan sosiaali- ja terveyspalvelut integroiva tulevaisuuden sote-keskus, jossa perinteiset terveyskeskusten vastaanotot muutetaan yhteistoiminnalliseksi ja monialaiseksi sote-keskustoimintamalliksi. Lisäksi hankkeissa mallinnetaan johtamisjärjestelmä, joka vastaa uuden yhteistoiminnallisen ja monialaisen sote-keskuksen toimintamallin tarpeita. (Siun sote 2020c, 8–10.) Johtamisosaamisen näkökulmasta sosiaali- ja terveyspalvelujen asiakaslähtöinen yhteensovittaminen asettaa lähijohtamiselle uudenlaisia integroivan ja yhteensovittavan johtamisen osaamisvaatimuksia (Hujala

ym. 2020, 7). Toisaalta asiakkaiden osallisuuden lisääminen ja nostaminen keskiöön palvelutarpeen arvioinnissa muuttaa valtarakenteita ja johtajan roolia asiakas- ja potilaslähtöisempään suuntaan (Helenius 2018, 38).

2.2 Vastaanottotoiminnan moniammatillinen tiimimalli, ”Meijän malli”

Siun soten vastaanottotoiminnan moniammatillinen tiimimalli, ”Meijän malli”, on Siun sotessa vuonna 2020 käyttöön otettu vastaanottojen toimintamalli, jolla pyritään vastaamaan strategian mukaisesti muuttuvan toimintaympäristön mukanaan tuomiin haasteisiin. Moniammatillinen tiimimalli on varsin uusi tapa tuottaa terveydenhuollon palveluita. ”Meijän mallia” toteuttavat vastaanotot tulevat jatkossa olemaan osa Tulevaisuuden sote-keskus- ja Rakennemuutos-hankkeissa kehitettävää tulevaisuuden sote-keskusta, jossa korostuu sosiaalipalvelujen integroiminen osaksi monialaista sote-keskusta. Malli pitää sisällään kaikki perustason palvelut: terveystyökalut, sosiaali- ja perhepalvelut ja ikäihmisten palvelut (Siunsote 2020d, 13).

”Meijän mallissa” on tarkoitus integroida laajasti perustason palveluita ja hoitoketjuja ulottaen ne asiakkaan kannalta mielekkäiksi kokonaisuuksiksi aina erikoissairaanhoidon saakka. Toimintamallissa korostuvat Lean-ajattelu, sosiaali- ja terveystyökalujen asiakaslähtöinen yhteensovittaminen ja eri ammattiryhmien johtaminen. (Ahvalo 2020.)

Vastaanottotoiminnan moniammatillisen tiimimallin yksi teoreettisen viitekehysten luovista kokonaisuuksista on Lean-ajattelu. ”Meijän mallissa” tämä näyttäytyy muun muassa hoidon oikea-aikaisuuden, jatkuvuuden ja saatavuuden parantamisena. Mallissa toteutetaan uudenlaista päivittäisjohtamisen organisoitumista ja ideologiaa, jossa hyödynnetään Lean-ajatteluun pohjautuvaa visualisointia ja standardisoituja palaverikäytäntöjä sekä jatkuvan parantamisen kulttuuria. (Siun sote 2020c, 9–10; Ahvalo 2020.)

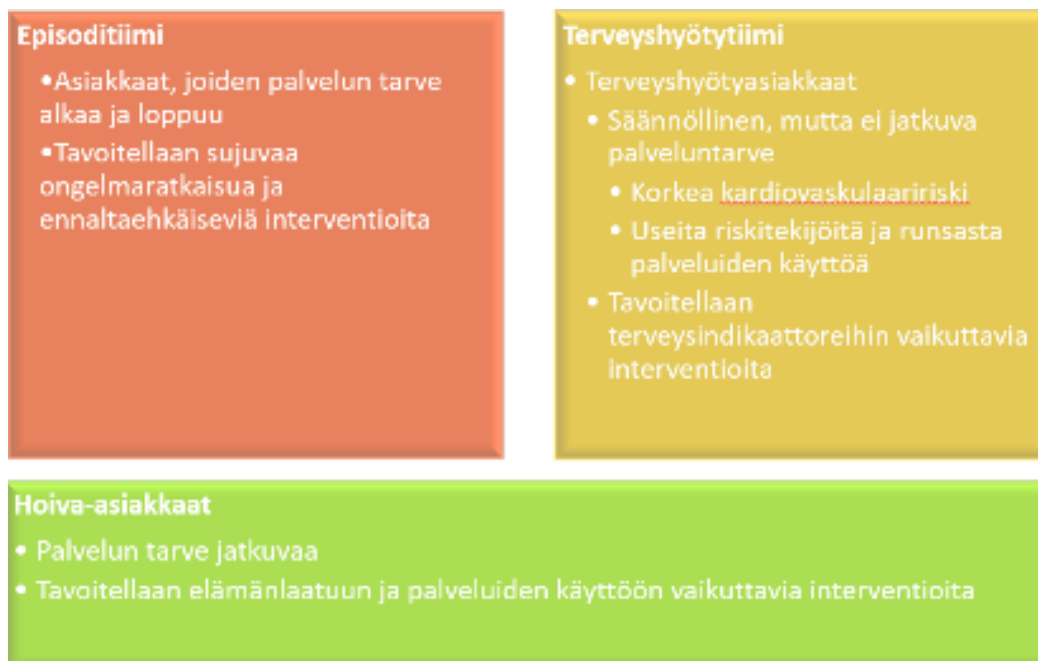
Lean-ajattelun lisäksi vastaanottotoiminnan moniammatillisen tiimimallin teoreettiseen viitekehykseen kuuluu *Triple Aim*, jossa tähdätään kolmen tavoitteen: väestön terveyden ja tasa-arvon, julkisen palvelujärjestelmän tuottavuuden ja potilaan kokemuksen ja hoidon laadun yhtäaikaiseen toteutumiseen (Paulus ym. 2017, 9). *Triple Aim* -mallissa painotetaan asiakaslähtöisyyden

parantamista ja asiakaskohtaisten kustannusten vähentämistä terveydenhuollossa. Tärkeää on myös kokonaisvaltainen väestön terveyden koheneminen. Mallin tavoitteiden kautta on todettu saavutettavan useita etuja, muun muassa potilaiden hoidon laadun paranemista, organisaatioiden kilpailukyvyn ja menestyksen lisääntymistä sekä strategialähtöisen johtamisen lisääntymistä. (Lewis 2014; Institute of Healthcare Improvement s.a.)

Kolmas vastaanottotoiminnan moniammatillisen tiimimallin teoreettiseen viitekehykseen liittyvä kokonaisuus on terveystyömalli, jolla pyritään siirtymään sairauskeskeisestä hoidosta suunnitelmalliseen ja kokonaisvaltaiseen hoitoon (Innokylä 2020; Muurinen & Mäntyranta s.a., 4). ”Meijän mallissa” tätä toteutetaan muun muassa laatimalla kaikille terveystyötiimin (kts. kuva 1) asiakkaille asiakkaan kanssa yhdessä terveystyö- ja hoitosuunnitelma, jossa osana on lääkärin laatima lääketieteellinen arvio (Ahvalo 2020).

Asiakkaan näkökulmasta moniammatillinen tiimimalli vastaa kolmeen keskeiseen tarpeeseen: hoidon sujuvuus (asioiden sujuva hoitaminen välittömästi tiimin tukea ja etätoimintaa hyödyntäen), pysyvyys (tuttu yhteyshenkilö) sekä 24/7 yhteydenottomahdollisuus (digitaalisuus). Tällä pyritään Lean-ajattelun mukaiseen virtaustehokkuuden parantamiseen ja hukan vähentämiseen. Tavoitteiden toteutumista mitataan ja analysoidaan eri tasoilla systemaattisesti päivä- ja viikkotasolla. (Pere s.a.)

”Meijän mallissa” asiakkaan yhteydenottoon vastaava ammattilainen valitsee asiakastarpeen mukaan sopivan tavan tuottaa palvelu. (Pere s.a.; Ahvalo 2020.) Mallissa asiakkaan palvelutarpeen ratkaisu aloitetaan heti ensimmäisessä yhteydenotossa ja suuri osa asiakkaan asioista ratkaistaan etänä loppuun asti (Pere s.a.). Tällöin kaikkien ammattiryhmien T3-aika on 0. T3-ajalla tarkoitetaan päivää, jolloin ammattilaiselle on kolmas vapaa aika (THL s.a.) eli T3-ajan ollessa 0, asiakkaat pääsevät palveluun saman päivän aikana riippumatta siitä, mikä on asian kiireellisyysluokitus. Tiimi työskentelee fyysisesti samassa tilassa, tiimihuoneessa sekä verkostomaisesti etäyhteyksien avulla. Työskentelyssä noudatetaan vakioitua toimintamallia, johon kuuluu asiakkaiden segmentointi joko episodi- tai terveystyötiimiin (kuva 1). Segmentoinnin yhteydessä asiakkaalle määritellään yhteyshenkilö. (Ahvalo 2020.)



Kuva 1. Siun soten "Meijän mallin" tiimit ja asiakassegmentaatio (Ahvalo 2020).

Uudessa toimintamallissa on tavoitteena hyödyntää etäyhteyttä asiakkaiden hoidossa silloin, kun se on asiakkaan tilanne huomioiden mahdollista. Tämä on muuttanut vastaanotto toiminnan luonnetta vähentämällä ajanvarausvastaanottojen määrää. "Meijän mallissa" tiimi koostuu tällä hetkellä pääasiassa eri terveydenhuollon ammattilaisista ja sosiaalialan ammattilaisten integroituminen on meneillään. Tiimissä työskentelee aina lääkäri ja sairaanhoitaja/terveydenhoitaja. Lisäksi tiimissä voi olla mukana mm. fysioterapeutti, psykiatrisen sairaanhoitaja, kotihoidon sairaanhoitaja, palveluohjaajia ja sosiaalityöntekijöitä eri sektoreilta (lastensuojelu, aikuissosiaalityö, geriatrisen sosiaalityö) ja/tai suuhygienisti. Tulevaisuuden sote-keskuksessa korostuu sosiaalipalvelujen integroiminen osaksi monialaista sote-keskusta (Siunsote 2020d, 13).

Uusi toimintamalli otetaan Siun soten vastaanotoilla käyttöön asteittain. Vuonna 2021 "Meijän mallia" on siirtynyt toteuttamaan 11 vastaanottoa. Toiminnan muutokset, etenkin etänä hoidettavien asiakkaiden huomattava kasvu, moniammatillisuus, sosiaalipalvelujen integroituminen ja malliin sisältyvä Lean-ajattelu, ovat muuttaneet vastaanoton toimintakulttuuria merkittävästi (Ahvalo 2020).

2.3 Lähijohtaminen ”Meijän mallissa”

Vastaanottotoiminnan moniammatillinen tiimimalli on yksi osa tulevaisuuden sote-keskuksen sosiaali- ja terveystalouden integraatiota. Uuden toimintamallin mukaisessa tiimissä työskentelee useiden lähijohtajien alaisuudessa toimivia työntekijöitä, päivittäisjohtamisen vastuun ollessa vastaanoton osastonhoitajalla. Vastaanottotoiminnassa yhteensovittavaa johtajuutta on jo toteutettu osastonhoitajan vastatessa vastaanottotoiminnan kokonaisuudesta ja hoitohenkilökunnan lähijohtajana toimimisesta, ylilääkärin toimiessa lääkärin lähijohtajana. Tulevaisuuden sote-keskuksessa sote-integraation myötä yhteensovittavan johtajuuden merkitys tulee korostumaan ja yhteensovittavan johtamisen osaaminen tulee olemaan merkittävä osa johtamisosaamista (Siun sote 2020c, 7–11).

”Meijän mallissa” tiimiä johdetaan matriisimaisesti ja moniammatillisesti. Mallissa jaettu johtajuus toteutuu osastonhoitajan, ylilääkärin ja tiimivastavan työnjaossa. Tiimivastaava kantaa päävastuun tiimin päivittäistoiminnan koordinoimisesta, osastonhoitajan vastatessa hoitotyön ja terveysaseman lähijohtamisen kokonaisuudesta ja ylilääkärin vastatessa lääkäri- ja lääketieteellisen hoidon johtamisesta. Tiimien lääkärit ohjaavat asiakkaiden hoitopolut oikeaan suuntaan heti ensimmäisestä yhteydenotosta alkaen. Lähijohto eli vastaanoton ylilääkäri ja osastonhoitaja vastaavat kokonaisuudesta ja tiimien välisen yhteistyön toteutumisesta sekä koordinaatiosta, tukien tiimejä ongelmanratkaisussa sekä strategisten tavoitteiden saavuttamisesta. (Ahvalo 2020; Pere s.a.)

Vastaanottotoiminnan moniammatilliseen tiimimalliin sisältyy Lean-ajatteluun perustuva vakioitu päivittäisjohtamisen malli, jossa hyödynnetään erilaisia työkaluja. ”Meijän mallissa” päivittäisjohtaminen pitää sisällään sekä päivittäiset vakioidut palaverit (resurssipalaveri, tilannepalaveri ja ”miten meni” -palaveri) että viikoittaiset kehittämis- ja strategiapalaverit, joissa hyödynnetään visualisoituja tauluja. (Ahvalo 2020.) Johtaminen perustuu mitattuun tietoon (Ahvalo 2020; Pere s.a.).

Johtamisosaamisen tarpeet ovat muuttuneet toimintaympäristön muuttuessa moniammatilliseen tiimimalliin. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata,

millaista johtamisosaamista vastaanotto toiminnan moniammatillisen tiimimallin lähijohtamisessa tarvitaan.

3 OPINNÄYTETYÖN KÄSITE- JA TIETOPERUSTA

Opinnäytetyössä johtamisosaamisen viitekehys on rajattu koskemaan moniammatillisen tiimimallin mukanaan tuomia lähijohtamisen osaamisvaatimuksia ja johtamisosaamista tarkastellaan vastaanotto toiminnan moniammatillisen tiimimallin näkökulmasta. Opinnäytetyön keskeiset käsitteet ovat johtamisosaaminen, lähijohtaminen, moniammatillisen tiimityön johtaminen, integroiva johtaminen, Lean-johtaminen ja johtamisosaamisen kehittäminen. Opinnäytetyön teoreettisen viitekehysten muodostavat johtamisosaaminen ja johtamisosaamisen kehittäminen yhdessä moniammatillisen tiimityön johtamisen, integroivan johtamisen ja Lean-johtamisen kanssa.

3.1 Tiedonhaku

Tiedonhakua opinnäytetyötämme varten tehtiin koko opinnäytetyöprosessin ajan useista eri tietokannoista. Käytettäviksi tietokannoiksi valikoituivat lopulta muun muassa Finna ja Ebscon kautta toimiva Cinahl-tietokanta, joiden kautta löytyi alustavien tiedonhakujen perusteella eniten aineistoa. Tiedonhakua täydennettiin näiden lisäksi Medic- ja Pubmed- ja Google Scholar -tietokantojen hauilla, hyödyntämällä eri yliopistojen tietokantoja ja manuaalisella haulilla tutkimalla muun muassa hakujen perusteella löydettyjen tutkimusten ja artikkeleiden lähdeluetteloita. Tiedonhaun hakusanoina käytettiin sanoja johtamisosaaminen, terveydenhuolto, Lean, johtaminen, osaaminen, moniammatillinen tiimityö, sosiaalityö/sosiaalipalvelut ja perusterveydenhuolto ja integroiva johtaminen. Englanninkielisinä opinnäytetyössä käytettiin sanoja: *healthcare, multi-professional teamwork, management/leadership, developing, lean, lean thinking* ja *competence* sekä näiden yhdistelmiä. Aineiston rajauksen tavoitteena on valikoida mahdollisimman laadukas materiaali (Salminen 2011, 10) ja valita mukaan vain alkuperäistutkimuksia (Kankkunen & Vehviläinen 2015, 92–93).

Tutkimusten sisäänottokriteereinä pidettiin suomen- ja englanninkielisyyttä, tutkimuksen tuli olla väitöskirjatasoinen, tutkimusten julkaisuvuosi rajattiin vuosiin 2010–2021, tutkimuksen tai artikkelin tuli olla saatavilla kokonaisuudes-

saan (*full text*), tutkimuksen täytyi käsitellä Lean-johtamista terveydenhuollossa ja/tai moniammatillista tiimityötä ja otsikossa täytyi olla mainittuna johtaminen tai tiimityö. Poissulkukriteerinä oli tutkimuksen maksullisuus. Tiedonhaun tulokset on kuvattu liitteessä 1 kuvatussa taulukossa. Tietoperustassa käytetyt keskeiset tutkimusartikkelit ja lyhyt kuvaus tutkimusten tuloksista on koottu liitteessä 2 olevaan taulukkoon.

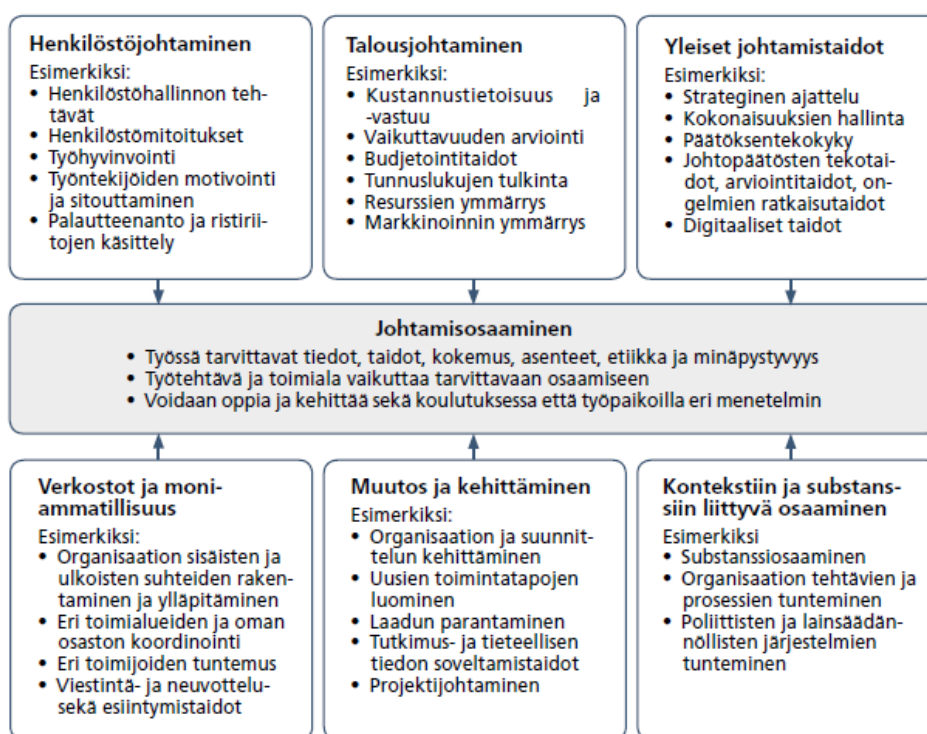
3.2 Lähijohtamisen johtamisosaaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa

Johtaminen jaotellaan tyypillisesti ihmisten ja asioiden tai toiminnan johtamiseen (Viitala & Jylhä 2019, 21; Juuti 2016, 47). Viitala ja Jylhä (2019, 22) nostavat asioiden ja ihmisten johtamisen rinnalle lisäksi itsensä johtamisen, jolla tarkoitetaan kykyä hallita työtä ja vahvistaa ja hyödyntää omaa potentiaaliaan työssä. Itsensä johtamisella tavoitellaan oman työn hallinnan lisäksi oman työn ja henkisen minän kehittämistä. Sydänmaanlakan (2009, 99–101) mukaan itsensä johtaminen on jatkuva oppimisprosessi ja kaiken johtamisen lähtökohta. Itsensä johtamisen ytimessä on kehittyminen ja kasvu eli kyky uudistua (Sydänmaanlakka 2009, 101). Juuti (2016, 47, 74) nostaa yhtenä johtamisen ulottuvuutena esille myös toiminnan kehittämisen.

Johtamisosaaminen pitää sisällään työssä tarvittavia tietoja ja taitoja, joita voidaan vahvistaa koulutuksen ja kokemuksen kautta. Osaaminen muodostuu näiden soveltamisesta käytännön työhön. (Viitala & Jylhä 2019, 29.) Johtamisen taidot voidaan luokitella neljään eri kategoriaan: kognitiiviset taidot, ihmissuhdetaidot, liiketoimintataidot ja strategiset taidot (Mumford ym. 2007, Viitalan & Jylhän 2019, 29 mukaan). Eri johtamisen tasoilla näistä painottuvat eri osa-alueet. Katzin (1974) mukaan lähiesimiestasolla painottuvat tekniset ja ihmissuhdetaidot, keskijohdossa ihmissuhdetaidot ja ylimmässä johdossa käsitteelliset taidot. (Viitala & Jylhä 2019, 31.) Viitalan ja Jylhän (2019, 31) mukaan johtamisessa tarvittavat taidot ovat viime vuosina kuitenkin eri johtamisen tasoilla muuttuneet yhä samankaltaisemmiksi, jolloin johtajuus voidaan nähdä geneerisenä ammattitaitoalueena.

Johtamisosaamista voidaan tarkastella eri näkökulmista. Kantanen (2017, 48) on jaotellut hoitotyön johtamisosaamisen neljään osaamisalueeseen, jotka sisältävät kahdesta neljään eri osa-aluetta. Kantasen (2017, 48) kuvaamat neljä

osaamisaluetta ovat substanssiosaaminen, henkilöstöjohtamisen osaaminen, toiminnan johtamisen osaaminen ja kehittämisosaaminen. Zitting ym. (2019, 382) puolestaan ryhmittelevät johtamisosaamisen kuuteen eri kokonaisuuteen, jotka ovat henkilöstöjohtaminen, talousjohtaminen, yleiset johtamistaidot, verkostot ja moniammatillisuus, muutos ja kehittäminen ja kontekstiin ja substanssiin liittyvä osaaminen. Zittingin ym. kuvaamat johtamisosaamisen osa-alueet on kuvattu tarkemmin kuvassa 2.



Kuva 2. Zittingin ym. (2019, 382) kuvaama johtamisosaamisen jaottelu eri osa-alueisiin (muokailen Sinkkonen & Taskinen 2005; Heikka 2008; Pihlainen ym. 2016; Kantanen 2017).

Lähijohtajilla tarkoitetaan henkilöitä, joilla on johdettavanaan muita henkilöitä. Lähijohtajien ja alaisten väliset suhteet ovat muuttuneet monimuotoisiksi, ja lähijohtajuus on viime aikoina muuttunut kontrolloivasta johtamisesta vahvasti valmentavan ja tukevan johtamisen suuntaan. (Viitala 2021, 43.)

Terveystieteiden tutkimuksessa lähijohtajat ovat perinteisesti omanneet vahvan substanssiosaamisen, ja sitä on pidetty myös johtamisen vahvuutena (Kantanen 2017, 79). Tutkimusten perusteella vahva substanssiosaaminen terveydenhuollossa lisää johtamisen vaikuttavuutta, jolla puolestaan edistetään asiakas- ja potilasturvallisuutta, tuetaan henkilöstöä ja kehitetään työympäristön laatua ja toiminta-

taa. Toisaalta johtajan vahva professionaalisuus voi aiheuttaa johtamisosaamisen ristiriitoja, eikä substanssiosaaminen takaa johtamisosaamista. (Kantanen 2017, 78.)

Viime vuosina johtamisosaaminen on kehittynyt substanssiosaamisesta yleisen johtamisosaamisen suuntaan. Tähän ovat vaikuttaneet sote-kentässä tapahtuneet toimintaympäristön muutokset sekä osin hallinnon keventämisestä johtuneet toimenkuvien muutokset (Kantanen 2017, 79). Muutos tulee jatkumaan, sillä sote-integraatio muuttaa yhä edelleen kontekstia, jossa johtajat tulevat tulevaisuudessa toimimaan (Zitting ym. 2019, 382).

3.3 Moniammatillisen tiimityön johtamisosaaminen

Moniammatillisella tiimityöllä tarkoitetaan erilaisista koulutustaustoista koostuvia työntekijöitä, jotka työskentelevät yhdessä (Sandström ym. 2018). Moniammatillisuuden kautta työskentelyyn saadaan monipuolisesti tiedon ja taidon näkökulmia (Isoherranen, A. 2005, 13, 15, 17, 58). Moniammatillisessa tiimityössä oleellista on tiedon jakaminen ja toiminnan koordinointi. Terveystenhuollossa moniammatillista tiimityötä pidetään jopa edellytyksenä asiakaslähtöisen hoitotyön toteutumiselle (Sandström ym. 2018). Myös sosiaalihuoltoissa edellytetään tarvittaessa eri toimijoiden monialaista yhteistyötä, jotta asiakkaan tarpeisiin pystytään vastaamaan parhaalla mahdollisella tavalla (Sosiaalihuoltolaki 1304/2014, 41. §.) Moniammatillisen tiimityön edellytyksenä Sandströmin ym. (2018) mukaan ovat keskustelu, reflektointi ja sosiaaliset taidot. Toiminnassa puolestaan korostuvat luottamus, kommunikointitaidot ja joustavuus eri ammattiryhmien välillä sekä verkostojen hyödyntäminen. (Sandström ym. 2018.)

Kontio (2010, 8) nostaa moniammatillisen tiimityön keskiöön tiimiläisten vastuunoton, ryhmäläisten välisen ammattitaidon, kunnioituksen sekä kokonaisuuksien hahmottamiskyvyn. Lähijohtajalla on tärkeä rooli tiimissä. Lähijohtajan tehtävä on ohjata tiimiä yhtenäisten toimintatapojen löytämiseksi. Hän myös varmistaa, että toimijat tietävät vastuunsa ja roolinsa tiimissä. Lähijohtaja on ensisijaisesti valvova ja delegoiva henkilö, jolloin hyvin johdettu ja toimiva tiimi kykenee toimimaan itsenäisesti perustyössään. (Työterveyslaitos

2014.) Moniammatillisessa toiminnassa johtamisen tulee olla kuuntelevaa, dialogista ja reflektiivistä (Isoherranen, K. 2012, 5, 11, 134, 152).

Chatalalsingh ja Reeves (2014, 515) ovat todenneet taitavan johtamisen olevan merkityksellistä hyvinvoivalle tiimille, tällöin johtajan rooli on ennen kaikkea tiimiläisiä tukeva, delegoiva ja ryhmähenkeä huomioiva. Moniammatillisen tiimityön johtamisen haasteena on todettu olevan muun muassa yhteistoiminnallisten toimintatapojen löytäminen ja niihin sitoutuminen (Kontio 2007, 7). Moniammatillisen tiimin johtamisessa onkin tärkeää kyetä tarkastelemaan asioita myös oman profession ulkopuolelta (Zitting ym. 2019, 388).

Simsin ym. (2015, 210) mukaan moniammatillisessa tiimityössä johtajan selkeällä roolilla ja laadukkaasti toteutetulla johtajuudella on keskeinen merkitys tiimityöskentelyn onnistumiseen. Palautteen antaminen ja saaminen, mahdollisuus reflektioon sekä hyvä ongelmien ratkaisukyky ovat keinoja toimivalle tiimityölle. Artikkelissa todettiin myös, että johtajan tärkeä tehtävä on huolehtia, että viestintä toimii avoimesti tiimiläisten välillä. Onnistuneesta tiimi johtajuudesta seuraa tutkimuksen mukaan tehokkuutta ja laatua hoitotyöhön. (Sims ym. 2015, 210.) Samansuuntaisia tutkimustuloksia sai myös Kapral (2011, 77–78), jonka mukaan tiimityössä johtajan roolissa tärkeää on työtyytyväisyyteen liittyvät seikat, kuten henkilöstön motivointi ja jäsenten välisen vuorovaikutuksen huomioiminen. Oleellista Kapralin mukaan on kiinnittää huomiota avoimeen viestintään. Kapral (2011, 77–78) nostaa johtajan tehtävien keskiöön myös uusien työntekijöiden huolellisen perehdyttämisen. Laadukkaalla johtamisella todettiin olevan vaikutusta uusien työntekijöiden sopeutumistahtiin uusissa tehtävissään (Kapral 2011, 77–78).

Brúnin ym. (2019, 15, 22) tutkimuksessa moniammatillisen tiimityön johtamisessa korostuu jaetun johtajuuden merkitys. Tutkimuksen mukaan tämä lisää henkilöstön luottamusta johtamiseen sekä työhyvinvoinnin lisääntymistä. Jaetun johtajuuden onnistumiseksi tärkeää havaittiin olevan esihenkilöiden roolien selkeys sekä keskinäinen luottamus. Tässä tutkimuksessa todettiin myös, että johtajan kyky antaa tiimiläisille tilaa itsenäiseen päätöksentekoon lisää tiimin työtyytyväisyyttä. (Brún ym. 2019, 15, 22.)

3.4 Integroiva johtamisosaaminen

Integroivalla eli yhteensovittavalla johtamisella tarkoitetaan johtajien välistä yhteistyötä, jonka voidaan katsoa sisältävän viisi yhteistyön ydinkäsitettä: jaettu, yhteinen, kumppanuus, keskinäinen riippuvuus ja valta. Se tarkoittaa johtamista myös yli organisaatorajojen. (Hujala ym. 2020, 7–8.) Hujala ym. (2020, 7) nostavat tutkimuksessaan esiin integroivan eli yhteensovittavan johtamisen välttämättömyyden sosiaali- ja terveystalouden asiakaslähtöisessä yhteensovittamisessa.

Zitting ym. (2019, 389) mukaan lähi- ja keskijohdolla on merkittävä rooli integraation onnistumisessa. Yhteensovittavalta johtajalta vaaditaan useita eri ominaisuuksia niin asiakkaiden palvelupolkujen näkökulmasta kuin organisaatiossa horisontaalisesti (Hujala 2020, 39). Lähijohdon integraatiota edistävään osaamiseen kuuluvat mm. kokonaisuusien hallinta, eri toimijoiden ja toimialueiden tuntemus ja verkosto- ja viestintätaidot. Integraatiota edistävien käytänteiden, kuten työskentelyprosessien kehittäminen, eri toimintojen yhdistäminen yhteisiin toimitiloihin ja muuttuvien työnjakojen jalkauttaminen henkilöstölle ovat johtajan tehtäviä. (Laulainen 2020, 163–165.) Zittingin ym. (2019, 388–389) mukaan integroivassa johtamisessa korostuvat verkostoihin ja moniammatilliseen toimintaan liittyvä osaaminen, joiden voidaan katsoa olevan integraatiota edistävää toimintaa. Toisaalta integroivassa johtamisessa korostuu henkilöstöjohtaminen, joka puolestaan on integraatiota edistävää johtajuutta. Olennaista Zittingin ym. tutkimuksen mukaan on kuitenkin integraation sisäistäminen, joka pitää sisällään omien ammatillisten rajojen ylittämisen, sektorirajat ylittävän katsantokannan ja taidon katsoa asioita asiakkaan näkökulmasta (Zitting ym. 2019, 388–389).

3.5 Lean-johtamisosaaminen

Leanin alkujuuret sijoittuvat Japaniin Toyotan autoteollisuudessa 1970-luvulla kehitettyyn TPS (Toyota Production System) -tuotantomalliin (Modig & Åhlström 2019, 78). Kehittämisen alkuunpanevana tekijänä oli resurssipula, joka pakotti kehittämään virtaustehokkuuteen keskittyvän tuotantojärjestelmän (Kouri 2009, 6–7). Käsitettä Lean käytettiin ensimmäisen kerran 1980-luvun lopulla länsimaisten tutkijoiden toimesta ja se vakiintui käyttöön 1990-luvulla (Modig & Åhlström 2019, 78–81).

Terveydenhuollossa Lean-ajattelua on ryhdytty soveltamaan 2000-luvun alku-puolella (Heinänen & Jokiniemi 2020, 1224; Hallam & Contreras 2017, 685; Maijala ym. 2020, 18), ja sen hyödyntämistä terveydenhuollossa on tutkittu enenevässä määrin 2010-luvulta lähtien (Maijala 2019, 26). Suomessa Lean-ajattelua on hyödynnetty terveydenhuollossa pääsääntöisesti kehittämisen työkaluna, tehokkuuden parantamiseksi ja taloudellisten säästöjen aikaansaamiseksi, ei täydellisenä johtamisjärjestelmänä (Leivonen 2020, 108; Tapani ym. 2015, 26–27). Mönkkönen ja Kekoni (2020, 229) kuvaavat sosiaali- ja terveydenhuollon Lean-ajattelussa keskeisenä asiakaskokemuksen parantamisen ja asiakasprosessien standardisoimisen tasalaatuisen palvelun takaamiseksi. Useat tutkimukset puoltavat Lean-ajattelun kytkemistä syvemmin organisaation strategiaan ja toimintakulttuuriin kaikilla tasoilla (Aij & Teunissen 2017, 719; Alefari ym. 2017, 760; Heinänen & Jokiniemi 2020, 1228; Maijala ym. 2020, 26; Toussaint & Berry 2013, 74). Lean-johtamisen tuella voidaan organisaatiota ohjata toimimaan siten, että tulokset näkyvät tehokkuutena ja kustannussäästöinä, ne eivät ole siis Lean-johtamisen tavoite vaan seuraus (Tapani ym. 2015, 9–10).

Maijalan ym. (2020) mukaan johtaminen on Lean-ajattelun keskiössä. Lean-ajatteluun pohjautuvassa johtamisessa päivittäisjohtaminen toimii laadun parantamisen välineenä, jossa päivittäisjohtaminen vakioidaan lähijohtajasta riippumattomaksi toimintamalliksi. Päivittäisjohtamisessa merkittävässä roolissa ovat laatuun, turvallisuuteen, kustannuksiin, tuotantoon ja etiikkaan kohdistuva mittaaminen, toiminnan visuaalinen seuranta nk. Lean-taulujen avulla, päivittäiset lyhyet, standardisoidut moniammatilliset tiimikokoukset ja jokaisen vastuu toiminnasta. Tavoitteena on jatkuva parantaminen, ja fokuksena on hukan poistaminen ja kokeilukulttuurin edistäminen. (Maijala ym. 2020, 18, 20–22.) Myös Toussaint ja Berry (2013, 75–76), Aijn ja Teunissen (2017, 720) ja Poksinska ym. (2013, 11) nostavat esille jatkuvan parantamisen asenteen yhtenä tärkeänä osa-alueena Lean-ajattelussa ja -johtamisessa. Johtamisen näkökulmasta jatkuva parantaminen kannustaa ongelmanratkaisuun vaatien johtajalta valmentavaa otetta johtamiseen (Torkkola 2019, 32).

Tiimityö ja valmentava johtaminen ovat olennaisia elementtejä Lean-ajattelussa (Maijala ym. 2020, 21–22; Toussaint & Berry 2013, 78–79; Heinänen & Jokiniemi 2020 1226–1227; Poksinska ym. 2013, 11). Maijalan ym. (2020, 18,

20–21, 25) mukaan Lean-johtamisessa valmentava johtaminen on osallistavaa, arvostavaa ja perustuu luottamukseen ja vastuuseen omasta toiminnasta toimien samalla keinona sitouttaa henkilöstö ja toisaalta mahdollistaa muutoksen ja kehittämisen. Toussaint ja Berry (2013, 78–79) sisällyttävät valmentavan johtamisen henkilöstön kunnioittamisen periaatteeseen. Valmentavalla johtamisella voidaan tukea henkilöstöä tarkastelemaan ongelmia ja tiimin toimintaa ja tukea jatkuvaa parantamista (Alefari ym. 2017, 760; Maijala 2019, 36, 80–82; Maijala ym. 2020; 21–22). Lisäksi valmentavan johtamisen katsotaan tukevan henkilöstöä itsensä kehittämisessä (Alefari ym. 2017, 760; Maijala 2019, 36; Poksinska ym. 2013, 8, 11). Johtajuudessa itsensä kehittäminen liittyy läheisesti myös esimerkiksi johtamiseen ja roolimallina olemiseen (Aij & Teunissen 2017, 718; Maijala 2019, 37; Suneja & Suneja 2017).

3.6 Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisosaamisen kehittämistarpeita

Johtamisosaamisen kehittämisellä turvataan yhtenevämmät tietoperustat johtamiselle ja lisätään strategiajohtamisen osaamisen kehittymistä. Perusteluja johtamisosaamisen kehittämistarpeelle ovat johtamisen tehottomuus sekä terveyspalvelujärjestelmän ja toimintaympäristön muutokset. (Pihlainen 2020, 54.)

Pihlaisen (2020) mukaan tulevaisuudessa johtajuuden nähdään siirtyvän enenevässä määrin jaettuun johtajuuteen, joka on yhteydessä moniammatillisuuteen ja verkostomaiseen työskentelyyn. Tulevaisuudessa sosiaali- ja terveydenhuollossa johtajuus vaatii yhä enemmän laaja-alaista osaamista, digitaitoja sekä henkilöstön ja asiakkaiden lisääntyvän osallisuuden huomioimista. Organisaation näkökulmasta johtamisosaamisen kehittämistarpeita ovat erityisesti johtajien rekrytointiprosessit sekä johtamisen yhteneväiset toimintamallit. (Pihlainen 2020, 55, 61.)

Myös Brún ym. (2019) nostavat terveydenhuollossa toimivien johtajien johtajuuden kehittämistarpeeksi jaetun johtajuuden kehittämisen. Tutkimuksen mukaan jaetulla johtajuudella on positiivisia vaikutuksia johtajien sitoutumiseen ja tuloksellisuuteen sekä organisaatioiden että työntekijöiden näkökulmasta. Jaetun johtajuuden kehittäminen vaatii roolien selkeyttä sekä koulutusta kollektiivisen johtamisen lähestymistavoista. Osaamisen tunnistaminen, sosiaaliset

taidot sekä yhteisen toimintojen kehittäminen korostuvat. (Brún ym. 2019, 20, 22.) Moniammatillisuutta, verkostomaista työskentelyä ja etäjohtamistaitojen lisääntyvää tarvetta tuovat esiin myös Juujärvi ym. (2019, 9–10, 12). Lisäksi he nostavat johtamisosaamisen kehittämistarpeeksi tiedolla johtamisen osaamisen kehittämisen sekä asiakaslähtöisyyteen panostamisen myös johtamisessa. Raportissa painottuu tarve johtamisosaamisen koko asennekentän ja johtamisen näkökulman muuttamisesta vastaamaan sosiaali- ja terveydenhuollon nykytilaa ja tulevaisuuden näkymiä jatkuvan oppimisen periaattein. (Juujärvi ym. 2019, 8, 11, 13.)

Kantasen (2017, 79) mukaan hoitotyön johtajien johtamisosaamisen puutteita on esiintynyt etenkin taloushallinnassa ja tutkimustiedon hyödyntämisessä. Kantasen (2017, 79) hoitotyön johtajien johtamisosaamista käsittelevässä väitöskirjassa johtamisosaamisen kehittämiskohteeksi nousi lisäksi kehittämisosaaminen. Zitting ym. (2019, 384) nostavat tutkimuksessaan esille integraatioita edistävän johtamisosaamisen lisääntyneen tarpeen. Tämä edellyttää asennemuutosta, kykyä asettua oman taustaprofession ulkopuolelle ja sitoutumista professio- ja toimialat ylittävään toimintatapaan. Zitting ym. (2019, 387) nostivat tutkimuksessaan esille myös lähijohtajien kokeman osaamisvajeen moniammatillisten tiimien johtamisessa, joka ilmeni etenkin eri alojen substanssiosaamisen puutteina.

Lean-johtamisen näkökulmasta Maijalan ym. (2020, 25) tutkimuksen mukaan johtamisen kehittämistarpeina nousivat esille etenkin valmentava johtaminen ja Lean-työkalujen hyödyntäminen sekä jatkuvan parantamisen edistämisen systematisointi, Lean-ajattelu, johtaminen ja tiimityöskentelyosaaminen. Vahvistamista kaipaavia kokonaisuuksia olivat lisäksi tiedolla johtaminen ja strategiaosaaminen (Maijala ym. 2020, 25).

3.7 Johtamisosaamisen kehittäminen

Johtamisen kehittämisellä pyritään lisäämään henkilön kyvykkyyttä toimia esimiesasemassa (Juuti 2016, 91). Johtamisen kehittämisen avulla voidaan vaikuttaa myönteisesti työyhteisön vuorovaikutukseen, ilmapiiriin ja tuottavuuteen sekä lähijohtajan työn hallintaan (Juuti 2016, 93).

Tutkimuksen mukaan johtamisjärjestelmässä osaamista voidaan kehittää mm. osaamisen laadun ja määrän suunnittelu- ja seurantajärjestelmällä, osaamisen kehittämisjärjestelmällä ja oppimista tukevilla toimintamalleilla ja käytännöillä. Osaamisen kehittämisjärjestelmään kuuluvat mm. kehityskeskustelut, perehdyttäminen ja osaamiskartoitukset. (Viitala 2014, 149.) Pihlaisen (2020, 35, 58) mukaan johtamisosaamisen kehittäminen voidaan jaotella kaksijakoisesti koulutusjärjestelmään liittyviin keinoihin sekä muuhun, pääasiassa työn kautta tapahtuvaan oppimiseen. Jälkimmäisestä esimerkkejä ovat muun muassa mentorointi, valmennukset, työkierto sekä vertaisverkot (Pihlainen 2020, 35, 58). Muita osaamisen kehittämisen keinoja ovat muun muassa sijaisuuksien hoito, tutorointi, työnohjaus, verkko-oppiminen, koulutukset, pilotoinnit, benchmarking ja opintokäynnit (Viitala 2014, 156–166).

Juuti (2016, 91–94) kuvaa johtamisen kehittämisen menetelmät kolmijakoisesti: johtamisvalmennus, mentorointi tai työnohjaus ja työssä oppiminen. Tutkimusten mukaan johtamistaitojen pääasiallinen oppiminen tapahtuu työssä oppien. Työssäoppiminen perustuu aidossa toimintaympäristössä tapahtuvaan oppimiseen, omiin kokemuksiin ja aikaisempaan tietoon. Tutkimusten mukaan vastualueen kasvu, uudet tehtävät, suuret muutoshankkeet, hyvät esimiehet, vaikeat alaiset ja kriisit ja vastoinkäymiset ovat edesauttaneet johtamisen oppimista. Oppimista tapahtuu uusien ja erilaisten tilanteiden ja tapahtumien kautta ja näitä refleктоimalla. Reflektion merkitys onkin oppimisen näkökulmasta merkityksellinen. (Juuti 2016, 118–119). Johtamisvalmennuksella voidaan vaikuttaa sekä yksilön kehittymiseen esimiehenä että organisaation johtamiskulttuuriin (Juuti 2016, 125). Johtamisvalmennuksen tulisi kohdistua ennakoivasti tulevaisuuden kannalta merkittäviin muutossuuntiin, jolloin lähijohtaja pystyy vastaamaan niiden mukana tuleviin haasteisiin (Juuti 2016, 127).

Mentoroinnilla tuetaan sekä hiljaisen tiedon siirtymistä organisaatiossa että uuden tiedon luomista (Juuti 2016, 138). Mentoroinnissa kokeneempi työntekijä siirtää omaa osaamistaan ja asiantuntijuuttaan kokemattomammalle työntekijälle. Mentorointia voidaan toteuttaa sekä kahdenkeskisissä että ryhmäkeskusteluissa, ja onnistunut mentorointi edellyttää vastavuoroista suhdetta. Onnistuessaan mentorointi kehittää johtajuutta ja tukee tuloksellisuutta. (Juuti

2016, 139.) Lähijohtamisessa työnohjauksella tarkoitetaan ulkopuolisen ohjaajan avulla tapahtuvaa lähijohtamistyön reflektointia. Se tukee ammatillista kehittymistä ja auttaa johtamisen kokonaisuuden hallinnassa. (Juuti 2016, 146–149.)

Perusteluja johtamisosaamisen kehittämistarpeelle ovat johtamisen tehottomuuden ja terveystalv palvelujärjestelmän sekä toimintaympäristöjen muutokset. Johtamisosaamisen kehittämisellä turvataan yhtenevämmät tietoperustat johtamiselle ja lisätään strategiajohtamisen osaamisen kehittymistä. Tavoitteena kehittämistyölle tulisi olla myös yhtenevämpien käsitteiden ja käytäntöjen löytäminen johtamistyöhön. (Pihlainen 2020, 54.) Tärkeä osa osaamisen kehittämisessä on myös seuranta järjestelmät. Tällaisia ovat esimerkiksi erilaiset mittarit ja palautejärjestelmät, joista saatu tieto tulee analysoida osaamisen näkökulmasta (Viitala 2012; Viitala 2014, 166).

Siun sotessa johtamisosaamisen kehittämistä koordinoi Osaamisen kehittämisen yksikkö. Osaamisen kehittämisen yksikkö on laatinut Osaamisen kehittämisen suunnitelman strategiakaudelle 2021–2025 (Siun sote 2021f). Siun sotessa osaamisen kehittämisen keinoja perinteisten täydennyskoulutusten, luontokoulutusten ja verkkokoulutusten lisäksi ovat työssä oppiminen, yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen toisille. Muita osaamisen kehittämisen keinoja ovat suunnitelman mukaan mm. mentorointi, tiimityöskentely, työparityöskentely, rakentava palaute, verkostotyöskentely ja ”benchmarkkaus”. Siun sotessa mahdollistetaan osaamisen kehittäminen myös osatutkintojen ja tutkintojen suorittamisen kautta. Lisäksi henkilöstölle tarjotaan laajasti käyttöön erilaisia tieteellisiä julkaisuja ja sähköisiä tietokantoja. (Siun sote 2021f, 6–7.)

Johtamisosaamisen kehittämisen tueksi Siun sote on tarjonnut vuonna 2021 oppisopimuskoulutuksena johtamis- ja esimieskoulutusta (Siun sote 2021a). Lisäksi Osaamisen kehittämisen yksikkö tarjoaa erilaisia verkkokursseja johtamisosaamisen kehittämisen tueksi, kuten Hankinta- ja sopimusosaaminen osaksi johtamisosaamisen kehittämistä -verkkokurssin. Vuodelle 2022 on suunniteltu toteutettavaksi luottamuksen johtamiseen painottuvaa johtamisvalmennusta lähi-, keski- ja ylimmälle johdolle. (Siun sote 2021c; Siun sote

2021f.) Kuvassa 3 on kuvattu Siun soten johtamisosaamisen kehittämisen kokonaisuus.



Kuva 3. Siun soten johtamisosaamisen kehittäminen (Siun sote 2021b).

4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

4.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyössä on tarkoituksena kuvata, millaista johtamisosaamista vastaanottotoiminnan moniammatillisen tiimimallin lähijohtamisessa tarvitaan ja millaista johtamisosaamista lähijohtajat kokevat tarvitsevänsä moniammatillisen tiimimallin johtamisessa.

Keskijohdon ja asiantuntijoiden haastatteluissa tutkimustehtävänä on kuvata:

1. millaista johtamisosaamista tarvitaan terveys- ja sairaanhoitopalvelujen vastaanottotoiminnasta vastaavan keskijohdon näkemyksen mukaan vastaanottotoiminnan moniammatillisen tiimimallin lähijohtamisessa.

Vastaanottojen lähijohdolle suunnatun informoidun kyselyn tutkimustehtävänä on kuvata:

2. millaista osaamista vastaanottojen lähijohtajat kokevat tarvitsevänsä vastaanottotoiminnan moniammatillisen tiimimallin johtamisessa.

Lisäksi opinnäytetyössä etsittiin vastausta kysymykseen

3. millaista johtamisosaamista tarvitaan tulevaisuuden sote-keskuksessa?

Opinnäytetyön tavoitteena on laatia tutkimustulosten pohjalta kehittämissuunnitelma vastaanottojen lähijohtamisen johtamisosaamisen kehittämiseksi tulevaisuuden tarpeet huomioiden. Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää osana osaamisen kehittämisen yksikön koordinoimaa Siun soten esihenkilöille suunnattua johtamisvalmennusta sekä kohdennetusti Meijän mallin lähijohtajien johtamisosaamisen kehittymisen tukemisessa.

4.2 Laadullinen tutkimus

Opinnäytetyössä tutkimusasetelmana oli laadullinen lähestymistapa, sillä tutkimuksella pyrittiin induktiivisesti lisäämään ymmärrystä vähän tutkitusta aiheesta. Laadullinen lähestymistapa mahdollisti myös aiheen tutkimisen kattavasti kokonaiskuvan hahmottamiseksi. (Hirsjärvi ym. 2007, 160; Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin vaan pyritään kuvailemaan ilmiötä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98). Laadullisen tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kannalta on merkityksellistä mitä tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetään (Tuomi & Sarajärvi 2018, 23–24). Tässä opinnäytetyössä teoria-pohja selvensi opinnäytetyön taustaa ja käsitteitä sekä auttoi ymmärtämään opinnäytetyön kokonaisuuden. Opinnäytetyössä aineistonkeruu kohdentui tarkasti harkittuun opinnäytetyön tutkimusaiheen hyvin tuntevaan, pieneen joukkoon. Laadullisessa tutkimuksessa tietoa kerätään henkilöiltä, joilla on tietoa tutkittavasta asiasta mahdollisimman paljon (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98), minkä vuoksi laadullisen tutkimuksen aineistossa ei korostu aineiston määrä, vaan laatu ja tutkittavien tapausten määrä voi olla varsin pieni (Hirsjärvi & Hurme 2019, 59; Eskola & Suoranta 1998, 12, 14).

Tässä opinnäytetyössä pyrkimyksenä oli etsiä käsitteellistämällä säännönmukaisuuksia aineistosta, mikä on yksi laadullisen tutkimustyyppin muoto. Tarkoituksena on kuvata ilmiöitä ja todellista elämää, jolloin laadullinen tutkimus soveltuu hyvin käytettäväksi tutkimusmenetelmäksi. Laadulliselle tutkimukselle voidaan asettaa tavoitteita tutkimuskysymysten tai -tehtävien kautta. (Hirsjärvi ym. 2007, 119–124, 157, 162.) Tämän opinnäytetyön tutkimustehtävät on kuvattu luvussa 4.1.

4.3 Aineistonkeruu

Tässä tutkimuksessa aineistonkeruu toteutettiin kahdella tapaa. Ensimmäisessä vaiheessa käytettiin teemahaastattelua, joka soveltui opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmäksi, sillä Hirsjärven ja Hurmeen (2019, 35) mukaan haastateltavan puheen sijoittaminen laajempaan kontekstiin ja ihmisen korostaminen subjektina toteutuvat hyvin teemahaastattelussa. Opinnäytetyön tutkimusaiheesta oli olemassa vain vähän aiempaa tietoa, mikä osaltaan tukee haastattelun valintaa aineistonkeruumenetelmäksi (Kallio ym. 2016). Tuomen ja Sarajärven (2018, 98) mukaan haastateltavaksi tulisi valita harkittu kohde-ryhmä, jolla oletettavasti on paras mahdollinen tieto aiheesta. Opinnäytetyössä tämä toteutettiin haastattelemalla moniammatillisen tiimimallin syvästi tuntevaa keskijohtoa sekä sote-integraation ja tulevaisuuden sote-keskuksen asiantuntijoina Tulevaisuuden sote -keskushankkeen edustajia. He valikoituivat haastateltaviksi työelämäohjaajien kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta.

Opinnäytetyössä toteutetuissa haastatteluissa keskustelut perustuivat haastattelurunkoon, jonka puitteissa osallistujat kertoivat vapaasti näkemyksiään aiheesta. Menetelmäkirjallisuuden mukaan teemahaastattelussa ei ole yksityiskohtaisia kysymyksiä, vaan haastattelu etenee ennalta suunniteltujen teemojen mukaisesti. Aineistonkeruutapa mahdollistaa tarkentavien kysymysten esittämisen. (Hirsjärvi & Hurme 2019, 35, 47–48; Tuomi & Sarajärvi 2018, 88; Eskola ym. 2018, 25.) Opinnäytetyön teemahaastattelun runko (liite 4) muodostui tutkimustehtävien pohjalta. Haastattelurungossa huomioitiin opinnäytetyön teoreettinen viitekehys.

Opinnäytetyön teemahaastattelu esitettiin keskijohdon edustajalla. Esitetausta mahdollistaa haastattelurungon ja teemojen järjestyksen soveltuvuuden testaamisen ja antaa osviittaa haastattelun kestosta. Se myös harjaannuttaa haastattelijoita varsinaisen haastattelun järjestämiseen. (Hirsjärvi & Hurme 2019, 72–73.) Esitetauksen pohjalta haastattelukysymyksiä tarkennettiin ja muokattiin apukysymykset. Esihaastattelun perusteella sovittiin haastattelussa käytettävän ”Meidän malli” -termiä vastaanotto toiminnan moniammatillinen tiimimalli-termin sijaan. Esihaastattelun perusteella tämä lisäsi kysymysten ym-

märrettävyyttä. Varsinaiset haastattelut toteutettiin Teams-välitteisesti Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun Microsoftin Teams-ympäristössä heinäelokuussa 2021.

Haastattelut sovittiin puhelimitse ja kaikki viisi haastattelukutsun saanutta haastateltavaa antoivat suostumuksensa haastatteluun. Teemahaastattelun tiedote (liite 3) ja tietoinen suostumuslomake (liite 5) lähetettiin haastateltaville sähköpostitse. Microsoft Teams -haastattelukutsun yhteydessä haastateltaville lähetettiin haastattelun teemat etukäteen tutustuttavaksi. Haastattelukysymysten ja teemojen etukäteen lähettäminen tukee haastattelun eettisyyttä, ja sillä voidaan varmistaa, että halutusta asiasta saadaan mahdollisimman paljon tietoa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85–86). Molemmat opinnäytetyön tekijät toimivat haastattelijoina toisen ollessa vetovastuussa ja toisen tehdessä tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä. Haastattelut tallennettiin, mikä mahdollistaa keskittymisen kirjaamisen sijaan itse haastatteluun sekä saatuun aineistoon palaamisen uudelleen (Hirsjärvi & Hurme 2019, 75, 92; Eskola ym. 2018, 31). Tallennus tapahtui Microsoft Teamsin tallennustyökalulla sekä toisen haastattelijan matkapuhelimen tallennustoiminnolla. Tallennetut haastattelut litteroitiin käyttäen apuna Microsoft Office Wordin Sanele-Litteroi-työkalua. Haastatteluaineistoa kertyi yhteensä 4 tuntia 10 minuuttia. Tekstimuotoista, litteroitua haastatteluaineistoa muodostui yhteensä 51 sivua (fontti: Calibri 11, riviväli 1,15, normaalit marginaalit).

Opinnäytetyössä aineistoa kerättiin teemahaastattelujen lisäksi informoidun, avoimia kysymyksiä sisältävän kyselyn avulla. Informoidulla kyselyllä tarkoitetaan kyselyä, jossa tutkija kohtaa joko kyselyä jakaessaan tai vastauksia hakiessaan kyselyyn vastaajat (Vilkkä 2021, 76; Hirsjärvi ym. 2007, 191). Avointen kysymysten etuna oli omin sanoin vastaamisen mahdollistaminen sekä vastaajan itselleen merkityksellisten asioiden nostaminen esille (Hirsjärvi ym. 2007, 196). Avoimin kysymyksin toteutettu kysely mahdollisti myös vastausten laadullisen tarkastelun (Valli 2010, 97).

Opinnäytetyömme näkökulmasta kyselyllä toteutetun aineistonkeruun etuna oli myös sen tehokkuus. Kyselyn toteuttaminen ei vaadi tutkijoilta aikaa samalla tavoin kuin haastattelu (Hirsjärvi ym. 2007, 190.) Kyselyn etuna oli myös

sen mahdollistama anonyymiyys (Vilkkä 2021, 76). Opinnäytetyön toimeksiantaja piti anonyymiyttä tärkeänä lähijohtolalle suunnatussa aineistonkeruussa. Opinnäytetyön kyselyssä ei kysytty henkilö- eikä muitakaan taustatietoja, joten kyselyyn vastanneiden henkilöllisyys ei paljastunut opinnäytetyön tekijöille missään vaiheessa.

Informoidun kyselyn sisällöt ja aihealueet määriteltiin Vehkalahden (2019, 20) mukaisesti aikaisemman tutkimustiedon perusteella pohjautuen opinnäytetyön tutkimustehtävistä johdettuihin kysymyksiin. Kyselyllä kartoitettiin, millaista osaamista vastaanoton lähijohtajat kokevat tarvitsevansa vastaanotto toiminnan moniammatillisen tiimimallin johtamisessa. Kysymyksiä muotoiltaessa pohdittiin tarkasti, että kysymyksillä saadaan vastauksia tutkimuksen kannalta olennaisiin asioihin. Opinnäytetyön kyselylomake testattiin etukäteen kahdella lähijohtajalla. Esitestauksella voidaan testata kysymysten ymmärrettävyyttä, ja testauksen jälkeen kysymysten muotoilua voidaan vielä korjata ja tarkentaa (Hirsjärvi ym. 2007, 199). Kysymykset muotoutuivat lopulliseen muotoonsa kyselyn esitestauksesta saadun palautteen myötä. Esitestausten perusteella kysymyksiä tarkennettiin muotoilemalla niihin lyhyt johdanto ja sisällyttämällä kysymykseen esimerkinäkökulmat. Kyselylomake saateteksteineen on kuvattu liitteessä 6.

Opinnäytetyössä toteutettu kysely suunnattiin ”Meidän malliin” siirtyneiden vastaanottojen osastonhoitajille ja ylilääkäreille, yhteensä 13 henkilölle. Kysely toteutettiin Webropol 3.0. -ohjelmalla. Vastaajia informoitiin kyselystä osastonhoitajien ja ylilääkäreiden Teams-palaverin yhteydessä 22.6.2021. Vallin (2010, 84–86) mukaan tutkijoiden läsnäololla, eli tässä tapauksessa osallistumisellamme kyselystä tiedottamiseen yhteisessä palaverissa, voidaan motiivoida vastaajia vastaamaan kyselyyn. Palaverin jälkeen kyselyn kohdejoukolle lähetettiin sähköpostiin linkki kyselyyn. Lähetettävässä sähköpostissa on lisäksi kyselystä informoiva kirje (liite 7), sillä kaikki kyselyyn kohderyhmänä olevat eivät olleet palaverissa läsnä. Kyselyyn vastattiin anonyymisti, ja jokaisella oli halutessaan mahdollisuus jättää kyselyyn vastaamatta. Kyselyn vastausaika oli kesälomakaudesta johtuen pitkä, 23.6.–15.8.2021, ja sitä jatkettiin vielä toimeksiantajan toiveesta kahdella viikolla 31.8.2021 asti. Kyselystä lähetettiin kohdejoukolle muistutusviesti sähköpostitse kahden viikon välein. Kyselyyn vastasi 4 henkilöä, vastausprosentin ollen näin 31 %.

4.4 Sisällönanalyysi

Tässä opinnäytetyössä aineistot analysoitiin sekä haastatteluiden että kyselyn osalta sisällönanalyysillä, joka on laadullisessa tutkimuksessa tyypillinen analysointimenetelmä (Hirsjärvi ym. 2007, 219). Kyngäs & Vanhanen (1998, 4) kirjoittavat tämän analyysin eduksi aineiston järjestelmällisen ja puolueettoman analysoinnin, jonka vuoksi se sopii myös strukturoimattoman aineiston analysointiin. Tuomen ja Sarajärven mukaan (2018, 117) sisällönanalyysin pyrkimyksenä on löytää aineistosta merkitykselliset seikat ja luoda selkeä kuvaus tutkittavasta asiasta (Tuomi & Sarajärvi 2019, 119). Sisällön analyysin tarkoituksena on kuvata dokumenttien sisältöä sanallisesti ja saada lopulta vastaukset tutkimustehtäviin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 119, 122–127; Vilkkä 2021, 132).

Opinnäytetyössä analyysi toteutettiin aineistolähtöisellä sisällön analyysillä, jolloin tutkimusaineistosta pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108). Analyysi kohdistui aineistossa ilmissisältöön. Analyysiyksiköitä voivat olla Tuomen & Sarajärven mukaan (2018, 122) sana, sanayhdistelmä, lause, lausuma tai ajatuskokonaisuus. Tässä opinnäytetyössä valittiin analyysiyksiköksi aineistoon perehtymisen jälkeen lauseen osa sekä ajatuskokonaisuus.

Haastatteluaineiston analysointiin kuuluu litteroinnin jälkeen aineistoon perehtyminen, aineiston pelkistäminen, aineiston ryhmittely ja teoreettisten käsitteiden luominen (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 122–126). Opinnäytetyössä aineiston analysointi toteutettiin kahdessa osassa. Ensin analysoitiin haastatteluaineisto. Litteroituun haastatteluaineistoon perehdyttiin lukemalla aineisto läpi useaan kertaan. Tämän jälkeen haastatteluaineistosta eroteltiin tutkimuskysymysten kannalta olennaiset alkuperäisilmaukset. Tämä toteutettiin haastattelu kerrallaan lihavoimalla alkuperäisilmaukset tekstistä. Lihavoinnin jälkeen alkuperäisilmaukset kerättiin Word-tiedostoon luettelomuotoon.

Redusoinnilla eli pelkistämällä tarkoitetaan epäolennaisten asioiden poistamista aineistosta ja tutkimustehtävää kuvaavien asioiden erottelua ja listamista (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–124), ja se luo pohjan analyysin seuraavalle vaiheelle, ryhmittelylle (Kyngäs & Vanhanen 1999, 5–6). Pelkistäminen

toteutettiin kirjoittamalla pelkistetty ilmaus luettelossa alkuperäisilmauksen viereen. Opinnäytetyössä kumpikin opinnäytetyön tekijä tutustui ja redusoi aineiston erikseen, jonka jälkeen pelkistykseen tuloksia verrattiin keskenään ja niistä muodostettiin yhteinen näkemys. Kahden tutkijan käyttäminen sisällön analyysissä lisää tutkimuksen luotettavuutta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 168). Pelkistämisen jälkeen analysointia jatkettiin yhdessä. Taulukossa 1 on esimerkki opinnäytetyössä toteutetusta alkuperäisilmausten pelkistämisestä.

Taulukko 1. Esimerkki alkuperäisilmausten pelkistämisestä eli redusoinnista.

Alkuperäisilmaus	Pelkistys
Osastonhoitajan tai lähiesihenkilöiden mahdollisuus keskittyä enemmän siihen pitkän tähtäimen suunnitteluun, kehittämiseen, strategiseen johtamiseen mahdollistuu.	pitkän tähtäimen suunnittelu
Kaikenlainen tavoiteasettelu ihan siellä yksikkötasolla on nyt tiimimallin myötä asetettu strategiasta johdetut tavoitteet.	strategiasta johdettu tavoiteasettelu yksikkötasolle
On tärkeää olla se itselläkin se visio ja se tavoite tosi hyvin selvillä.	tavoitteen ja vision ymmärtäminen
Tiedostaako meidän lähijohto niitä strategisia asioita, joka on itse asiassa aika keskeinen kysymys.	strategisten asioiden ymmärtäminen
Täytyy ymmärtää osata johtaa sitä tavoitteiden mukaisesti ja kuten tavoitteisiin on asetettu, sekä Siun soten organisaation tasolla, että sitten myös siellä tiimimallitasolla.	tavoitteellisuus johtamisessa eri tasoilla

Klusteroinnissa eli ryhmittelyvaiheessa pelkistetyistä aineistosta luodaan ryhmittelyn avulla samaa ilmiötä kuvaavista käsitteistä alaluokkia (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–124). Pelkistettyjen ilmausten klusterointi tehtiin ensin manuaalisesti käyttäen apuna värejä, jolloin samansisältöiset pelkistetyt ilmaukset koodattiin samoilla väreillä. Sisällön analysoinnissa väreillä koodaaminen on yksi keino erotella litteroidusta tekstistä eri sisältöjä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123). Tämän jälkeen samankaltaisuuksia sisältävät, pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin alaluokittain Excel-tilaukseen. Tässä vaiheessa pelkistetyt ilmaukset koodattiin eri väreillä kohdentumaan tiettyyn haastatteluun, jotta varmistettiin, että tarvittaessa voidaan käydä tarkistamassa asiayhteys, josta pelkistetty ilmaus on irrotettu. Sisällön analyysi jatkui edelleen samansisältöisten alaluokkien yhdistämällä yläluokiksi ja edelleen yhdistäviksi luokiksi. Tätä kutsutaan abstrahoinniksi eli käsitteellistämiseksi, ja sen avulla valikoidaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto (Tuomi & Sarajärvi 2018, 125). Abstrahoinnin avulla opinnäytetyön aineiston sisällön analysoinnissa etsittiin vastauksia tutkimustehtäviin, mikä on abstrahoinnin tavoite (Tuomi & Sarajärvi 2018, 125–127).

Taulukossa 2 on kuvattu esimerkki opinnäytetyössä toteutetusta pelkistettyjen ilmausten klusteroinnista. Analyysin tulokset on kuvattu kappaleessa 7.

Taulukko 2. Esimerkki pelkistettyjen ilmausten ryhmittelystä eli klusteroinnista.

Pelkistys	Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä luokka
tietoisuus johdon odotuksista	käsite strategisista lähtökohdista	strateginen ymmärrys	strateginen johtamisosaaminen
tietoisuus reunaehdoista			
tietoisuus tavoitteista			
näkemykset kehittämistyön tärkeydestä			
ymmärrys tavoitteista	ymmärrys strategiasta		
strategian sisäistäminen			
strategisen kytkennän ymmärrys			
strategisten asioiden ymmärtäminen			
pitkän tähtäimen suunnittelu	tavoitteiden tunnistaminen johtamisessa	tavoitteellinen johtaminen	
strategiasta johdettu tavoitteenasettelu yksikötasolle			
tavoitteen ja vision ymmärtäminen			
tavoitteiden tietoiseksi tekeminen yksikössä	tavoitetietoisuuden lisääminen		
taloustavoitteiden näkyväksi tekeminen			
yhteisten tavoitteiden luominen			
tulosten mittaus	mittaaminen lähijohtamisen tukena	tiedolla johtaminen	
mittarointi			
mittaaminen ja seuranta			
seuranta päivä-, viikko ja kuukausitasolla	seuranta		
arjesta kerättävän tiedon hyödyntäminen johtamisessa			
tunnuslukujen hyödyntäminen			

Kyselyistä saatu aineisto analysoitiin samoin periaattein kuin haastatteluaineisto. Aineiston pienuuden vuoksi taulukointi tehtiin kuitenkin suoraan Excel-tilaan. Opinnäytetyön analysoinnin tuloksia jäsennettiin lopuksi peilamalla niitä vastaanotto toiminnan moniammatillisen tiimimallin johtamisosaamisen teoreettiseen viitekehykseen.

5 TULOKSET

Moniammatillisen tiimimallin johtamisosaamisen tarpeita kartoitettiin opinnäytetyössä kahdesta eri näkökulmasta; organisaation näkemyksiä johtamisosaamisen tarpeille kartoitettiin keskijohdolle ja asiantuntijoille suunnatuilla teema-haastatteluilla ja lähijohdon tunnistamia johtamisosaamistarpeita kartoitettiin tiimimallin lähijohtajille suunnatulla informoidulla kyselyllä. Aineiston analy-

sointi toteutettiin sisällön analyysillä, joka on kuvattu edellisessä luvussa. Tulokset vastaavat tutkimuksen tarkoituksessa ja tavoitteessa kuvattuihin tutkimustehtäviin:

1. Millaista johtamisosaamista tarvitaan terveys- ja sairaanhoitopalvelujen vastaanotto-toiminnasta vastaavan keskijohdon näkemyksen mukaan vastaanottotoiminnan moniammatillisen tiimimallin lähijohtamisessa?
2. Millaista osaamista vastaanottojen lähijohtajat kokevat tarvitsevänsä vastaanottotoiminnan moniammatillisen tiimimallin johtamisessa?
3. Millaista johtamisosaamista tarvitaan tulevaisuuden sote-keskuksessa?

5.1 Keskijohdon ja asiantuntijoiden näkemyksiä johtamisosaamisen tarpeista ”Meijän mallin” lähijohtamisessa

Teemahaastatteluista nousi esille seitsemän johtamisosaamisen kokonaisuutta: laaja-alaisen ajattelun ja toimintaympäristön ymmärryksen merkitys lähijohtamisessa, strateginen johtamisosaaminen, työhyvinvointia tukeva lähijohtaminen, itsensä johtamisen taito, toiminnan johtamisen taito, muutos- ja kehittämisosaaminen lähijohtamisessa sekä viestintäosaaminen.

Laaja-alainen ajattelu ja toimintaympäristön ymmärrys moniammatillisen tiimimallin lähijohtamisessa

Laaja-alainen ajattelu ja toimintaympäristön ymmärrys lähijohtamisessa pitävät tutkimustulosten mukaan sisällään käsityksen toimintaympäristöstä ja toiminnan sisällöstä, ymmärryksen eri toimialueilla ja moniammatillisen tiimissä työskentelevien eri ammattilaisten työn sisällöistä, toiminnan kokonaiskuvan, tarvelähtöisen ajattelun sekä asiakasymmärryksen. Taulukossa 3 on kuvattu laaja-alaisen ajattelun ja toimintaympäristön ymmärrykseen sisältyvä luokittelu.

Taulukko 3. Laaja-alainen ajattelu ja toimintaympäristön ymmärrys vastaanottotoiminnan moniammatillisen tiimimallin lähijohtamisessa.

Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä luokka
Toimintaympäristön tuntemus	Käsitys toimintaympäristöstä	Laaja-alainen ajattelu ja toimintaympäristön ymmärrys vastaanottotoiminnan moniammatillisen tiimimallin lähijohtamisessa
Tieto toiminnan perusteista		
Yhteistyötahojen tuntemus		
Kyky objektiiviseen tarkasteluun		
Toiminnan sisällön tuntemus	Käsitys toiminnan sisällöstä	
Laaja-alaisuuden ja monialaisuuden hahmottaminen	Ymmärrys moniammatillisessa tiimissä työskentelevien työn sisällöstä	
Moniammatillisessa tiimissä työskentelevien työn tuntemus		
Moniammatillisessa tiimissä työskentelevien vastualueiden tuntemus		
Ymmärrys eri toimialueiden työn sisällöistä	Ymmärrys eri toimialueilla työskentelevien työn sisällöistä	
Työnkuvien tunteminen	Tarvelähtöinen ajattelu	
Tulevaisuuden tarpeiden tunnistaminen		
Tarpeiden tunnistaminen		
Asiakasymmärrys	Asiakasymmärrys lähijohtamisessa	
Asiakaskokemuksen huomioiminen palvelujen tuottamisessa		
Asiakasprosessin johtaminen		
Talouden merkityksen ymmärtäminen lähijohtamisessa	Toiminnan kokonais kuvan hahmottamiskyky	
Kokonaisuuksien hahmottaminen		
Syy-seuraussuhteiden ja toiminnan vaikutusten tunnistaminen		
Lakien ja asetusten tuntemus		

Haastateltavat toivat esille lähijohtajalta edellytettävän laaja-alaisen ajattelun mahdollistajina toiminnan perusteiden, toimintaympäristön ja organisaatiotuntemuksen sekä kyvyn tarkastella toimintaa objektiivisesti. Haastateltavat pitivät tärkeänä myös lähijohtajan tuntemusta toiminnan sisällöstä: ymmärrystä moniammatillisuudesta, johdettavan työn sisällöstä sekä prosessien tuntemusta. Lähijohtajan tuntemus moniammatillisessa tiimissä työskentelevien työstä ja vastualueista ainakin karkealla tasolla nähtiin tärkeäksi, vaikka kaikkien alojen substanssiosaamista lähijohtajalta ei edellytettykään.

”Minulla on se kokemus, että substanssiosaaminen, se ei ole välttämättöntä. Meillä on asiantuntijat, jotka ovat oman substanssin asiantuntijoita. He tietää ja osaa sen työn sisällön. Siellä on vanhempia kollegoita vertaisia, jotka pystyy sitten vastaamaan niihin substanssi kysymyksiin”

”En tiedä sitten substanssiosaaminen, onko siinä ihan niin isossa roolissa, että ehkä enempi vähän semmoista yleisosaamista. Eli sitä ymmärrystä muiden eri sote-ammattilaisten työn sisällöstä. Ja sitä osaamista, että eri ammattilaiset puhaltaa yhteen hiileen ja tekee yhdessä töitä asiakkaiden palveluiden palvelutarpeiden tarpeisiin vastaamisessa.”

”Täytyy ymmärtää mitä työ on, että niin kun pystyt sitä johtamaan juuri siinä niin kuin se on.”

”Se ymmärrys, että mitä tekee mielenterveys- ja päihdesairaanhoitaja tai sosiaalityön ammattilainen, fysioterapeutti, kuntoutuksen ammattilainen niin sen

ymmärtäminen, että on jonkinlainen käsitys siitä, että minkälaista sen muiden ammattilaisten työ on.”

Haastateltavien näkemyksen mukaan tarvelähtöisen ajattelun tulisi ohjata lähijohtamista. Tarvelähtöisyydellä tarkoitettiin sekä tulevaisuuden tarpeiden tunnistamista että asiakkaiden tarpeiden tunnistamisen merkitystä palvelujen tuottamisessa ja kehittämisessä. Asiakasymmärryksen merkitys osana lähijohtamista, mikä piti sisällään sekä kiinnostuksen että asiakaskokemusten huomiointien palvelujen tuottamisessa ja asiakasprosessien johtamisen, nousi tuloksissa vahvasti esille.

Toiminnan kokonaiskuvan hahmottamisen kannalta tutkimustuloksissa nousi esille lakien ja asetusten tuntemus, talouden merkityksen ymmärtäminen lähijohtamisessa sekä syy-seuraussuhteiden tunnistaminen ja vaikutusten ja vaikuttavuuden ymmärrys.

Toiminnan johtamisen taito moniammatillisen tiimimallin lähijohtamisessa

Tuloksissa toiminnan johtamisen taito koostui neljästä kokonaisuudesta: yhteensovittavasta johtamisosaamisesta, prosessien johtamisen taidosta, toiminnan sisällön hallinnasta ja Lean-menetelmien ja -työkalujen hallinnasta. Toiminnan johtamisen luokittelu on kuvattu taulukossa 4.

Taulukko 4. Toiminnan johtamisen taito vastaanotto toiminnan moniammatillisen tiimimallin lähijohtamisessa.

Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä luokka
Moniammatillisuuden hyödyntäminen toiminnan johtamisessa	Yhteensovittava johtamisosaaminen	Toiminnan johtamisen taito vastaanotto toiminnan moniammatillisen tiimimallin lähijohtamisessa
Integroidun työskentelytavan tukeminen		
Yhteistyön edistämisen taidot		
Talousjohtamisosaaminen	Prosessien johtamisen taidot	
Prosessien hallinta		
Resurssien hallinta		
Johdettavan työn tuntemus	Toiminnan sisällön hallinta	
Perehdyttämisen koordinointi ja suunnittelu		
Lean-työkalujen käyttö		
Ongelmanratkaisutaidot		
Visuaalisuuden hyödyntäminen johtamisessa		
Vakioiminen		
Päivittäisjohtamisen taito		

Tulosten mukaan yhteensovittavalla johtamisosaamisella on merkittävä rooli moniammatillisen tiimimallin lähijohtamisessa. Yhteensovittava johtamisosaaminen pitää tulosten mukaan sisällään moniammatillisuuden hyödyntämisen toiminnan johtamisessa, mikä vaatii lähijohtajalta eri ammattilaisten työtapojen ja metodien tuntemusta.

”(Lähi)johtajalla pitäisi olla tätä eri ammattiryhmien työtapojen tuntemusta myös ja sitten vähän tämmöistä metodien ja menetelmienkin tuntemusta.”

Yhteensovittavassa johtamisosaamisessa korostuivat yhteistyötaidot ja yhteistyön edistämisen taidot, kuten kyky verkostomaiseen työskentelyyn ja sen johtamiseen sekä sovittävän johtamisen taidot. Lisäksi yhteensovittava johtamisosaaminen pitää sisällään integroidun työskentelytavan tukemisen ja kyvyn sitouttaa eri ammattiryhmät työskentelemään saman päämäärän saavuttamiseksi.

”Integroidussa johtamisessa minusta korostuu se, että osaa niin kuin sitouttaa nämä eri alan ammattilaiset tekemään yhdessä työtä saman päämäärän eteen.”

Toiminnan johtamisen toisena kokonaisuutena tuloksissa nousi esille mukaan prosessien johtamisen taidot, joihin lukeutuivat prosessien hallinta; prosessien tunteminen ja prosessijohtamisen taito ja resurssien hallinta sekä talousjohtamisosaaminen. Talousjohtamisosaamisessa korostui kustannustietoisuuden näkökulma.

Kolmantena kokonaisuutena toiminnan johtamisen taidoissa nousi tuloksissa esille toiminnan sisällön hallinnan kokonaisuus, jossa lähijohtamisessa korostuivat perehdyttäminen ja sen suunnittelu ja koordinointi. Lisäksi haastateltavat nostivat esille johdettavan työn tuntemuksen merkityksen lähijohtamisessa. Perehdyttämisen osalta tärkeäksi nähtiin etenkin eri ammattiryhmille toteutettava yhtenäinen perehdytys ja Lean-ajatteluun perehdyttäminen.

”Myös verkostoa pitäisi samalla kouluttaa tähän Lean-ajattelun ja tähän malliin, että he olisivat sitten siinä sisällä jo kun tätä toimintaa toteutetaan moniammatillisesti. Tämän tuon esille sosiaalityön näkökulmasta, siellä ei tunneta riittävän hyvin esimerkiksi tätä toimintamallia.”

”Jos ajatellaan vaikka niin kun tiimimalli-perehdytystä. No, uuden työntekijän osalta tietysti, jos on varsin nuori työntekijä, niin sitten tarvii sitä sisällöllistä perehdytystä. Mutta mallin perehdytykset, ne tehtäisiin niitä yhdessä.”

Lean-menetelmien ja työkalujen käyttö näyttäytyi tuloksissa visuaalisuuden hyödyntämisenä osana lähijohtamista, Lean-työkalujen, kehittämisen taulujen ja Lean-työkalujen aktiivisen käytön hyödyntämisenä lähijohtamisessa, ongelmanratkaisutaitoina sekä päivittäisjohtamisen ja vakioimisen taitona. Lisäksi esille nousi gemban hyödyntäminen toiminnassa. Gemballa tarkoitetaan läpikävelyä, paikan päälle menemistä tutustumista itse siihen, mitä tapahtuu (Torkkola 2019, 224).

Strateginen johtamisosaaminen moniammatillisen tiimimallin lähijohtamisessa

Strategisen johtamisosaamisen kokonaisuus moniammatillisen tiimimallin lähijohtamisessa piti tulosten mukaan sisällään strategisen ymmärryksen, kyvyn strategian jalkauttamiseen ja juurruttamiseen, tarvelähtöisen ajattelun, tavoitteellisen johtamisen, tiedolla johtamisen taidon sekä Lean-ajattelun sisäistämisen johtamisessa. Taulukossa 5 on kuvattu strategiseen johtamisosaamiseen sisältyvä luokittelu.

Taulukko 5. Strateginen johtamisosaaminen vastaanotto toiminnan moniammatillisen tiimimallin lähijohtamisessa.

Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä luokka
Käsitys strategisista lähtökohdista	Strateginen ymmärrys	Strateginen johtamisosaaminen vastaanotto toiminnan moniammatillisen tiimimallin lähijohtamisessa
Ymmärrys strategiasta		
Strategian vieminen käytäntöön	Strategian jalkauttaminen ja juurruttaminen	
Henkilöstön sitouttaminen		
Tavoitteiden tunnistaminen johtamisessa	Tarvelähtöinen ajattelu	
Tavoitteiden tunnistaminen		
Tavoitetietoisuuden lisääminen	Tavoitteellinen johtaminen	
Kokonaisuuksien hahmottaminen		
Syy-seuraussuhteiden ja toiminnan vaikutusten tunnistaminen		
Mittaaminen lähijohtamisen tukena	Tiedolla johtaminen	
Seuranta		
Toiminnan jatkuva arviointi		
Ymmärrys Lean periaatteista	Lean-ajattelun sisäistäminen	
Lean-tietämys		

Haastateltavat nostivat strategisen ymmärryksen osalta esille toiminnan strategisten lähtökohtien tunnistamisen merkityksen osana strategista johtamisosaamista. Esimerkkeiksi näistä nostettiin mm. tietoisuus tavoitteista ja johdon odotuksista sekä johtamista ohjaavien toiminnan reunaehtojen tunnistaminen.

”Lähiesimiehen pitää tavallaan tietää mihin meidän ylin johto on sitoutunut, mitä kohti me ollaan menossa. Ja minkälaisia odotuksia johdolla on sitten vaikkapa meidän mallin suhteen.”

Strategian jalkauttamisen näkökulmasta tärkeiksi osa-alueiksi nousivat strategian käytäntöön vieminen ja henkilöstön sitouttamisen taito. Strategisessa johtamisosaamisessa korostui tavoitteellinen johtaminen.

"Täytyy ymmärtää osata johtaa sitä tavoitteiden mukaisesti ja ne tavoitteisiin on asetettu. Sekä Siun soten organisaatiotasolla, että sitten myös siellä tiimimallitasolla."

Tulosten mukaan lähijohtamisessa tärkeäksi koettiin toiminnan tavoitteiden strategialähtöisyys ja toiminnan nivominen strategiaan. Lisäksi lähijohtamisen näkökulmasta esille nousivat tavoitteiden tunnistaminen ja tavoitetietoisuuden lisääminen tavoitteet näkyväksi tekevällä johtamisella.

Tiedolla johtaminen ilmeni haastatteluissa mittaamisen ja seurannan sekä arvioinnin hyödyntämisenä osana moniammatillisen tiimimallin johtamista. Mittaaminen ja seuranta nivoutuivat osaltaan Lean-ajatteluun ja sen sisäistämiseen osana omaa johtamista. Tulosten mukaan moniammatillisen tiimimallin lähijohtajalta odotettiin ymmärrystä Lean-periaatteista sekä perehtyneisyyttä Lean-ajatteluun.

Työhyvinvointia tukeva johtaminen moniammatillisen tiimimallin lähijohtamisessa

Työhyvinvoinnin näkökulmasta tutkimustuloksissa nousi johtamisosaamisessa vastaanottotoiminnan moniammatillisen tiimimallin lähijohtamisessa esille kolme kokonaisuutta: henkilöstöä tukeva lähijohtaminen, osallistava johtaminen sekä valmentava johtaminen. Taulukkoon 6 on koottu työhyvinvointia tukevan lähijohtamisen luokittelu.

Taulukko 6. Työhyvinvointia tukeva johtaminen vastaanotto toiminnan moniammatillisen tiimimallin lähijohtamisessa.

Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä luokka
Oikeudenmukaisuus lähijohtamisessa	Henkilöstöä tukeva lähijohtaminen	Työhyvinvointia tukeva johtaminen vastaanotto toiminnan moniammatillisen tiimimallin lähijohtamisessa
Luottamuksellisuutta tukeva lähijohtaminen		
Henkilöstöä ja yhteistyötä tukeva lähijohtaminen		
Läsnä oleva lähijohtaminen		
Henkilöstön mukaan ottaminen	Osallistava johtaminen	
Yhteisen keskustelun johtaminen		
Vuorovaikutustaidot lähijohtamisessa		
Kannustaminen ja motivointi	Valmentava johtaminen	
Esimerkillä johtaminen		

Henkilöstöä tukeva lähijohtaminen piti sisällään oikeudenmukaisuuden johtamisessa, joka kuvattiin tasapuolisuutena ja eri ammattiryhmien huomioimisena lähijohtamisessa. Avoin ja läpinäkyvä johtaminen ja turvallisen keskusteluympäristön luominen nousivat esille keinoina luottamuksellisuutta tukevaan lähijohtamiseen. Tuloksissa nousi esille myös läsnä olevan johtamisen, henkilöstön kuulemisen ja kuuntelemisen sekä kasvokkain kohtaamisen merkitys henkilöstöä tukevassa lähijohtamisessa.

Osallistavan johtamisen osalta lähijohtajilta odotetaan henkilöstön mukaan ottamista ratkaisujen etsimiseen ja tiimin yhteisen kehittäminen mahdollistamista sekä tasavertaista osallistamista. Tulosten mukaan myös yhteisen keskustelun johtamisen taito ja vuorovaikutustaidot, kuten ihmisten kohtaamisen, asioiden sanoittamisen ja ihmisten johtamisen taidot, ovat tärkeä osa osallistavan johtamisen kokonaisuutta.

”Se ei ole ylhäältä johtamista, eikä edestä johtamista eikä takaa, vaan se on valmentavaa johtamista siinä yhdessä tiimin kanssa.”

Valmentava johtaminen osalta tuloksissa nousi esille lähijohtajan rooli kannustajana ja motivoijana sekä henkilöstön sparraajana. Lähijohtajalta odotetaan innostavaa johtamista.

”Se (lähijohtaja) on semmoinen motivaattori ja kannustaja. Lähiesimies, joka on tavallaan myös siellä operatiivisella tasolla, hoitaa sitä työnjohtaja velvoitetaan sillä tavalla, että näiden työntekijöiden on hyvää ja turvallista tehdä yhdessä työtä.”

”Pystyy innostamaan sitten sitä työryhmää toimimaan.”

Kannustamisen ja motivoinnin lisäksi haastatteluissa nousi esille esimerkiksi johtamisen merkitys osana valmentavaa ja työhyvinvointia tukevaa johtamista.

”Ajatuksen myyminen oman toiminnan kautta myöskin sitten omille alaisille”

”Jos rohkeasti lähtee tekemään niin kyllä sieltä aina joku löytyy, joka innostuu.”

Itsensä johtamisen taito moniammatillisen tiimimallin lähijohtamisessa

Itsensä johtamisen kokonaisuudessa tuloksissa nousivat esille itsetuntemuksen ja sisäisen motivaation merkitykset lähijohtamisessa. Taulukossa 7 on kuvattu itsensä johtamisen taidon luokittelu.

Taulukko 7. Itsensä johtamisen taito vastaanotto toiminnan moniammatillisen tiimimallin lähijohtamisessa.

Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä luokka
Itsetuntemus lähijohtajan roolissa	Itsetuntemus	Itsensä johtamisen taito vastaanotto toiminnan moniammatillisen tiimimallin lähijohtamisessa
Johtajuuden roolin tunnistaminen		
Halu kehittyä lähijohtajana	Sisäinen motivaatio	
Sitoutuminen lähijohtajuuteen		
Kehittämismotivaatio		

Itsetuntemuksessa korostui johtajuuden roolin tunnistaminen; oman johtajuuden tiedostaminen, aktiivinen rooli lähijohtamisessa ja työnjohdollisen roolin omaksuminen. Itsetuntemus lähijohtajan roolissa näyttäytyi tuloksissa oman vaillinaisuuden tunnistamisen näkökulmasta.

”Esimiehen on pakko olla joukkonsa edessä ja uskallettava ottaa se roolin joka esimiehille kuuluu.”

”Esimiehen on minun mielestä hyvä tunnistaa se, että hänkään ei aina tiedä kaikkea.”

Sisäinen motivaatio kuvattiin haluna kehittyä lähijohtajan roolissa; tiedon hakemisen taitoina, valmiutena oppia muilta ja haluna selvittää asioita sekä kiinnostuksena työtä kohtaan. Tuloksissa nousi esille myös lähijohtajan oman muutoskyvykkyyden merkitys johtamisessa.

”Esimieheltä itseltään vaaditaan muutoskyvykkyyttä myös siinä siitä johtamisen näkökulmasta, siis ei muutosjohtamisen, muutosjohtamisen taidot tulee erikseen, mutta että itsellä esimiehenä on muutoskyvykkyyttä sopeuttaa sitä omaa johtamista niihin tarpeisiin. Että nykyisin ei voi enää johtaa samalla tavalla kuin vielä 10 vuotta sitten. Ja se millä tavalla tänään johdetaan niin se ei toimi 5 vuoden päästä. Tulee uusia sukupolvia, työn tekemisen kulttuuri muuttuu.”

Lisäksi tuloksissa korostui motivaatio kehittää työtä: aloitteellisuus, uskallus ja rohkeus muutokseen, kokeilumentaliteetti ja kärsivällisyys johtaa ja kehittää sekä sitoutuminen lähijohtajuuteen.

Muutos- ja kehittämisosaaminen moniammatillisen tiimimallin lähijohtamisessa

Muutosjohtamisosaaminen nousi tuloksissa esille sekä muutostarpeiden ennakoitavuuksina että muutostoimintataitoina ja muutopsykologian ymmärtämisnä ja kykyä perustella muutoksia. Lisäksi tuloksissa nousi vahvasti esille kyky ja uskallus viestiä muutoksista oikea-aikaisesti ja riittävän varhaisessa vaiheessa.

”Keskenkäisistäkin asioista, tai sellaisista, joista ei vielä ole ihan varmuutta, niin on kuitenkin hyvä viestiä etupainotteisesti.”

Kehittämisosaamisen näkökulmasta tuloksissa nousivat esille kehittämisen menetelmäosaamisen taidot, kuten yhteiskehittämisen taidot, työskentelyn kehittäminen sekä prosessien kehittäminen. Myös oman työn kehittämisen näkökulmat ja jatkuvan parantamisen sisäistäminen osana lähijohtamista nousivat esiin. Muutos- ja kehittämisosaamisen luokittelu on kuvattu taulukossa 8.

Taulukko 8. Muutos- ja kehittämisosaaminen vastaanotto toiminnan moniammatillisen lähijohtamisessa.

Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä luokka
Muutosjohtaminen	Muutosjohtamisosaaminen	Muutos- ja kehittämisosaaminen vastaanotto toiminnan moniammatillisen tiimimallin lähijohtamisessa
Muutosviestintä		
Kehittämisen menetelmäosaaminen	Kehittämisosaaminen	
Työskentelyn kehittäminen		
Jatkuva parantaminen		
Yhteistyön edistämisen taidot		

Viestintäosaaminen moniammatillisen tiimimallin lähijohtamisessa

Viestintäosaaminen nousi haastatteluissa esille useissa eri yhteyksissä. Muutosjohtamisen viestintä kytkeytyi vahvasti muutostoimintataitoihin. Viestintäosaamisen luokittelu on kuvattu taulukossa 9.

Taulukko 9. Viestintäosaaminen vastaanotto toiminnan moniammatillisen tiimimallin lähijohtamisessa.

Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä luokka
Viestintäkanavien tunteminen	Tekninen viestintäosaaminen	Viestintäosaaminen vastaanotto toiminnan moniammatillisen tiimimallin lähijohtamisessa
Vakioitu tiedottaminen		
Viestintätaidot	Viestintä- ja argumentointiosaaminen	
Argumentointitaidot		
Tilannesidonnainen viestintä		

Tulosten pohjalta viestintäosaaminen jakaantui kahteen kokonaisuuteen: tekniseen viestintäosaamiseen, joka pitää sisällään eri viestintäkanavien tuntemisen ja hyödyntämisen ja viestinnän vakioimisen sekä viestintä- ja argumentaatiotaitoihin. Viestintätaitojen osalta haastateltavat nostivat esille lähijohtajan kyvyn johdonmukaiseen viestintään, rohkeuden viestiä, raportointitaidot ja yleisen viestintäosaamisen sekä kyvyn viestiä yhteisellä kielellä. Haastateltavat nostivat esille myös tilannesidonnaisen viestinnän merkityksen lähijohtamisessa. Argumentaatiotaitojen osalta tuloksissa korostui perustelemisen taito.

5.2 Lähijohtajien näkemyksiä johtamisosaamisen tarpeista ”Meidän mallissa”

Lähijohdolle suunnatun kyselyn tulokset noudattelivat pitkälti samoja sisältöjä haastatteluiden kanssa, joskin suppeammassa muodossa. Johtamisosaamisen tarvetta kuvaavia kokonaisuuksia muodostui kolme: toimintaympäristön merkityksen ymmärtämisen tärkeys, työhyvinvointia tukeva lähijohtaminen ja muutos- ja kehittämisosaaminen lähijohtamisessa.

Toimintaympäristön ymmärrys moniammatillisen tiimimallin lähijohtamisessa

Lähijohtajan ymmärrys toimintaympäristön sisällöstä koostuu toiminnan johtamisen taidoista sekä kyvystä hallita kokonaisuuksia. Toiminnan johtamisen taidot sisältävät tarpeen päivittäisjohtamisosaamisesta, viestintäosaamisesta sekä Lean-osaamisesta. Tuloksissa korostui myös lähijohtajan yhteensovittavan johtamisen taitojen vaade. Taulukkoon 10 on koottu toimintaympäristön ymmärrykseen liittyvä luokittelu.

Taulukko 10. Toimintaympäristön ymmärrys moniammatillisen tiimimallin lähijohtamisessa.

Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä luokka
Päivittäisjohtamisen taidot	Toiminnan johtamisen taito	Toimintaympäristön ymmärrys moniammatillisen tiimimallin lähijohtamisessa
Yhteensovittavan johtamisen taito		
Viestintäosaaminen		
Lean-osaaminen		
Käsitys työn sisällöstä	Kokonaisuuksien hallinta	
Käsitys toimintaympäristöstä		

Päivittäisjohtamisen taidoissa oleellista on esihenkilön organisointikyky sekä taito tarttua epäkohtiin. Viestintäosaamisessa tärkeää on ennakoiva viestintä, perusteleva viestintä sekä muutoksista tiedottaminen. Lean-osaamisessa korostui sekä esihenkilön ymmärrys Lean-johtamisesta että Lean-työkalujen käyttö arjessa. Yhteensovittavan johtamisen osaamisvaatimuksissa vastaajat nostivat esille eri ammattiryhmien johtamisen taidot ja palvelualueiden välisen yhteistyön tärkeyden.

“Integroiva johtaminen edellyttää mielestäni eri palvelualueiden ja palveluketjujen tuntemusta yli rajojen, mutta myös tiivistä yhteistyötä eri palvelualueiden välillä.”

“On oltava kyky ennenaikaisen tiedottamiseen, tulisi tiedottaa, vaikka ei olisi tiedotettavaa.”

“Lean-johtaminen on oltava hallussa. Siinä korostuu kiinnostuneisuus ja halu perehtyä sen syvempään osaamiseen.”

Kokonaisuuksien hallintataidot koostuvat lähijohtajan kyvystä käsittää työn sisältöä ja kyvystä hahmottaa toimintaympäristöä. Käsitykseen työn sisällöstä kuuluu palaverikäytäntöjen ymmärtäminen ja eri toimijoiden ja roolien tuntemus. Tärkeänä nähtiin myös tuntemus sekä palveluketjuista että prosesseista.

“Terveysasemalla osastonhoitajana toimiminen vaatii taitoa ja osaamista organisoida ja johtaa laajempaa kokonaisuutta. Se edellyttää myös kaikkien toimijoiden prosessien tuntemusta ja niissä sisällä olemista.”

Vastaajat pitivät oleellisena myös tiedolla johtamisen taitoa ja kykyä johtaa laajempia kokonaisuuksia. Kokonaisuuden organisointitaidot ja henkilöstöjohtaminen, myös etätyöskentelyn keinoin, nousivat lisäksi esille vastauksissa. Edellä kuvatut osaamisvaateet kuuluvat analyysissä toimintaympäristön hahmottamisen kokonaisuuteen.

Työhyvinvointia tukeva johtamisosaaminen moniammatillisen tiimimallin lähijohtamisessa

Henkilöstön työhyvinvointia tukeva johtamisosaaminen on vastaajien mukaan oleellinen osa lähijohtajan osaamisen tarvetta moniammatillisessa tiimimallissa toimiessa. Tutkimustuloksissa tämä kokonaisuus muodostui henkilöstön johtamistaidoista sekä valmentavasta johtamisosaamisesta. Ihmissuhdetaidoissa vastaajat kokivat esihenkilön avoimuuden ja joustavuuden olevan tärkeää. Yhteistyötaidot ja sovittelijan rooli ja erityisesti hankalien persoonien johtaminen nousivat esiin. Myös yleinen henkilöstöjohtamisen taito nostettiin lähijohtajan osaamisen tarpeeksi.

“Henkilöstöjohtaminen ja työntekijöiden hyvinvointi on prioriteettillistalla nro. 1.”

Työhyvinvointia tukevan osaamisen luokittelu on kuvattu taulukkoon 11.

Taulukko 11. Työhyvinvointia tukeva johtamisosaaminen moniammatillisen tiimimallin lähijohtamisessa.

Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä luokka
Ihmissuhdetaidot	Henkilöstön johtamisen taito	Työhyvinvointia tukeva johtamisosaaminen moniammatillisen tiimimallin lähijohtamisessa
Henkilöstöä tukeva johtaminen		
Oikeudenmukainen johtaminen		
Kannustaminen ja motivointi	Valmentava johtamisosaaminen	

Valmentavan johtamisosaamisen taitoihin kuuluu kyselyn tulosten mukaan ennen kaikkea henkilöstöä kannustava, motivoiva ja innostava johtamistapa. Esille nousi yksilöllisyyden arvostaminen ja lähijohtajalla tulee olla kykyä luotsata henkilöstöä kohti uusia toimintatapoja vanhasta poisoppien. Kyselyn vastauksissa nousi esiin myös oikeudenmukaisuuden vaade, jolloin esihenkilön kuuluu ottaa kaikkien mielipide yhtä lailla huomioon. Tällöin konsensuksen tekemisen taito korostuu.

“Tarvitaan joustavuutta, sekä hyvää yhteistyökykyä. Henkilöstö pitää saada motivoitumaan ja innostumaan. Vanhasta toimintatavasta poisoppiminen on haasteellista.”

Muutos- ja kehittämisosaaminen moniammatillisen tiimimallin lähijohtamisessa

Kolmantena osaamisen tarpeena kyselyn tuloksissa nousi esille

lähijohtajien osaamistarve kehittämis- ja muutosjohtamisessa. Vastaajien mukaan lähijohtajalla täytyisi olla vahvaa muutosjohtamisen taitoa ja hänen täytyisi kyetä kehittämään moniammatillisen tiimimallin toimintatapoja.

“Muutosjohtaminen on oltava hallussa.”

”Tiimimallin aloitus on iso toiminnan muutos ja siihen tarvitaan erityisen paljon muutosjohtamisen taitoja.”

Taulukkoon 12 on koottu muutos- ja kehittämisosaamiseen liittyvän luokittelun tulokset.

Taulukko 12. Muutos- ja kehittämisosaaminen moniammatillisen tiimimallin lähijohtamisessa.

Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä luokka
Muutosjohtaminen	Kehittämisosaamisen taidot	Muutos- ja kehittämisosaaminen moniammatillisen tiimimallin lähijohtamisessa.
Kehittämisosaaminen		
Halu kehittyä		

Sisäinen motivaatio itsensä kehittämisen saralla on tärkeää. Vastauksissa nousi osaamisen vahvistamisen tarve muun muassa Lean-osaamisen syventämiseksi. Kyselyvastauksissa lähijohtajat kokivat tärkeäksi saada koulutusta jatkossa myös valmentavan johtamisosaamisen, yhteensovittavan johtamistaidon sekä eri johtamistyyliin liittyvän osaamisen vahvistamiseksi.

5.3 Lähijohtajan johtamisosaamisen tarpeet tulevaisuuden sote-keskuksessa

Opinnäytetyön kolmantena tutkimustehtävänä oli etsiä vastausta kysymykseen, millaista johtamisosaamista lähijohtaja tarvitsee työskennellessään tulevaisuuden sote-keskuksessa. Tämän tutkimuskysymyksen tulokset pohjautuvat haastatteluaineistoon, koska lähijohtajille suunnatusta kyselystä ei tähän kysymykseen saatu tuloksia. Tähän tutkimustehtävään saatu aineiston määrä vaikutti luokitteluun siten, että kaikkiin osa-alueisiin ei yläluokkia muodostunut. Aineistolähtöisessä sisällön analyysissä luokkien määrä voi vaihdella aineiston mukaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, 127). Taulukossa 13 on kuvattu kootusti opinnäytetyön tuloksissa esille nousseet johtamisosaamisen tulevaisuuden tarpeita kuvaavat luokat.

Taulukko 13. Lähijohtajan johtamisosaamisentarpeet tulevaisuuden sote-keskuksessa.

Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä luokka
Toiminnan johtaminen	Päivittäisjohtamisen muutos	Lähijohtajuuden johtamisorientaation muutos
Jaettu johtajuus		
Johtajuuden rooli		
Yhteensovittava johtaminen		
Oman johtamisen sopeuttaminen	Itsensä johtamisen taidot	
Sisäinen motivaatio		
Orientaation muutos		
Tarvelähtöinen ajattelu palveluiden johtamisessa	Tarvelähtöinen ajattelu	Toimintaympäristön ymmärrys
Tarvelähtöinen ajattelu henkilöstöjohtamisessa		
Työn sisällön tunteminen	Ymmärrys työn sisällöstä	
Asiakaslähtöisyys		
Tavoitteellinen johtajuus		
Muutosjohtamisen taito		Strateginen johtamisosaaminen
Valmentava johtaminen		Työhyvinvointia tukeva johtamisosaaminen
Osallistava johtamistapa		

Lähijohtajuuden johtamisorientaation muutos

Haastatteluista nousi vahvasti esille vaade johtamisorientaation muutostarpeesta tulevaisuuden sote-keskuksen lähijohtajalle. Tämä kokonaisuus käsittää muutostarvetta päivittäisjohtamisen alueella ja yhä lisääntyvää itsensä johtamisen taitojen vaadetta. Tulosten mukaan päivittäisjohtamisen muutostarve käsittää toiminnan johtamisen taidot, jaetun johtajuuden taidot, uudenlaisen johtajuuden roolin omaksumisen sekä yhteensovittavan johtamisen taidot. Vastaajat kokivat tärkeäksi, että sote-keskuksen lähijohtaja kykenee jakamaan johtamisvastuuta luopumalla päivittäistyön organisoinnista. Vastauksissa korostui myös priorisointikyky ja moniammatillisen johtamisorientaation merkitys. Johtajuuden rooliin liittyen vastaajat kokivat tärkeäksi, että lähijohtaja omaa ammattimaisen johtamisorientaation sekä kyvyn toimia johtajana johtajan paikalla.

”Tämä soteuudistus vaatii ilman muuta tällaista uudenlaista johtamisorientaatiota ja tämä on sitä mitä ollaan viemässä nyt eteenpäin.”

”Vaatii sitä, että johtaja kykenee toimimaan johtajana.”

Itsensä johtamisen taidot muodostuvat oman johtamisen sopeuttamisen taidoista sekä sisäisen motivaation merkityksestä. Tulosten mukaan lähijohtaja tarvitsee vahvaa sitoutumista johtamistyöhön ja selkeää omaa visiota johtamisen tavoitteista. Orientaation muutosta vastaajat kuvasivat muun muassa uudenlaisen johtajuusorientaation omaksumisella sekä taidolla kyetä johtamaan toimintaa objektiivisesti.

Toimintaympäristön ymmärrys

Toisena tulevaisuuden johtamisosaamisen vaatimuksia yhdistävänä luokkana analyysissä nousi esiin lähijohtajan tarvitsema ymmärrys toimintaympäristöstä. Tämä pitää sisällään ymmärryksen työn sisällöstä ja tarvelähtöisen ajattelun tarpeen. Tarvelähtöinen ajattelu sekä henkilöstö- että palvelujohtamisessa nähtiin vastauksissa tärkeiksi tekijöiksi tulevaisuuden sote-keskuksen lähijohtajan työlle. Haastatteluvastauksissa nousi esiin muun muassa lähijohtajan kyky tunnistaa sekä alueelliset että yksilölliset tarpeet palveluiden järjestämisessä. Henkilöstöjohtamisen saralla merkityksellisiksi taidoiksi koettiin lähijohtajan ymmärrys työntekijöiden arvomaailmoihin liittyen ja tilanteiden tunnistamisen taito.

”Minä näkisin niin, että pitää huomioida ne alueelliset tarpeet ja ne yksilölliset tarpeet.”

Ymmärrykseen työn sisällöstä kuuluivat vastauksien mukaan työn sisältöjen tunteminen ja asiakaslähtöisyys. Haastatteluvastauksissa monialaisuuden hyödyntäminen lähiesimiestyössä sekä toimialat ylittävän johtamisen taidot nähtiin tärkeinä osaamisen alueina tulevaisuuden sote-keskuksen lähijohtajalle. Työn sisällön tuntemiseen liittyen vastaajat nostivat esiin monialaisuuden ymmärtämisen tärkeyden. Eri ammattilaisten työn sisältöjen tuntemisen nähtiin olevan myös oleellista. Vastauksissa korostui lisäksi laaja-alaisen ymmärryksen tarve liittyen palvelutuotannon prosesseihin. Verkostotaidot nähtiin myös oleellisiksi taidoiksi tulevaisuuden sote-keskuksen lähijohtajalle.

”Hyvin moninaisesti pitää ymmärtää eri ammattiryhmien työn sisältöjä ja arvostaa niitä.”

Vastaajat nostivat yksimielisesti asiakaslähtöisyyden miltei lähtökohdaksi palvelujen tarjoamiselle. Tämä vaatii lähijohtajalta syvää ymmärrystä asiakaslähtöisyydestä ja käsitystä työn kytkeytymisestä asiakaslähtöisyyteen. Opinnäyte-työn tulosten mukaan tulevaisuuden lähijohtajien täytyy hallita myös asiakkaat osallistavan johtajuuden taito.

”Meidän pitäisikin lähteä tulevaisuudessa yhä enemmän siitä asiakkaasta ja asiakkaiden tarpeista.”

Strateginen johtamisosaaminen

Tulevaisuuden sote-keskuksen lähijohtamisen näkökulmasta haastatteluvastauksissa nousi esiin myös strategisten johtamistaitojen merkitys. Vastaajat näkivät tärkeiksi, että lähijohtaja hallitsee tavoitteellisen johtamisen taitoja ja että hänellä on muutosjohtamisen osaaminen monipuolisesti hallinnassa. Tähän liittyen vastauksissa nousi tärkeiksi tekijöiksi muun muassa lähijohtajan talouden ymmärryksen taidot. Talouden hallinnan kokonaisuuden nähdään muuttuvan yhä laajempialaisen osaamisen vaateeksi, jolloin lähijohtajalta vaaditaan päämäärätietoisuutta ja laajaa ymmärrystä talouteen vaikuttavista tekijöistä. Tiedolla johtamisen taidot korostuvat ja johtamisen nähdään siirtyvän prosessijohtamisen suuntaan.

”Se vaatii lähijohtajalta ihan semmoista vähän uudenlaista orientaatiota koko siihen talouteen ja talouden valmisteluun.”

”Ja sitten se tiedolla johtaminen on tosi, tosi tärkeää.”

Työhyvinvointia tukeva johtamisosaaminen

Henkilöstön työhyvinvoinnin tukemisen taidot nousivat tuloksissa keskeisiksi osaamisen tarpeiksi myös tulevaisuuden lähijohtajalle. Vastaajien mukaan lähijohtajalla täytyy olla taitoa osallistaa henkilöstöä monin tavoin työn suunnitteluun ja kehittämiseen. Haastatteluista nousi esiin vierellä johtamisen taito ja läsnäolon tarve. Tulevaisuudessa valmentavan johtamisen taitojen nähdään korostuvan edelleen.

”Rinnalta johtaminen, viereltä johtaminen ja vierellä kulkeminen ovat niitä osa-alueita, joita tulevaisuudessa tullaan kyllä tarvitsemaan.”

5.4 Yhteenveto tuloksista

Organisaation näkökulmaa lähijohtajan johtamisosaamisen tarpeista ”Meidän mallin” lähijohtamisessa kartoittaneissa temahaastatteluihin nousi esille seitsemän johtamisosaamisen kokonaisuutta. Lähijohdolle suunnatun kyselyn tulokset noudattelivat pitkälti samoja sisältöjä haastatteluiden kanssa, joskin suppeammin. Johtamisosaamisen tarvetta kuvaavia kokonaisuuksia muodostui kyselyjen aineiston perusteella kolme. Alla kuvatussa taulukossa (taulukko

13) on kuvattu kokonaisuudet jaoteltuina tutkimustehtävien 1 ja 2 ja mukaisesti.

Taulukko 13. Johtamisosaamisen kokonaisuudet (yhdistävät luokat) keskijohdon ja asiantuntijoiden (sarake 1) ja lähijohdon (sarake 2) näkökulmista.

Millaista johtamisosaamista tarvitaan organisaation edustajien näkemyksen mukaan vastaanottotoiminnan moniammatillisen tiimimallin lähijohtamisessa?	Millaista osaamista vastaanottojen lähijohtajat kokevat tarvitsevansa vastaanottotoiminnan moniammatillisen tiimimallin johtamisessa?
Laaja-alainen ajattelu ja toimintaympäristön ymmärrys lähijohtamisessa	Toimintaympäristön ymmärrys osana lähijohtamista
Toiminnan johtamisen taito	Sisältyy edelliseen
Viestintäosaaminen	Sisältyy edelliseen
Strateginen johtamisosaaminen	
Työhyvinvointia tukeva lähijohtaminen	Työhyvinvointia tukeva lähijohtaminen
Itsensä johtamisen taito	
Muutos- ja kehittämisosaaminen lähijohtamisessa	Muutos- ja kehittämisosaaminen lähijohtamisessa

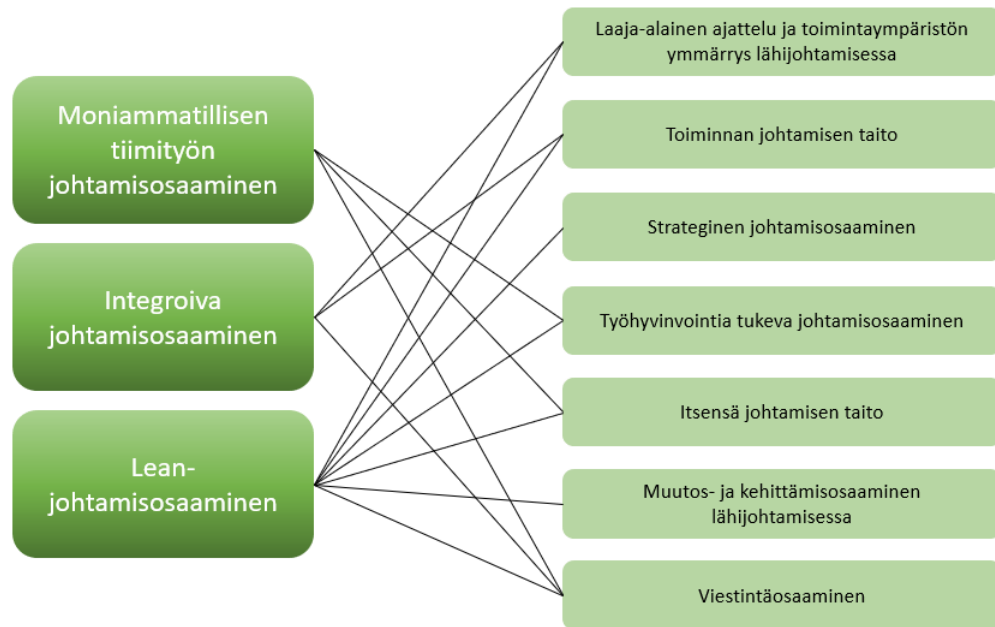
Opinnäytetyön tuloksissa kävi ilmi, että tulevaisuudessa lähijohtajan osaamisvaatimukset tulevat edelleen kasvamaan. Lähijohtajalla täytyy olla laaja-alaista ymmärrystä toimintaympäristöstä ja työn sisällöstä. Jaettu johtajuus lisääntyy, ja moniammatillisen johtamisorientaation merkitys kasvaa edelleen.

Tarvelähtöinen ajattelu korostuu sekä palveluiden että henkilöstön johtamisessa, ja asiakaslähtöisyyden huomioiminen kaikessa toiminnassa on keskeistä. Lähijohtajan johtamistavan täytyy olla valmennuksellista ja osallistavaa. Henkilöstön työhyvinvointiin kuuluu panostaa, ja yksilöllisyys on tärkeää huomioida johtamisessa. Tulevaisuuden lähijohtajan työskentelyotteen oletetaan olevan tavoitteellista, ja muutosjohtamisen taidot tulevat kuulumaan luonnollisena osana johtamistyöhön.

5.5 Tulokset “Meijän mallin” johtamisosaamisen teoreettisen viitekehyyksen näkökulmasta

Opinnäytetyön aineistonkeruun kysymystenasettelu pohjautui opinnäytetyön tutkimustehtäviin, jotka oli johdettu opinnäytetyön teoreettisesta viitekehyydestä. Teoreettinen viitekehys muodostui ”Meijän mallin” lähijohtamisessa korostuvista moniammatillisen tiimityön johtamisosaamisesta, integroivasta johtamisosaamisesta sekä Lean-johtamisosaamisesta. Opinnäytetyön aineiston analysoinnissa muodostuneet yhdistävät luokat muodostavat kuvauksen vastaanottotoiminnan moniammatillisen tiimimallin, ”Meijän mallin” johtamisosaamistarpeista teoreettisen viitekehyyksen näkökulmista. Kuvassa 4 kuvataan opinnäytetyön aineistolähtöisen analyysin tuloksia ja vastaanottotoiminnan

moniammatillisen tiimimallin lähijohtajan johtamisosaamisen teoreettisen viitekehyksen, moniammatillisen tiimimallin johtamisosaamisen, integroivan johtamisosaamisen ja Lean-johtamisosaamisen, välisiä yhteyksiä.



Kuva 4. Vastaanotto toiminnan moniammatillisen tiimimallin johtamisosaaminen opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä.

Opinnäytetyön tulosten mukaan moniammatillisen tiimimallin johtamisosaamisessa korostuvat viestintäosaaminen, työhyvinvointia tukeva johtamisosaaminen ja itsensä johtamisen taito. Integroivassa johtamisosaamisessa esille nousevat laaja-alainen ajattelu ja toimintaympäristön ymmärrys, toiminnan johtamisen taito sekä viestintäosaaminen. Lean-johtamisosaamisessa puolestaan nousevat esille kaikki seitsemän opinnäytetyössä esille nousutta kokonaisuutta: laaja-alainen ajattelu ja toimintaympäristön ymmärrys, toiminnan johtamisen taito, viestintäosaaminen, työhyvinvointia tukeva johtamisosaaminen, muutos- ja kehittämisosaaminen, strateginen johtamisosaaminen sekä itsensä johtamisen taito.

6 “MEIJÄN MALLIN” LÄHIJOHTAMISEN JOHTAMISOSAAMISEN KEHITTÄMISSUUNNITELMA

Ihmisten luovuus tulee parhaiten esiin yhteistyössä työskennellen. Ajatusten vaihto, yhteinen oivaltaminen, sekä vuorovaikutteisuus luovat parhaat edellytykset ideoimiselle ja kehittämistyölle. (Harisalo 2011, 29.) Tämän vuoksi kehittämissuunnitelman työstämisen keinoksi valittiin henkilöstöä osallistava työpajatyöskentely, Learning cafe. Kehittämissuunnitelman laatimiseen tähtäävä työpajatyöskentely toteutettiin ”Meijän mallin” tiiminvetäjien ja osastonhoitajien verkostotapaamisen yhteydessä Joensuussa 3.12.2021. Työpaja toteutettiin tiiminvetäjien ja osastonhoitajien verkostotapaamisen yhteydessä toimeksiantajan toiveesta alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen.

6.1 Toteutuksen kuvaus

Siun sotessa on suunniteltu toteutettavaksi nykyisen strategiakauden aikana johtamisvalmennus, jota koordinoi Osaamisen kehittämisen yksikkö. Valmennuksella tavoitellaan luottamusta ja arvostavaa johtamiskulttuuria, ja sillä pyritään vahvistamaan esihenkilöiden ja johdon itsetuntemusta ja itsensä johtamisen taitoja sekä ihmisten ja muutoksen johtamisen taidon kehittymistä. (Siun sote 2021c.) Opinnäytetyön Meijän mallia koskevan kehittämissuunnitelman laatimisessa huomioitiin Siun soten Osaamisen kehittämisen suunnitelma (Siun sote 2021f) ja johtamisosaamisen kehittämisen kokonaisuus. Lisäksi toteutettiin työpaja, joka kohdennettiin koskemaan ”Meijän mallin” lähijohtamisen erityispiirteitä. Opinnäytetyön tulosten pohjalta työpajan teemaksi valittiin yhdessä vastaanottopalvelujen kehittäjäylilääkärin ja kehittäjäasiantuntijan kanssa toiminnan johtamisen taito. Toteutuksessa hyödynnettiin mukailleen Innokylän (s.a.) Suunta-toiminnan ja arvioinnin työkalua (kuva 5).

Suunta-työkalun avulla pyritään luomaan looginen systemaattisesti etenevä toiminnan suunnitelma (Innokylä s.a.). Suunta-työkalu koostuu seitsemästä eri vaiheesta. Vaiheet ovat 1) tarpeen määrittely, 2) päämäärän asettaminen, 3) tavoitteiden täsmentäminen, 4) keinojen ja prosessien valinta, 5) tehtävien määrittely, 6) tuotoksen kuvaus ja 7) toiminnan onnistumisen kriteerien määrittäminen. Innokylässä (s.a) kuvattu Suunta-työkalu on kuvassa 5.



Kuva 5. Suunta-työkalu toiminnan suunnittelun ja suunnitelman arvioinnin tueksi (Innokylä s.a.)

Tavoitteena työpajassa oli saada osallistujat jakamaan ajatuksiaan ja kommentoimaan toistensa vastauksia. Learning cafen tavoitteena tuleekin olla yhteisen ymmärryksen löytäminen sekä ratkaisujen etsiminen yhteisesti käsiteltäville asioille (Innokylä s.a.). Oppimiskahvila-tyyppisen aineistonkeruumenetelmän on todettu edistävän osallistujien vuoropuhelua. On huomattu, että tätä metodologia käyttäen osallistujat voivat rentoutua vastaamaan monipuolisesti, ja tutkijoiden on mahdollista saada aineistoa, joka muutoin jäisi mahdollisesti saamatta. Yhteisiin tavoitteisiin pääsy helpottuu, ja tavoitteita syntyy. (Partridge 2015.)

Työpajaosuuteen oli verkostotapaamisesta varattu aikaa 1,5 tuntia. Mukana oli osastonhoitajia ja tiimivastaavia kymmeneltä terveysasemalta sekä työhyvinvointiasiantuntija, yhteensä 19 henkilöä. Näiden osallistujien lisäksi työpajaan osallistui organisaatiosta vastaanottopalvelujen kehittäjäylilääkäri sekä kehittämisasiantuntija. Ylilääkäreitä verkostotapaamiseen ei päässyt paikalle. Learning cafessa osallistujat jaettiin osallistujalistan perusteella moniammatillisiin ryhmiin siten, että ryhmät muodostuivat eri terveysasemilla työskentelevistä osastonhoitajista ja tiimivastaavista. Tilaisuuden aluksi pidettiin lyhyt alustus ja tehtäväksi anto ryhmille.

Ryhmiä oli analyysin toiminnan johtamisen taito -osiossa muodostuneiden yläluokkien verran eli neljä pienryhmää. Ryhmille annettiin työskentelyn tukimateriaaliksi opinnäytetyön tulokset-osio toiminnan johtamisen taitojen osalta ja opinnäytetyön luku 3.7. johtamisosaamisen kehittäminen. Kehittäjäylilääkäri, kehittämisasiantuntija ja opinnäytetyön tekijät toimivat ryhmissä kiertävinä fasilitaattoreina.

Työpajassa hyödynnettiin Innokylän Suunta-työkalua alkuperäistä mallia mukaillen siten, että kolme ensimmäistä työvaihetta, tarve, päämäärä ja tavoitteiden määrittely, toteutuivat opinnäytetyön aineiston pohjalta tehdyssä sisällön analyysissä ja loput työvaiheet työstettiin työpajassa. Työpajassa ryhmät miettivät keinoja alatavoitteiden saavuttamiseksi ja pohtivat johtamisosaamisen kehittämisen arviointimenetelmiä. Tavoitteet muodostuivat opinnäytetyön tuloksissa esitellyistä yhdistävistä käsitteistä eli seitsemästä eri kokonaisuudesta ja alatavoitteet näihin liittyvistä yläluokista. Suunta-työkalun mukainen prosessiin liittyvien tehtävien kuvaus, johon liittyy muun muassa aikataulutus (Innokylä s.a.), ei tässä vaiheessa kehittämissuunnitelman laatimista ollut tarpeellista, koska johtamisosaamisen kehittämissuunnitelmaa voidaan käyttää osana laajempaa esimiesten valmennusta, ja tehtävät määrittyvät sen kautta. Suunta-työkalussa tuotokset ja tulokset tähtäävät aina muutokseen (Innokylä s.a.). Meijän mallin johtamisosaamisen kehittämissuunnitelman tuotoksena luotiin ehdotus toimenpiteistä johtamisosaamisen kehittämiseksi, ja tuloksena voidaan pitää johtamisosaamisen kehittymistä tavoitteiden mukaisten kokonaisuuksien osalta. Kuvassa 6 on kuvattu kehittämissuunnitelman laadinnassa käytetty Suunta-työkalua mukaileva kehittämissuunnitelman laadinnan prosessi.



Kuva 6. Työpajan toteutusprosessi mukaillen Innokylän Suunta-työkalua.

Jokainen ryhmä käytti noin 15 minuuttia yhden kokonaisuuden pohdintaan. Tämän jälkeen vastauspapereita kierrätettiin ryhmissä, ja näin saatiin osallistajat pohtimaan annettuja teemoja ja syventämään edellisten ryhmien tuottamia vastauksia. Learning cafen etuna onkin monipuolisen keskustelun mahdollistaminen, ideoiden vaihtaminen sekä aiheiden yhteinen prosessointi. (Innokylä s.a.) Oppimiskahvila päättyi yhteiseen koontiin, jossa ryhmät valitsivat ja esittivät yhden kokonaisuuden, jonka kokivat merkittävimmäksi kehittämistarpeeksi ”Meijän mallin” johtamisosaamisen kehittämisessä. Työpajan lopuksi osallistujilta pyydettiin kirjallinen palaute, jossa pyydettiin arvioimaan työpajan onnistumista, kiinnostavuutta, hyödyllisyyttä ja osallistavuutta. Lisäksi palautelomakkeessa oli mahdollisuus vapaaseen palautteeseen. Opinnäytetyön analyysitulosten ja työpajan tuotosten pohjalta luotiin kehittämissuunnitelma lähijohtajien toiminnan johtamisen johtamisosaamisen tukemiseksi ”Meijän mallissa”.

6.2 “Meijän mallin” lähijohtamisen johtamisosaamisen kehittämissuunnitelma

”Meijän mallin” lähijohtajien johtamisosaamisen kehittämisessä tulee huomioida organisaatiossa jo tarjolla olevat mahdollisuudet osaamisen kehittämiseen. Opinnäytetyön tulosten pohjalta esille nousseet laaja-alaisen ajattelun ja toimintaympäristön ymmärryksen kokonaisuus, työhyvinvointia tukeva johtamisosaaminen, muutos- ja kehittämisosaaminen, itsensä johtamisen taito ja viestintäosaaminen ovat kokonaisuuksia, jotka nousevat esille kaikessa

lähijohtamisessa, eivät vain "Meijän mallin" lähijohtamisessa. Näihin kokonaisuuksiin on Siun sotessa tarjolla runsaasti erilaisia johtamisosaamisen kehittymistä tukevia sisäisiä koulutuksia. Lisäksi Siun sotessa on suunnitteilla lähi- keski- ja ylimmälle johdolle suunnattu strategiaan pohjautuva johtamisvalmennus (Siun sote 2021b).

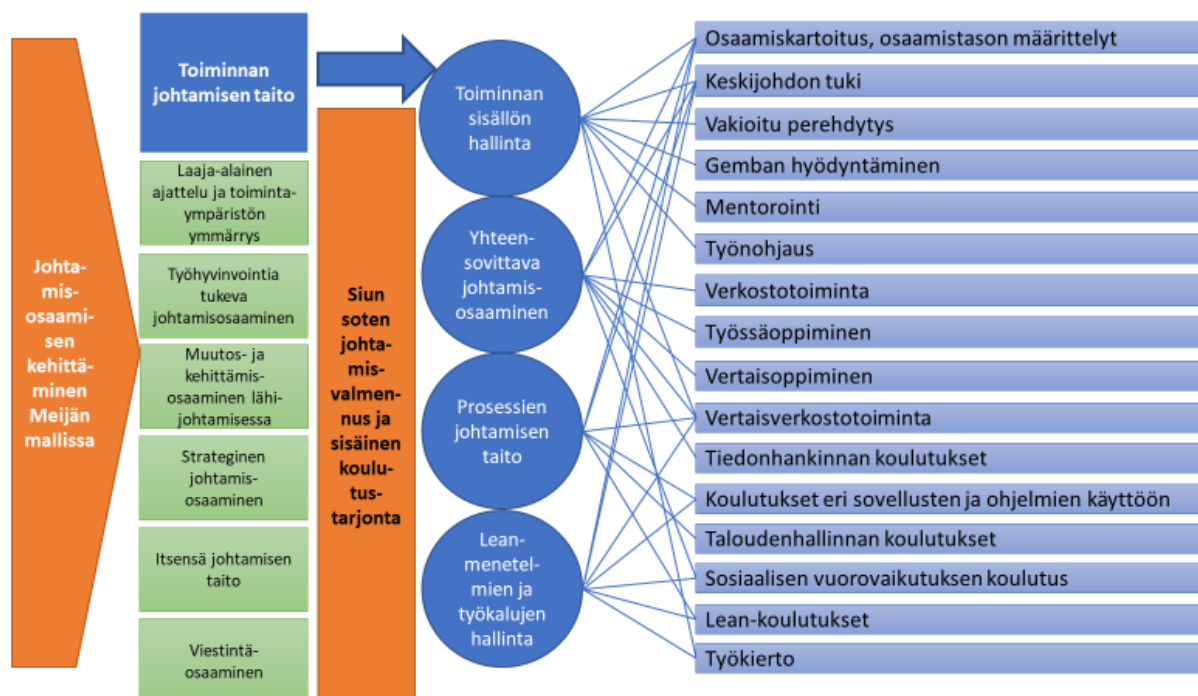
Työpajasta saatujen tulosten mukaan lähijohtajan johtamisosaamisen kehittämisen lähtökohtana tulisi olla lähijohtajan osaamistason kartoitus. Toinen merkittävä kokonaisuus oli keskijohdon tuki johtamisosaamisen kehittymiselle. Säännölliset keskustelut jaettuun johtajuuteen, strategiaan, talouteen ja asiakasarvoon liittyen koetaan tärkeäksi. Kolmantena keskeisenä johtamisosaamisen kehittymistä tukevana kokonaisuutena nousi esille vertaisverkoston merkitys.

Lähijohtajan toiminnan johtamisen taitoon sisältyvän toiminnan sisällön hallinnan kehittämiseksi nousi edellisten lisäksi tarve luoda vakioitu perehdytysmalli "Meijän mallin" lähijohtamiseen, säännönmukainen johdettavaan työhön tutustuminen esimerkiksi Lean-ajattelun mukaisen gemban avulla sekä mentoroinnin, työnohjauksen ja työkierron hyödyntäminen.

Yhteensovittavan johtamisosaamisen kehittämisen näkökulmasta nousi esille koordinoitun verkostomaisen toimintakulttuurin luominen sekä organisaation sisäisesti että eri sidosryhmien kanssa. Lisäksi tärkeänä nähtiin työssäoppimisen aito mahdollistaminen riittävällä resurssilla esimerkiksi vertaisoppimisen keinoin. Koulutustarpeina yhteensovittavan johtamisosaamisen kehittämisessä nousi esille tiedonhankintaan liittyvä koulutus integroivan johtamisotteen ja yhteisen kehittämisen tukemiseksi. Lisäksi tärkeänä nähtiin sosiaaliseen vuorovaikutukseen liittyvän osaamisen kehittäminen.

Sekä prosessien johtamisen taidon että Lean-menetelmien ja työkalujen hallinnan näkökulmasta esille nousivat vahvasti erilaiset koulutustarpeet Lean-ajatteluun ja käytössä oleviin ohjelmistoihin ja sovelluksiin liittyen. Lisäksi prosessien johtamisen taidon osaamisessa nousi esille talouden hallinnan koulutusten tarve. Lean-menetelmien ja työkalujen hallintaan liittyen esille nousi myös sosiaalisen vuorovaikutuksen koulutus. Lean-osaamisen tukemiseksi työkierto nähtiin myös yhtenä mahdollisuutena.

Siun soten johtamisosaamisen kehittämisen nykytilan ja opinnäytetyön tuloksiin pohjautuneen työpajan tulosten pohjalta laadittu ”Meijän mallin” lähijohtajien johtamisosaamisen kehittämisen runko on kuvattu kuvassa 7.



Kuva 7. Kehittämissuunnitelman runko Meijän mallin lähijohtamisen johtamisosaamisen kehittämiseksi.

Opinnäytetyön pohjalta ”Meijän mallin” lähijohtajan johtamisosaamisen kehittämiseksi ehdotetaan seuraavia toimenpiteitä:

1. ”Meijän mallin ” lähijohtajuudelle tulisi määritellä osaamistasot. Tässä voidaan hyödyntää esimerkiksi Bennerin mallia asiantuntijuuden kehittymisestä, jossa kehittymistä kuvataan viiden tason avulla: noviisi, edistynyt, pätevä, taitava ja asiantuntija (Benner 1989, 33–43).
2. ”Meijän mallin” lähijohtajille tulisi laatia yksilöllinen kehittämissuunnitelma, joka perustuu osaamiskartoitukseen.
3. Uusien ”Meijän mallin” lähijohtajien tueksi tulisi laatia vakioitu perehdytysuunnitelma ja toteuttaa suunnitelmallista mentorointia.
4. ”Meijän mallin” lähijohtajien ja keskijohdon välillä tulisi olla vahva ja suunnitelmallinen keskusteluyhteys lähijohtamisen tueksi ja dialogisuuden ylläpitämiseksi.
5. ”Meijän mallin” lähijohtajien vertaisverkostotoimintaa tulisi vahvistaa osaamisen ja tiedon jakamisen näkökulmasta. Vertaisverkostotoiminnalla voidaan tukea lisäksi toiminnan kehittämistä ja lähijohtajana toimimista.

6. Koulutustarjontaa tulisi täydentää Lean-osaamisen näkökulmasta.

7 POHDINTA

Opinnäytetyön aineistonkeruu onnistui haastatteluiden osalta erinomaisesti, kaikki haastattelukutsun saaneet osallistuivat haastatteluun. Tämän vuoksi opinnäytetyön tulokset antavat varsin kattavan kuvan organisaation näkemyksistä ”Meijän mallin” johtamisosaamistarpeista. Lähijohtajille suunnattuun kyselyyn vastasi neljä lähijohtajaa (n = 4), mikä osittain selittää suppeampia tutkimustuloksia. Kyselytutkimuksena toteutettu aineistonkeruu tuotti huomattavasti pienemmän aineiston analysoitavaksi. Sisällön analysointi ja luokittelu oli kyselyvastausten vähäisen määrän ja niukan annin vuoksi haasteellisempaa, ja luokkia syntyi vähemmän.

Jälkikäteen pohdittuna aiheen rajaaminen koskemaan vain joko keskijohdon ja asiantuntijoiden tai lähijohtajien näkemyksiä johtamisosaamisen tarpeista, olisi voinut olla järkevää. Molempien näkökulmien huomioon ottaminen laajensi tutkimusta merkittävästi, mutta toisaalta tämä oli myös toimeksiantajan toive. Opinnäytetyön aineistonkeruun kysymystenasettelu pohjautui opinnäytetyön tutkimustehtäviin. Vähäinen kokemuksemme tutkimustyöstä hankaloitti kysymysten asettelua ja aiheen rajaamista sekä haastattelutilanteessa että kyselyn laatimisessa. Tämä näyttäytyi opinnäytetyössä tutkimustehtäviä laajempaan kysymyksenasetteluna ja haastoi analyysivaiheen toteutusta. Sekä haastatelussa että kyselyjen vastauksissa oli havaittavissa haasteita fokuksen säilymisessä johtamisen ja johtamisosaamisen näkökulmissa.

Kehittämissuunnitelman laatimiseksi toteutetun työpajan toteutus onnistui saadun palautteen mukaan hyvin. Palautteen mukaan 74 % vastaajista piti työpajaa onnistuneena, 68 % osallistujista piti aihetta kiinnostavana, 63 % koki työpajan hyödyllisenä ja 89 % koki työpajan toteutuksen olleen osallistava. Vapaassa palautteessa tuotiin esille aiheen ”vaikeus” ja haasteellisuus. Tämä näkyi myös työpajatoiminnassa. Fasilitaattorit joutuivat toistuvasti ohjaamaan keskustelua yleisestä ”Meijän mallin” toiminnan kehittämisestä johtamisosaamisen suuntaan. Tämä saattoi johtua siitä, että työpajoihin osallistuneet tiimivastaavat eivät ole esihenkilöasemassa ja johtamisosaamisen aihe tuntui heistä vieraalta.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä lähestyttiin vastaanottoiminnan moniammatillisen tiimimallin lähijohtamista moniammatillisen tiimimallin johtamisen, integroivan johtamisena ja Lean-johtamisen näkökulmasta. Tämä teki kokonaisuudesta laajan, tulokulman rajaaminen vain esimerkiksi Lean-johtamisosaamiseen, olisi johtanut sisällönanalyysissä mahdollisesti syvällisempiin tuloksiin. Tulosten analysoinnin ja tarkastelun näkökulmasta on huomioitavaa, että käytännössä ”Meijän mallin” lähijohtamisessa moniammatillisen tiimityön johtaminen, integroiva johtaminen ja Lean-johtaminen nivoutuvat yhteen muodostaen osan ”Meijän mallin” lähijohtamisen kokonaisuutta. Opinnäytetyössä sekä haastateltavilla että kyselyyn vastanneilla olikin haasteita erotella vastauksissaan varsinkin moniammatilliseen tiimityöhön liittyvän johtamisosaamisen ja integroivan johtamisosaamisen elementtejä. Lean-johtamisosaamisen tarpeet osattiin eritellä paremmin.

Opinnäytetyön aineiston analysoinnissa muodostuneet yhdistävät luokat muodostavat kuvauksen vastaanottoiminnan moniammatillisen tiimimallin, ”Meijän mallin” johtamisosaamistarpeista moniammatillisen tiimityön johtamisosaamisen, integroivasta johtamisosaamisen sekä Lean-johtamisosaamisen näkökulmista. Pohdinnassa opinnäytetyön analyysin tuloksia tarkastellaan näistä teoreettisen viitekehysten tulokulmista.

7.1 Tulosten tarkastelu

Tässä luvussa jäsennellään opinnäytetyön tuloksia aiempiin tutkimustuloksiin verraten opinnäytetyön teoreettisen viitekehysten näkökulmasta. Tulokset mukailivat monelta osin aiempia tutkimustuloksia moniammatillisen tiimityön, integroivan johtamisen ja Lean-johtamisen osalta.

Opinnäytetyön tulokset moniammatillisen tiimityön johtamisosaamisen näkökulmasta

Moniammatillisen tiimityön johtamisen näkökulmasta opinnäytetyön tulokset tukevat Isoherrasen (2012, 5, 11, 134, 152) tuloksia siitä, että johtamisen tulee olla kuuntelevaa ja dialogista. Tuloksissa nousi esille henkilöstön kuulemisen ja kuuntelemisen merkitys henkilöstöä tukevassa lähijohtamisessa sekä keskusteleva johtaminen osana osallistavaa johtamista. Chatalalsinghin ja Reeve-

sin (2014, 515) näkemyksen mukaan hyvinvoiva tiimi tarvitsee taitavaa johtajuutta, jossa johtajan rooli on ennen kaikkea tiimiläisiä tukeva, delegoiva ja ryhmähenkeä huomioiva. Tätä tukee sekä keskijohdolle ja asiantuntijoille suunnatuissa teemahaastatteluissa että lähijohdolle suunnatussa kyselyssä esille vahvasti noussut työhyvinvointia tukevan johtamisen merkitys ”Meijän mallissa”.

Opinnäytetyön haastattelutulosten mukaan avoin ja läpinäkyvä johtaminen ja turvallisen keskusteluympäristön luominen nousivat esille keinoina luottamuksellisuutta tukevaan lähijohtamiseen. Kyselytutkimuksessa puolestaan nousi esille esihenkilön avoimuuden ja joustavuuden merkitys ”Meijän mallin” lähijohtamisessa. Tulokset tukevat Sandströmin ym. (2018) näkemyksiä siitä, että moniammatillisen tiimityön edellytyksenä ovat keskustelu, reflektointi ja sosiaaliset taidot, ja toiminnassa korostuvat luottamus, kommunikointitaidot sekä joustavuus eri ammattiryhmien välillä sekä verkostojen hyödyntäminen.

Aiempien tutkimusten mukaan johtajan selkeällä roolilla on keskeinen merkitys tiimityöskentelyn onnistumiseen (Sims ym. 2015, 210). Opinnäytetyössämme haastatteluiden tuloksissa nousut johtajuuden roolin tunnistamisen merkitys ”Meijän mallin” lähijohtamisessa tukee tätä näkemystä. Aiemmissä tutkimuksissa on nostettu esille myös viestinnän onnistumisen merkitys moniammatillisen tiimin johtamisessa (Kapral 2011, 78; Sims ym. 2015, 210), mikä nousi myös opinnäytetyössämme selkeästi esille sekä haastatteluissa että kyselyiden vastauksissa. Kapral (2011, 77) nosti omassa tutkimuksessaan esille henkilöstön motivoinnin ja perehdytyksen merkityksen moniammatillisen tiimityön johtamisessa. Opinnäytetyössämme nämä kokonaisuudet nousivat esille teemahaastatteluiden vastauksissa.

Brún ym. (2019, 15, 22) nostivat moniammatillisen tiimityön johtamisessa esille jaetun johtajuuden merkityksen, jonka katsottiin lisäävän henkilöstön luottamusta johtamiseen ja lisäävän työhyvinvointia. Tämä nousi opinnäytetyömme tuloksissa esille etenkin tulevaisuuden sotekeskuksen johtamisosaamistarpeissa. Opinnäytetyön tulosten mukaan lähijohtajalta odotetaan osallistavan johtamisen näkökulmasta henkilöstön mukaan ottamista ratkaisujen etsimiseen. Tärkeää on myös tiimin yhteisen kehittämisen mahdollistaminen sekä tasavertainen osallistaminen. Nämä tukevat Brúnin ym. (2019, 15, 22)

huomioita siitä, että johtajan kyky antaa tiimiläisille tilaa itsenäiseen päätöksentekoon lisää tiimin työtyytyväisyyttä.

Opinnäytetyön tulokset integroivan johtamisosaamisen näkökulmasta

Teemahaastatteluiden tulosten mukaan laaja-alainen ajattelu ja toimintaympäristön ymmärrys ”Meijän mallin” lähijohtamisessa pitivät sisällään käsityksen toimintaympäristöstä ja toiminnan sisällöstä, ymmärryksen eri toimialueilla ja moniammatillisen tiimissä työskentelevien eri ammattilaisten työn sisällöistä, toiminnan kokonaiskuvan, tarvelähtöisen ajattelun sekä asiakasymmärryksen. Tulos tukee Laulaisen ym. (2020, 163–165) ajatusta siitä, että lähijohtajan integraatiota edistävään johtamisosaamiseen kuuluvat kokonaisuuksien hallinta ja eri toimijoiden ja toimialueiden tuntemus. Myös Zitting ym. (2019, 388–389) nostivat esille moniammatilliseen toimintaan liittyvän osaamisen, sektorirajat ylittävän katsantokannan ja taidon katsoa asioita asiakkaan näkökulmasta osana integraatiota edistävää toimintaa.

Haastatteluiden tuloksissa nousi esille yhteensovittava johtamisosaaminen, joka sisältyi toiminnan johtamisen kokonaisuuteen. Haastateltavien mukaan yhteensovittava johtamisosaaminen, joka pitää sisällään moniammatillisuuden hyödyntämisen toiminnan johtamisessa ja vaatii lähijohtajalta eri ammattilaisten työtapojen ja metodien tuntemusta, on merkittävässä roolissa ”Meijän mallin” lähijohtamisessa. Samansuuntaisia tuloksia nousi esille myös lähijohdolle suunnatun kyselyn tuloksista, joissa nostettiin esille johtamisosaamisen tarpeina kokonaisuuksien hallintataidot ja toimintaympäristön hahmottamiskyky. Lisäksi ”Meijän mallin” lähilähijohtajalta edellytetään eri toimijoiden, roolien, palveluketjujen ja prosessien tuntemusta sekä yhteensovittavan johtamisen osaamista, joka pitää sisällään eri ammattiryhmien johtamisen taidot sekä palvelualueiden välisen yhteistyön tärkeyden.

Viestintä- ja verkostotaidot ovat myös aiempien tutkimusten mukaan (Laulainen ym. 2020, 163–165) osa integraatiota edistävää toimintaa, ja ne nousivat myös opinnäytetyömme tuloksissa esille sekä keskijohdolle ja asiantuntijoille suunnatuissa teemahaastatteluissa että lähijohdolle suunnatussa kyselyssä.

Opinnäytetyön tulokset Lean-johtamisen näkökulmasta

Lean-johtamisosaamisen osalta opinnäytetyön tulokset sekä keskijohdolle ja asiantuntijoille suunnatuista haastatteluista että lähijohdolle suunnatuista kyselyistä tukevat aiempia tutkimustuloksia. Maijalan ym. (2020, 20–22) mukaan Lean-johtamisessa korostuu päivittäisjohtaminen ja sen vakiominen lähijohtajasta riippumattomaksi toimintamalliksi. Nämä nousivat esille myös opinnäytetyömme tuloksissa. Keskijohdon ja asiantuntijoiden haastattelujen tulokset tukivat myös muita Maijalan ym. (2020, 18, 20–22) nostamia Lean-johtamisen elementtejä kuten mittaamisen, toiminnan visuaalinen seurannan nk. Lean-taulujen avulla, päivittäisten lyhyiden, standardisoitujen moniammatillisten tiimikokousten merkitystä osana Lean-johtamista.

Haastatteluiden tulokset tukivat Maijalan ym. (2020, 18, 20–22) tutkimuksen lisäksi useissa muissakin tutkimuksissa (Toussaint & Berry 2013, 75–76; Aijn & Teunissen 2017, 720; Poksinska ym. 2013, 11) esille nostettua jatkuvan parantamisen merkitystä osana Lean-johtamista. Opinnäytetyössämme jatkuva parantaminen liittyi läheisesti Lean-johtamisen lisäksi kehittämisosaamiseen. Tämä nousi myös opinnäytetyön haastattelujen tuloksissa yhtenä moniammatillisen tiimimallin johtamisosaamiseen liittyvänä kehittämisosaamisen osa-alueena.

Lean-johtamista koskevissa tutkimuksissa (Maijala ym. 2020, 21–22, Toussaint & Berry 2013, 78–79, Heinänen & Jokiniemi 2020, 1226–1227; Poksinska ym. 2013, 11) nousee vahvasti esille myös valmentavan johtamisen merkitys osana Lean-johtamista. Opinnäytetyömme tuloksissa valmentava johtaminen nousi esille haastatteluissa osana työhyvinvointia tukevaa johtamista. Työhyvinvointia tukevaan johtamiseen sisältyi tulosten mukaan myös osallistava johtaminen, joka Maijalan ym. (2020, 18, 20–21, 25) tutkimuksen mukaan on osa valmentavaa johtamista ja toimii samalla keinona sitouttaa henkilöstö ja toisaalta mahdollistaa muutoksen ja kehittämisen. Opinnäytetyön tuloksissa henkilöstön sitouttaminen nivoutui strategisen johtamisen taitoihin. Opinnäytetyön haastattelujen tuloksissa valmentavan johtamisen yhtenä elementtinä nousi esille esimerkillä johtaminen, joka Lean-johtamiseen liittyvissä tutkimuksissa ja kirjallisuudessa (Aij & Teunissen 2017, 718; Maijala 2019, 37; Suneja & Suneja 2017) liitetään läheisesti myös itsensä kehittämiseen.

Mönkkönen ja Kekoni (2020, 229) kuvaavat sosiaali- ja terveydenhuollon Lean-ajattelussa keskeisenä asiakaskokemuksen parantamisen ja asiakasprosessien standardisoimisen tasalaatuisen palvelun takaamiseksi. Asiakasnäkökulma nousi opinnäytetyössä esille asiakaslähtöisyytenä ja asiakasymmärryksenä lähijohtamisessa osana laaja-alaisen ajattelun ja toimintaympäristön ymmärrystä.

Lean-johtamisen osalta Maijalan ym. (2020, 25) tutkimuksen mukaan johtamisen kehittämistarpeina nousivat esille etenkin valmentava johtaminen ja Lean-työkalujen hyödyntäminen sekä jatkuvan parantamisen edistämisen systematisointi, Lean-ajattelu, johtaminen ja tiimityöskentelyosaaminen. Vahvistamista kaipaavia kokonaisuuksia olivat lisäksi tiedolla johtaminen ja strategiaosaaminen (Maijala ym. 2020, 25). Opinnäytetyön tuloksissa nousi esille samoja kokonaisuuksia, tiimityöskentelyosaamisen näyttäytyessä tuloksissa hieman laajemmassa kontekstissa ja painottuneena integroivan johtamisosaamisen suuntaan.

Lean-johtamisosaamisen näkökulmasta opinnäytetyön tuloksissa nousivat esille kaikki seitsemän johtamisosaamisen kokonaisuutta: laaja-alainen ajattelu ja toimintaympäristön ymmärrys, toiminnan johtamisen taito, strateginen johtamisosaaminen, työhyvinvointia tukeva johtamisosaaminen, muutos- ja kehittämisosaaminen, itsensä johtamisen taito sekä viestintäosaaminen. Tämä tukee useiden tutkimusten ajatusta siitä, että Lean-ajattelu tulisi kytkeä syvemmin organisaation strategiaan ja toimintakulttuuriin kaikilla tasoilla (Aij & Teunissen 2017, 719; Alefari ym. 2017, 760; Heinänen & Jokiniemi 2020, 1228; Maijala ym. 2020, 26; Toussaint & Berry 2013, 74).

Opinnäytetyön tulokset johtamisosaamisen kehittämisen näkökulmasta

Johtamisosaamisen kehittämisen näkökulmasta opinnäytetyön tuloksissa nousi esille tarve toimintaympäristön laaja-alaisesta ja syvällisestä ymmärryksestä. Lähijohtajalta vaaditaan ymmärrystä vallitsevista ilmiöistä, laaja-alaista näkemystä muun muassa palvelujen tuotannosta, prosesseista ja alueellisista tarpeista ja tarvelähtöisestä palveluiden järjestämisestä. Opinnäytetyön tulokset lähijohtajan osaamistarpeesta kokonaisuuksien hallintaan ja kykyyn johtaa

kokonaisuuksia tukevat myös Pihlaisen (2020, 55, 61) esille nostamaa tarvetta laaja-alaiseen osaamiseen.

Juujärvi ym. (2019) ja Zitting ym. (2019, 384) nostivat esille tarpeen johtamisosaamisen asennekentän ja johtamisen näkökulman muuttamisesta vastaamaan sosiaali- ja terveydenhuollon nykytilaa ja tulevaisuuden näkymiä. Tämä edellyttää mm. asennemuutosta, kykyä asettua oman taustaprofession ulkopuolelle ja sitoutumista ammatti- ja toimialat ylittävään toimintatapaan (Zitting ym. 2019, 384). Opinnäytetyön tuloksissa nykytilaan vastaaminen näyttäytyi etenkin asiakaslähtöisyyden huomioimisena johtamisessa. Opinnäytetyömme tuloksissa nousi myös esille oman johtajuuden sopeuttaminen vastaamaan tulevaisuuden sotekeskuksen johtamistarpeita. Tuloksissa painottui johtajuuden roolin uudenlainen omaksuminen, joka vaatii selkeää visiota johtamisen tavoitteista ja tarpeista sekä ammattimaista johtajuutta, jossa aikaa annetaan johtamiselle. Talousosaamisen näkökulmasta opinnäytetyössä nousi esille uudenlaisen orientaation tarve talousjohtamisen suhteen, jolloin johtamisessa korostuu kokonaisuuksien ja vaikuttavuuden ymmärtäminen. Kantasen (2017, 79) väitöskirjan tulokset puolestaan nostivat esille talousosaamisen osaamisvajeen hoitotyön johtamisosaamisessa.

Johtamisosaamisen kehittämistarpeita tarkasteltaessa nostavat Pihlainen (2020, 55, 61) ja Brún ym. (2019, 20, 21) esille jaetun johtajuuden lisääntymisen tulevaisuudessa. Tämä nivoutuu läheisesti moniammatillisuuteen ja verkostomaiseen työskentelyyn (Pihlainen 2020, 55, 61). Opinnäytetyön tuloksissa nousi jaettu johtajuus esille tulevaisuuden sote-keskuksen johtamisosaamistarpeissa monialaisen orientaation ja jaetun johtajuuden tiedon ja taidon kasvun muodossa. Tämä tukee Zittingin ym. (2019, 387) näkemyksiä lähijohdajien kokeman osaamisvajeesta moniammatillisten tiimien johtamisessa, joka ilmeni etenkin eri alojen substanssiosaamisen puutteina.

Kantanen (2017, 79) nosti väitöskirjassaan esille myös johtamisosaamisen puutteet tutkimustiedon hyödyntämisessä ja kehittämisosaamisessa. Tiedolla johtamisen osaamisen kehittämistarpeita ovat nostaneet tutkimuksissaan esille mm. Juujärvi ym. (2019, 8–13.) ja Maijala ym. (2020, 25). Tiedolla johtamisen osaamistarve nousi esille myös opinnäytetyön tulevaisuuden kehittämistarpeissa.

Sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristön muutos, asiakaslähtöisyyden painottuminen ja kilpailu henkilöstöstä heijastuvat myös opinnäytetyössä esille nousseissa tulevaisuuden johtamisosaamisen tarpeissa. Tulevaisuudessa tullaan tarvitsemaan yhä enenevässä määrin muutoskyvykkyyttä ja muutosjohtamisen taitoja. Henkilöstöjohtamisessa korostuu henkilöstön työhyvinvointia tukeva johtamisosaaminen. Valmentava johtaminen nähdään tärkeänä keinona osallistaa ja tukea henkilöstöä. Tulevaisuuden lähijohtajilta vaaditaan asiakasymmärrystä ja kykyä laaja-alaiseen ja tarvelähtöiseen ajatteluun.

Opinnäytetyön tulokset ja Siun soten strategia

Opinnäytetyön tuloksia vastaanoton moniammatillisen tiimimallin lähijohtajan johtamisosaamistarpeista voidaan peilata myös Siun soten strategiaan. Strategiassa johtamisen näkökulmasta kriittisenä menestystekijänä nähdään luotamusta herättävä, arvostava johtaminen, jolla tavoitellaan henkilöstön muutoskyvykkyyden, palautumiskyvyn ja työhyvinvoinnin parantumista. (Siunsote 2020a; Siunsote 2020b.) Opinnäytetyön tulosten valossa tämä kriittinen menestystekijä on sisäistetty, sillä sekä keskijohdon ja asiantuntijoiden haastatteluissa että lähijohdolle suunnattujen kyselyjen vastauksissa nousi yhtenä osa-alueen työhyvinvointia tukevan johtamisosaamisen merkitys ”Meijän mallin” johtamisessa. Strategian mukaan johtajien ajankäytössä lisätään kanssakäymistä henkilöstön kanssa ja johtaminen on määrätietoista ja tuloshakuista. Lisäksi strategiassa nostetaan esille päätösten perusteiden tiedottamisen avoimuus. (Siunsote 2020a; Siunsote 2020b.) Myös nämä kriittiset menestystekijät nousivat keskijohdon ja asiantuntijoiden haastatteluiden tuloksissa esille läsnäolona, face to face -kohtaamisina ja eri ammattilaisten työn tuntemisena. Viestinnän merkitys osana vastaanottopalvelujen moniammatillisen tiimimallin johtamista nousi esille sekä haastatteluissa että kyselyissä.

7.2 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus

Eettisestä näkökulmasta katsottuna opinnäytetyön tutkimusaiheen valinta on tärkeä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 113). Aihevalintaamme vaikutti merkittävästi oman mielenkiintomme ja organisaation tarpeiden kohtaaminen. Opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa käytiin toimeksiantajan kanssa kolmikantaneuvottelu, jonka pohjalta laadittiin sopimus opinnäytetyöstä (liite 8). Tällöin sovittiin

opinnäytetyön aihe ja tavoite, keskeiset menetelmät ja aineistonkeruutavat, sekä opinnäytetyön prosessin kesto ja ohjaajien, opiskelijoiden ja organisaation yhteyshenkilöiden tiedot.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta on määritellyt ohjeessaan (2013, 6–7) hyvän tieteellisen käytännön kriteerit, jotka ohjasivat opinnäyteprosessiamme. Lisäksi tutkimustyötämme noudatettiin soveltuvin osin Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettisiä periaatteita (Arene 2019, 9.) Ihmisiin kohdistuvissa tutkimuksissa eettisesti tärkein opinnäytetyötämme koskeva näkökulma oli tietoon perustuva suostumus, luottamuksellisuus, seuraukset ja yksityisyys (Hirsjärvi & Hurme 2019, 20). Tutkimukseen osallistuminen perustui riittävään informaatioon tutkimuksen tavoitteista sekä menettelytavoista ja oli vapaaehtoista. (Hirsjärvi & Hurme 2019, 20; TENK 2019, 8.) Edellä kuvatut seikat kuvattiin opinnäytetyömme teemahaastattelun tiedotteessa, tietoisessa suostumuslomakkeessa ja kyselyn saatetekstissä (liitteet 3, 5 ja 6).

Tietojen käsittelyssä sekä haastattelujen tallenteiden ja litteroitujen tallenteiden säilyttämisessä huomioitiin tietosuojanäkökulma. Opinnäytetyön tietojen käsittely on kuvattu opinnäytetyön tietosuojaselosteessa (liite 9). Tietosuojaselosteessa kuvattiin, miten opinnäytetyössä käsiteltiin henkilötietoja, mitä oikeuksia tutkimukseen osallistuvalla oli ja miten omien tietojen käsittelyyn pystyi vaikuttamaan. Haastattelut toteutettiin Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun Microsoft Teams -ympäristössä, jonne tallennuskin tapahtui. Tallennetut haastattelut poistettiin heti litteroinnin jälkeen. Kysely toteutettiin anonyymisti Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun Webropol-ympäristössä. Opinnäytetyöhön liittyvä aineisto suojattiin salasanoin. Opinnäytetyön raportoinnissa kiinnitettiin huomiota siihen, että haastatteluihin ja kyselyihin osallistuvien tunnistamattomuus toteutui.

Tutkimuksen laatu kuuluu myös eettisyyteen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 111). Oma, varsin ohut kokemuksemme tutkimustyöstä, asetti omat haasteensa opinnäytetyön eettisten periaatteiden toteutumiseksi. Tietoista eettisten periaatteiden noudattamatta jättämistä ei tapahtunut, ja olimme säännöllisesti yhteydessä opinnäytetyömme ohjaajiin koko opinnäytetyöprosessin ajan ohjausta saadaksemme.

Läpinäkyvyyttä opinnäytetyöhön toi huolellisesti toteutettava tutkittavien ennakkoinformointi sekä asianmukaisesti hoidettu tutkimuslupaprosessi (Kananen 2017b, 191, Vilka 2020, 41). Tutkimuslupa haettiin opinnäytetyön suunnitelman hyväksymisen jälkeen, ennen aineistonkeruun aloittamista, kesäkuussa 2021. Tutkimuslupahakemus ja päätös myönnetyistä tutkimusluvasta ovat liitteissä 10 ja 11. Eettisten näkökulmien huomioiminen koko prosessin ajan oli tärkeää. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan, Arenen ja oppilaitoksen ohjeiden tarkka noudattaminen koko opinnäytetyöprosessin ajan tuki tutkimuksen eettisyyttä ja lisäsi työn luotettavuutta.

Laadullisen tutkimuksen yleisesti käytettyjä luotettavuuskriteereitä ovat uskottavuus, siirrettävyys, luotettavuus ja vahvistettavuus (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 162). Tutkimuksen uskottavuuden kannalta oli tärkeää raportoida aineiston kerääminen ja analysointi tarkasti (Tuomi & Sarajärvi, 26). Opinnäytetyömme aineistonkeruu ja analysointi on kuvattu luvussa 6. Opinnäytetyön uskottavuutta lisättiin hyvällä suunnittelulla ja tarkalla ja selkeällä raportoinnilla (Tuomi & Sarajärvi 2018, 111; Kananen 2017a, 122; Hirsjärvi ym. 2007, 227). Työstimme opinnäytetyömme suunnitelmaa huolellisesti ja hyödynsimme ohjaajilta saatavaa ohjausta useita kertoja. Opinnäytetyön kielellisessä toteutuksessa hyödynsimme myös oppilaitoksen tarjoamaa ohjausta.

Aineiston analysoinnin tulee tapahtua mahdollisimman puolueettomasti, ilman tutkijoiden omien asenteiden ja taustojen vaikutusta analyysiin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 158–160). Siun sotessa on määritely, että YAMK-opinnäytetöitä voidaan tehdä vain organisaation toimeksiannosta, eivätkä opinnäytetyöt voi kohdistua opiskelijoiden omiin työyksiköihin (Siun sote 2021d). Näin halutaan edelleen varmistaa puolueettomuuden toteutumista tutkijan asemassa.

Tuomen ja Sarajärven (2018, 122) mukaan tutkimuksen luotettavuutta täytyy tarkastella kokonaisuutena, jossa keskeistä on sisäinen johdonmukaisuus ja tutkijoiden sitoutuminen. Tässä opinnäytetyössä tutkimukselle oli selkeä kohde ja tarkoitus, johon päädyttiin sekä toimeksiantajan edustajien että ohjaavien opettajien kanssa käydyissä keskusteluissa. Opinnäytetyön aineistonkeruu suoritettiin kahdella menetelmällä, haastattelun ja kyselyn avulla. Tiedon keruun ja kahden tutkijan triangulaatiolla lisättiin osaltaan tutkimuksen luotettavuutta aineiston keräämisen ja sisällön analysoinnin osalta. (Hirsjärvi

ym. 2007, 228; Tuomi & Sarajärvi 2018, 168; Vilka 2021, 59.) Oli myös tärkeää, että analyysissä tehtävät luokittelut perustuivat aineistoon ja että aineisto ja analyysi kohtasivat kokonaisuudessaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, 119, 122).

Tutkimuksen luotettavuutta ja vahvistettavuutta lisättiin face-validoinnilla, jossa tutkimustulokset palautetaan arvioitavaksi tutkittaville tai taholle, joka tuntee ilmiön syvällisesti (Tuomi & Sarajärvi 2018, 165; Kyngäs & Vanhanen 1998, 10–11). Hirsjärvi ja Hurme (2019, 189) käyttävät termiä osallistujatarkistus, jossa tutkittavat tutustuvat tutkijoiden tulkintoihin. Tässä opinnäytetyössä edellä kuvattu toteutettiin luetuttamalla opinnäytetyötä eri vaiheissa työelämäohjaajilla, jotka tuntevat moniammatillisen tiimimallin ja opinnäytetyön kontekstin erinomaisesti. Tulokset palautuivat tarkasteltavaksi myös vastaanottotoiminnan lähijohdolle kehittämissuunnitelman laadinnan yhteydessä.

Opinnäytetyön luotettavuutta lisää hyvä suunnittelu (Tuomi & Sarajärvi 2018, 111), tarkka dokumentointi opinnäytetyön etenemisestä sekä realistinen aika- ja resurssitaulutus (Hirsjärvi ym. 2007, 227). Siirrettävyyden varmistamiseksi on tärkeää kuvata opinnäytetyön prosessi tarkasti, huomioiden opinnäytetyön konteksti ja tutkimusjoukon huolellinen valinta (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2015, 198). Opinnäytetyöprosessissa raporttia työstettiin koko opinnäytetyön työstämisen ajan mahdollisimman tarkan kuvauksen aikaansaamiseksi.

7.3 Jatkotutkimusaiheet ja yhteenveto

Opinnäytetyön tulokset tukivat aiempia tutkimustuloksia sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristön muutoksien vaikutuksista sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisosaamiseen. Vaikka opinnäytetyössämme lähestymistapa johtamisosaamisen tarpeiden kartoittamiseen oli ”Meijän mallista” lähtevä, opinnäytetyön tulokset olivat samansuuntaisia aiempiin moniammatillisen tiimimallin johtamiseen, integroivaan johtamiseen ja Lean-johtamiseen liittyviin tutkimustuloksiin verrattuna.

”Meijän malli” on varsin tuore toimintamuoto, eikä siitä juuri ole aiempia tutkimuksia. Tämän vuoksi jatkotutkimusaiheita on löydettävissä runsaasti lisää sekä malliin itseensä että mallissa toteutettavaan lähijohtamiseen liittyen.

Opinnäytetyön tuloksissa korostui asiakaslähtöisyyden merkitys ja tarvelähtöisyyden huomioiminen johtamisessa. Näiden aiheiden syvällisempi analysointi osana lähijohtamista olisi mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe. Jo suunnitelmavaiheessa esille noussut henkilöstön näkökulma johtamisosaamisen tarpeisiin olisi myös kiinnostava jatkotutkimuksen kohde. Kolmantena jatkotutkimusaiheena opinnäytetyöprosessin aikana nousi tarve kartoittaa osastonhoitajien ja tiimivastaavien rooleja sekä jaetun johtajuuden toteuttamista. Kehittämissuunnitelman työpajan pohjalta nousi mahdollisiksi jatkotutkimusaiheiksi muun muassa lähijohtajien osaamistasojen määrittely ja mentorointimallin luominen.

Opinnäytetyömme prosessi on ollut varsin opettavainen ja mielenkiintoinen, mutta myös haastava oppimatka tutkimuksellisen oppimisen maailmaan. Se on opettanut meille tutkimusprosessin läpikäynnin lisäksi myös sinnikkyyttä, itsensä johtamisen taitoja sekä päämäärätietoisuutta. Olemme saaneet prosessissa tukea toisiltamme ja ohjaavilta opettajilta sekä työelämän edustajilta ja etenkin lähipiiriltä. Opinnäytetyön suunnitelman työstäminen oli prosessin haastavinta aikaa, tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteen selkiytyminen sujuvoitti prosessin etenemistä. Saimme opinnäytetyömme aineiston analyysin kautta vastaukset asettamiimme tutkimustehtäviin. Toimeksiantaja voi hyödyntää opinnäytetyön tuloksia jatkossa johtamisosaamisen valmennuksen suunnittelussa ja toteutuksessa sekä ”Meidän mallin” lähijohtajien johtamisosaamisen kehittämisen tukemisessa. Näin ollen voimme olla tyytyväisiä opinnäytetyömme lopputulokseen.

LÄHTEET

Ahvalo, J. 2020. Vastaanottopalveluiden kehittäminen. Moniammatillinen tiimimalli, ”Meidän malli”. Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveystalvelujen ky. PowerPoint-esitys 11.12.2020.

Aij, K.H & Teunissen, M. 2017. Lean leadership attributes: a systematic review of the literature. Article. *Journal of Health Organization and Management* Vol. 31 No. 7/8, 2017pp. 713–729.

Alefari, M., Salonitis, K. & Xu, Y 2017. The role of leadership in implementing lean manufacturing. *Procedia CIRP*. 63, 756–761.

Arene. 2019. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. WWW-julkaisu. Saatavissa: <http://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULU-JEN%20OPINN%20C3%84YTET%20C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?t=1578480382> [viitattu 21.6.2020].

Benner, P. 1989. Aloittelijasta asiantuntijaksi. Juva: WSOY.

Brún, A., O’Donovan, R. & McAuliffe, E. 2019. Interventions to develop collectivistic leadership in healthcare setting: a systematic review. *MBC Health Services research*. (2019) 19:72.

Chatalalsingh, C & Reeves, S. 2014. Leading team learning: what makes interprofessional teams learn to work well? *Journal of Interprofessional Care*. 2014; 28(6): 513–515.

Eskola, J., Lätti, J. & Vastamäki, J. 2018. Teemahaastattelu: lyhyt selviytymisopas. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1- Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle, s. 24–46. E-kirja. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus. Saatavissa: www.kaakkuri.fi [viitattu 5.5.2021].

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. E-kirja. Tampere: Vastapaino. Saatavissa: www.kaakkuri.fi. [viitattu 5.5.2021].

Hallam, C & Contreras, C. 2017. Lean healthcare: scale, scope and sustainability. Artikkelii. *International Journal of Health Care Quality Assurance* Vol. 31 No. 7, 2018.

Harisalo, R. 2011. Luovuuden teknologia. Ideointimenetelmät organisaation luovuuden vahvistajina. Tampere University press. Tampere.

Heinänen, T. & Jokiniemi, T. 2020. Lean-ajattelu terveydenhuollon johtamisessa. Vertaisarvioitu artikkeli. *Lääkärilehti* 20/2020.

Helenius, M. 2018. Johtamisosaamisen vaatimukset ja haasteet sote-uudistuksessa. Haastattelututkimus. Pro Gradu -tutkielma. Hoitotieteen laitos. Itä-Suomen yliopisto. Saatavissa: https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/20641/urn_nbn_fi_uef-20181324.pdf?sequence=-1. [viitattu: 20.4.2021].

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2019. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, S. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hujala, A., Laulainen, S., Taskinen, H., Aunola, A. & Martikainen, J. 2020. SOTE-johtajien yhteistyö. Neljä näkökulmaa integroivaan johtamiseen. Itä-Suomen yliopisto, Sosiaali- ja terveystieteiden laitos, Kuopion kampus, Saatavissa: <https://oma.tsr.fi/api/projects/143788b4-5832-42a5-b0fc-e8520caa3443/attachment/ee5e1575-5af8-4a86-9fc8-9803c2d9bf44>. [viitattu 2.4.2021].

Innokylä 2020. Terveystyömalli - Chronic care model (CCM) Saatavissa: <https://innokyla.fi/fi/toimintamalli/terveyshyotymalli-chronic-care-model-ccm> Päivitetty 26.2.2020 [viitattu 15.2.2021].

Innokylä s.a. Työkalut. Saatavissa: <https://innokyla.fi/fi/tyokalut?themes=All&page=0>. [viitattu 23.11.2021].

Institute of Healthcare Improvement s.a. Triple Aim for populations. Saatavissa: <http://www.ihl.org/Engage/Initiatives/TripleAim/Pages/default.aspx> [viitattu 14.5.2021].

Isoherranen, A. 2005. Moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: WSOY

Isoherranen, K. 2012. Uhka vai mahdollisuus – moniammatillista yhteistyötä kehittämässä. Akateeminen väitöskirja. Helsingin yliopisto. Saatavissa: https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/37493/isoherranen_vaitoskirja.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 4.4.2021].

Juujärvi, S., Sinervo, T., Laulainen, S., Niiranen, V., Kujala, S., Heponiemi, T. & Keskimäki, I. 2019. Sote-ammattilaisten yhteinen osaaminen sosiaali- ja terveydenhuollonmuutoksessa. Hankeraportti 2016–2019. Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/handle/10024/138096>. [viitattu: 2.5.2021].

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kallio, H., Pietilä, A-M., Johnson, M & Kangasniemi, M. 2016. Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of advanced nursing* 72(12), 2954–2965. Doi: 10.1111/jan.13031

Kananen, J. 2017a. Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona. Opas opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittajalle. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 232. E-kirja. Saatavissa: www.kaakkuri.fi. [viitattu: 25.4.2021].

Kananen, J. 2017b. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 234. E-kirja. Saatavissa: www.kaakkuri.fi. [viitattu: 25.4.2021].

- Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2015. Tutkimus hoitotieteessä. 3.–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kantanen, K. 2017. Kuntasektorilla toimivien hoitotyön johtajien johtamisosaaminen ja sen muutos. Väitöskirja, Tampereen yliopisto. Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100509/978-952-03-0341-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. [viitattu: 20.4.2021].
- Kapral, O. 2011. Healthcare managers on interprofessional teams. *Journal of interprofessional care*. 2011. 25:77–78.
- Kontio, M. 2010. Moniammatillinen yhteistyö. E-kirja. Oulu. Tukeva-hanke. Saatavissa: <http://oulu.ouka.fi/seutu/tukeva/moniammatillinen-julkaisu.pdf>. [viitattu 4.3.2021].
- Kouri, I. 2009. Lean taskukirja. Teknologiainfo Teknova.
- Kyngäs, H. & Vanhanen, L. 1998. Sisällön analyysi. Artikkel. *Hoitotiede* Vol. 11, no 1/-99.
- Laulainen, S., Zitting, J. & Niiranen, V. 2020. Henkilöstön ja johtajien osaamisvaatimukset integroituvissa palveluissa. Vertaisarvioitu artikkeli teoksessa Uudistuva sosiaali- ja terveysala. Saatavissa: https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/124086/laulainen_ym_henkiloston_ja_johtajien_osaamisvaatimukset.pdf?sequence=2. [viitattu: 4.4.2020].
- Leivonen, K. 2020 Lean-johtaminen terveydenhuollossa: tapaustutkimus yliopistosairaalassa. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto.
- Lewis, N. 2015. A Primer on Defining the Triple Aim. Institute for Healthcare Improvement. Saatavissa: [A Primer on Defining the Triple Aim \(ihi.org\)](https://www.ihimodels.org/~/media/ihimodels/~/media/Default.aspx?tabid=113) [viitattu 14.5.2021].
- Maijala, R. 2019. Lean terveydenhuollossa, näkökulmina hukka ja johtaminen. Väitöskirja. Turun yliopisto.
- Maijala, R., Eloranta, S, Ikonen, T. 2020. Lean-ajattelu ja Lean-päivittäisjohtaminen yliopistosairaaloissa. Vertaisarvioitu artikkeli. *Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti*. Vol 57 Nro1 (2020).
- Modig, N. & Åhlström, P. 2019. Tätä on Lean. Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Rheologica Stockholm: Publishing 2019.
- Muurinen, S. & Mäntyranta, T. s.a. Asiakasvastaava toiminta pitkäaikaisraukien terveyshyötymallissa. STM. saatavissa: https://stm.fi/documents/1271139/1427058/get_file.pdf/2a2a9f1a-8751-42b6-a0f5-ad92ff87e6a2/get_file.pdf.pdf. [viitattu 14.2.2021].
- Mönkkönen, K. & Kekoni, T. 2020. Monitoimijaisuus työntekijän voimavarana ja haasteena. Vertaisarvioitu artikkeli teoksessa Uudistuva sosiaali- ja terveysala (2020). toim. Anneli Hujala & Helena Taskinen (toim.) Tampere: Tampere

University Press, 215–240. Saatavissa: https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/124079/monkkonen_ym_monitoimijaisuus_tyontekijan_voimavara.pdf?sequence=2. [viitattu: 20.5.2021].

Partridge, M. 2015. Evaluation Cafe - A review of literature concerning Word café -methodology used as an evaluative tool in education. *Innovative Practice in Higher Education*. Verkkolehti. Vol 2. Saatavissa: <http://journals.staffs.ac.uk/index.php/ipihe/article/view/76/154#>. [viitattu 23.11.2021].

Paulus, T., Leskelä, R-L., Linna, M., Torvinen, A., Klemola, K., Sinivuori, K., Larsio, A. & Hörmanner, I. 2017. Ehdotus sosiaali- ja terveystalouden uudiksi kansalliseksi mittaristoksi. Valtioneuvoston tutkimustoiminnan julkaisusarja 36/2017. Saatavissa: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/160260>. [viitattu: 14.5.2021].

Pere, K. s.a. Tiimimalli varmistaa palveluiden hyvän saatavuuden ja asiakaskokemuksen, vaikuttavuuden ja kustannustehokkuuden. Word-dokumentti.

Pihlainen, V. 2020. Asiantuntijoiden käsityksiä johtamisosaamisen nykytilasta ja tulevaisuuden suunnista suomalaisissa sairaaloissa 2030. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto. Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos. Saatavissa: https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/22263/urn_isbn_978-952-61-3378-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y. [viitattu 4.5.2021].

Poksinska, B., Swartling, D. & Drotz, E. 2013. The daily work of Lean leaders – lessons from manufacturing and healthcare. Electronic article. Linköping University. Saatavissa. <https://core.ac.uk/download/pdf/206890169.pdf> [viitattu 10.2.2021].

Ryynänen, O-P., Vauramo, E., Malmi, T. & Koikkalainen, V. 2020 Sote ja ikääntymisen ongelmat – selviämispolun etsintää. KAKS- Kunnallissalan kehittämissäätöön Julkaisu 35 2020. Saatavissa: https://kaks.fi/wp-content/uploads/2020/09/sote-ja-ikaantymisen-ongelmat_selviamispolun-etsintaa.pdf. [viitattu 25.3.2021].

Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Opetusjulkaisu. Vaasan yliopisto. Saatavissa: https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7961/isbn_978-952-476-349-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y. [viitattu 16.2.2021].

Sandström, S., Keiski-Turunen, A., Hassila, L., Aunola, E. & Alahuhta, M. 2018. Moniammatillinen yhteistyö sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten kuvaamana. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 44. Saatavissa: <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2018061225734>. [viitattu 12.2.2021].

Sims, S., Hewitt, G. & Harris, R. 2015. Evidence of a shared purpose, critical reflection, innovation and leadership in interprofessional healthcare teams: a realist synthesis. *Journal of interprofessional care*. 2015: 29(3): 209–215.

Sitra 2015. Huomisen sote. Millaiseen sosiaali- ja terveydenhuoltojärjestelmään meidän tulisi pyrkiä ja miten se tehdään. Sitran selvityksiä 92. Huhtikuu

2015. Saatavissa: <https://www.sitra.fi/julkaisut/huomisen-sote/>. [viitattu 25.3.2021].

Siun sote 2020a. Toiminta- ja taloussuunnitelma 2021–2023. Saatavissa: https://www.siunsote.fi/documents/393252/6561109/Siunsote_toiminta-ja-taloussuunnitelma.pdf/1f12aeb6-5161-4c53-aff5-14176372f3b8 [viitattu 6.2.2021].

Siun sote 2020b. Siun soten strategia 2021–2025. Hallitus 26.11.2020. PP-esitys. Saatavissa: <https://www.siunsote.fi/documents/393252/6561109/Siun+soten+strategia+2021%E2%80%932025.pdf/605eedb3-d1ac-322b-07ac-c48d79dec1a7?version=1.0> [viitattu 7.4.2021].

Siun sote 2020c. SOTE-Rakenneuudistushanke. Hankesuunnitelma. Siun sote.

Siun sote 2020d. Tulevaisuuden sosiaali- ja terveystaloussuunnitelma. Siun sote.

Siun sote 2021a. Esimies vahvista johtamisosaamista. Siun sote intranet. 16.4.2021.

Siun sote 2021b. Siun soten johtamisosaamisen kehittäminen. PowerPoint. Siun sote intranet.

Siun sote 2021c. Johtamisvalmennus Siun soten lähi-, keski- ja ylimmälle johdolle. www-sivu. Siun sote intranet.

Siun sote 2021d. Opinnäytetyöt. WWW-sivu. Siun sote intranet.

Siun sote 2021e. Osaaminen. WWW-sivu. Siun sote intranet.

Siun sote 2021f. Osaamisen kehittämisen suunnitelma strategiakaudelle 2021–2025. Siun sote intranet.

Sosiaalihuoltolaki 1301/2014.

Soteuudistus s.a. Tulevaisuuden sosiaali- ja terveystaloussuunnitelma. WWW-sivu. Saatavissa: <https://soteuudistus.fi/tulevaisuuden-sosiaali-ja-terveyskeskus-ohjelma>. [viitattu 7.4.2021].

Suneja, A. & Suneja, C. 2017 Lean ja terveydenhuolto. Duodecim. Oppiportti.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. E-kirja. Talentum media Oy. Saatavissa www.kaakkuri.fi. [viitattu 10.5.2021].

Tapani, J. Tiirinki, H. Bloigu, R. & Turkki, L. 2015. Lean thinking in Finnish healthcare. *Leadership in Health Services* Vol. 29 No. 1, 2016 pp. 9–36
© Emerald Group Publishing Limited 1751–1879.

TENK 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarvointi Suomessa. WWW-julkaisu. Saatavissa: <https://vastuullinentiede.fi/fi/tutkimuksen-suunnittelu/eettinen-ennakoarvointi-suomessa> [viitattu 21.4.2021].

THL s.a. T3-luvun mittaamisen kansallinen suositus. Saatavissa: <https://thl.fi/fi/web/sote-uudistus/palvelujen-tuottaminen/t3-luvun-mittaamisen-kansallinen-suositus>. [viitattu 16.2.2021].

Torkkola, S. 2019. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. 8. painos. Helsinki: Alma Talent.

Toussaint, J.S. & Berry, L.L. 2013. The Promise of Lean in Health Care. Article. *Mayo Foundation for Medical Education and Research*. Mayo Clin. Proc. 2013; 88(1): 74–82.

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

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2013. Hyvä tieteellinen käytäntö ja loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. WWW-julkaisu. Saatavissa: www.tenk.fi [viitattu 21.4.2021].

Työterveyslaitos 2014. Tiimin kehityskaaren neljä vaihetta - näin esimies hioo timantin. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/tiimin-kehityskaaren-nelja-vaihetta-nain-esimies-hioo-timantin/>. [viitattu 20.3.2021].

Valli, R. 2010. Aineistonkeruu kyselylomakkeella. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1- Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle, s. 81–99. E-kirja. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus. Saatavissa: www.kaakkuri.fi [viitattu 5.5.2021].

Vehkalahti K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. E-kirja. Helsingin yliopisto: Finn Lectura. Saatavissa <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/305021/Kyselytutkimuksen-mittarit-ja-menetelmat-2019-Vehkalahti.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 18.5.2021].

Viitala, R. 2012. Johda osaamista. Mittarit ja seuranta. YouTube-video. https://www.youtube.com/watch?v=R7Bdelfi3_g [Katsottu 15.5.2021].

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. E-kirja. Helsinki: Edita. Saatavissa: www.kaakkuri.fi. [viitattu 15.5.2021].

Viitala, R. 2014 Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Verkkojulkaisu. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. E-kirja. Helsinki: Edita. Saatavissa: www.kaakkuri.fi. [viitattu: 10.5.2021].

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Saatavissa: www.kaakkuri.fi, [viitattu: 29.4.2021].

Zitting, J., Laulainen, S. & Niiranen, V. 2019. Lähi- ja keskijohdon osaamisvaatimukset sosiaali- ja terveyspalvelujen integraatiossa. Vertaisarvioitu artikkeli. *Yhteiskuntapolitiikka* 84 (2019):4. Saatavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138586/YP1904_Zittingym.pdf?sequence=2&isAllowed=y. [viitattu: 4.4.2021]

Tiedohakutaulukko

Tietokanta	Hakusanat	Rajaukset	Haun tulokset	Valitut
Finna	lean, johtaminen terveydenhuolto	suomi, englanti 2010–2021 väitöskirja artikkeli	22	3
Finna	moniammatillisuus, tiimityö, terveydenhuolto	suomi, englanti 2010–2021 väitöskirja artikkeli	24	1
Finna	moniammatillisuus, tiimityö sosiaali*	suomi, englanti 2010–2021 väitöskirja artikkeli	31	(2)
Ebsco	Leadership, developing, healthcare	2011–2021. full text, major heading, academic journal	13	1
Finna	johtamisosaaminen, osaamisvaatimus, terveydenhuolto, osaamisvaatimukset	suomi, englanti 2010–2021 opinnäytetyö, muu artikkeli	5	1
Cinahl	multiprofessional teamwork, healthcare, management/leadership	english, 2010–2021 full text academic journal major heading: leadership , teamwork	25	3
Cinahl	lean, healthcare management/leadership	english, 2010–2021 full text academic journal major heading	20	1
Google scholar	johtamisosaaminen, kehittäminen	2010–2021		1
PubMed	lean thinking, management leadership	10 years free full text	4	1
Ebsco	Leadership, competence, healthcare	<10years, full text, academic journal Major heading: leadership, primary healthcare,	38	1
Manuaalinen haku				7

Tutkimustaulukko

Tutkimus	Tutkimuksen tarkoitus	Aineisto ja menetelmä	Keskeiset tulokset
Aij, K.H & Teunissen, M. 2017. Lean leadership attributes: a systematic review of the literature. Article. Journal of Health Organization and Management Vol. 31 No. 7/8, 2017 pp. 713-729	Artikkelissa kuvataan terveydenhuollon johtajalle soveltuvista Lean-ominaisuuksista	Systemaattinen kirjallisuuskatsaus perustuen 32 vertaisarvioituun artikkeliin.	Kirjallisuuskatsauksen perusteella tutkijat määrittivät kehyksen terveydenhuollon lean-johtajuudelle soveltaen viittä lean-johtajuuden periaatetta: jatkuvaa parantamista, itsensä kehittämistä, pätevyyttä, gembaa ja hoshin kanria.
Alefari, M., Salonitis, K. & Xu, Y 2017. The role of leadership in implementing lean manufacturing. Procedia CIRP,63, 756–761	Tutkimuksessa tarkastellaan työntekijöiden suoriutumiskyvyn parantamiseen tähtääviä Lean-johtamisen periaatteita ja käytäntöjä, jotka voivat johtaa työntekijöiden suoriutumiskyvyn parantamiseen. Lisäksi tutkimuksessa käsitellään Lean-johtajan ominaisuuksia.	Kirjallisuuskatsaus (20) ja haastattelututkimus (n = 48).	Tulokset tukevat aiempia tutkimuksia siitä, että ylimmän johdon sitoutuminen on edellytys Lean-ajattelun tulokselliselle toteutukselle. Keskeistä on johdon sitoutuminen, työntekijöiden sitoutuminen muutos- ja valmentavalla johtamistyyllillä ja johdonmukainen pitkäaikainen lean-strategia organisaatioissa.
Brún, A., O'Donovan, R & McAuliffe, E. 2019. Interventions to develop collectivistic leadership in healthcare setting: a systematic review. MBC Health Services research. (2019) 19:72	Tutkimusartikkelissa käsitellään jaetun johtajuuden näkökulmia terveydenhuollossa	Kirjallisuuskatsaus perustuen 24 lähteeseen.	Jaetusta johtajuudesta on saatu useita positiivisia tuloksia, jatkotutkimusta kuitenkin tarvitaan. Tulosten mukaan tarvitaan myös organisaatioissa kehittämistyötä johtamiseen liittyvien toimintatapojen muuttamiseksi.
Chatalalsingh, C. &Reeves, S. 2014 Leading team learning: what makes interprofessional teams learn to work well? Article. Journal Interprofessional Care, 2014; 28(6): 513–518	Tutkimuksessa perehdytään tiimin johtajien oppimiseen vakiintuneessa nefrologitiimissä.	Tutkimus oli etnografinen tutkimus. Menetelmänä induktiivinen temaattinen analyysi havainnoista, pohdinnoista ja haastatteluista.	Artikkeli tarjoaa yksityiskohtia kuinka vakiintuneet tiimin jäsenet edistyvät oppivina johtajina hyödyntämällä johtajuuden tilanteoriaa.
Hujala, A., Laulainen, S., Taskinen, H., Aunola, A. & Martikainen, J. 2020. SOTE-johtajien yhteistyö. Neljä näkökulmaa integroivaan johtamiseen. Itä-Suomen yliopisto, Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos, Kuopion kampus.	Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa lisäymmärrystä sosiaali- ja terveydenhuollon johtajien välisestä yhteistyöstä ja kehittää johtamisyhteistyön käytännön toimintatapoja	Tutkimus oli laadullinen kehittämistutkimus, joka piti sisällään ryhmäkeskusteluja, kävelyhaastatteluja, päiväkirjamerkin- töjä ja luovia työpajoja. Aineistoa analysoitiin sisällönanalyysillä ja erilaisilla diskursiivisilla menetelmillä (mm. diskursiianalyysi, kategoria-	Sektorirajat ylittävä yhteistyö ei ole vielä arkipäivää keskijohdossa, vaan oman vastualueen tulokset ovat ensisijaisia. Terveydenhuollolla koetaan olevan valta-asema muihin toimialueisiin nähden. Keskijohdon jaksamisessa johdon vertaistuki oli merkittävää

		analyysi, narratiivianalyysi ja niiden yhdistelmät). Luovien työpajojen aineiston analyysissä diskursiivisiin menetelmiin yhdistettiin kuvallisen ja kehollisen aineiston tulkintaa. Aineiston analyysi toteutettiin tutkijatriangulaatiolla tutkijaryhmän välisenä yhteistyönä	
Isoherranen, K. 2012. Uhka vai mahdollisuus – moniammatillista yhteistyötä kehittämässä. Akateeminen väitöskirja. Helsingin yliopisto	Väitöskirjatutkimus kartoitti niitä haasteita ja ilmiöitä, joita eri asiantuntijat kohtaavat, kun heidän organisaatiossaan lähdetään kehittämään moniammatillista yhteistyötä	Laadullinen tutkimus Fokus-ryhmähaastattelut, yhteensä 81 haastateltavaa.	Moniammatillisen yhteistyön kehittämisessä keskeiset haasteet liittyvät roolien joustavuuteen ja niistä sopimiseen, vastuuajattelun kehittymiseen, yhteisen tiedon luomiseen, organisaation rakenteisiin ja rajoihin sekä moniammatillisen yhteistyön taitojen ja valmiuksien oppimiseen. Väitöskirjan pohjalta luotiin teoreettinen malli tekijästä, jotka tulee huomioida, kun moniammatillista yhteistyötä kehitetään sosiaali- ja terveysalalla
Pihlainen, V. 2020. Asiantuntijoiden käsitteitä johtamisosaamisen nykytilasta ja tulevaisuuden suunnista suomalaisissa sairaaloissa 2030. Akateeminen väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto.	Väitöskirjassa tarkastellaan johtamisosaamisen sisältöä ja sen tulevaisuutta asiantuntijoiden käsitysten kautta niin yksilön kuin organisaationkin näkökulmasta	Väitöskirja koostuu neljästä vertaisarvioidusta tutkimusartikkelista. Taustalla systemaattinen kirjallisuuskatsaus, analyysinä induktiivinen sisällön analyysi.	Osaamisalueet jaettu terveydenhuollon sisältöihin, toiminnan johtamiseen ja yleiseen johtamisosaamiseen. Tärkeintä johtamisosaamisessa ajanhallinta, talous, muutos ja henkilöstöjohtaminen. Kehittämistarpeina todettu olevan erityisesti muutosjohtaminen ja strateginen johtaminen. Tuloksissa painottuu myös tarve johtamiskoulutuksen tärkeydestä ja uudistamistakin. Johtajien rekrytointiin ja yhtenäisten toimintamallien päivittämiseen nähtiin myös tarvetta.
Kapral, O. 2011 Healthcare managers on interprofessional teams. Articol. Journal of Interprofessional Care, 2011, 25: 77–78	Artikkelissa kuvataan terveydenhuollon johtajien roolia moniammatillisen tiimityön edistämiseksi.	Teoreettinen artikkeli, perustuu 10 tieteelliseen tutkimuslähteeseen.	Terveydenhuollon johtajilla on merkittävä rooli moniammatillisen tiimityön mahdollistamisessa ja koordinoinnissa. Tietoisuutta johtajien merkityksestä tulisi lisätä.
Leivonen, K. 2020 Lean-johtaminen terveydenhuollossa: tapauksitutkimus yliopistosairaalassa. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto.	Väitöskirjassa tarkasteltiin Lean-johtamista suomalaisessa terveydenhuollossa. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa uutta tietoa Lean-johtamisen omaksumisen tasosta yliopistosairaalassa ja siitä, mitä konkreettisia vaikutuksia jatkuvalla parantamisella on vuodeosastotoiminnassa ja mitkä ovat	Tutkimus oli empiirinen, monimenetelmäinen tapauksitutkimus, joka sisälsi sekä määrällisen kyselytutkimuksen (n = 1202) että osallistavan toimintatutkimuksen.	Tutkimuksen mukaan yliopistosairaalassa on saavutettu Lean-johtamisen yleisen tietoisuuden taso, mutta ei systemaattista lähestymistapaa Lean-johtamiseen. Vuodeosastotoiminnan näkökulmasta jatkuva parantaminen vaikutti työyhteisön toimivuuteen monin eri tavoin, pääosin myönteisesti. Tulokset vahvistivat aiempaa tutkimusnäyttöä. Toimintatutkimuksen keskeinen

	sen vaikutukset oli työyhteisön toimivuuteen.		lopputulos oli vakioidun potilaskiertomallin kuvaaminen ja käyttöönotto.
Maijala, R. 2019. Lean terveydenhuollossa, näkökulmina hukka ja johtaminen. Väitöskirja. Turun yliopisto.	Tutkimuksen tarkoitus oli kuvata ja analysoida leanin soveltamista ja Lean-johtamista terveydenhuollossa.	Tutkimus oli laadullinen tutkimus. Tutkimusmenetelmiä käytettiin osallistavaa havainnointia, hukka-arviointia (n = 177), kirjallisuuskatsausta (n = 12), kyselyä (n = 41) ja teemahaastatteluja (N = 15).	Leanin soveltaminen terveydenhuollossa vaatii johtajilta ongelmanratkaisutaitoja, muutosjohtamista, valmentavaa johtamista, oppimiselle myönteisen ilmapiirin luomista, viestintätaitoja ja demokraattiseen toimintaan kannustamista.
Maijala, R., Eloranta, S, Ikonen, T. 2020. Lean ajattelu ja lean-päivittäisjohtaminen yliopistosairaaloissa. Vertaisarvioitu artikkeli. Sosiaalilääketieteellinen Aikakausilehti. Vol 57 Nro1 (2020)	Tutkimuksen tarkoituksena oli tunnistaa lean-päivittäisjohtamisen piirteitä ja siihen liittyvää osaamista sekä Lean-ajattelun hyödynnettävyyttä yliopistosairaaloissa.	Tutkimus oli luonteeltaan laadullinen. Tutkimusmenetelminä käytettiin kyselyä (n = 41) ja teemahaastatteluja (n = 15). Aineisto analysoitiin aineisto- ja teorialähtöisen sisällönanalyysin keinoin.	Johtamisen näkökulmasta keskeisiksi Lean-johtamisessa nousivat valmentava johtaminen ja tiimityön ja muutoksen tukeminen. Toiminnassa korostuivat viestintä, osaamisen hallinta ja erilaiset työkalut. Päivittäisjohtamistarkoituksessa esille nousivat tavoitteiden asettaminen ja niistä viestiminen, strategia ja asiakaslähtöisyys.
Poksinska, B., Swartling, D. & Drotz, E. 2013: The daily work of Lean leaders –lessons from manufacturing and healthcare. Division of Quality Technology and Management, Linköping.	Tutkimuksen tavoitteena oli lisätä Lean-organisaatioissa ymmärrystä johtamisesta ja johtamiskäytännöistä.	Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena viidestä Leania onnistuneesti käyttäneestä organisaatiosta. Aineiston keräys toteutettiin havainnoimalla, puolistrukturoidusti haastattelemalla (n = 49) ja perehtymällä organisaatioiden dokumentteihin. Aineisto analysointi tapahtui sisällön analyysillä	Lean johtamisessa johtajan ensisijainen rooli oli motivoida, valmentaa ja kehittää yksilöitä ja tiimejä prosessien johtamisen sijaan. Tämä näkyy mm. vastuun antamisena ja kehittymään kannustamisena. Lean-johtaminen on vahvasti kytköksissä muutosjohtamiseen.
Sims, S., Hewitt, G. & Harris, R. 2015. Evidence of a shared purpose, critical reflection, innovation and leadership in interprofessional healthcare teams: a realist synthesis. Article. Journal of Interprofessional Care, 2015; 29(3): 209–215	Artikkelissa tutkitaan neljää kirjallisuudesta tunnistetusta 13 ammattialojen välisen tiimityön mekanismista, joiden kautta ammattialojen välinen tiimityö tuottaa vaikutuksensa. Artikkelissa tutkitut mekanismit ovat yhteinen tarkoitus, kriittinen heijastus, innovaatio ja johtajuus	Kirjallisuuskatsaus (n = 19).	Tutkimuksessa löydettiin kaikkia neljää mekanismia tukevia elementtejä, mutta tutkijoiden mukaan ei riittävän vahvasti. Tarvitaan vahvempaa empiiristä tutkimusta näiden mekanismien vaikutuksesta terveydenhuollon eri ammattialojen tiimityössä. Johtajuuden osalta tärkeäksi nousi ammattimainen hierarkia terveydenhuollossa. Lisäksi selkeä johtajuus auttoi tiimejä luomaan yhteisen vision ja kannusti kollektiiviseen oppimiseen. Toinen päätulos oli viestinnän parantaminen tiimin sisällä, jol-

			loin tiimin johtajan asenne ja lähestymistapa määrittä viestinnän avoimuuden asteen.
Tapani, J. Tiirinki, H. Bloigu, R. & Turkki, L. 2015. Lean thinking in Finnish healthcare	Tutkimuksen tarkoituksena oli arvioida Lean ajattelun hyödyntämistä terveydenhuollon johtamisessa ja kehittämisen apuvälineenä. sekä min-kälaisia tuloksia sen käytöllä on saavutettu.	Tutkimus toteutettiin kirjallisuuskatsauksen ja kyselytutkimuksen yhdistelmänä. Kyselytutkimukseen osallistui 20 suomalaista sairaalaa (n = 110).	Lean on suomalaisessa terveydenhuollossa melko uusi, mutta verraten tunnettu menetelmä etenkin sen työkalujen osalta. Leania hyödynnetään suomalaisessa terveydenhuollossa lähinnä kehittämistyökaluna ja taloudellisten säästöjen tai toiminnan tehokkuuden edistämiseksi. Kokemukset Leanista ovat olleet myönteisiä.
Toussaint, J.S. & Berry, L.L. 2013. The Promise of Lean in Health Care. Article. Mayo Foundation for Medical Education and Research. Mayo Clin. Proc. 2013; 88(1):74-82	Artikkelissa kuvataan Lean ajattelun keskeiset periaatteet terveydenhuollossa.	Aineisto perustui tutkijoiden kokoamaan tietoon ja perehtymiseen yli sadasta Lean-ajattelua hyödyntävästä terveydenhuollon yksiköstä.	Artikkelin mukaan kuusi keskeistä periaatetta ovat: 1 Jatkuvan parantamisen asenne, 2. Arvon luominen 3. Yhteinen päämäärä 4. Henkilöstön kunnioitus 5. Visuaalisuus 6. Riittävä vakiointi
Zitting, J., Laulainen, S. & Niiranen, V. 2019. Lähi- ja keskijohdon osaamisvaatimukset sosiaali- ja terveystalvelujen integraatiossa. Vertaisarvioitu artikkeli. Yhteiskuntapolitiikka 84 (2019):4.	Tutkimuksessa haetaan vastauksia kysymyksiin: Millaisia integraatioon liittyviä osaamisvaatimuksia organisaatioiden strategien johto kohdistaa lähi- ja keskijohdolle? Millaisia integraatioon liittyviä osaamisvaatimuksia lähi- ja keskijohdolle itse tunnistaa	Laadullinen tutkimus. Aineistonkeruumenetelmänä COPE – Osaavan työvoiman varmistaminen sosiaali- ja terveydenhuollon murroksessa -hankkeen osahankkeiden 1 ja 5 teemahaastattelut (n = 63). Analyysimenetelmänä käytettiin laadullista teoriaohjaavaa sisällönanalyysia.	Tutkimuksen perusteella lähi- ja keskijohdolle kohdistuu erityisiä vaatimuksia integraation onnistumisen edistämiseksi. Tärkeitä johtamisosaamisen osa-alueita integroivassa johtamisessa ovat verkostoihin ja moniammatillisuuteen liittyvä johtaminen sekä henkilötyöjohtaminen. Johtamisessa alttuisuus on yksi integraation perusarvoista.



Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu

TIEDOTE MONIAMMATILLISEN TIIMIMALLIN, ”MEIJÄN MALLI”N, JOHTAMISOSAAMISTA KOSKEVASTA OPINNÄYTETYÖSTÄ

Johtamisosaamisen kartoittaminen ”Meijän mallissa” on opinnäytetyö, jonka teemme osana sairaanhoitaja, sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen, yamk-opintojamme. Opinnäytetyömme aineistonkeruuseen sisältyy teema-haastattelut, jotka on kohdennettu moniammatillisen tiimimallin keskijohtoon sekä Tulevaisuuden sotekeskushankkeen edustajiin. Haastateltavien tiedot on saatu toimeksiantajalta, Siun sotelta. Tässä tiedotteessa saat tietoa tutkimuksesta.

Osallistumispyyntö

Pyydämme Sinua osallistumaan opinnäytetyömme aineistonkeruuseen sisältyvään haastatteluun. Opinnäytetyössä tutkitaan johtamisosaamisen vaatimuksia moniammatillisessa tiimimallissa, ”Meijän malli”ssa, huomioiden myös tulevaisuuden sotekeskuksen johtamisosaamisvaatimukset. Opinnäytetyöhön osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Haastattelu vie aikaa noin tunnin. Olemme sinuun yhteydessä sopivan haastatteluajan sopimiseksi.

Opinnäytetyön tarkoitus

Opinnäytetyössä tarkoituksena on kuvata millaista johtamisosaamista vastaanottoiminnan moniammatillisen tiimimallin lähijohtamisessa tarvitaan ja millaista johtamisosaamista lähijohtajat kokevat tarvitsevänsä moniammatillisen tiimimallin johtamisessa.

Haastattelujen tavoitteena on tuottaa tietoa, millaista johtamisosaamista edellytetään moniammatillisen tiimimallin ja tulevaisuuden sote-keskuksen lähijohtamiselta. Tulokset analysoidaan sisällönanalyyysillä. Lisäksi opinnäytetyössä toteutetaan kysely moniammatilliseen tiimimalliin siirtyneiden vastaanottojen osastonhoitajille ja ylilääkäreille. Opinnäytetyö arkistoidaan Yksan sähköiseen arkistoon ja julkaistaan mahdollisesti Theseus.fi -sivustolla.

Tietojen luottamuksellisuus

Tutkimusaineisto säilytetään lukitussa paikassa ja tietokoneella salasanalla suojattuna, jolloin ulkopuoliset eivät aineistoa näe. Haastattelu toteutetaan Microsoft Teams- välitteisesti Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun Teams- ympäristössä. Haastattelut tallennetaan ja litteroidaan. Litteroinnin jälkeen tallenteet hävitetään asianmukaisesti. Haastatteluissa esille tulleet asiat kirjoitetaan tutkimusraporttiin tavalla, jossa haastateltavia ei voida tunnistaa. Opinnäytetyöhön osallistuvia informoidaan opinnäytetyön tarkoituksesta ja käytettävistä menetelmistä. Opinnäytetyöhön osallistujat ovat tietoisia osallistumisen vapaaehtoisuudesta ja siitä, että he voivat peruuttaa suostumuksensa, milloin tahansa ilman mitään seurauksia. Peruuttaessasi opinnäytetyöhön osallistumisen haastattelun jälkeen, aineistosi poistetaan tutkimusaineistosta.

Tarvittaessa opinnäytetyöhön liittyviä kysymyksiä voi esittää opinnäytetyön tekijöille.

Yhteystiedot

Maria Barck-Sutinen
sposti: cmaba013@edu.xamk.fi
gsm 0456763301

Tarja Hirvonen
sposti: btahi002@edu.xamk.fi
gsm 0400220553

Teemahaastattelun haastattelurunko

1. Moniammatillisen tiimin johtaminen vastaanottotoiminnassa

- Moniammatillisessa tiimimallissa työskentelee usein eri ammattiryhmien edustajia samassa tiimihuoneessa tai verkostomaisesti ympäristössä. Mallissa toteutetaan myös jaettua johtajuutta sekä osastonhoitajan että ylilääkärin, mutta päivittäisjohtamisessa myös tiimivastaavan kanssa. Millaista moniammatillinen tiimityön johtamisosaamista moniammatillisessa tiimimallissa ("Meijän mallin") lähijohtamisessa tarvitaan?
 - Millaisia strategisen johtamisen tietoja ja taitoja moniammatillisen tiimityön johtamisessa nousee esille?
 - Millaiset tiedot ja taidot korostuvat moniammatillisen tiimityön lähijohtamisessa henkilöstöjohtamisen näkökulmasta?
 - Millaisia viestintäosaamisen tietoja ja taitoja moniammatillisen tiimityön lähijohtamisessa vaaditaan?
 - Mitä tietoja ja taitoja moniammatillisen tiimityön lähijohtaminen vaatii muutosjohtamisen ja kehittämisen näkökulmasta?
 - Mitä moniammatillisen tiimin lähijohtamisessa on huomioitava talousjohtamisen näkökulmasta?
 - Millaista substanssiosaamista moniammatillisen tiimityön lähijohtamisessa vaaditaan? Entä millaisia tietoja ja taitoja lähijohtajalta edellytetään organisaatioon, prosessien ja sosiaali- ja terveydenhuollon lainsäädäntöön liittyen
 - Millaisesta työstä ja /tai johtamiskokemuksesta moniammatillisen tiimityön lähijohtamisessa on hyötyä?

2. Integroiva johtaminen vastaanottotoiminnassa

- Moniammatillisessa tiimimallissa työskentelee useiden eri lähijohtajien alaisuudessa työskenteleviä työntekijöitä, kuten sairaanhoitajia, lääkäreitä, fysioterapeuteja, mielenterveys- ja päihdeyksikön ja suun terveydenhuollon työntekijöitä sekä sosiaalityöntekijöitä ja palveluohjaajia. Millaista integroivan eli yhteensovittavan johtamisen osaamista lähijohtamisessa tarvitaan?
 - Millaisia henkilöstöjohtamisen tietoja ja taitoja integroivan johtaminen moniammatillisessa tiimimallissa edellyttää? Entä asiakkuuksien johtamisen näkökulmasta?
 - Millaista osaamista oman vastuualueen ja toisen palvelualueen (toimialuerajat ylittävän) ylittävää johtaminen vaatii moniammatillisen tiimimallin lähijohtamisessa?
 - Millaista johtamisosaamista tarvitaan jaetun johtajuuden toteuttamisessa?
 - Millaiset kehittämisen, viestinnän tai muutosjohtamisen tiedot ja taidot korostuvat moniammatillisen tiimimallin integroivassa johtamisessa?
 - Millaisesta työstä ja /tai johtamiskokemuksesta moniammatillisessa tiimimallissa on hyötyä integroivan johtamisen näkökulmasta?

3. Lean-johtaminen vastaanottotoiminnassa

- Moniammatillinen tiimimalli perustuu vahvasti Lean- ajatteluun. Mallissa pyritään hoitamaan yli 70 % asiakkaista etänä. Päivittäisjohtamisessa hyödynnetään myös visuaalisuutta erilaisten taulujen muodossa sekä standardisoituja palaverikäytäntöjä. Millaista Lean-johtamisosaamista moniammatillisen tiimimallin lähijohtamisessa tarvitaan?
 - Millaisia Lean-johtamisen tietoja ja taitoja lähijohtajalta edellytetään moniammatillisessa tiimimallissa asiakasarvon lisäämisen näkökulmasta?
 - Millaisia Lean-johtamisen tietoja ja taitoja vaaditaan/mikä korostuu moniammatillisessa tiimimallissa henkilöstöjohtamisen näkökulmasta? Entä talousjohtamisen näkökulmasta?
 - Millaisia Lean-johtamisen tietoja ja taitoja lähijohtajalta edellytetään moniammatillisessa tiimimallissa kehittämisen ja jatkuvan parantamisen näkökulmasta?
 - Millaisia Lean-johtamisen tietoja ja taitoja lähijohtajalta edellytetään moniammatillisessa tiimimallissa viestinnän ja verkostojen johtamisen näkökulmasta?

- 4. Johtamisosaamisen tarpeet tulevaisuuden sote-keskuksessa.
 - Millaista johtamisosaamista lähijohtajat tulevat tarvitsemaan tulevaisuuden sote-keskuksen johtamisessa?
 - Millä keinoin organisaatio voi tukea lähijohtajien johtamisosaamisen kehittymistä?



Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu

Tietoon perustuva suostumus

Lähijohtajien johtamisosaaminen vastaanottotoiminnan moniammatillisessa tiimimallissa
Maria Barck-Sutinen ja Tarja Hirvonen

Olen saanut tiedotteen Lähijohtajien johtamisosaaminen vastaanottotoiminnan moniammatillisessa tiimimallissa -opinnäytetyöhön liittyvästä haastattelusta.

Opinnäytetyössä tarkoituksena on kuvata millaista johtamisosaamista vastaanottotoiminnan moniammatillisen tiimimallin lähijohtamisessa tarvitaan ja millaista johtamisosaamista lähijohtajat kokevat tarvitsevänsä moniammatillisen tiimimallin johtamisessa.

Haastattelujen tavoitteena on tuottaa tietoa, millaista johtamisosaamista edellytetään moniammatillisen tiimimallin ja tulevaisuuden soite-keskuksen lähijohtamiselta. Tulokset analysoidaan sisällönanalyysillä. Opinnäytetyö arkistoidaan Yksan sähköiseen arkistoon ja julkaistaan mahdollisesti Theseus.fi -sivustolla.

Haastattelu on osa opinnäytetyöhön liittyvää aineistonkeruuta. Haastattelut analysoidaan sisällönanalyysillä. Opinnäytetyö julkaistaan Theseus.fi-palvelussa.

Osallistun haastatteluun vapaaehtoisesti. Olen tietoinen, että haastattelut nauhoitetaan ja tallenteet hävitetään puhtaaksikirjoittamisen jälkeen. Haastatteluissa esille tulleet asiat kirjoitetaan tutkimusraporttiin tavalla, jossa haastateltavia ei voida tunnistaa. Minun on milloin vain mahdollisuus kieltäytyä osallistumasta opinnäytetyöhön tai keskeyttää haastatteluprosessi syytä ilmoittamatta. Mikäli perun osallistumiseni haastattelun jälkeen, opinnäytetyön tekijät poistavat minua koskevan aineiston tutkimusaineistosta. Tämä tietoon perustuva suostumuslomake säilytetään tutkijan lukitussa kaapissa asianmukaisesti ja hävitetään tutkimuksen valmistuttua (arvio 12/21). Halutessani minulle toimitetaan tästä paperista kopio.

Haastatteluun osallistujan allekirjoitus ja nimenselvennys

_____/____/____ 2021

Haastattelun toteuttajan allekirjoitus

Maria Barck-Sutinen/Tarja Hirvonen

_____/____/____ 2021

Kysely Webropol, lähijohtajat

Hyvä vastaanottotoiminnan lähijohtaja,

Olemme Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen, yamk-opintoja suorittavia opiskelijoita ja teemme opinnäytetyötä yhteistyössä Siun soten vastaanottopalvelujen ja Tulevaisuuden sote-keskushankkeen kanssa.

Opinnäytetyömme tarkoituksena on kuvata millaista johtamisosaamista vastaanottotoiminnan moniammatillisen tiimimallin lähijohtamisessa tarvitaan ja millaista johtamisosaamista lähijohtajat kokevat tarvitsevansa moniammatillisen tiimimallin johtamisessa.

Tämän informoitu kysely on osa opinnäytetyömme aineistonkeruuta.

Kysely toteutetaan luottamuksellisesti, eikä vastaajan henkilöllisyys paljastu tutkimuksen missään vaiheessa. Kyselytutkimuksen toteuttamisessa noudatetaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeistusta hyvästä tieteellisestä käytännöstä, (www.tenk.fi).

Kysely toteutetaan avoimin kysymyksin ja kyselyyn vastaamiseen menee noin 45 minuuttia.

Toivomme, että vastaat kyselyyn xx.xx.xxxx mennessä.

Vastauksestasi saatava tieto on arvokasta opinnäytetyön toteuttamisen ja tulosten hyödyntämisen kannalta. Kyselyn tuloksia hyödynnetään lähijohtamisen johtamisosaamisen kehittämiseksi tehtävän kehittämissuunnitelman laatimisessa ja Siun soten tulevaisuuden sote-keskuksen lähijohdolle suunnatun valmennuksen suunnittelussa ja toteutuksessa.

Kyselytutkimuksesta saat halutessasi lisätietoja ottamalla yhteyttä:

Maria Barck-Sutinen

sposti: cmaba013@edu.xamk.fi

gsm 0456763301

Tarja Hirvonen

sposti: btahi002@edu.xamk.fi

gsm 0400220553

Kiitos jo etukäteen vastauksestasi.

1. Moniammatillisessa tiimimallissa työskentelee usein eri ammattiryhmien edustajia samassa tiimihuoneessa tai verkostomaisesti. Mallissa toteutetaan jaettua johtajuutta sekä osastonhoitajan että ylilääkärin, mutta päivittäisjohtamisessa myös tiimivastaavan kanssa.
Millaista moniammatillinen tiimityön johtamisosaamista (tietoja ja taitoja) koet moniammatillisen tiimimallin lähijohtamisessa tarvittavan? Voit tarkastella johtamisosaamista esimerkiksi ihmisten, asioiden ja toiminnan johtamisen näkökulmista.
2. Moniammatillisessa tiimimallissa työskentelee useiden eri lähijohtajien alaisuudessa työskenteleviä työntekijöitä, kuten sairaanhoitajia, lääkäreitä, fysioterapeutteja, mielenterveys- ja päihdeyksikön ja suun terveydenhuollon työntekijöitä sekä sosiaalityöntekijöitä ja palveluohjaajia.
Millaista integroivan eli yhteensovittavan johtamisen osaamista koet moniammatillisen tiimimallin lähijohtamisessa tarvittavan? Voit tarkastella johtamisosaamista esimerkiksi ihmisten, asioiden ja toiminnan johtamisen näkökulmista.
3. Moniammatillinen tiimimalli perustuu vahvasti Lean- ajatteluun. Mallissa pyritään hoitamaan yli 70 % asiakkaista etänä. Päivittäisjohtamisessa hyödynnetään myös visuaalisuutta erilaisten taulujen muodossa sekä standardisoituja palaverikäytäntöjä. Millaista Lean-johtamisen osaamista koet moniammatillisen tiimimallin lähijohtamisessa tarvittavan? Voit tarkastella johtamisosaamista esimerkiksi ihmisten, asioiden ja toiminnan johtamisen näkökulmista.
4. Millaista johtamisosaamista ajattelet tarvitsevasi tulevaisuudessa sote-keskuksen lähijohtamisessa?
5. Millaista tukea toivot organisaation tarjoavan oman johtamisosaamisesi kehittämisessä?



Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu

TIEDOTE LÄHIJOHTAJIEN JOHTAMISOSAAMINEN VASTAANOTTOTOIMINNAN MONIAMMATILLIS- SESSA TIIMIMALLISSA- OPINNÄYTETYÖTÄ KOSKEVASTA KYSELYSTÄ

Lähijohtajien johtamisosaaminen vastaanottotoiminnan moniammatillisessa tiimimallissa on opinnäytetyö, jonka teemme osana sairaanhoitaja, sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, YAMK-opinto-
jamme. Opinnäytetyömme aineistonkeruuseen sisältyy informoitu kysely, joka on kohdennettu moniamma-
tillisen tiimimallin siirtyneiden terveysasemien lähijohdolle (osastonhoitajat ja ylilääkärit). Kyselyyn vastaa-
jien tiedot on saatu toimeksiantajalta, Siun sotelta.

Opinnäytetyössä tarkoituksena on kuvata millaista johtamisosaamista vastaanottotoiminnan moniammatilli-
sen tiimimallin lähijohtamisessa tarvitaan ja millaista johtamisosaamista lähijohtajat kokevat tarvitsevansa
moniammatillisen tiimimallin johtamisessa.

Opinnäytetyön tavoitteena on laatia tutkimustulosten pohjalta lähijohtajien tukemiseksi kehittämissuunni-
telma ”Meijän malli”n johtamiseen. Tuloksia hyödynnetään Siun soten tulevaisuuden sote-keskuksen lähijoh-
dolle suunnatun valmennuksen suunnittelussa ja toteutuksessa.

Kyselyllä selvitetään millaista osaamista vastaanottojen lähijohtajat kokevat tarvitsevansa vastaanottotoi-
minnan moniammatillisen tiimimallin johtamisessa. Lisäksi opinnäytetyössä haastatellaan keskijohdon edus-
tajia. Kysely toteutetaan Webropol-kyselynä avoimin kysymyksin ja kyselyistä saatu aineisto analysoidaan
sisällönanalyysilla. Kyselyyn vastataan anonyymisti. Opinnäytetyö arkistoidaan Yksan sähköiseen arkistoon ja
julkaistaan mahdollisesti Theseus.fi -sivustolla.

Opinnäytetyötämme suunnitelma on esitetty osastonhoitajien/ylilääkäreiden palaverissa xx.xx.xxxx.
Tarvittaessa opinnäytetyöhön liittyviä kysymyksiä voi esittää opinnäytetyön tekijöille.

Yhteystiedot:

Maria Barck-Sutinen

sposti: cmaba013@edu.xamk.fi

gsm 0456763301

Tarja Hirvonen

sposti: btahi002@edu.xamk.fi

gsm 0400220553



Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu

SOPIMUS OPINNÄYTETYÖSTÄ

1 / 2

1. OPISKELIJA		2. OPISKELIJA	
Opiskelijanumero 2101981	Virtaiset elutimet Tarja Eliisa	Opiskelijanumero 2101200	Virtaiset elutimet Maria Hannele
Sukunimi Hirvonen		Sukunimi Barck-Sutinen	
Lähesolla Kiteenlahdentie 46	Postinumero ja -toimipaikka 82510 Kitee	Lähesolla Katrintie 3	Postinumero ja -toimipaikka 82500 Kitee
Sähköposti btahi002@edu.xamk.fi	Puhelin 0400220553	Sähköposti cmaba013@edu.xamk.fi	Puhelin 0456763301
Toimipiste ja koulutusohjelma Mikkeli, sairaanhoitaja YAMK		Toimipiste ja koulutusohjelma Savonlinna, sairaanhoitaja YAMK	
Suuntautumsvaihtoehto ja ryhtymätunnus Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, SJMA20KY		Suuntautumsvaihtoehto ja ryhtymätunnus Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, SJSA21KY	

TOIMEKSIANTAJA

Toimeksiantaja ja yritys yhteisö Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveyspalveluiden ky, Slun	Yrityksen yhteisön yhteyshenkilö Katja Ahonen
Lähesolla Tikkamäentie 16	Postinumero ja -toimipaikka 60100 Joensuu
Sähköposti katja.ahonen@slunsote.fi	Puhelin 050 345 6091

OPINNÄYTETYÖN MAUKKEUS

<input type="checkbox"/>	Toimeksiantaja maksaa opinnäytetyöstä opiskelijalle tai Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoululle korvauksen, jos se on kirjallisesti sovittu ennen opinnäytetyön aloittamista.
<input checked="" type="checkbox"/>	Opinnäytetyöllä on toimeksiantajan puolelta nimetty ohjaaja ennen opinnäytetyön aloittamista.
<input checked="" type="checkbox"/>	Toimeksiantajan tarkoituksena on alusta lähtien hyödyntää opinnäytetyön tuloksia toiminnassaan.

OPINNÄYTETYÖN OHJAUS

Ohjaava(t) opettaja(t) Tarja Turtialnen ja Leila Pihlaja
Sähköposti tarja.turtialnen@xamk.fi, leila.pihlaja@xamk.fi
Yrityksen yhteisön ohjaaja(t) Katja Ahonen ja Leila Suhonen
Sähköposti katja.ahonen@slunsote.fi, leena.suhonen@slunsote.fi



Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu

Tietosuojailmoitus sovellettavaksi opiskelijoiden opinnäytetöihin

(Tietosuojalaki 2018/1050, EU:n yleinen tietosuoja-asetus 2016/679)

Pyydämme sinua osallistumaan Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun (Xamk) opintoihin sisältyvään opinnäytetyöhön liittyvään tutkimukseen.

Opinnäytetyöhön osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja voit keskeyttää osallistumisesi koska tahansa. Mikäli keskeytät tutkimuksen tai peruutat suostumuksen, keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

Tässä tietosuojaselosteessa kuvataan, miten henkilötietojasi käsitellään opinnäytetyössä, mitä oikeuksia sinulla on ja miten voit vaikuttaa tietojesi käsittelyyn.

1. Opinnäytetyön rekisterinpitäjä

Maria Barck-Sutinen

Katrintie 3

82500 Kitee

cmaba013@edu.xamk.fi

p.0456763301

Tarja Hirvonen

Kiteenlahdentie 46

82500 Kitee

btahi002@edu.xamk.fi

p. 0400220553

2. Opinnäytetyön suorittajat

Maria Barck-Sutinen ja Tarja Hirvonen

3. Mihin tarkoitukseen henkilötietojani kerätään ja käsitellään?

Haastattelumateriaali toimii osana opinnäytetyömme aineistoa.

4. Millä perusteella henkilötietojani käsitellään opinnäytetyössä?

Henkilötietoja käsitellään seuraavalla yleisen tietosuoja-asetuksen (EU 679/2016 6.1 a) mukaisella perusteella:

tutkittavan suostumus

5. Opinnäytetyön aihe ja kesto

Opinnäytetyön aihe: Lähijohtajien johtamisosaamisvaatimusten kartoitus vastaanotto toiminnan moniammatillisessa tiimimallissa.

Opinnäytetyön kesto: 1.5.2021-31.1.2022

6. Mitä tietoja minusta käsitellään?

A. Haastattelun tallenteiden yhteydessä kerätään haastateltavien henkilötiedoista vain nimi.

B. Kerätäänkö ja käsitelläänkö opinnäytetyössä arkaluonteisia tietoja?

Opinnäytetyössä ei kerätä ja käsitellä arkaluonteisia henkilötietoja.

7. Mistä lähteistä tietoni kerätään?

Tiedot kerätään haastatteluissa.

8. Luovutetaanko henkilötietojani kolmansille osapuolille?

Rekisteristä ei luovuteta tietoja kolmansille osapuolille

9. Käsitelläänkö tietojani EU:n tai ETA:n ulkopuolella?

Xamkissa käytetään tallennustilana pilvipalveluita (Teams ja OneDrive). Microsoft saattaa siirtää näihin palveluihin tallennettua tietoa tai niiden varmuuskopioita EU:n tai ETA-alueen ulkopuolelle. Microsoftin tietosuojalauseke on luettavissa osoitteesta: <https://privacy.microsoft.com/fi-FI/privacystatement>

10. Kuinka kauan henkilötietojani säilytetään?

Tallennetut haastattelut hävitetään heti puhtaaksikirjoittamisen jälkeen. Puhtaaksikirjoitetut haastattelut säilytetään opinnäytetyön julkaisemisesta yhden kuukauden verran eteenpäin. Tämän jälkeen henkilötiedot hävitetään.

11. Miten henkilötietoni säilytetään ja suojataan?

Henkilötiedot ovat haastattelutallenteissa. Tallenteet säilytetään Microsoftin pilvipalvelussa (Teams) ja ne ovat vain opinnäytetyön tekijöiden saatavilla.

12. Miten voin käyttää tietosuoja-asetuksen mukaisia oikeuksiani?

Yhteyshenkilö tutkittavan oikeuksiin liittyvissä asioissa, johon voi ottaa yhteyttä on: Maria Barck-Sutinen

a) 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 suoritetun käsittelyn lainmukaisuuteen.

b) Oikeus saada pääsy tietoihin (tietosuoja-asetuksen 15 artikla)

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

c) Oikeus tietojen oikaisemiseen (tietosuoja-asetuksen 16 artikla)

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

d) Oikeus tietojen poistamiseen (tietosuoja-asetuksen 17 artikla)

Sinulla on oikeus vaatia henkilötietojesi poistamista tietyissä tapauksissa.

e) Oikeus käsittelyn rajoittamiseen (tietosuoja-asetuksen 18 artikla)

Sinulla on oikeus henkilötietojesi käsittelyn rajoittamiseen tietyissä tilanteissa kuten, jos kiistät henkilötietojesi paikkansapitävyyden.

f) 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 oikeutesi.

Oikeuksista poikkeaminen

Tässä 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 vaikeuttavat sitä suuresti. Tarvetta poiketa oikeuksista arvioidaan aina tapauskohtaisesti.

Valitusoikeus

Sinulla on oikeus tehdä valitus erityisesti vakinaisen asuin- tai työpaikkasi sijainnin mukaiselle valvontaviranomaiselle, mikäli katsot, että henkilötietojen käsittelyssä rikotaan EU:n yleistä tietosuoja-asetusta (EU) 2016/679. Suomessa valvontaviranomainen on tietosuojavaltuutettu.

13. Tietosuojavastaavan yhteystiedot

Xamkin tietosuojavastaava on Markus Häkkinen. Häneen saa yhteyden sähköpostiosoitteesta tietosuojavastaava@xamk.fi



SIUN SOTE

TUTKIMUSLUPAHAKEMUS
OPINNÄYTETYÖLLE 2021/44
DIAARINRO: 2655/2021

SIVU 1 / 2

Hakemuksen tunniste
2021/44
Käsittelypäivämäärä

Hakemuksen saapumispäivämäärä
2.6.2021

-
Käsittelijän merkinnät
Kaikki tarvittavat liitteet, ml. tiedote, suostumus, haastattelun ja kyselyn kysymykset, ovat tutkimussuunnitelmadokumentissa liitteinä. Siirretään päätöksentekoon.

TUTKIMUSLUPAHAKEMUKSEN TYPPI

Uusi

OPINNÄYTETYÖN TEKIJÖIDEN TIEDOT**Nimi**

Tarja Hirvonen

Sähköposti btahi002@edu.xamk.fi**Nimi**

Maria Barck-Sutinen

Puhelinnumero

0400220553

Sähköposti cmaba013@edu.xamk.fi**Puhelinnumero**

0456763301

OPINNÄYTETYÖN TIEDOT**Opinnäytetyön nimi**

Lähijohtajien johtamisosaaminen vastaanotto toiminnan moniammatillisessa tiimimallissa

Opinnäytetyön taso

YAMK-opinnäytetyö

Koulutusala

Sosiaali- ja terveysala

Oppilaitos

Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu

Opiskeltava tutkinto

Sairaanhoitaja, YAMK

Ohjaaja

Tarja Turtiainen

Nimike

lehtori

Sähköpostiosoite tarja.turtiainen@xamk.fi**Opinnäytetyö on Siun soten toimeksianto (toimeksiantosopimus on laadittava ennen tutkimusluvan hakemista)****Toimeksiantajan edustaja:**



SIUN SOTE

TUTKIMUSLUPAHAKEMUS
OPINNÄYTETYÖLLE 2021/44
DIAARINRO: 2655/2021

SIVU 2 / 2

Nimi

Katja Ahonen

Sähköposti

katja.ahonen@siunsote.fi

Opinnäytetyön toteutuspaikka Siun sotessa (toimialue, palvelualue ja toimintayksikkö)

Terveys- ja sairaanhoitopalvelut, Vastaanottopalvelut

Opinnäytetyön arvioitu valmistumisaika

30.11.2021

Opinnäytetyösuunnitelman tiivistelmä: tarkoitus, tavoite ja menetelmät

Opinnäytetyössä tarkoituksena on kuvata millaista johtamisosaamista vastaanottotoiminnan moniammatillisen tiimimallin lähijohtamisessa tarvitaan ja millaista johtamisosaamista lähijohtajat kokevat tarvitsevansa moniammatillisen tiimimallin johtamisessa. Opinnäytetyön tavoitteena on laatia tutkimustulosten pohjalta kehittämissuunnitelma vastaanottojen lähijohtamisen johtamisosaamisen kehittämiseksi tulevaisuuden tarpeet huomioiden. Tuloksia hyödynnetään Siun soten tulevaisuuden sote-keskuksen lähijohdolle suunnatun valmennuksen suunnittelussa ja toteutuksessa. Opinnäytetyö toteutetaan laadullisena tutkimuksena. Aineisto kerätään teemahaastatteluiden ja avoimia kysymyksiä sisältävän kyselyn avulla. Saatu aineisto analysoidaan sisällön analyysillä. Kehittämissuunnitelma laaditaan yhteistyössä kehittämistiimin kanssa hyödyntäen Innokylän Suunta- toiminnan ja arvioinnin työkalua.

Lisätietoja

-

LIITETIEDOSTOT**Asiakirjanimi**

Opinnäytetyösuunnitelma020621_BarckSutinenHirvonen_valmis.pdf

SÄHKÖINEN ALLEKIRJOITUS

Vakuutan antamani tiedot oikeiksi ja suostun annettujen tietojen tarkastamiseen Hyväksyn ehdot: Kyllä

Paikka

Kitee

Aika

02.06.2021

Hakijan allekirjoitus

Tarja Eliisa Hirvonen

Päätöspöytäkirja
Tutkimuslupapäätös

1 / 1

16.06.2021
§ 5/2021

Lähijohtajien johtamisosaaminen vastaanottotoiminnan moniammatillisessa tiimimallissa - Hirvonen Tarja

2655/13.00.01.00/2021, § 5/2021

Selostus asiasta Uusi tutkimuslupahakemus.

Päätös Myönnän tutkimusluvan hakemuksen mukaisesti.

Perustelut Perustelut ilmenevät tutkimuslupahakemuksesta.

Lain, asetuksen tai kunnallisen säännön kohta, johon päätös perustuu

Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden kuntayhtymän hallintosääntö luku 3, 3 §
Toimialuejohtajan delegointipäätös 1.4.2021
§12 Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 621/1999

Muutoksenhaku Ohje on päätöksen liitteenä.

Allekirjoitus ja virka-asema

Tämä asiakirja on allekirjoitettu sähköisesti asianhallintajärjestelmässä. Allekirjoituksen oikeellisuuden voi todentaa kirjaamosta.

16.06.2021

Jussi Malinen
Palvelujohtaja, vastaanottopalvelut

Lisätietojen antaja Mari Matveinen, osaamisen kehittämisen asiantuntija
050 567 8041, mari.matveinen@siunsote.fi

Jakelu Tarja Hirvonen
Katja Ahonen
Riitta Myyry
Mari Matveinen