



- OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
SOSIAALI,- TERVEYS- JA LIIKUNTA-ALA

# LÄHIJOHTAJAN ROOLIT TERVEYDENHUOLLOSSA

TEKIJÄ: Nina Pitkänen

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala	
Koulutusohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma	
Työn tekijä Nina Pitkänen	
Työn nimi Lähijohtajan roolit terveydenhuollossa	
Päiväys	12.10.2016
Sivumäärä/Liitteet	61
Ohjaaja Sinikka Tuomikorpi, yliopettaja	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t)	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämä tutkimus käsittelee terveydenhuollon lähijohtajan rooleja. Rooli yhdistetään tavallisesti näyttelemiseen, mutta jokainen meistä toimii päivittäin, myös työympäristössään, useissa erilaisissa rooleissa usein tiedostamattaan. Se, missä roolissa eri yhteyksissä toimimme liittyy toimintaympäristöömme, joka luo meille tilanteesta riippuen erilaisia odotuksia siitä, kuinka meidän oletetaan toimivan. Terveydenhuollon lähijohtajan rooli on moniulotteinen hänen toimiessaan alaisten ja ylemmän johdon välissä, eikä lähijohtajan roolia ole tavallisesti määritelty esimerkiksi johtosäännöissä. Rooli voi siis olla hyvinkin epäselvä. Lisäksi terveydenhuoltoalalla eletään jatkuvien muospaineiden alla, joten lähijohtajan perusröolien tiedostaminen ja ymmärtäminen tuovat selkeyttä työtehtävissä toimimiseen. Tämä tutkimus pyrkii kartoittamaan, missä rooleissa terveydenhuollon lähijohtaja toimii ja kuinka roolit ilmenevät.</p> <p>Johtajan rooleista on tehty useita rooliteorioita, joiden tarkoituksena on konkretisoida sitä, millaisissa rooleissa johtaja työpaikallaan toimii. Tässä tutkimuksessa terveydenhuollon lähijohtajan rooleja käsitellään Henry Mintzbergin kymmenen roolin rooliteorian kautta jakaen roolit kolmeen eri osioon, joista jokainen sisältää useita eri rooleja: henkilösuhderoolit (keulakuva, ihmisten johtaja ja yhdyshenkilö), informaatoroolit (tiedon hankkija, tiedon välittäjä ja puolesta puhuja) ja päätöksentekoroolit (yrittäjä, häiriöiden käsittelijä, resurssien jakaja ja neuvottelija). Tutkimus koostuu teoriaosuudesta ja laadullisesta tutkimuksesta, johon on teemahaastateltu seitsemää terveydenhuollon lähijohtajaa. Tutkimusaineisto on analysoitu sisällönanalyysillä teemoittelua hyödyntäen.</p> <p>Haastateltavat kuvasivat toimivansa kaikissa kymmenessä roolissa. Käytännön työn organisointiin ja johtamiseen liittyvät roolit kipusivat kärkikolmikkoon. Eniten kuvattiin toimimista ihmisten johtajan, resurssien jakajan ja tiedon välittäjän rooleissa, mikä kuvannee hyvin nimenomaan lähijohtajan roolia terveydenhuollossa. Vähiten kuvattiin toimimista keulakuvan ja yrittäjän rooleissa. Keulakuvan ja yrittäjän roolien jääminen häntäpään liittynee terveydenhuollon lähijohtajien suhteellisen pieneen (päättäjä)valtaan, etenkin taloushallinnassa. Vaikka Mintzbergin rooliteoria onkin tehty kuvaamaan johtajan rooleja yleisesti, vaikutti se päteväen kohtuullisen hyvin myös terveydenhuollon lähijohtajien keskuudessa. Tätä tutkimusta voisi hyödyntää esimerkiksi terveydenhuollon lähijohtajien itsensä kannalta roolien tiedostamisen antamana hyötynä omassa johtamistoiminnassa ja suunniteltaessa terveydenhuollon lähijohtajien koulutusta tai määriteltäessä terveydenhuollon lähijohtajan työnkuvaa tarkemmin. Suuremman hyödyn saamiseksi, voisi jatkossa tutkia, miten eri roolit painottuvat esimerkiksi eri-ikäisten tai eripituisen johtamiskokemuksen omaavien kesken ja eroavatko julkisella ja yksityisellä sektorilla toimivien lähijohtajien roolit toisistaan.</p>	
Avainsanat Johtajuus, lähijohtaja, terveydenhuollon lähijohtajuus, rooli, rooliteoria	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Management and Development Education programme for Healthcare professionals			
Author Nina Pitkänen			
Title of Thesis The roles of first-line manager in healthcare			
Date	12.10.2016	Pages/Appendices	61
Supervisor(s) Sinikka Tuomikorpi, Principal Lecturer			
Client Organisation /Partners			
<p><b>Abstract</b></p> <p>This study is about the role of first-line manager in healthcare. The role is usually associated with acting, but every one of us operates daily, also in working environment, in many different roles unconsciously. In which role we operate in different access depends our operating environment, which provides us with the situation depending of the different expectations of how we are supposed to be operating. The role of healthcare first-line manager is multi-dimensional, because he works between subordinates and senior management and the role of the first-line manager is not usually defined in the leading rules. Thus, the role can be very ambiguous. In addition, in healthcare sector lives under constant pressure to changes, so awareness and understanding the basic roles of the first-line manager brings clarity to job functions.</p> <p>There are many theories about the roles whose purpose is to concretise, which kind of roles the manager works in his working place. The study defines the roles of the first-line manager in healthcare through Henry Mintzberg`s ten managerial role theory, which divides the roles into three different sections. Each section includes a number of different roles: interpersonal (figurehead, leader and liaison), informational (monitor, disseminator and spokesperson) and decisional (entrepreneur, disturbance handler, resource allocator and negotiator). The study consists of theory section as well as qualitative research, which is the theme of the interviewees seven first-line manager in healthcare. Study material was analysed by inductive content analysis, using themes from the theory.</p> <p>Based upon the results of the study the interviewees described that they are work every ten roles. The interviewees described of operating in all ten roles. Practical organization of work and management roles climbed the top three. Most were described to operate in leader, resource allocator and disseminator roles, this describes very specifically the role of the first-line manager in healthcare. Least were described of operating figurehead and entrepreneur. The figurehead an entrepreneur roles of failure to the end could be associate nearby with relatively small (decision-making) power first-line managers in healthcare, especially in financial management. Although Mintzberg`s role theory has been made to describe the manager roles in general, it seemed to qualified reasonable well also among first-line managers in healthcare. The study could be used for example first-line manager in healthcare themselves in terms of roles of awareness given by benefit of their own management activities and the planning of healthcare related training managers or in determining healthcare in the nearby manager job description in more detail. For greater benefits, could in the future to examine for example how the different roles of focus of different ages or different length of management experience and differ those in the public and local managers in the private sector roles from each other.</p>			
<p><b>Keywords</b></p> <p>Leadership, local leader, first-line manager in healthcare, role, role theory,</p>			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	5
2	JOHTAJUUS .....	7
2.1	Johtajuustasot .....	8
2.2	Lähijohtajuus.....	9
3	ROOLIT .....	11
3.1	Roolin muodostuminen, rooliodotus, rooliristiriita, roolikäyttäytyminen, roolijako ryhmässä ja johtajan rooli	11
3.2	Mintzbergin rooliteoria.....	14
3.4	Muita rooliteorioita .....	20
4	LÄHIJOHTAJUUS TERVEYDENHUOLLOSSA.....	22
4.1	Terveydenhuollon lähijohtajuus kansainvälisesti .....	23
4.2	Toimintaympäristö .....	25
4.3	Asema organisaatiossa ja työnkuva .....	26
4.4	Tarvittava osaaminen ja kyvyt .....	28
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS, MENETELMÄT JA TULOSTEN ANALYSOINTI.....	31
5.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymys .....	31
5.2	Laadullinen tutkimus ja teemahaastattelu .....	31
5.3	Litterointi ja sisällönanalyysi .....	32
5.4	Käytännön toteutus.....	32
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	34
6.1	Henkilösuhderoolit: keulakuva, ihmisten johtaja ja yhdyshenkilö .....	34
6.2	Informaatoroolit: tiedon hankkija, tiedon välittäjä ja puolesta puhuja .....	37
6.3	Päätöksentekoroolit: yrittäjä, häiriöiden käsittelijä, resurssien jakaja ja neuvottelija .....	41
7	POHDINTA .....	45
7.1	Johtopäätökset .....	45
7.2	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus .....	51
7.3	Jatkotutkimusehdotukset.....	55
7.4	Omat kokemukset tutkimusprosessista .....	55
	LÄHTEET .....	57

## 1 JOHDANTO

Työelämä on terveydenhuoltoalallakin asiantuntijavaltaistunut, minkä vuoksi lähijohtajan rooli on kokenut suuren muutoksen. Vaikka johtaja on statuksensa puolesta epäsuorassa tai suorassa määräysvallassa alaisiinsa, ei johtaja voi enää halutessaankaan pomottaa, sillä työntekijä on itse oman työnsä paras hallitsija. Johtaja on myös täten entistä riippuvaisempi alaisistaan, koska hän ei voi yksipuolisesti tietää ja taitaa alaistensa työsuorituksia. Johtaja on joutunut astumaan alas jalustaltaan ja hänen tehtäväkseen on tullut luoda työyhteisöön tavoitteiden toteutumiseen johtavat olosuhteet. Tämä on luonut hämmennystä johtajien keskuudessa. Myös alaisten odotukset johtajaa ja työpaikkaa kohtaan ovat muuttuneet. Se, että johtaja huolehtii töiden hoitumisesta ja tuloksiin pääsemisestä ei enää riitäkään, vaan johtajan odotetaan vastaavan myös alaisten työssä viihtymisestä, hyvinvoinnista, työilmapiiristä, kehittymistarpeista ja erinäisistä yksilöllisistä toiveista, murheista ja jopa fyysisestä kunnosta. (Järvinen 2011, 28.) On myös esitetty, että lähijohtajan vaikeudet oman roolinsa löytämisessä sekä johtamisen haltuun ottamisessa ovat jopa monien työyhteisön ongelmien taustalla. Lähijohtajan rooli onkin kahtiajakautunut: hän on johdon asialla, mutta toisaalta työskentelee lähellä työntekijöitä nähdessä heidän haasteensa. Lähijohtaja joutuu jatkuvasti miettimään, ketä hän oikeastaan palvelee sekä taiteilemaan työnantajan edustamisen ja omien työntekijöiden puolustamisen välissä. (Romppanen & Kallasvuori 2011, 7-11.)

Näyttäydymme toisillemme aina jossakussa roolissa esimerkiksi työoverina, työntekijänä, äitinä tai johtajana. Työyhteisönkin voidaan ajatella olevan kuin näyttämö, jossa jokaisella on oma roolinsa. Johtaja näyttää roolia, johon kohdistuu tiettyjä odotuksia. Rooliodotukset heijastelevat ympäristön, esimiehen, alaisten ja yhteistyökumppaneiden tarpeita ja arvoja. Johtaja voi kokea odotukset ristiriitaisina tai joskus ne voivat todella sitä ollakin. Se, miten johtaja odotukset tulkitsee, määrää hänen käsitystään siitä, miten hänen tulisi roolissa käyttäytyä. (Pirnes 2003, 15.)

Johtamistutkimuksessa ovat eräänä kiinnostuksen kohteena olleet johtajan erilaiset roolit ja tehtävät. Yleisesti rooliteoriat on liitetty sosiologiaan ja sosiaalipsykologiaan tarkasteltaessa yhteisöä ja yksilön toimintaa siinä. Yksinkertaistetusti voidaan sanoa ihmisellä olevan (työ)yhteisössään tietty sosiaalinen asema, johon liittyy erilaisia rooleja ja kohdistuu tiettyjä odotuksia. Henry Mintzberg (1980) on jakanut johtajan esittämät roolit kymmeneen, joista on koostettu kolme pääkategoriaa: päätöksentekoon liittyvät roolit viestintään liittyvät roolit sekä ihmisten välisiin suhteisiin liittyvät roolit.

Reikon, Salosen ja Uusitalon (2010) mukaan lähijohtajat kokevat tärkeäksi motivoijan roolin, jolla pyritään osallistamaan kaikkia työntekijöitä ja saamaan heidät mukaan työyhteisön toimintaan. Myös mentorin ja mahdollistajan roolit tulevat esille. Lähijohtajat kokevat asemansa melko yksinäiseksi ja haastavaksi ja toivoivat enemmän ylemmän johdon tukea, apua ja ohjeistusta, etenkin muutostilanteissa. Johtamisosaamisen osalta painottuu vuorovaikutusosaaminen, mutta myös itsensä ja oman osaamisen johtamisen taito. Terveydenhuollon lähijohtajan tulevaisuuden tärkeimmäksi tehtäväksi lähijohtajien itsensä ja ylihoitajien mielestä Narisen (2000) väitöskirjan

perusteella todetaan työnjohtotehtävä, toiseksi tärkeimmäksi henkilöstöhallinto, yhteistyö- ja kehittämistehtävät ja kliininen työ, taloushallinto on kummankin ryhmän mielestä vähiten tärkeää.

Baxterin (1993) tutkimuksen mukaan osastonhoitajan asema omassa työyksikössään on hyvin olennainen, sillä hänen tehtäväänään on määritellä käytännöt ja ohjeet sekä hoitaa henkilöstöhallintoa. Baxterin mukaan osastonhoitajan rooli on monissa terveydenhuollon organisaatioissa muuttunut huomattavasti, sillä muutoksia on tullut jatkuvasti. Tutkimuksessaan Baxter tutki Mintzbergin kymmenen roolin esiintymistä osastonhoitajilla. Tulosten mukaan osastonhoitajat pystyivät helposti kuvaamaan kaikkien kymmenen roolin esiintymistä johtotehtävissään. Toiset roolit olivat tutumpia kuin toiset ja roolit painoutuivat riippuen tilanteesta. Kolme roolia nousi selvästi ylitse muiden: ihmisten johtaja, resurssien jakaja ja yrittäjä. Vaikka onkin todettu, että lähijohtajat toimivat aikailla samankaltaisissa rooleissa, on roolien painotuksessa nähtävissä eroja. Esimerkiksi osa terveydenhuollon lähijohtajista pitää itseään enemmän asiantuntijana kun taas osan mielestä heidän tärkein tehtävänsä on henkilökunnasta huolehtiminen. Myös aloittelevien ja enemmän kokemusta omaavien lähijohtajien välillä on todettu eroja: aloittelevat lähijohtajat keskittyvät enemmän oman yksikkönsä asioihin ja potilaisiin kuin kokeneemmat. Eroja on selitetty mm. elämäkokemuksella, erilaisella koulutustaustalla, erilaisella johtamistyyllillä, työympäristöllä sekä erilaisella osaamistasolla. (Skytt 2008, 16-17.)

Omaa johtajarooliaan ei pysty määrittelemään ennakoon. Se muokkautuu matkan teon ohessa. Oman johtajuusroolin rakentamisessa voivat kuitenkin auttaa rooliin vaikuttavien tekijöiden tuntemus, tilanteiden ennakointi, oman johtamishäkimyksen pohdinta sekä roolissa kehittymisen arviointi. Ammatillinen johtajarooli on tärkeä suoja, sillä se mahdollistaa tarvittaessa etäisyyden ottamisen työyhteisöön (Romppanen 99). Omaa roolivalikoimaansa voi kartuttaa opettelemalla tietoisesti uusia rooleja ja roolivalikoimastaan voi jättää jo omaksuttuja rooleja taka-alalle tai kokonaan pois. Rooliensa avulla johtaja voi myös vaikuttaa oman johtajaidentiteettinsä vahvistumisen ohella työyhteisön ryhmädynamiikkaan. (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 160-163.)

Tässä laadullisessa tutkimuksessa selvitetään, esiintyvätkö Mintzbergin rooliteoriassa esitellyt kymmenen johtajan roolia: keulakuva, ihmisten johtaja, yhdyshenkilö, tiedon hankkija, tiedon välittäjä, puolestapuhuja, yrittäjä, häiriöiden käsittelijä, resurssien jakaja ja neuvottelija terveydenhuollon lähijohtajan työssä ja miten se ilmenee. Tutkimuksen tarkoituksena saada tietoa, jota hyödyntämällä voidaan auttaa terveydenhuollon lähiesimiehiä tunnistamaan erilaisia johtamisrooleja ja täten helpottaa heidän toimimista tehtävässään. Tutkimusaineisto kootaan haastattelemalla seitsemää terveydenhuollossa toimivaa lähijohtajaa. Haastattelut nauhoitetaan, litteroidaan ja analysoidaan käyttämällä sisällönanalyysiä. Tietämys erilaisten roolien esiintymisestä ja niiden tunnistaminen itsessään voi helpottaa lähiesimiehen toimimista tehtävässään ja niiden huomioiminen jo kouluttautumisvaiheessa voi auttaa lähiesimiestä asettumaan paremmin asemaansa.

## 2 JOHTAJUUS

Johtajuudella tarkoitetaan sekä asemaa (statusta) johtajana että aseman käyttämistä johtamiseen eli toimista johtajan roolissa. Virallisesti johtajuudella tarkoitetaan organisaation toimesta annettua tehtävää toimia organisaation tietyn yksikön tai sen osan johtajana tai henkilöstön esimiehenä toistaiseksi tai määräaikaikaisesti. On olemassa myös epävirallista johtajuutta. Se syntyy ja toimii toisella lailla kuin virallinen johtajuus ja muodostuu muun muassa, kun johtaja jätetään määrittelemättä, jolloin jossain vaiheessa joku ottaa johdon. (Lindgren 2008, 9, 12.)

Pohjanheimo (2012) näkee johtajuuden toimintana, jolla pyritään päämääriin, ei ainoastaan henkilöön viittaavana käsitteenä. Johtajuus on vallankäyttöä, jossa johtaja pyrkii vaikuttamaan muihin ihmisiin toteuttaakseen organisaation päämääristä ja perustehtävästä johdetut tavoitteet rakentaen näin organisaation tulevaisuutta yhdessä työntekijöiden kanssa. Johtajuus on myös kykyä ja halua vaikuttaa muiden ihmisten, ryhmien sekä organisaatioiden ajatteluun, toiminnan suunnitteluun, itse toimintaan ja käyttäytymiseen. (Salmimies & Salmimies 1998, 10.) Johtajuuden on sanottu olevan myös käyttäytymistä, jonka on oltava tarkoituksenmukaista, kuhunkin tilanteeseen ja yhteyteen sopivaa ollakseen tuloksellista (Pirnes 2003, 15).

Johtajia tarvitaan paitsi organisaation vajavaisuuksien ja odottamattomien muutosten vuoksi myös siksi, että tavanomaiset ja toistuvat velvollisuudet tarvitsevat muodollista valtaa tullakseen hoidetuiksi. Johtajan tulee ennen kaikkea varmistaa organisaation tehokas toiminta, suunnitella ja ylläpitää toiminnan vakautta sekä sopeuttaa organisaatiota kontrolloidusti muuttuvaan toimintaympäristöön. Lisäksi hänen on varmistettava, että organisaatio palvelee sitä kontrolloivien ihmisten tavoitteita, toimittava informaation välittämisen avainhenkilönä organisaationsa ja sen ympäristön välillä sekä hoidettava organisaation statusjärjestelmää. Johtajuuteen luetaan tavallisesti seuraavia asioita: arvojen ja tavoitteiden asettaminen ja muiden saanti niiden taakse, resurssien hankinta ja organisointi, tuen sekä luottamuksen antaminen delegoinnin(kin) muodossa, päälinjoista kiinnipitäminen vaikeissakin paikoissa, toisten edushenkilönä toimiminen, kriittisten päätösten tekeminen, ristiriitojen ratkaisu, isä-/äitihahmona toimiminen ja töyssyjen vastaanottajana oleminen. (Nurmi 2000, 61-62.)

Johtajan asema tuo mukanaan vastuun sekä mahdollisuuden ja velvollisuuden vaikuttaa vastuualueeseen ja sillä oleviin ihmisiin. Nurmi (2000, 9) kuvailee johtajan tehtäväksi päättää ja vastata siitä, että tehdyt päätökset saadaan toteutetuksi muiden ihmisten avulla. Johtamisen keskeisiksi elementeiksi hän määrittelee esimerkiksi kokonaisuuksien hallinnan, mahdollisuuksien havainnoinnin, suunnan näyttämisen sekä työskentelyedellytysten luomisen. Johtajan tehtävään kuuluu lisäksi jäsentää asioita ja motivoida henkilöstöä. (Nurmi 9-10, 2000.) Johtaminen on siis laaja-alaista toimintaa ja käytännön johtamistyö on monesti katkonaista. Yhden työtunnin aikana johtaja saattaa joutua käsittelemään useita eritasoisia- ja sisältöisiä asioita (Virtanen & Stenvall 2010, 66). Onnistuakseen johtajana on johtajan ymmärrettävä oman tehtävänsä merkitys ja käyttää siihen liittyvää valtaa aktiivisesti työyhteisönsä parhaaksi. Johtajalla tulee olla halua kuunnella ja

hyödyntää henkilöstönsä mielipiteitä ja osaamista, mutta kyetä tekemään tarvittaessa selkeitä ratkaisuja ja päätöksiä. (Järvinen 2012, 13.)

Johtajuutta voidaan määritellä hyvin monin eri tavoin. Tyypillisesti johtajuus määritellään joko ihmisten (leadership) tai asioiden (management) johtamiseksi. Ihmisten johtaminen liitetään käyttäytymiseen ja toimintoihin, mutta monesti myös niihin johtajan ominaisuuksiin, joilla pyritään luomalla suuntaa ja motivaatiota vaikuttamaan ihmisiin (esimerkiksi työntekijöihin) siten, että organisaation yhteiset tavoitteet pystytään saavuttamaan. Asioiden johtamisen keskeisinä tehtävänä on erityisesti muutosten ja innovaatioiden johtaminen. (yvi.fi.)

Johtajuudessa on monia ulottuvuuksia ja tyyppejä, jotka muuttuvat jatkuvasti yksilön, johtajan ja organisaation vuorovaikutuksessa (Nurmi 2000, 61). Nykyään johtajuus nähdäänkin enemmän eräänlaisena toiminnallisten roolien valikoimana, kun ennen johtajuus määriteltiin yksinomaan johtajan henkilökohtaisten ominaisuuksien perusteella ns. piirreteorioilla. Johtajuutta ilmenee, kun tilanne vaatii, että yksilö vaikuttaa ja koordinoi ryhmän tai organisaation jäsenten tavoitteisiin suuntautuvaa toimintaa. Johtajuus on suhde, joka kehittyy yhden tai useamman ihmisen ja johtajan välille silloin, kun ihmiset huomaavat johtajan käyttäytyvän tietyllä tavalla, hyväksyvät johtajan pyrkimyksen vaikuttaa heihin ja sijoittavat johtajan statuksen tiettyyn henkilöön. Johtajuus on siis prosessi: se on vastavuoroinen, vuorovaikutteinen ja kehittyvä ilmiö. (Jalava 2001, 9.)

## 2.1 Johtajuustasot

Organisaatioissa on paljon erilaista johtamistyötä, joten –kuten muukin työ– johtaminenkin jaetaan eri alueisiin, joista jokainen sisältää omat erityispiirteensä. Vakiintuneen käytännön mukaan johtajuustasot jaetaan kolmeen eri luokkaan: ylin johto, keskijohto ja alin (suoritus-tason) johto. Nämä kolme tasoa muodostavat hierarkian, jossa ne ovat tärkeysjärjestyksessä. Useissa organisaatioissa johtajien määrä on kullakin johtajuustasolla sellainen, että kuviona esitettynä muodostuu pyramidi. Ylimmällä johdolla on vähiten johtajia, keskitasolla enemmän ja alimmalla tasolla vieläkin enemmän (managementstudyguide.com.) Organisaatioissa toimii siis eri tason johtajia, joista jokainen vastaa omasta alueestaan. Jokaisen johtajuustason tehtävien painopisteet määräytyvät virallisen johtaja-aseman pohjalta. Pienissä organisaatioissa johtajat joutuvat monesti työskentelemään kaikilla johtamisen osa-alueilla samanaikaisesti, mikä edellyttää erityisen tarkkaa omien roolien ja niihin liittyvien vastuiden tunnistamista. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 313.)

Ylin johto (esim. toimitusjohtaja, johtoryhmä jne.) on vastuussa kokonaisuudesta, koko organisaation toiminnasta, ja kehittämisestä ja huolehtii, että organisaatiolla on yhteinen missio, visio ja strategia, sopivat resurssit ja toimivat rakenteet. Ylimmät johtajat tekevät päätöksiä, joilla on vaikutusta koko johdettavaan organisaatioon, mutta he eivät osallistu päivittäisjohtamiseen. Se on päävastuussa organisaation toiminnasta ja menestyksestä ja avainhenkilöratkaisuksista. Ylimmän johdon vastuulla on myös, että organisaatiossa noudatetaan lakeja ja toimitaan vastuullisesti. Ylin johto myös analysoi toimintaympäristöä sekä hoitaa osaltaan ulkoisia suhteita. (Vanhala, Laukkanen



& Koskinen 2002, 315.) Ylin johto vastaa viime kädessä organisaation suorituskyvystä (managementstudyguide.com).

Keskijohto (esim. ylihoitaja) johtaa suoritustason yksiköistä koottuja laajempia kokonaisuuksia osastoja, yksiköitä ja niin edelleen. Keskijohto vastaa oman yksikön toiminnasta, sille määrittelystä osa-alueesta ja sen tuloksellisuudesta ja on vastuussa ylemmän johdon suunnitelmien konkretisoimisesta välitavoitteiksi ja toimenpiteiksi yhteistyössä alaisten kanssa. Keskijohto tukee alaisten työtä, mutta myös koordinoi, kehittää ja vastuualuettaan ja ratkaisee mahdollisia ongelmatilanteita. (Surakka & Rantamäki 2013, 88.) Keskijohdon työssä painottuu myös organisaatiokulttuurin ja toimivien prosessien ja työtapojen luominen (Romppanen & Kallasvuo 2011, 15). Suunnittelun aikajänne on tyypillisesti budjettivuosi ja sen sisällä seurattavat raportointijaksot (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 315).

Alin (suoritustason) johto (esim. osastonhoitaja), johon myös lähijohto lukeutuu, vastaa päivittäisestä toiminnasta ja sen kehittamisestä. Suoritustason johtamistyössä toimitaan ihmisten esimiehenä ja se on luonteeltaan suorittavaa työnjohtamista, tukemista, ohjaamista ja kannustamista. Toiminnan suunnittelujänne on usein lyhyt tarkoittaen viikkoja ja päiviä. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 312.)

Jokaisella johtamistasolla on omat vastuualueensa ja työtehtävänsä. Kullakin tasolla työtehtäviin kuuluu erinäisiä määriä suunnittelua, järjestämistä, johtamista ja valvontaa. Johtamistasosta riippumatta olisi jokaisella johtotehtävissä toimivalla olla ainakin teknisiä taitoja, ihmissuhdetaitoja, käsitteellistä taitoa ja ongelmanratkaisukykyä. Seuraavaksi käsittelemme tarkemmin lähijohtajuutta.

## 2.2 Lähijohtajuus

Käsitteet lähijohtaja ja lähijohtajuus ovat uudehkoja ja ne pohjautuvat termeihin työnjohtaja ja esimies. Esimies- ja esimiestyö ovatkin lähijohtaja- ja johtajuustermien rinnalla yleisesti käytössä. Esimiestyö käsitetään usein yhdeksi johtamisen osa-alueeksi. Esimiestyötä taas kuvataan monesti lähijohtamiseksi. Front-line manager ja First-line manager ovat lähijohtajatermin englanninkielisiä vastineita. (Reikko, Salonen & Uusitalo 2010, 12, 19-20.)

"Lähi"-etuliitteestäkin voi päätellä, että lähijohtaja toimii ihmisten lähellä – tavallisesti yksikkönsä työntekijä- ja asiakasrajapinnan tuntumassa. Lähijohtaja on etulinjassa kohtaamassa työntekijöiden haasteet samalla kun hän toteuttaa ylimmän johdon päätöksiä. Voikin olla haastavaa tasapainoilla työnantajan edustamisen ja omien työntekijöiden puolustamisen välimaastossa, eivätkä työnantajan ja työntekijän edut aina kohtaa. Usein lähijohtaja joutuu kantamaan paljon vastuuta itsenäisesti sekä pitämään tietynlaista etäisyyttä johdettaviin, minkä vuoksi lähijohtajan rooli voi ajoittain olla aika yksinäinen. Lähijohtaminen ei silti ole johtamista umpiossa, vaan se muotoutuu ja muuttuu suhteessa ulkoiseen toimintaympäristöön, lähijohtajan omaan työympäristöön, omaan organisaatioon sekä suhteessa itseen. Toimivan verkoston ja yhteistyösuhteiden luominen ja ylläpitäminen on eräs lähijohtajan perustehtävistä ja toimintaedellytyksistä. Lähijohtaja toimii

suhteiden rakentajana niin työntekijöiden kuin johtajiston kanssa organisaation sisä- ja ulkopuolella ja asemoi työyhteisönsä toimintaympäristöön. Lähijohtajan on siis jatkuvasti arvioitava ja turvattava yhteisönsä olemassaolon perusteita ja toiminnassa menestymistä. Työssä menestyminen vaatii ajan seuranta ja tulevaisuutta ennakoivien signaalien herkkää havaitsemista. Lähijohtajan on myös reagoitava ympäröiviin tapahtumiin: yhteiskunnallisiin muutoksiin, teknologian lisääntymiseen ja toimintakulttuurin uudistumisen tarpeisiin. (Romppanen & Kallasvuori 2011, 11-12, 16.)

Lähijohtajan työnkuva on hyvin monisyinen. Lähijohtaja on työnantajan edustaja ja hänen vastuullaan on noudattaa omalta osaltaan työlainsäädäntöä. Lain noudattaminen sekä antaa johtamiselle raamit että palvelee työntekijän oikeuksia. Työsuhteen keskeiset asiat määritellään työsopimuslaissa ja sen hallitseminen on osa lähijohtajan ammattitaitoa.

Työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi. (Työnantajan yleisvelvoite työsopimuslaki 26.1.2001/55.)

Lähijohtajan tärkeimmäksi tehtäväksi voidaan kiistatta nostaa arkipäivän toiminnan johtaminen eli se, että työntekijät toimivat strategisten linjausten mukaan suuntanaan annetut tavoitteet. Lähijohtaja vastaa siitä, että työt sujuvat. (Surakka & Rantamäki 2013, 88-89.) Lähijohtajan työhön sisältyy myös vastuu työyhteisön kehittämisestä ja sen hyvinvoinnin edistämisestä. Näin ollen hänen tehtäviinsä voidaan lukea kuuluvaksi hyvän työyhteisön perustan luominen. Tämän vuoksi lähijohtajan on oltava perillä työyhteisönsä suunnasta, rakenteista, rajoista, fyysisistä tiloista ja ajankäytöstä. Lähijohtaja käyttää persoonaansa työvälineenään, joten myös hänen toimintatavoillaan ja käyttäytymisellään on suuri merkitys johtamisen onnistumisessa ja työyhteisön hengen luomisessa.

Lähijohtajan työ edellyttää myös erilaista mielenkiintoa ja kutsumusta kuin moni muu rooli: on haluttava johtaa ja nimenomaan ihmisiä. Lähijohtajan työtä helpottaa, jos hän tietää itseensä kohdistuvat työnantajan ja työyhteisön odotukset. Myös työyhteisöllä on oltava tieto, mitä he voivat lähijohtajaltaan odottaa. Johtaminen on kuitenkin muutakin kuin ihmisten johtamista: työn organisointi ja muita koskevien päätösten tekeminen kuuluvat johtamiseen olennaisena osana. (Surakka & Rantamäki 2013, 15, 88.)

Rooli-sanaa käytetään arkikielessä vaihtelevissa merkityksissä. Se voi olla valkokankaalla näytelty hahmo tai henkilön itse itsestään tunnistama toimintamalli. Rooli voidaan omaksua vain hetkeksi tai sitä voidaan viedä läpi koko elämän. Rooliteorioissa roolilla tarkoitetaan tiettyä asemaa ja siihen liittyviä käyttäytymisodotuksia. (Rainio & Helkama 1974, 223-224.) Jalavan (2001, 18) mukaan rooli on toimintamuoto, jonka yksilö ottaa tietyssä tilanteessa, jossa on mukana muita ihmisiä. Joskus voidaan myös sanoa henkilön "vetävän jotain roolia", jolloin rooliajatteluun saatetaan liittää kielteisiä piirteitä: rooli on jotain, jossa henkilö on epäaito, ei oma itsensä (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 125). Erään rooliteorian luoja, Jacob Moreno, on määritellyt roolin vaikuttavaksi ja konkreettiseksi toiminnalliseksi muodoksi, jonka yksilö tietyllä hetkellä ottaa reagoidessaan tiettyyn tilanteeseen, johon sisältyy toisia ihmisiä tai esineitä. Roolit ovat siis hänen mukaansa tosia, aitoja ja luonnollinen osa sosiaalista olemista ja toimintaa. Kun toimintaa nimitetään rooliksi, voi rooli olla erilainen sen nimeäjästä riippuen: rauhallinen sivustaseuraaja voi nimittää puhujaa puhujaksi, kun taas ärtynyt voi kutsua samaa henkilöä jankkaajaksi tai hölösuuksi. Joskus rooli voi aktivoitua silloinkin, kun yksilö on luonut sen fantasiansa pohjalta. (Aitolehti & Silvola 2008, 37-38.)

Roolit voidaan jakaa sosiaalisiin ja psyykkisiin rooleihin. Psyykkiset roolit kuvaavat asemaa, työtehtävää tai suhdetta ihmisten välisissä verkostoissa. Sosiaaliset roolit ovat monesti stereotyyppioita, joissa tietyn tyyppinen toiminta liitetään mielikuvaan. Ammatti on kärjistetty esimerkki sosiaalisesta roolista. Jokaisella on lähes samankaltainen mielikuva esimerkiksi virkapukuunsa sonnustautuneesta poliisista, joka jo pelkällä läsnäolollaan vaikuttaa ympärillä oleviin. Samaan kategoriaan voidaan luokitella esimiehen rooli. Monesti esimiehen käyttäytymisestä voi jo nähdä hänen olevan johtaja. Psyykkiset roolit ilmenevät sosiaalisten roolien taustalla ja ne ovat meille jokaiselle persoonallisia ja ikiomia. Psyykkisiä rooleja rakennetaan koko elämän ajan ja ne kuvaavat ihmisen valitsemaa yksilöllistä toimintatapaa ja käyttäytymistä vuorovaikutustilanteissa. (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 129-132.)

Jokainen rooli esiintyy aina parina vastaroolinsa kanssa. Roolia ei ole ilman vastaroolia ja parivaljakko käykin jatkuvaa vuoropuhelua keskenään. Tietty psyykinen rooli aktivoi aina keskustelukumppanin rooligalleriasta sopivan vastaroolin esimerkiksi rooli "tilanottaja" saa parikseen vastaroolin "väistyjä" jne. Työelämässä rooli- vastarooliasetelma esiintyy esimerkiksi yksiköiden omissa palavereissa, joissa esimies toimii usein "asianesittelijän" roolissa. Kyseisen roolin vastarooleina muulla henkilöstöllä ovat tällöin "tarkkailija" ja "vaikenija". Omia roolejaan voi tietoisesti muuttaa ja täten myös vastarooli muuttuu, mikä vaikuttaa myös ryhmädynamiikkaan. (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 137-138.)

### 3.1 Roolin muodostuminen, rooliodotus, rooliristiriita, roolikäyttäytyminen, roolijako ryhmässä ja johtajan rooli

*Rooli muodostuu* ihmisten toisiinsa kohdistamista odotuksista, mutta siihen liittyy lähes poikkeuksetta myös ihmisen oma toiminta (Jauhiainen & Eskola 1994, 118). Roolin voi tunnistaa

myös ihmisten sosiaalisten suhteiden avulla (Rainio & Helkama 1974, 224). Vuorovaikutukseen ja toimintaan liittyvällä ajalla, paikalla ja merkityksellä on myös vaikutusta roolin esiintymiseen. Ihminen voi roolillaan joko vastata ympäristön odotuksiin tai olla vastaamatta. Roolit voivat myös alkaa ohjata toimintaa ennusteen tavoin: kun jotakuta pidetään tietynlaisena, alkaa hän hiljalleen muuttua sellaiseksi. Roolin voidaan myös ajatella olevan sekä hankittu omalla toiminnalla että olevan muiden odotuksillaan asettama. Erilaisista rooleista muodostuu kokonaisuus, roolikasauma, jonka puitteissa ihminen toimii. (Jauhiainen & Eskola 1994, 119.) Jokaisella on arkielämässään useita rooleja yhtä aikaa: aikuinen on työpaikallaan työntekijä, kansalaisena äänestäjä, omille vanhemmilleen hän on lapsi jne.

*Rooliodotus* syntyy oletuksista ja vihjeistä, joiden mukaan henkilön odotetaan olevan jonkinlainen tai toimivan tietyllä tavoin asemansa, ulkoisten merkkiensä tai käyttäytymisensä perusteella. Ihminen siis sijoitetaan hänestä saatujen vihjeiden perusteella roolikategoriaan. Rooliodotus on jatkuva prosessi, sillä uusia vihjeitä tutuistakin ihmisistä tulee koko ajan. Ihmiseltä edellytetään esimerkiksi työyhteisön keskuudessa erilaista käyttäytymistä kuin ystäväpiirissä ja tilanteiden, esimerkiksi työyhteisön, muuttuessa myös rooliiodotukset muuttuvat. Rooliodotuksia ei synny ilman vastinrooleja, mikä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi johtajalla on tietty rooli suhteessa alaiseen ja alaisella on tietty rooli suhteessa johtajaan. Ilman toistansa, ei kumpaakaan kohtaan olisi rooliiodotuksia. (Jauhiainen & Eskola 1994, 121, Rainio & Helkama 1974, 227-230.) Niitä, joiden odotuksista rooli ihmiselle muodostuu ja joiden kanssa käytävän vuorovaikutuksen tulosta se on, kutsutaan viiteryhmäksi. Viiteryhmiä voivat olla ystävät, kollegat, oma perhe, samaa kansallisuutta edustavat ihmiset, puolueen jäsenet, harrastustoverit, jopa naapurusto. Eri ryhmien yksilöön kohdistamat erilaiset rooliiodotukset muodostavat roolikasauman. Roolikasauman eri ainesten sopiessa hyvin yhteen ja niiden toimiessa ongelmattomasti, voidaan roolien nähdä olevan sopusoinnussa keskenään, roolitasapainossa. (Rainio & Helkama 1974, 224-225.)

*Roolikäyttäytymistä* on kaikki se rooliiodotusten luoma käyttäytyminen, joka on odotusten kannalta asiaankuuluvaa. Toisin sanoen sen voidaan luokitella olevan joko odotusten mukaista tai niiden vastaista. Yksilön käyttäytyessä odotusten mukaan, voivat häneen kohdistetut reaktiot olla neutraaleja tai positiivisia. Jos yksilö käyttäytyy vastoin odotuksia, voidaan häneen reagoida negatiivisesti ja vaatia rangaistuksia ja sanktioita. Rooliodotuksia voidaan verrata normeihin, sillä molemmat sisältävät vaatimuksia käyttäytymisen suhteen. Erotuksena normeista, jotka kohdistuvat kaikkiin yhteisön jäseniin, rooliiodotukset kohdistuvat kulloinkin vain tietyssä asemassa oleviin yksilöihin, joskus jopa yhteen ainoaan yksilöön. Tällöin odotukset saattavat rajoittaa käyttäytymistä siitä, mitä se olisi ainoastaan normien säätelemänä. Joskus rooliiodotukset voivat kuitenkin myös vapauttaa tietyssä asemassa olevan henkilön voimassa olevan normin asettamasta vaatimuksesta. (Rainio & Helkama 1974, 226-227.)

*Rooliristiriidaksi* eli roolikonfliktiksi nimitetään tilannetta, jossa yksilön käyttäytymiseen kohdistuvat odotukset ovat jollain tavoin ristiriidassa. Rooliristiriidat ovat väistämättömiä ja etenkin työelämässä niitä esiintyy hyvin usein. Helkaman ja kumppanien (2015) mielestä rooliristiriidat voivat olla roolinsisäisiä, roolienvälisiä tai roolin ja persoonallisuuden välisiä. Rooliensisäinen ristiriita syntyy,

kun muut odottavat yksilön käyttäytyvän erilailla kuin yksilö käyttäytyy, roolien välinen ristiriita taas syntyy, kun yksilöllä on liian monta roolia yhtä aikaa ja roolien ja persoonallisuuden välinen ristiriita on valmis, kun yksilön omat odotukset eivät sovi yhteen roolin vaatimusten kanssa. (Helkama ym. 2015, 363.) Niemistö (1998) lisää rooliristiriitatyypppeihin vielä henkilöiden välisen rooliristiriidan, joka tarkoittaa erilaisissa rooleissa toimivien henkilöiden välistä eroa.

Työelämässä rooliristiriidat näyttävät monin tavoin. On esimerkiksi mahdollista, että työnantaja asettaa sellaisia odotuksia työroolin hoitamiseksi vaikkapa ylitöiden muodossa, että niiden täyttäminen tuottaa hankaluuksia hoitaa vanhemman tai puolison roolia tai alainen tekee jotain, mitä hänen ei esimiehen mielestä pitänyt tehdä. Tällaiset rooliristiriidat on usein helppo selvittää puhumalla eli ratkaisemalla ristiriitaiset rooliodotukset. (Rainio & Helkama 1974, 241.) Rooliristiriitoja voi muodostua niinkin, että saman viiteriikän odotukset ovat erisuuntaisia. Esimerkiksi puoliset voivat odottaa samanaikaisesti toisissa asioissa tasavertaisuutta ja toisissa perinteisten sukupuoliroolien noudattamista. (uta.fi.)

*Roolijako ryhmässä* muodostuu sen perusteella, millaisia rooleja ryhmä tarvitsee tehtävästä suoriutuakseen. Roolien jakautuminen riippuu ryhmän jäsenten henkilökohtaisista ominaisuuksista, kuten itsetunnosta miellyttämisen ja tuen tarpeesta, sitoutumisesta ryhmään, motivaatiosta ja niin edelleen. Roolien jakautumiseen vaikuttavat lisäksi myös jäsenen sijoittuminen muissa suhdejärjestelmissä sekä se, mitä tietoa ja taitoa ryhmä tarvitsee. Se, jolla on eniten arvokasta ja tarpeellista tietoa, saa usein arvostetuimman roolin. Ryhmän jäsenet eivät näin ollen ole ryhmän toimintaa ajatellen saman arvoisia. Roolien jakautumiseen vaikuttaa myös se, millaisia rooleja jäsenellä on ryhmän ulkopuolella eli hänen roolikasaumansa. Ryhmässä rooleilla on monesti tapana jähmettyä ryhmän kohdistaessa aina samat odotukset samaan jäseneseen. (Jauhiainen & Eskola 1994, 119- 120.)

*Johtajan rooli* on erityisen merkityksellinen ryhmässä. Johtajan roolin omaksuminen ja sen säilyttäminen on eräs tärkeimmistä työkaluista joilla johtaja voi hoitaa tehtävänsä menestyksekkäästi. Johtajan rooli on aina erilainen kuin työyhteisön muun henkilöstön roolit ja johtajan rooli kumpuaa aina hoidettavista johtamistehtävistä. (Romppanen & Kallasvuo 2011, 30.) Johtaja vastaa ja huolehtii yhteistoimintakokonaisuudesta. Johtajan taitava suoriutuminen näyttää hyvin organisoituneena ja sujuvana yhteistoimintana. Johtajan tekemät virheet sen sijaan moninkertaistuvat, sillä ne vaikuttavat kokonaisuuteen ja sitä kautta moniin eri ryhmän jäseniin sekä heidän suorituksiinsa. (Rainio & Helkama 1974, 254.) Aloittelevalle johtajalle johtajan roolin löytäminen työyhteisön muuttuvassa kentässä voi olla haastavaa ja se tapahtuu usein hitaasti. Siksi puhutaankin johtajaksi kasvamisesta. Johtajaksi kasvamisen ydin on oikean suhteen löytäminen oman itsensä ja työyhteisön sekä muun organisaation välillä. (Romppanen & Kallasvuo 2011, 30-32.)

Roolit kertovat persoonastamme sellaisena kuin se juuri nyt on ja niiden tarkastelu voi auttaa vaikuttamaan itsensä kehittämiseen. Voimme jatkuvasti opetella uusia rooleja tai täydentää entisiä. Voimme hävittää, pienentää taikka suurentaa omaksumiamme rooleja. Meillä voi myös olla suosikkirooleja sekä rooleja, jotka jättäisimme mieluiten käyttämättä. Ihannetilanteessa nappaamme

roolin käyttöön tilanteen vaatiessa ja vältämme roolin käyttämistä epäsopivissa tilanteissa. Rooliteorioihin perustuvassa lähestymistavassa tarkastellaan tilannesidonnaista käyttäytymistä, joten niillä pystytään tutkimaan johtajan asemaa, toiminnan tilannesidonnaisuutta sekä vuorovaikutusta. Johtajan erilaisten roolien ja rooleihin liittyvän käyttäytymisen ymmärtäminen taas voivat olla apuna jäseneltäessä odotuksia, joita johtajaan organisaation eri tasoilta kohdistetaan. Rooliajattelun avulla voidaan myös yrittää tehdä ymmärrettävämmäksi johtajan tehtävien ja roolien välisiä jännitteitä. (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 125, 158.)

### 3.2 Mintzbergin rooliteoria

Mintzbergin (1980) loi rooliteoriaansa empiirisen tutkimuksensa perusteella. Tutkimuksessaan hän havainnoi ja analysoi toimitusjohtajien toimintatapoja aikeenaan selvittää, mitä johtajat tekevät. Tutkimuksessaan Mintzberg huomioi kaikki tehtävät, joita johtajat työssä ollessaan tekevät. Havaintoihinsa perustuen Mintzberg päätteli johtajan työn olevan yllättävän samanlaista organisaatiosta huolimatta: haastavaa, monimutkaista ja harvoin tarkasti suunniteltavaa ja ennakoitavaa. Tilanne- ja persoonallisuustekijät, ympäristö ja työ (millä organisaatiotasolla johtaja toimii) sen sijaan tuovat oman leimansa johtamistyöhön. (Mintzberg 1980, 2-5.)

Kuvataksaan toimitusjohtajien työtä, Mintzberg (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 111) tunnisti kuusi johtajan työn ominaisuutta:

1. Johtajat käsittelevät suuria ja loputtomia työtehtäviä kiireisessä aikataulussa – johtajan työ ei tule koskaan valmiiksi
2. Johtajan työt ovat suhteellisen lyhytkestoista, vaihtuvia ja monipuolisia sekä usein itse alulle pantuja
3. Johtajat pitävät toiminnasta, eivätkä he pidä posti- tai paperitöistä
4. Johtajat viestivät mieluiten puhumalla kokouksissa ja puhelimesta
5. Johtaja ylläpitää suhteita ensisijaisesti alaisiinsa ja ulkopuolisiin tahoihin kuin omiin esimiehiinsä
6. Johdon osallistuminen tehtävien toteutukseen on usein vähäistä, vaikka he tekevät niihin liittyvät päätökset

Havaintojensa perusteella Mintzberg muodosti kymmenen johtamisroolia. Roolit hän jakoi kolmeen pääkategoriaan tehtäväjaon mukaisesti: henkilösuhderoolit, informaatiroolit ja päätöksentekoroolit. Roolijakoa tarkastellessa on Mintzbergin mukaan syytä ottaa huomioon, että havainnot perustuvat empiiriseen tutkimukseen ja sisältävät näin ollen subjektiivisuuden. Lisäksi havaintoja tehdessään Mintzberg on pitänyt johtajien tehtävinä kaikkia niitä tehtäviä, joita johtaja työssä ollessaan suorittaa, olivat ne sitten lounaalle osallistumista tai työnjohdollisia tehtäviä. Jokainen johtamisrooli on erilainen, vaikka rooleista muodostuu myös kiinteä kokonaisuus, eikä näin ollen yksittäistä roolia voida irrottaa kokonaan muista rooleista. Mintzbergin mukaan johtajan on oltava sekä organisaation yleismies että spesialisti. (Mintzberg 1980, 57-58.)

Johtaja on tavallisesti määritelty henkilöksi, joka on organisaation tai sen yksikön johdossa. Henkilösuhderoolit perustuvat johtajan asemaan organisaatiossa ja siitä muodostuneeseen statukseen. *Henkilösuhderooleja ovat keulakuva, ihmisten johtaja ja yhdyshenkilö.*

*Keulakuvana* johtajan on toimittava organisaationsa virallisena edustajana, ikään kuin organisaationsa symbolina. Tätä roolia on pidetty (Nurmi 2000) johtajan tärkeimpänä roolina. Keulakuvaroolissa toimiminen nousee suoraan johtajan asemasta organisaatioissa, eikä se ole riippuvainen johtajan henkilökohtaisista ominaisuuksista. Keulakuvarooli sisältää edustamista, erilaisia seremoniallisia tehtäviä, puheiden pitämistä, vieraiden vastaan ottamista sekä sopimusten allekirjoittamista. Nämä tehtävät ovat tärkeitä organisaation toiminnan kannalta, vaikka ne ovat rutiiniluontoisia eivätkä sisällä merkittävää päätöksentekoa tai informaation käsittelyä. (Mintzberg 1980, 58-60.) Keulakuvaroolin edustustehtävät saattavat kuitenkin olla johtajalle raskas velvollisuus, jota ei voi laiminlyödä, vaikka tuntuisi että resurssiaan voisi suunnata tärkeämpiinkin asioihin. Monesti organisaation ulkopuolelta tuleville asioille halutaan nimenomaan organisaation keulakuvan huomio, joskus taas laki velvoittaa henkilökohtaisen vastuun viemistä keulakuvulle. Esimerkiksi jossain asioissa johtaja joutuu keulakuvaroolissaan allekirjoittamaan ja nimellään vahvistamaan alaiensa valmiiksi neuvottelemia asioita (mm. tarjouksia), jotka tulevat arvovaltaiseksi vasta, kun niissä on tarpeeksi korkean tason allekirjoitus. Keulakuva saattaa myös joutua käsittelemään esimerkiksi reklamaatioita, jotka asianomistaja haluaa mahdollisimman korkean tason käsittelyyn kokeakseen tullessa vakavasti otetuksi. Keulakuvarooli voi myös ylikorostua ja siihen kuuluvista tehtävistä –seurustelusta ja yhdessäolosta – voi hurmaantua niin, että johtaja tuntee itsensä näennäisesti tärkeäksi pikkuruistenkin asioiden kohdalla. Pelkkiä keulakuviahan ei organisaatiolla ole varaa pitää, joten keulakuvaroolin hallitseminen oikeassa suhteessa on välttämätön, muttei riittävä edellytys johtajan tehtävän onnistumiseen. Keulakuvan roolista onkin sanottu, että on oltava syntipukki, jonka voi vaihtaa asioiden mennessä huonosti. (Nurmi 2000, 14.)

*Ihmisten johtajan* roolissa johtajan valta ja hänen itsensä vaikutus näyttäytyy selvimmin. Jos keulakuvan roolia on pidetty johtajan tärkeimpänä roolina, on myös ihmisten johtajan rooli yksi tärkeimmistä, mutta myös aikaa vievimmistä, johtajan rooleista. Rooli kuvastaa esimiehen suhdetta alaisiinsa. Tässä roolissa esimiehen vastuulla on muun muassa henkilöstön hankinta, tavoitteista sopiminen ja tulosten valvonta, jotka voidaan nähdä suhteellisen selkeästi määriteltynä tehtävinä. Näitä tehtäviä varten voidaan organisaatioissa kehittää erilaisia muodollisia menettelytapoja kuten säännöllisesti käytäviä kehityskeskusteluja, kokouksia, raportointimenettelyjä ja organisaatiokaaviota. Toisaalta rooliin sisältyy myös epävirallisempi yhteydenpito, kuten alaisten kanssa keskusteleminen, heidän motivoimisensa ja ohjaamisensa. (Mintzberg 1980, 59-60.) Nämä tehtävät liittyvät olennaisesti johtajan vastuuseen alaisistaan, mikä taas kuuluu erottamattomana osana johtamistyön vastuualueisiin. Ihmisten johtajan rooliin haastavuutta tuo organisaation ja alaisten tavoitteiden yhteensovittaminen. Johtaja vastaa osaltaan organisaation tuloksesta ja hänen on saatava organisaationsa toiminnalliset tavoitteet alaiensa toiminnaksi ja tavoitteiksi. Alaisilla voi kuitenkin olla omiakin tavoitteita ja ideoita, jotka voivat vaikuttaa organisaation tavoitteisiin. Onkin sanottu, että täydellistä harmoniaa alaisten ja organisaation toimissa ei koskaan muodostu, vaan johtajan on aina paikkailtava näiden kahden välisiä ristiriitoja. (Nurmi 2000, 15.)

*Yhdyshenkilön* roolissa esimies pitää yllä suhteita ulkopuolisiin, organisaatiolle tärkeisiin, tahoihin. Yhdyshenkilö toimii organisaationsa anturina ulkomaailmaan. Yhdyshenkilön tehtävää voi hoitaa virallisesti työn puitteissa, mutta myös vapaaehtoinen sosiaalinen toiminta, jossa johtaja tapaa

työnsä kannalta tärkeitä yhdyshenkilöitä voi olla osa yhdyshenkilön tehtävää. Tässä roolissa johtaja siis kytkee oman organisaationsa muuhun ympäristöön. (Mintzberg 1980, 60-61.) Johtajan suhteen alaisiinsa ollessa muodollisen arvovallan tukemana kohtuullisen selväpiirteinen, on johtajan yhdyshenkilön roolin suhde horisontaalisella tasolla monimuotoisempi. Juuri horisontaaliset yhdyshenkilön tehtävät organisaation sisä- ja ulkopuolella vievät hyvin paljon johtajan aikaa. Näyttäisi myös, että tehokkaat johtajat käyttävät enemmän aikaa yhdyshenkilötehtäviin, vähemmän tehokkaat sitä vastoin alaistensa parissa toimimiseen. Yhdyshenkilön roolissa on tärkeää henkilökohtaisen vaikuttamisen taito, sillä tässä roolissa johtaja ei voi turvautua muodolliseen arvoaltaansa: hän saa muilta tietoa ja voi vaikuttaa heihin vain käyttämällä vuorovaikutustaitojaan. Yhdyshenkilön roolin merkitys on pohjimmiltaan se, että jokaisen organisaation, yksikön jne. on sovittauduttava ja jollain lailla vaikutettava jatkuvasti muuttuvaan ympäristöönsä ja ympäristöönhän usein vaikutetaan jonkun henkilön kautta. Myös osa tärkeästä ulkopuolisesta organisaatiolle tärkeästä informaatiosta tulee jollekin henkilölle. Näin ollen johtajan on yhdyshenkilönä luotava ihmissuhdeverkosto ja muutakin tarttumapintaa, joiden avulla ympäristöön sovittautuminen sekä siihen vaikuttaminen mahdollistuvat. (Nurmi 2000, 15-16.)

Henkilösuhderooleissa esimies asettautuu asemaan, jossa hän on organisaationsa sisäisen ja ulkoisen informaation keskipisteessä. Henkilösuhderoolit kytkevät siis esimiehen suoraan informaatiorooleihin. (Mintzberg 1980, 58-63.) Informaatiorooleissa esimies toimii sekä informaation solmupisteinä että pullonkaulana. Suomessa informaatioroolit ovat saaneet vähäisemmän merkityksen kuin maissa meistä länteen, minkä on esitetty tuoneen hankaluuksia yritystemme kansainvälistymiseen. Informaatiotulvan ollessa valtava, perustuu johtajan käyttöinformaation edelleen henkilökohtaiseen kanssakäymiseen, jossa voidaan aistia tunnelmia ja mielialoja. *Informaatiorooleja ovat tiedon hankkija, tiedon välittäjä ja puolestapuhuja.* (Nurmi 2000, 16.)

*Tiedon hankkijana* esimies vastaanottaa, tarvitsee ja kerää kaikenlaista tietoa, joiden avulla hän tekee päätöksiä. Mintzberg mainitsee esimiehen olevan organisaation ainoa henkilö, joka tietää merkittävän paljon useista asioista. Tässä roolissaan esimies myös tarkkailee ympäristöään ja pyrkii löytämään tietoa, joka auttaa häntä ymmärtämään mitä omassa organisaatiossa ja sen ympäristössä tapahtuu. Johtaja siis tarvitsee tietoa organisaationsa sisäisistä asioista ja ulkoisista tapahtumista. Vastaanotetun tiedon johtaja saa tarkkailijan roolissa usein suullisesti, jopa juoruna, kuulopuheena tai spekulointina. (Mintzberg 1980, 71.) Tällainen kasvokkain saatava sisäinen tieto koetaankin korvaamattomammaksi kuin esimerkiksi internetistä tai raportointijärjestelmistä haalittu tieto. Ulkoista tietoa johtaja tarvitsee muun muassa asiakkaista, uudesta teknologiasta sekä maailman tapahtumista. Tällainen tieto voi tulla alaisten välityksellä, mutta myös aktiivisesti johtajan itse etsimänä esimerkiksi mediasta ja erilaisista raporteista. Mielialatekijöitä tai poliittista tai psykologista ilmastoa ei kuitenkaan voi aistia ilman kasvokkain tapahtuvia kontakteja. Tiedon hankkija roolissa johtaja toimii myös ideoiden hankkijana. Uusia ideoita voi saada esimerkiksi osallistamalla koulutuksiin ja konferensseihin tai vaikkapa kuuntelemalla alaisia tai muita henkilöitä. Tiedon hankkijan rooliin voi sisältyä kuitenkin myös varjopuoli, joka voi näyttäytyä johtajaan kohdistuvina erilaisina painostusyriytyksinä. Tällaisissa tilanteissa vaikkapa alaiset yksin, yhdessä tai



järjestäytyneenä joukkona esittävät vaatimuksia tai esimerkiksi asiakas tai etujärjestö uhoaa johtajaa kohtaan. (Nurmi 2000, 18.)

*Tiedon välittäjänä* johtaja välittää saamaansa ulkoista ja sisäistä tietoa organisaationsa sisällä. Asemassaan johtaja saa paljon informaatiota joka tulee vain hänen tietoonsa. Johtajalle kertyy runsaasti tietoa, jonka hän siirtää edelleen organisaation sisä- tai ulkopuolelle. Ulkoista tietoa johtaja levittää organisaatioonsa ja sisäistä tietoa organisaationsa eri jäsenten, etenkin alaistensa, välillä. Välitetty tieto voi olla joko asiatietoon perustuvaa tai sitten sillä on arvoa itsessään. Asiatietoon perustuva tieto on tietoa, joka on vain oikealla tavalla viestittävä oikeille henkilöille. Osalla tiedon välittäjän antamasta informaatiosta on sen sijaan selkeä tarkoitus koordinoida, sillä usein tiedon välittäjä pitää hallussaan alaisia tai osastorajoja ylittävää tietoa asiasta, joka ei tunnusta osastorajoja. Tiedon välittäjän rooli edellyttää myös delegoinnin taitoa. Delegointi voi kuitenkin joskus olla vaikeaa, sillä johtaja on kokonaisuus huomioiden alaistaan laajemmin informoitu, mikä luo hänelle alaistaan paremman mahdollisuuden päättää asioista. Johtajan on kuitenkin pakko delegoida ja sen myötä antaa alaisilleen toimivalta ja resurssit delegoimiinsa tehtäviin. Eräs tärkeä resurssi delegointiin liittyen on juurikin informaatio. Valitettavasti iso osa informaatiosta on ns. hiljaista tietoa, jota on hyvin hankala siirtää, eikä delegointia voi suorittaa. Siksi johtaja joutuukin kantamaan niskoillaan usein suurta työmäärää sekä delegointiturhaumia. (Nurmi 2000, 18.)

*Puolestapuhujan* rooli on muodollinen, sillä asemansakin perusteella johtaja vastaa informoinnista organisaationsa ulkopuolelle ja usein johtajan sanalle annetaan organisaation ulkopuolella enemmän arvoa kuin alaisen. Ulkoisen tiedottamisen ja vaikuttamisen kohteet voidaan jakaa kahteen pääkategoriaan: organisaation yläpuolella oleviin arvovaltaisiin vaikuttajiin (esimerkiksi johtajan oma esimies) ja organisaation ulkopuolella oleviin merkittäviin tahoihin (esimerkiksi hallituksen jäsenet, alihankkijat tai viranomaiset). Tässä roolissa esimies siis siirtää organisaationsa edustajana tietoa ulospäin henkilöille ja sidosryhmille joilla on vaikutusta organisaation toimintaan. Tietoa omasta organisaatiosta voidaan levittää myös medialle. (Mintzberg 1980, 75-76, Nurmi 2000, 19.) Puolesta puhujan roolissa johtajalla on kattavampi kokonaiskuva asioista kuin alaisillansa ja hän toimii monesti organisaationsa "tietokeskuksena". Lisäksi johtajan oletetaan olevan ekspertti johtamallaan alalla, minkä takia hänen on esiinnyttävä ulospäin ei vaan oman organisaationsa, vaan koko toimialan tai toiminnon edustajana. Haastavuutta puolestapuhujan rooliin tuo tiedon muuttaminen toiminnaksi. Puolestapuhuja ei ole pelkkä passiivinen tiedonjakelija vaan aktiivinen toimija, jonka pyrkimyksenä on vaikuttaa organisaation ulkopuolella organisaatiolle myönteiseen suuntaan. (Nurmi 2000, 19.)

Informaatioerooleissa esimiehen muodollinen auktoriteetti ja status asettavat esimiehen organisaatiossaan osa-alueelle, jossa tehdään tärkeitä strategisia päätöksiä. (Mintzberg 1980, 71-76.) Päätöksiä voidaan pitää johtamistyön tuloksina. Huonot päätökset voivat maksaa johtajalle hänen työpaikkansa tai hän voi joutua niistä vähintäänkin tilille. Päätöksenteko onkin yksi johtajan tärkeimmistä tehtävistä ja viisaiden päätösten varassa organisaatio menestyy. *Päätöksentekoroolit* ovat *yrittäjä, häiriöiden käsittelijä, resurssien jakaja ja neuvottelija*. (Nurmi 2000, 19.)

*Yrittäjän* roolissa johtaja pyrkii parantamaan organisaatiotaan ja muuta vallitsevaa tilannetta. Johtajan tehtäviin kuuluu uudista ja laittaa asioita liikkeelle. Johtajan yrittäjän rooliin sisältyvät ne päätökset, joissa päätösimpulssi on lähtenyt hänestä itsestään. Tässä roolissa johtajan tehtävänä on myös olla muutoksen alullepanija, suunnittelija, johtaja ja toteutumisen valvoja. Muutosten alullepano liittyy johtajan rooliin tiedonhankkijana. Tiedonhankkijan roolissa johtaja voi havaita ulkopuolisia uhkia, jotka kohdistuvat hänen omaan organisaatioonsa. Uhkiin varautumiseksi johtajan on muutettava organisaation kurssia. Johtaja voi havaita ympärillään myös uusia mahdollisuuksia, jotka vievät oikein käytettyinä organisaation kohti suuria etuja. Vastaavasti johtaja voi havaita heikkouksia ja vahvuuksia oman organisaationsa sisällä. Näitä huomioimalla voidaan organisaation toimintaa ohjalla haluttuun suuntaan. Ulkoisen ja sisäisen tilanteen hyviä ja huonoja puolia punnittaessa syntyy erilaisia kehittämishankkeita, joilla organisaation toimintaa kehitetään. Osa näistä hankkeista voi olla alkamassa, kesken tai päättyneitä. Osasta on ollut hyötyä, osasta ei. Yrittäjänä johtajan on jatkuvasti potkittava organisaatiota parannuksiin huolimatta siitä, että monet kehityshankkeet jäävät toteutumatta. (Nurmi 2000, 20-21.)

*Häiriöiden käsittelijänä* esimies selvittelee häiriötilanteita, ristiriitoja ja ennalta arvaamattomia tilanteita. Häiriötilanteiden ratkaisijana johtaja toimii täysin päinvastaisessa roolissa kuin yrittäjänä. Tässä roolissa esimies myös ottaa vastuun, jos jokin uhkaa organisaatiota. Häiriötilanteet voidaan luokitella alaisten välisiin ristiriitoihin, eri organisaatioiden välisiin vaikeuksiin ja resurssitappioihin tai niiden uhkaan. (Mintzberg 1980, 78-80.) Odottamattomat ympäristömuutokset, tärkeän asiakkaan menetykset, iso virhe ja alaisten riidat ovat myös suuria häiriötilanteita. Häiriöiden hoitoa ei pysty suunnittelemaan etukäteen ja ne tulevat johtajan tietoon äkisti, arvaamatta. Usein häiriöt tulevat johtajan tietoon kiertoteitse ja voi olla, että joku muu on tiennyt niistä jo paljon aiemmin, mutta tuo sen vasta kriisitilanteessa johtajan tietoon. Häiriöiden käsittelijän roolissa johtaja pyrkii poistamaan häiriöt nopeasti, minkä vuoksi hänen aikataulunsa saattavat mennä sekaisin ja asioita on muutenkin uudelleen priorisoitava. Siinäkin tapauksessa ettei asiaa voida hoitaa nopeasti pois päiväjärjestyksestä, on johtajan koetettava vähentää painetta sekä voittaa aikaa tilanteen harkintaan, jottei hän lyhyellä tähtäimellä tekisi päätöksiä, joista on kenties myöhemmin vain haittaa. Häiriötilanteita voidaan pitää johtajan testitilanteina, sillä häiriötilanteissa johtaja saa yleensä vähemmän valtaa, jota hänen odotetaan silti käyttävän sitä suoraviivaisemmin ja henkilökohtaisemmin kuin normaalioloissa. Häiriöiden hoitamista ei myöskään voi juuri delegoida. Johtaja joutuu toimimaan myös häiriön poistajana, mikä johtuu ympäristömuutosten yllätyksellisyydestä, henkilöstön vähenevästä johdettavuudesta ja siitä, että uusia asioita alulle laittaessaan johtaja kokee yllätyksiä, joita ei voinut siihen astisen kokemuksensa turvin aavistaa. Kaikkia häiriöitä ei johtajakaan pysty poistamaan. Osa häiriöistä lievenee, osan ratkaisemiseksi tehdyt päätökset aiheuttavat uuden häiriön myöhemmin. Johtajan on siis kyettävä sietämään jatkuvia häiriöitä ja elämistä niiden keskellä. (Nurmi 2000, 21-22.)

*Resurssien jakajan* roolissa esimies päättää resurssien allokoinnista. Resurssit ovat muun muassa aika, ihmiset, materiaalit, koneet, tilat ja organisaation maine. Allokointiin sisältyvät ajankäytön, työn ja fyysisten resurssien suunnittelu, tehtävien jakaminen sekä budjettien laatiminen ja hyväksyminen. (Mintzberg 1980, 77-80.) Kaikki päätöksenteko tapahtuu jollain tavalla resurssien rajoittaman tai

koskee resursseja tai niiden kehittämistä. Johtaja vastaa hänelle alistetuista resursseista, käyttöasteesta ja niiden suuntaamisesta. Työsuunnittelu auttaa allokoimaan ihmisiä. Työsuunnittelusta taas seuraa työtehtävien jakaminen, mistä taas määrittyy kuka tekee, mitä tekee, millä vastuulla ja valtuuksilla. Prosessien kulku ja aikataulut määrittyvät myös tässä yhteydessä. Tämänkaltaiset peruspäätökset eivät ole jokapäiväisiä, vaan niissä toimitaan saman kaavan mukaan, ellei mitään odottamatonta ilmaannu. Eri aikaväleihin tehdyt budjetoinnit auttavat allokoimaan rahaa ja materiaaleja. Budjetoinnin yhteydessä tulevat esiin ns. poliittiset tekijät: johtajan rooliin "kuuluu" vaatia lisää tuloksia pienemmillä resursseilla ja alisen rooliin taas "vaatia" lisää resursseja reagoida liian suuriin tulosvaatimuksiin. Johtaja joutuu kohtaamaan resurssien jakajan roolissaan ison liudan erilaisia resurssipyyntöjä. Tällöin hän joutuu pohtimaan, mihin resursseja kannattaa kohdistaa. Ihmisten johtajan ja resurssien jakajan roolit sotivat toisiaan vastaan, sillä ensin mainitussa johtaja pyrkii edistämään alaistensa innovatiivisuutta, kun taas jälkimmäisessä epäämään monia loistaviakin ideoita resurssien rajallisuuden takia. Resurssien jakajan roolissa johtajaa ohjaavat omat ajatusmallit joko tietoisesti tai tiedostamatta. Nämä ajatusmallit voivat pohjautua joko organisaation toimintatapaan, ympäristön ja markkinatilanteen trendeihin, käsityksiin alaisista tai laajemmasta ihmiskäsityksestä. Monesti vaikuttaa, että johtajat tekevät päätöksiä intuitiivisesti. Todellisuudessa intuition taustalla on kokemus ja siitä muodostunut näkemys asioiden kulusta ja suunnista (Nurmi 2000, 22-23.)

*Neuvottelijana* esimies osallistuu erilaisiin neuvotteluihin sekä organisaation sisä- että ulkopuolella oman organisaationsa edustajana. Neuvottelijan rooli esiintyy aina muiden roolien yhteydessä. (Mintzberg 1980, 77-92.) Neuvottelijan rooli esiintyy erityisesti keulakuvan, puolestapuhujan ja resurssien jakajan roolien yhteydessä ja vie paljon aikaa johtajan tehtävistä. Neuvottelijan on tärkeä rooli, siitä kertoo jo sekin, että monesti neuvotteluita ei saada päätökseen ilman riittävän päätösvaltaisen henkilön läsnäoloa. Neuvottelijan rooli kuuluu siis olennaisena osana johtajan tehtäviin. (Nurmi 2000, 23-24.)

Mintzbergin rooliteorian avulla johtajan työ havainnollistuu helposti ja moni johtaja pystyy varmasti tunnistamaan itsessään useita näistä rooleista. Mintzbergin rooliteoriassa on olennaista roolien muodostama kokonaisuus, jonka ymmärtää vasta, kun erilaiset roolit näyttäytyvät yhdessä. Johtaja näyttelee aina useaa roolia yhtä aikaa. Kaikki roolit myös liittyvät toisiinsa, eikä mitään osaa voi erottaa toisesta. Informaatiroolit sitovat kaiken johtamistyön yhteen niin, että henkilösuhderoolit yhdistyvät päätöksentekorooleihin. Keulakuvan, ihmisten johtajan sekä yhteyshenkilön roolit taas varmistavat informaation tuottamisen ja päätöksentekorooleissa tuota informaatiota hyödynnetään. (Mintzberg 1980, 58.) Käytännön työssä Mintzbergin roolit voisivat näkyä esimerkiksi niin, että neuvottelussa saatamme toimia ihmisten johtajana, tiedon hankkijana ja jakajana, yrittäjänä, häiriöiden käsittelijänä ja neuvottelijana. Johtajuus on niin kokonaisvaltaista työtä, että olisi mahdotonta edes yrittää "erikoistua" tiettyyn rooliin. Erilaisissa johtajan tehtävissä roolit kuitenkin painottuvat eri tavoin. Toisissa tehtävissä voi painottua ihmisten johtaminen kun taas toisissa tarvitaan enemmän informaatirooleja. (Nurmi 2000, 24.) Yhtä kaikki, johtotehtävissä on hallittava kokonaisuus.

### 3.4 Muita rooliteorioita

On olemassa useita muitakin rooliteorioita, kuin edellä esitelty Mintzbergin rooliteoria. Esittelen tässä muutamia, lähinnä johtamiseen keskittyviä, rooliteorioita. Quinn, Faerman, Thompson & McGrath (2003, 19–25) kuvaavat mallissaan kahdeksan erilaista johtajan roolia. Heidän mallissaan perinteisten johtamismallien näkemyksiä on yhdistetty yhden johtamiskehyksen alle ja siinä korostetaan toimintatapojen ja valmiuksien monimuotoisuuden merkitystä johtamisessa. Kyseissä mallissa tehokkaan ja onnistuneen johtajuuden ydin on se, kuinka taitavasti johtaja osaa erilaisissa rooleissaan toimia ja tarvittaessa niitä yhdistellä. Quinnin ym. (2003, 23) mukaan johtajan kahdeksan roolia ovat:

1. mentori: itsensä ja toisten ymmärtäminen, tehokas kommunikoiminen ja työntekijöiden kehittäminen
2. fasilitaattori: tiimien rakentaminen ja osallistuvan päätöksenteon hyödyntäminen
3. havainnoija: yksilön suorituksen havainnoiminen, kollektiivisen prosessin ja suorituksen hallinta ja tiedon analysoiminen
4. koordinaattori: projektien ja toimintojen hallinta ja työn suunnitteleminen
5. johtaja: visioiminen ja visioista kommunikoiminen sekä päämäärien ja tavoitteiden asettaminen
6. tuottaja: tuottavan työskentelyn ja työskentely-ympäristön ylläpitäminen sekä stressin ja ajan hallinta
7. välittäjä: valtaperustan rakentaminen ja ylläpitäminen sekä neuvottelemineen, sitoutuminen ja yhteisymmärrys
8. innovaattori: muutosten mukana eläminen sekä luova ajattelemineen ja muutosten hallinta

Myös Bass ja Avolion (1994) jakavat johtajat kahdeksaan johtajarooliin. Poiketen Quinnin ym. kahdeksan roolin jaottelusta Bass ja Avolion erittelevät roolit johtamistyylien mukaisesti. Johtamistyyleistä he muodostavat kolme pääryhmää: transformaallinen johtaminen, transaktionaalinen johtaminen ja antaa mennä-johtaminen. Transformaalinen johtaminen pohjautuu muiden kanssa keskustelemiseen sekä tavoitteiden tarpeeksi korkealle asettamiseen. Transformaalinen johtaminen voidaan jakaa neljään tyyppiin: ihannointia tuottava käyttäytyminen (roolimalli, jota ihannoidaan), inspiroiva motivoija (motivoi ihmiset hyviin suorituksiin), älyllinen stimuloija (luovuuteen ja innovatiivisuuteen rohkaisija) ja yksilöt huomioonottava (tuntee ihmisten heikkoudet ja vahvuudet, kannustaa kehittymään niiden mukaan). Transaktionaalisessa johtamisessa toimitaan kepeillä ja porkkanoilla. Transaktionaaliseen tapaan johtaa sisältyy kolme erilaista muotoa: palkkioilla kannustaja (seuraa tavoitteiden täyttymistä), aktiivinen asioiden johtaja (tarkkailee yksilön/organisaation tehokkuutta ja antaa palautetta) ja passiivinen asioiden johtaja (tarkkailee alati toiminnan etenemistä ja pyrkii korjaamaan ja ennakoimaan ongelmatilanteet). Antaa mennä-tyyppisessä johtamisessa johtaja ei päivitä tietojaan organisaation toiminnasta, eikä ota siitä vastuuta. Asiat on kuitenkin saatava toimimaan, joten joku työyhteisön jäsenistä nousee epäviralliseksi johtajaksi. (Bass & Avolio 1994, 3-4.)

Sengen (1994) rooliteoriassa mahdollistavalle johtajalle esitetään kolme roolia: muotoilija, opettaja ja palvelija. Muotoilijana johtaja luo toimintaympäristön, opettajana hän opettaa ihmisille todellisuutta ja keinoja siitä selviytymiseen ja palvelijana toimii henkisenä tukena ja auttaa ihmisiä suorittamaan työnsä. (Harisalo & Miettinen 2002, 141-142.)

Sosiaalipsykologian pioneeri Jacob Moreno on kehittänyt oman rooliteoriansa sen pohjalta, kuinka yksilö toimii ryhmässä. Hän tarkastelee teoriassaan rooleja sekä yksilön että yksilön toiminnan ja vuorovaikutuksen kannalta. Morenon teoria ei liity suoranaisesti johtamiseen, mutta roolit ovat yleismaailmallisia ja teoriaa voidaan hyödyntää mielestäni myös johtajan rooleja tarkastellessa. Morenon neljä erilaista roolityyppiä ovat:

1. psykosomaattiset roolit: liittyvät ruumiin toimintoihin, esimerkiksi ravitsemukseen, liikkumiseen ja seksuaalisuuteen liittyvät roolit
2. sosiaaliset roolit: sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tai tehtävissä tarvittavia rooleja, esimerkiksi isä, äiti, oppilas jne.
3. psykologiset roolit: sävyttää persoonallisia, mm. persoonallinen olemistapa esim. jutunkertoja
4. henkiset roolit: kehittyvät viimeisenä, esimerkiksi muusikko ei enää soittaa henkensä pitimiksi, vaan tuottaakseen kuulijoille iloa. Henkiset roolit ovat hyvin laajoja ja kokonaisvaltaisia.

Yhteistä edellä mainituille johtajan rooliteorioille on se, että mikään niistä ei luokittele johtajaa toimimaan ainoastaan yhdessä roolissa, vaan kaikissa painotetaan toimimista useassa roolissa yhtä aikaa. Joissain teorioissa kuten Mintzbergin rooliteoriassa rooleja löytyy paljon, mutta on myös teorioita muun muassa Sengen teoria, joissa johtajuusrooleja on ainoastaan muutama. Rooliteorioista voi lisäksi löytää samankaltaista rooliluokittelua hiukan eri tavoin esitettynä. Esimerkiksi Quinin ja kumppaneiden teoriassa on useita samankaltaisuuksia Mintzbergin teoriaan verrattuna.

## LÄHIJOHTAJUUS TERVEYDENHUOLLOSSA

Terveydenhuollon johtajuus on oma erikoisalansa, jossa johdetaan asiantuntijaorganisaatioita, jotka perustuvat osaamiseen ja eri toimijoiden ja toimintaryhmien erityisosaamisen yhdistämiseen. Terveydenhuollon johtamisessa korostuu asiantuntijuus sekä professionaalisuus. Professionaalinen johtaminen perustuu alalle ominaisiin arvoihin, käyttäytymisnormeihin, ammattietiikkaan ja ammatilliseen tieto- ja osaamisperustaan (Aarva 2009, 97). Lisäksi terveydenhuollon tehtävää määrittää laajasti terveydenhuollon lainsäädäntö. Alaa tuntemattoman henkilön on hyvin vaikea ryhtyä johtamaan terveydenhuollon asiantuntijaorganisaatiota, jossa on oma ammattikielensä ja joka edellyttää johdettavien prosessien hallintaa. Terveydenhuollon johtajalla on sanottu olevan muodollinen auktoriteetti organisaatiossa, mikä oikeuttaa informaation saamiseen. Saadun informaation perusteella johtaja saa vallan päätösten tekoon ja oman yksikkönsä toimintaa koskevien strategioiden linjaukseen. (Parvinen, Lillrank & Ilvonen 2005, 50, 97.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiot ovat suhteellisen hierarkkisia. Johto on tyypillisesti jakautunut strategiseen johtoon (esimerkiksi hallitus), keskijohtoon (mm. ylihoitaja ja ylilääkäri) ja lähijohtoon (mm. palveluvastaava, osastonhoitaja ja osastonylilääkäri). Lähijohtaja on käsitteenä uudehko suomalaisessa sosiaali- ja terveydenhuollossa eikä lähijohtajan toimenkuvaa ole juurikaan sairaaloiden johtosäännöissä tai virallisissa dokumenteissa määritelty. (Surakka 2006, 22). Lähijohtaminen tarkoittaa terveydenhuollon työssä osastonhoitajan tai apulaisosastonhoitajan työtä tai laajemman yksikön johtajan esimiestyötä. Lähijohtajia toimii lisäksi yksityisissä lääkärikeskuksissa, hammaslääkäriasemilla ja kuntoutus- ja fysioterapiapalveluissa (Reikko, Salonen & Uusitalo 2011, 33). Terveydenhuollon lähijohtaja voi siis työskennellä julkisella tai yksityisellä sektorilla tai olla yksityisyrittäjä. (Laaksonen, Niskanen, Ollila & Risku 2005, 10.)

Terveydenhuoltoalalla lähijohtaminen on johtamista hierarkian alimmilla tasoilla. Terveydenhuollon lähijohtaja johtaa muutamasta henkilöstä muutamana kymmenen henkilön työyhteisöä esimerkiksi laboratoriota, vuodeosastoa, poliklinikkaa tai sairaala-apteekkia. Lähijohtaja on yksikkönsä ja työyhteisön toiminnan johtaja, jonka tehtävänä on huolehtia henkilöstön resurssien riittävydestä ja suuntaamisesta. Yksikön perustehtävästä huolehtiminen ja siinä onnistuminen ovat olennainen osa terveydenhuollon lähijohtajan tehtävää. (Reikko, Salonen & Uusitalo 2010, 53-54.)

Isosaari (2006) määrittelee terveydenhuollon lähijohtajan työntekijäksi, jonka alapuolella on ainakin yksi hierarkkinen taso. Hänen mukaansa terveydenhuollon lähijohtajat toimivat organisaatioiden yksikön tasolla ja yhdistävät ammatillisen asiantuntijuuden ja johtamistoiminnan asiakkaiden ja henkilökunnan näkökulmasta toimivaksi kokonaisuudeksi. Isosaaren mielestä terveydenhuollon lähijohtaja toimii työssään harvoin kutsumuksesta, vaikka terveydenhuollon toimintaa ohjaakin varsin vahva ideologia, jossa kaikkien terveydenhuoltoalalla toimivien yhteinen tavoite on terveyden ylläpitäminen ja sairauden poistaminen.

Nikkilä ja Paasivaara (2007) määrittelevät terveydenhuollon lähijohtajan organisaation käytännön ja arjen johtajaksi. Heidän mielestään lähijohtaja on palveluorganisaation hierarkian alimpana oleva

operatiivinen keskus, joka johtaa ylemmän johdon hänelle määrittelemää osa-aluetta. He painottavat lähijohtajuuden rutinoitumattomuuden näkökulmaa, minkä avulla lähijohtaja pystyy toimimaan harkitsevasti tilanteita tulkiten ja täten painottamaan henkilöstön voimavaroja, luottamaan työyhteisöön, uudistamaan, kehittämään sekä tarjoamaan näkemyksiään arjen toimintaan eli mahdollistamaan arjen.

#### 4.1 Terveysthuollon lähijohtajuus kansainvälisesti

Terveysthuollon lähijohtajuus vaikuttaisi olevan maailmanlaajuisesti osaamisen ja työtehtävien osalta suhteellisen yhteneväistä. Hierarkkisesti ajateltuna näyttäisi kuitenkin löytyvän pientä eroavaisuutta Suomen apulaisosastonhoitaja- osastonhoitaja- ylihoitaja- linjaan. Esimerkiksi Iso-Britanniassa terveysthuollon hoitajatason johtajat tavataan jakaa kolmeen hierarkkiseen tasoon: First-Line Nurse Manager, Middle Nurse Manager ja Nurse Executive (graduatenursingedu.org.). Näistä ensimmäinen, ylimpänä hierarkiassa oleva taso, vastaa Suomen terveysthuollon lähijohtajaa esimerkiksi osastonhoitajaa. Lähijohtajan rooli maailmalla on moniulotteinen ja lähijohtajalta odotetaan sekä johtamisosaamista että osaamista kliinisestä työstä, jota suurin osa terveysthuollon lähijohtajista johtamistehtäviensä ohella tekee. Ympäri maailmaa on 1990-luvulta saakka pyritty tehostamaan terveysthuollon toimintaa, mistä johtuen terveysthuollon lähijohtajankin rooli on muuttunut epäselvemmäksi. Terveysthuollon lähijohtajan työnkuva on myös laajentunut ja vaatii nykyään enemmän johtamisosaamista. Lähijohtajan roolin monimuotoistuminen saattaa kuitenkin aiheuttaa myös ylikuormitusta ja epäselvyyksiä sekä ristiriitaisuuksia oman työroolin hallinnassa (Miri, Mansor, Alkali & Chikaji, 2014, 31.). Työnkuvan muuttuminen näyttäisi lisäksi luovan paineita terveysthuollon lähijohtajien kouluttamiseen, koulutuksen painopisteiden tarkasteluun ja työnkuvan selkiyttämiseen. Suomessakin on aika ajoin pohdittu mm. koulutusasioita terveysthuollon lähijohtajuuden näkökulmasta, eikä Suomessakaan ole yhteneväistä näkemystä terveysthuollon lähijohtajan tehtäviin vaadittavasta koulutuksesta (Väänänen 2005, 60).

Mirin, Mansorin, Alkalin & Chikajin, (2014) tutkimuksessa kartoitettiin USA:ssa, Euroopassa ja Iranissa terveysthuollon lähijohtajan rooliin liittyviä tieteellisiä julkaisuja, joita valittiin tarkempaan tarkasteluun kuusikymmentä. Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää lähijohtajan roolia. Tutkimuksen mukaan terveysthuollon lähijohtajien yleisimmin mainitut työtehtävät suuruusjärjestyksessä ovat:

1. Suunnittelu: ongelmien paikallistaminen ja niiden selvittäminen, työvuorolistojen laatiminen, erilaisten raporttien laatiminen, käytänteiden luominen, standardien täytäntöön paneminen omassa yksikössä, potilaiden hoitaminen ja uusien työntekijöiden perehdyttäminen yksikön toimintatapoihin.
2. Järjestäminen: henkilöstön koulutuksesta huolehtiminen ja sen seuraaminen, tarvittavien raporttien toimittaminen eteenpäin esimerkiksi oman yksikön tilanteen raportointi ylemmälle taholle, yhteistyö oman henkilökunnan ja muiden sidosryhmien esimerkiksi muiden

yksiköiden kanssa, osallistuminen esimerkiksi oman alan koulutusohjelmien suunnitteluun ja tiedon jakaminen.

3. Johtaminen: läsnäolo ja henkilöstön ohjaaminen, päivittäistyön valvominen, yhteistyö organisaation ylempien tahojen kanssa, koulutustarpeen arvioiminen ja henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen.

Yhdysvaltalaisten Edwardsin ja Roemerin (1996) tutkimuksessa terveydenhuollon lähijohtajat arvioivat itse välittömästi työyksikön toimintaan liittyvät taidot ja roolit tärkeämmiksi kuin ne, jotka liittyvät organisaatiotason tai toimintaympäristön toimintaan. Tutkimuksessa neljän roolin: henkilöstöjohtajan, ongelmatilanteiden hoitajan, yrittäjän ja neuvottelijan roolit, nousivat eritoten esille. Lähiesimiehet kokivat tarpeellisimmaksi taidoiksensa kommunikointitaidot, toiminnallisen suunnittelun hallinnan, taloushallinnon ja vuorovaikutustaidot.

Chasen (2010) tutkimuksessa vertailtiin yhdysvaltalaisten terveydenhuollon lähijohtajien osaamista heidän itsensä arvioimana. Vertailua tehtiin vuosina 1994 ja 2010 tehtyjen tutkimusten välillä. Chasen mukaan terveydenhuollon lähijohtajien työnkuva on laajentunut vuodesta 1994 ja nykyään johtajilla on oltava yhä enemmän talousosaamista, osaamista erilaisista laadunhallintajärjestelmistä, potilasturvallisuusasioista sekä osaamista erilaisten hankkeiden toteuttamisesta. Osaamisen pitäisi painottua nykyään enemmän johtamisosaamiseen, kun aiemmin kliinisen työn osaaminen koettiin tärkeämmäksi. Tutkimuksessa huomattiin strategisen ja henkilöstöstrategisen osaamisen karttuneen vuoteen 1994 verrattuna, mutta viestintäosaamisen tai ihmisen johtamisen taidoissa ei huomattu muutosta suuntaan eikä toiseen.

Suomessa, Islannissa, Tanskassa, Norjassa ja Ruotsissa tehdyn tutkimuksen mukaan terveydenhuollon Pohjoismaiden lähiesimiehet kokivat tärkeimmäksi osaamisalueekseen terveydenhuoltojärjestelmien kokonaisuuksien ymmärtämisen sekä pitkän aikavälin strategisen suunnittelun hallinnan. He myös kokivat, että on tärkeää osata motivoida henkilöstöä, hallita laadunvarmistusohjelmat ja osata delegoida asioita muille. (Henry, Hamran & Lorensen, 1995.) Toisessa, tuoreemmassa, tutkimuksessa suomalaiset, islantilaiset, norjalaiset, ruotsalaiset ja tanskalaiset terveydenhuollon lähijohtajat arvioivat johtamisosaamistaan erilaisten (12 kpl) osaamisalueiden kautta. Eri osaamisalueiden hallinta koettiin tärkeämmäksi kuin tietojen ja taitojen hallinta. Tärkeimmiksi osaamisalueiksi vastaajat kokivat terveydenhuoltojärjestelmän tuntemuksen ja hoitotyön osuuden siinä. Myös hoitotyön allokointi ja valvonta, henkilöstöhallinto ja koordinointi nousivat kärkipäähän osaamisalueiden tärkeysjärjestyksessä. Vähiten tärkeiksi koettiin tutkimuksen tekeminen ja it-tekniikan hyödyntäminen potilastietojärjestelmissä. Tutkijat olivat sitä mieltä, että terveydenhuoltoalalla tapahtuneet muutokset ovat lisänneet ja monipuolistaneet lähijohtajien osaamisvaatimuksia. Terveydenhuoltoala ja sen johtaminen on muuttunut heidän mukaansa merkittävästi Pohjoismaissa viime vuosina.

Terveydenhuoltoalan muutos on laitettu merkille myös Iso-Britanniassa. Myös siellä terveydenhuollon lähijohtajien tehtäväkenttä on viime vuosina muuttunut, toisin sanoen laajentunut,



ja lähijohtajien odotetaan hallitsevan entistä enemmän asioita sopimusneuvotteluista terveydenhuollon eri erikoisaloihin. Iso-Britanniassa lähijohtajan ensisijaiseksi tehtäväksi määritelläänkin päivittäistoiminnan johtaminen mm. työaikojen suunnittelu, työtehtävien ja vastuiden jakaminen, hoitohenkilökunnan koulutuksen seuraaminen ja järjestäminen. Työ sisältää myös esimerkiksi taloushallintoa mm. budjetin luomista ja sen toteutumisen seurantaa, mutta myös isobritannialaiset lähijohtajat toimivat kliinisessä työssä johtotehtäviensä ohella. Heidän tehtävänä on myös tukea henkilökuntaa ja heillä on tärkeä asema yksikkönsä laadunvarmistuksessa. (graduatnursingedu.org.)

#### 4.2 Toimintaympäristö

Terveydenhuoltoalalla lähijohtajien johtamistyö on sekä päivittäis- että pitkän aikavälin johtamista. Päivittäisjohtaminen on suunnittelematonta ja tilannesidonnaista. Pitkän aikavälin johtaminen käsittää pyrkimyksen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Aikaisemmin lähijohtajien työajasta noin puolet kului kliiniseen työhön (Narinen 2000). Nykyään terveydenhuoltoalan hoitajalähijohtajat käyttävät työajastaan 2/3 hallinnollisiin tehtäviin (Isosaari 2008, 119-120). Surakan (2006) katsauksen mukaan hoitotyön lähijohtajien osallistuminen kliiniseen työhön vaihtelee eri tutkimuksissa 21–63 %. Pienemmissä yksiköissä hallinnollisten töiden osuus on usein pienempi kuin suuremmissa yksiköissä. Kliiniseen työhön kuluva työaika on selkeästi vähentynyt viime aikoina ja lähijohtajien työ painottuu aikaisempaa enemmän johtamiseen. Lähijohtajilta edellytetään yhä enemmän osaamista henkilöstöjohtamisessa, talousasioissa, yhteistyö- ja kehittämistaidoissa, työyksikön kliinisen toiminnan tuntemuksessa sekä kriittisessä ajattelukyvyssä, sillä työskentelyssä on osattava huomioida organisaation tavoitteet ja henkilöstö- ja talousresurssit.

Lähijohtajan on toimittava samanaikaisesti monissa rooleissa: esimiehenä, alaisena, kollegana sekä yrityksen edustajana organisaation ulkopuolisille tahoille. Toimiminen erilaisissa rooleissa erilaisten sidosryhmien kanssa aiheuttaa lähijohtajaa kohtaan monenlaisia odotuksia. Lähijohtajan voi sanoa onnistuneen työssään, kun hän pystyy tulkitsemaan sekä toteuttamaan ylemmän johdon toimeksiannot edistään samanaikaisesti alaiensa etuja ja asiaa (Laaksonen ym. 2005, 10).

Jaana Norrbacka (2012) on pro gradu-tutkielmassaan tutkinut osastonhoitajien lähijohtamiseen liittyviä odotuksia osastonhoitajien näkökulmasta. Hän pyrki selvittämään, mitä odotuksia osastonhoitajiin kohdistuu ja kenen taholta. Tutkimukseen osallistui suomalaisen yliopistosairaalan osastonhoitajia. Tutkimuksessa selvisi, että odotuksia koettiin tulevan organisaatiolta, alaisilta, tuki- ja sidosryhmiltä sekä potilaiden ja heidän läheistensä taholta. Kovimmat odotukset koettiin tulevan alaisilta. Alaisten nähtiin toivovan muun muassa osastonhoitajan toimivan linkkinä eri yhteistyötahoihin ja hoitavan työnjohtotehtävät sovitusti ja kaikkien tarpeet huomioiden. Organisaation taholta taas koettiin toivottavan muun muassa osastonhoitajan noudattavan sairaalan linjauksia ja johtavan taloudellisia voimavaroja sopimusten mukaisesti ja talousarvion rajoissa pysyen. Kehittämiseen liittyen osastonhoitajat kokivat odotuksia tulevan omalta esimieheltä, joka toi organisaation tavoitteiden mukaisia yhteistyön ja kehittämisen haasteita osastonhoitajille eteenpäin vietäväksi.

Hyvä lähijohtaja osaa ympäristön vaatimuksia herkästi tunnistamalla siirtyä joustavasti roolista toiseen säilyttäen kuitenkin tietyn ennustettavuuden ja samanlaisuuden käyttäytymisessään. (Työturva.fi.) Pieniä omistaja-yrityksiä lukuun ottamatta, on lähijohtajalla aina joku joka häntä itseäänkin johtaa. Lähijohtaja on myös tavallisesti osa yhtä tai useampaa ohjausryhmää ja varsinaisten asiakkaiden lisäksi lähijohtajan päivittäiseen verkostoon kuuluvat monet organisaation sisäiset sidosryhmät. Sairaalaorganisaatiossa sisäisiä sidosryhmiä ovat esimerkiksi keittiö ja pesula ja ulkoisia sidosryhmiä esimerkiksi asiakkaat, tavarantoimittajat. (Laaksonen ym. 2005, 79.) Sidoryhmäsuhteiden hallinta voi olla haastavaa, mutta siinä auttaa näkökulman laajentaminen omaa tiimiä ja lähiympäristöä kauemmaksi. Näkökulmaa laajentamalla on myös helpompi käsittää muiden sidosryhmien toimintaa ja tehtäviä sekä sitä, kuinka muut arvioivat lähijohtajaa ja omaa tiimiä. (Esimies.info)

#### 4.3 Asema organisaatiossa ja työnkuva

Lähijohtajan asemaa organisaatiossa voisi kuvailla kaksinaiseksi. Lähijohtaja kuuluu omaan yksikköön, mutta samalla hän on osa koko organisaation johtamisjärjestelmää, johon kuuluvat lähijohtajan lisäksi keski- ja ylempi johto sekä poliittinen johto (Reikko, Salonen & Uusitalo 2010, 19.) Lähijohtaja on myös auktoriteetti omille alaisilleen (Laaksonen 2005, 74), mutta lähijohtajan toimintaa ohjaavat tavallisesti ylhäältä annettavat toimintaohjeet (Laaksonen ym. 2005, 78). Lähijohtaja toteuttaa organisaation strategisia suuntauksia, vaikkei johdakaan päätoimisesti strategista toimintaa tai suunnittele ja määrittele strategioita. Lähijohtajan on siis ymmärrettävä koko organisaation strategia ja onnistuttava muuttamaan se käytännön toimiksi omassa työyksikössään. Näin ollen lähijohtaja vastaa lyhyen ja pitkän aikavälin suoritustavoitteiden täytymisestä omassa työyksikössään (Miettinen 2005, 263.) Lähijohtajan on huomioitava toiminnassaan myös organisaation linjaukset ja erilaiset säädökset, jotka ohjaavat muun muassa päätöksentekoa. Tämä kaikki huomioiden lähijohtaja onkin monien odotusten ja vaatimusten ristitulessa. (Reikko, Salonen & Uusitalo 2011, 33.)

Terveystuollon päätöksenteon periaatteet on tavallisesti kirjattu organisaatioiden hallinto- ja johtosääntöihin sekä delegointisääntöihin. Terveystuollon organisaatiot ovat usein hierarkkisia, joten asema, valta, kunnia ja palkkiot lisääntyvät hierarkiassa kohotessa. Lähijohtajan päätösvalta on rajattu säännöillä, määräyksillä ja käytänteillä. Lähijohtajat osallistuvatkin organisaation päätöksentekoon usein vain antamalla tietoa omasta yksiköstään ylemmälle johdolle päätöksenteon tueksi. Monesti myös resurssien suuntaamiseen liittyvä päätöksenteko on terveystuollon lähijohtajille tarkasti rajattu ja määritelty. Kaikkea ei kuitenkaan voida edeltävästi määritellä ohjeisiin taikka sääntöihin, joten lähijohtaja joutuu toimeenpannessaan soveltamaan ja harkitsemaan asioita itse. Näissäkin tilanteissa hänen on kuitenkin pidettävä mielessään ylemmän johdon ja etulinjassa toimivien yhteiset tavoitteet. Selkeästi määritellyt tavoitteet, yhtäläinen näkemys asioista, vastuista sopiminen ja toimintaedellytykset jouhevoittavat eri tasoisten terveystuollon johtajien keskinäistä työnjakoa. (Isosaari 2006, 45-46.)

Terveydenhuollon lähijohtajan toimintaa ohjaa osaltaan virkaehtosopimus (VES). Virkaehtosopimus ohjaa lähijohtajaa paljon päätöksenteossa muun muassa työvuorojen laatimisessa, vuosilomien järjestämisessä, virkavapauden myöntämisessä ja palkan maksamisessa. Jokainen lähijohtaja ja työntekijä on velvollinen noudattamaan virkaehtosopimuksen määräyksiä. Lähijohtajalla on myös direktio-oikeus eli työn johto- ja valvonta-oikeus, hänen on siis vastuussa esimerkiksi työaikalain noudattamisesta, mitä työsuojeluviranomaiset voivat valvoa. Terveydenhuollon alan toiminnan suunnittelussa on huomioitava myös valtakunnalliset ohjeet ja säännöt. (Laaksonen ym. 2005, 75, 78.)

Lähijohtaja on asema organisaatiossa ja se tuo mukanaan valtaa sekä vastuuta. Johtaminen ei yleensä, kuten ei lähijohtaminenkaan, ole silti niin yksiselitteistä vallankäyttöä kuin usein kuvitellaan. Nykyään harvoin minkään tason johtaja pystyy päättämään asioista yksinään. Päätökset ovat monesti prosesseja, joiden lopputuloksesta vastaa johto. Lähijohtajan valta voidaan Laaksonen ym. (2005) mukaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: käskyvaltaan, lakeihin ja sopimukseen perustuvaan valtaan. Laaksonen ym. luettelevat myös lähijohtajan tehtäviä, joihin valta ja vastuu sisältyvät:

- valta ja vastuu
- suunnittelu
- henkilöstöasiat
- organisointi ja valvonta: delegointi ja koordinointi
- taloushallinto
- päätöksenteko

Laaksonen ja kumppaneiden mukaan lähijohtajan johtamisvastuuseen kuuluu

- delegointi
- päätöksenteko
- tehtävien jako
- työntekijöiden sijoittaminen
- ohjaus
- valvontavelvollisuus
- työajan seuranta
- epäkohtiin puuttuminen

Terveydenhuollon lähijohtajien tehtävien sisältö riippuu olennaisesti yksiköstä ja sen koosta. Lähijohtajan työnkuva on laaja ja hän on päävastuullinen yksikkönsä toiminnan suunnittelusta (Laaksonen ym. 2005, 78). Lähijohtajan työ sisältää hallinnollista työtä ja työyhteisön varsinaiseen perustehtävään liittyvää työtä. Hallinnollisessa työssä avainasemassa ovat hallinnon eri tasoilla tehdyt päätökset organisaation toiminnan järjestämisestä, sen resursoinnista ja arvioinnista. Hallintotyöhön voi kuulua lisäksi tilastointia, toiminnan dokumentointia ja vertailulukujen laskemista. Lähijohtajan työhön kuuluu myös erilaisissa kokouksissa läsnäolo sekä ryhmässä käydyt ja kahdenkeskiset keskustelut. (Nikkilä ja Paasivaara 2008.) Lunden (2012) on tutkinut pro gradussaan

osastonhoitajien ajankäyttöä ja tutkimuksensa perusteella osastonhoitajien työaika kului eniten yhteistyötehtäviin (yhteistyö mm. omaisten ja eri yksiköiden kanssa), toiseksi eniten työnjohtotehtäviin (mm. osastokokoukset), kolmanneksi eniten kehittämistehtäviin (mm. potilaan hoidon kehittämistyö) ja vähiten henkilöstöhallinnon tehtäviin (mm. työvuorojen suunnittelu ja viran/toimen auki julistaminen). Osastonhoitajien mielestä työnjohtotehtävät olivat tärkein edellä mainituista työtehtävistä.

Laaksonen ja kumppanit (2005, 75) ovat luetelleet lähijohtajan työnkuvaan sisältyvän muun muassa:

- julkisen hallinnon toiminnan tuntemisen ja sen muutoksen tunnistamisen
- terveyshallinnon ja sen ohjausmenetelmien tuntemisen
- strategian tekemisen ja lukemisen taidon
- ammattietiikan ylläpitämisen
- oman yksikkönsä toiminnan johtamisen, mikä sisältää henkilöstöjohtamisen, talousjohtamisen, asiakaspalvelujohtamisen ja prosessien hallinnan

Surakka (2006) muotoili tutkimuksessaan Osastonhoitajan työ erikoissairaanhoidossa 1990-luvulla ja 2000-luvulla lähijohtajan työkuvausmallin. Mallin mukaan osastonhoitajan työ koostuu:

1. toimivaltaan liittyvistä tehtävistä eli järjestelystä, tietokeskuksena toimimisesta (vastaanottaa, hankkii ja tuottaa tietoa) sekä yhteistyöstä
2. vastuullisuutta kuvaavista toiminnoista eli tukemisesta, osaamisen varmistamisesta ja kehittäjänä toimimisesta
3. hoitotyön tekemisestä asiantuntijana joko välittömästi tai välillisesti

Surakka kokosi tutkimusaineistostaan osastonhoitajan työn kuvauksen malliksi, jota hänen mukaansa voi hyödyntää laajemmin, vaikka se onkin laadittu osastonhoitajan työhön sairaalassa. Kyseisessä "Lähijohtajan työkuvausmallissa" osastonhoitajan ulospäin näkyvästä työstä ja toiminnasta suurin osuus (52%) muodostuu toimivallasta työssä (tietokeskuksena toiminen, organisointi ja yhteistyö), vastuullisuus työssä (tukeminen, osaamisen varmistaminen ja kehittäminen) on 24% työn kuvasta ja hoitotyö eli perustyön ymmärtäminen (välitön/välillinen hoitotyö, asiantuntijuus ja yleismiehenä oleminen) 14% työn kuvasta. Osastonhoitajan työn kuvausmallissa omat mausteensa työnkuvaan tuovat ulkoapäin tulevat haasteet, odotukset ja vaatimukset, omien lähtökohtien (oma osaaminen, jaksaminen ja työnkuvan lähtökohdat) tunnistaminen sekä se, että katse on pidettävä jatkuvasti eteenpäin suuntautuneena (työn laatu ja tuloksellisuus sekä uudistuminen, tulevaisuusorientaatio).

#### 4.4 Tarvittava osaaminen ja kyvyt

Northousen (2007) mukaan johtamisen eri tasoilla taitovaatimukset vaihtelevat riippuen siitä, kuinka paljon teknistä osaamista, ihmissuhdetaitoja ja käsitteellisiä taitoja johtaminen vaatii. Kaikkia edellä

mainittuja taitoja tarvitaan keskijohdossa yhtäläisesti, kun taas ylimmässä johdossa teknisten taitojen osuus voi olla matalammalla tasolla kuin ihmissuhdetaitojen ja käsitteellisten taitojen. Käsitteellisiä taitoja taas ei vaadita työnjohdossa niin paljoa kuin ihmissuhdetaitoja ja teknisiä taitoja. Keskijohdossa osaamisvaateet ovat näin ollen moninaisimmat.

Lähijohtajan oman yksikön toiminnan johtaminen sisältää henkilöstöjohtamisen, talousjohtamisen, asiakaspalvelujohtamisen ja prosessien hallinnan. Julkisen hallinnon toiminnan tuntemus ja sen muutoksen tunnistaminen sekä terveyshallinnon ja sen ohjausmenetelmien tuntemus voivat olla terveydenhuollon lähijohtajan työn toteuttamisen edellytys. Työssä vaaditaan myös strategian teko- ja lukutaitoa sekä ammattietiikan ylläpitämistä. Lähijohtaja selviytyy työssään, mikäli hän kykenee tulkitsemaan ja toteuttamaan ylemmän johdon toimeksiannot ja edistämään samaan aikaan alaistensa etuja ja asiaa. Laaksonen ym. (2005) esittävät, että lähijohtajan työ muuttuu helposti kaoottiseksi päivittäisestä työstä selviämiseksi, ellei lähijohtaja näe johtamistyönsä yhteyttä laajempaan terveydenhuollon kehittämisen kokonaisuuteen. Tämän vuoksi lähijohtajan on hallittava tiedot johtamisen pääperiaatteista ja yksityiskohdista. (Laaksonen, Niskanen, Ollila ja Risku 2005, 10.)

Sinkkonen ja Taskinen (2002) tutkivat johtamisen osaamisvaatimuksia terveydenhuollossa. Heidän mukaansa ihmisten johtamisen taidot hoitotyön johtamisessa arvioitiin asioiden johtamisen taitoja tärkeämmiksi. Tutkimuksessa selvisi, että johtamisen tärkeimmät osaamisalueet ovat hoitohenkilöstön motivointi, väestön terveystarpeiden tunnistaminen, ristiriitojen käsittely, tiedon merkitys hoitotyössä sekä moniammatillinen yhteistyö. Suurin johtamiskoulutuksen ja johtamiskäytäntöjen kehittämistarve oli seuraavilla osaamisalueilla: hoidon standardien määrittäminen, laadun varmistus, terveystalouden muotoutuminen, tietohallinto sekä näyttöön perustuvien hoitokäytäntöjen johtamiseen liittyvät tehtävät. Tutkimuksessa myös ennakoitiin henkilöstöhallinnon osaamisen nousevan yhä tärkeämmäksi, mikäli ennakoitu terveydenhuollon henkilöstöpula toteutuu. Henkilöstöhallinto on hoitotyössä hyvin arvostettua, ja johtajat kokivatkin siinä pätevyytensä hyväksi.

Sinkkonen ja Taskinen myös huomauttavat, että johtamisosaaminen on aina enemmän tai vähemmän suhteessa johonkin tilanteeseen tai tehtävään toimintaympäristössä. Myös henkilön asema organisaatiossa vaikuttaa johtamiseen. Terveyskeskuksessa ja keskussairaalassa johtaminen poikkeavat toisistaan. Keskussairaala on pikavene ja terveyskeskus soutuvene. Toisaalta terveydenhuoltoon liittyy joko julkiseen tai yksityiseen sektoriin. Se kummalla sektorilla toimitaan, ohjaa myös sitä miten johdetaan. (Sinkkonen & Taskinen 2005, 82-83.)

Sinkkonen ja Taskinen siteeraavat (2005, 96-97) Robbinssin ym. luokittelua, joka sisältää 52 terveydenhuollon johtamispätevyyttä ryhmiteltynä neljään alueeseen:

1. Tekniset taidot: toiminnot, taloushallinto, informaatioteknologian käyttö suunnittelun, päätöksenteon, seurannan, arvioinnin ja valvonnan perustana, henkilöstövoimavarat,

strateginen suunnittelu sekä organisaation ulkoisten toimintojen edellyttämät johtamispätevydet

2. Toimialan vaatimat eritystiedot ja taidot: kliiniset prosessit sekä terveydenhuollolle ja sen organisaatiolle ominaiset ainutkertaiset piirteet
3. Käsitteelliset ja analyttiset taidot
4. Ihmissuhdetaidot ja tunne-älykyys, kuten kyky empatiaan ja sympatiaan

Kim Aarva (2009) tutki väitöskirjaansa hoivan ja hoidon lähijohtamista Suomessa. Tutkimuksensa mukaan henkilöstöhallinto on keskeisin hoitotyön johtajan tehtävä. Toiseksi tärkeimmäksi tehtäväksi osoittautui suunnittelu ja seuranta ja kolmanneksi tärkeimmäksi työn johtaminen ja ohjaaminen. Hänen tutkimuksensa perusteella hoivan ja hoitotyön johtamisessa painottuvat eri asiat ja ainoastaan kuudesosa vastaajista oli sitä mieltä, että hoivan ja hoidon johtaminen on keskenään samanlaista. Hoivan johtamisessa painottuivat ihmiset asiakkaina ja työntekijöinä, kun taas hoidon johtamisessa ohjaaminen ja rakenteet. (Aarva 2009, 193.)

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS, MENETELMÄT JA TULOSTEN ANALYSOINTI

### 5.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymys

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaisia johtajuusrooleja esiintyy terveydenhuollon lähijohtajilla ja miten ne ilmenevät. Tavoitteena on saada tietoa, jota hyödyntämällä voidaan auttaa terveydenhuollon lähiesimiehiä tunnistamaan erilaisia johtamisrooleja ja täten helpottaa heidän toimimista tehtävissään.

Tutkimuskysymykset:

1. Mitä rooleja esiintyy terveydenhuollon lähijohtajan työssä?
2. Millä tavalla roolit ilmenevät terveydenhuollon lähijohtajan työssä?

### 5.2 Laadullinen tutkimus ja teemahaastattelu

Tämä tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullinen tutkimus pitää sisällään erilaisia tapoja kerätä tietoa, eikä se ole vain yhdenlainen tapa tutkia jotain tiettyä asiaa. (Eskola & Suoranta 1998). Usein laadullisessa tutkimuksessa on piirteitä tapaustutkimuksesta, sillä laadullisessa tutkimuksessa kerättyä tutkimusaineistoa tarkastellaan havaintoina yhdestä ainoasta tai muutamasta tutkimuksen kohteeksi valitusta tapauksesta. Toisin kuin kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa, laadullisessa tutkimuksessa tehtyjä tulkintoja perusteellaan muulla tavoin kuin muuttujien määrällisillä suhteilla ja analysoinnissa ja tulkinnessa käytetään usein apuna havaintojen typologisointia tai koodaamista. Laadullisessa tutkimuksessa kaikki tutkimusaineiston perusteella tehdyt havainnot myös pitää pystyä selittämään tehdyn tulkin puitteissa. (Alasuutari 2016.)

Laadullisen tutkimuksen yhtenä toteutustapana on teemahaastattelu, jota tässä tutkimuksessa käytettiin aineistonkeruumenetelmänä. Aineisto kerättiin teemahaastatteluilla, sillä se vaikutti parhaalta keinolta saada haluttu tieto. Olihan tarkoituksena tutkia lähijohtajien omia kokemuksia ja saada heiltä mahdollisimman vähän ohjailmalla tietoa roolien esiintymisestä. Haastattelu, ja erityisesti teemahaastattelu, on melko yleinen tapa kerätä tietoa laadullisessa tutkimuksessa. Haastattelu ei kuitenkaan kuulu pelkästään laadulliseen tutkimukseen, vaan sitä voidaan yhtä hyvin hyödyntää myös määrällisen tutkimuksen teossa. Haastattelun ideana on kerätä tietoa tutkittavalta vuorovaikutustilanteessa, joka on tutkijan ohjailma. Yksinkertaisuudessaan haastattelu on tilanne, jossa toinen henkilö esittää kysymyksiä toiselle henkilölle. Teemahaastattelussa esiin nostettavat teemat on määritelty ja pohdittu tarkoin etukäteen ja nousevat tutkimuskysymyksistä. Haastattelijalla on käytössään tiukkojen, strukturoitujen kysymysten sijaan lähinnä tukilista käytettävistä teemoista. Teemahaastattelu etenee näiden ennalta päätettyjen teemojen varassa. Valitut teemat varmistavat sen, että jokaisen haastateltavan kanssa pysytään samoissa aiheissa, joskin keskustelun laajuus voi vaihdella. Teemahaastattelu on ikään kuin keskustelua, jolla on ennalta mietitty tarkoitus ja jonka rakennetta haastattelija pitää hallinnassaan. (Eskola & Suoranta

1998, 86-91) Teemahaastattelussa haastateltavan oma ääni pääsee kuuluviin, sillä kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tutkia tällä menetelmällä. Näin kerätty aineisto on aidosti rakentunut haastateltavan omista kokemuksista käsin. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48., stat.fi.) Tämän tutkimuksen teemahaastattelurunko muodostui Mintzbergin rooliteorian pohjalta yhden hyvin olennaisen kysymyksen ympärille. Haastattelutilanteessa ohjasin haastattelua kunkin haastateltavan mukaan niin, että sain selville, esiintyykö jokin rooli ja jos, niin miten.

### 5.3 Litterointi ja sisällönanalyysi

Aineiston analyysi aloitettiin litteroimalla haastattelut. Litterointi on aineiston puhtaaksikirjoittamista ja se tapahtuu yleensä tekstinkäsittelyohjelmalla. Näin aineistoa on helpompi analysoida, hallita ja työstää (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006. 81). Litterointia varten haastattelut kuunneltiin läpi, minkä jälkeen ne kuunneltiin pienissä pätkissä, kirjoitettiin, kelattiin takaisin ja tarkistettiin kirjoitettua. Lopuksi kaikki haastattelut kuunneltiin pidemmissä pätkissä samalla tarkistaen kirjoitettua tekstiä, tarvittaessa vielä korjattiin kirjoitettua. Äänen painoja, huokauksia tms. en kokenut tarpeelliseksi huomioida litteroinnissa, sillä kyseessä olivat yksilöhaastattelut ja läsnä olivat ainoastaan minä haastattelijan roolissa sekä haastateltava, eikä tutkimuksessa ollut tarkoitus arvioida esim. haastateltavan kielenkäyttöä.

Laadulliseen tutkimukseen haastetta tuo aineiston analysointi. Laadullisen tutkimuksen perimmäisenä tarkoituksena on usein ymmärtää inhimillisyyttä, joten tutkijan on onnistuttava tulkitsemaan saamiaan tuloksia luotettavasti. Laadullinen tutkimustyö on jopa rinnastettavissa käsityötyöläisyyteen, sillä se on prosessina luova ja vaatii tutkijalta herkkyyttä omaan aineistoonsa. (Syrjäläinen, Eronen & Värrö 2007, 7-9.) Alan kirjallisuus pursuaakin erilaisia analyysimenetelmiä laadulliselle aineistolle ja usein näitä menetelmiä tunnutaan käyttävän ristiin aineistoja purkaessa. Joka tapauksessa tutkijan pitää olla hyvin tietoinen omasta tutkimusongelmastaan ja keräämästään aineistosta. Näihin pohjautuen voidaan valita analyysimenetelmä, jolla saadaan parhaiten tuloksia esille. (Mäkelä 1990, 42-47.)

Tässä tutkimuksessa käytettiin teorialähtöistä eli deduktiivista sisällönanalyysiä, jossa valitaan tietty teoria, jota käytetään apuna tutkimuksen käsitteitä määriteltäessä (Tuomi & Sarajärvi 2002, 99). Aineisto teemoiteltiin Mintzbergin rooliteoriaan sisältyvien kymmenen roolin mukaisesti. Samoja teemoja käytettiin myös teemahaastattelun runkona. Sisällönanalyysiä voidaan tehdä myös induktiivisesti eli aineistolähtöisesti, jolloin ei tukeuduta tiettyyn teoriaan tai malliin (Tuomi & Sarajärvi 2002, 99). Ennen analyysin tekemistä luin litteroinnit useasti läpi. Litterointia lukiessa pyrin kiinnittämään erityistä huomiota tutkimusongelman kannalta merkittäviin seikkoihin eli etsin ilmauksia, jotka olivat olennaisia tutkimuksen kannalta.

### 5.4 Käytännön toteutus

Tutkimusprosessin aloitin aiheen valinnalla talvella 2016. Aihetta muotoiltiin aluksi jonkin verran niin, että sain aihealueen helposti rajattua. Kun olin saanut aiheen valittua, aloin etsiä aiheeseen liittyvää lähdemateriaalia ja tutkimuksia, joiden perusteella alkoi muodostua tutkimukseni teoreettinen



viitekehys. Viitekehysten rakentamiseksi mietin myös, millä menetelmällä lähdän tutkimusta toteuttamaan. Menetelmäksi valikoitui jo edelläkin mainittu teemahaastattelu. Lähdemateriaalia etsin kirjallisuudesta ja internetin erilaisista tietokannoista, myös Googlesta. Kirjallisen lähdeaineiston etsimiseen käytin Aapelia ja Melindaa sekä Keskikirjastojen hakukonetta. Tieteellisiä tutkimuksia sekä artikkeleita hain muun muassa ResearchGatesta ja Google Scholarista. Suomalaisina hakusanoina käytin muun muassa rooliteoria, Mintzbergin rooliteoria, johtaja ja lähijohtajuus. Englanninkielisinä hakusanoina käytin muun muassa *manager in healthcare, different roles in healthcare management* ja *roletheory*.

Opinnäytteen teoriaosuutta kirjoitin talvesta 2016 kevääseen 2016. Teoriaosuuden alkaessa valmistua, rupesin etsimään haastateltavia, koska tarkoitukseni oli tehdä haastattelut kesän 2016 aikana. Haastateltavat etsin lopulta oman verkostoni kautta. Osaa heistä pyysin suullisesti mukaan tutkimukseen, osaa sähköpostitse. Haastattelu ajan ja paikan sovin myös osan kanssa suullisesti, osan sähköpostitse. Haastattelijana olemista harjoittelin esitestatessani haastattelulomaketta yhdellä haastateltavalla. Sain tehtyä haastattelut parin kuukauden sisällä kesällä 2016. Haastattelut olivat kestoaltaan 25 minuutista 1,5 tuntiin. Haastatteluissa oli siis paljon litteroimista ja pyrin litteroimaan ne mahdollisimman pian haastattelun jälkeen, jolloin minun oli myös helpompi muodostaa kokonaiskuva haastattelujen annista. Litteroinnit valmistuivat elokuun 2016 puoliväliin mennessä. Jokaisesta litteroinnista on otettu paperitulosteet analysoinnin helpottamiseksi. Alkuperäistä tutkimusaineistoa olen säilyttänyt omalla salasanasuojatulla tietokoneellani koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimusaineiston analyysin ja tulosten kirjoittamisen jälkeen täydensin teoriaosiota vielä hiukan syksyllä 2016.

## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 6.1 Henkilösuhderoolit: keulakuva, ihmisten johtaja ja yhdyshenkilö

**Keulakuvan** roolissa johtaja toimii organisaationsa symbolina; hän esimerkiksi edustaa organisaatiotaan erilaisissa tilaisuuksissa ja hoitaa mitä erilaisempia tehtäviä, joihin muut odottavat nimenomaan hänen panostaan. Keulakuvan rooli tulee johtajalle suoraan hänen asemastaan johtajana. Keulakuvan roolissa koki toimivansa jokainen vastaaja. Vastaajat kertoivat, että oman organisaation ja työyksikön edustaminen oli tärkeä osa heidän työtään ja suurin osa osallistui mielellään erilaisiin työhön liittyviin edustustehtäviin. Keulakuvan roolissa toimimiseen sisältyi toimintaa niin oman yksikön sisä- kuin ulkopuolella ja usein se koettiin mieluisaksi, joskaan ei tärkeimmäksi rooliksi.

*"Järjestän just jos on merkkipäiviä, tilaan kahvit. Puheen pidän." (Haastateltava 5)*

*"No, vaikka oman yksikön tyhy-päivänä pohjustan..avaan.. päivää. Ja, no joo.. Käyhän meillä vieraita, joille yksikköä, joita kierrätetään yksikössä" (Haastateltava 7)*

Keulakuvan rooli ei rajoittunut ainoastaan oman yksikön ja työyhteisön keskuuteen ja muutama vastaaja toimi mielestään keulakuvan roolissa jopa vapaa-ajallaan.

*"Kyllä sitä juttelee monesti vaikka ruokalassa ihmisten kans työasioista. Pitää niitä suhteita yllä. Usein siinä tulee rennommin esille tärkeitäkin asioita." (Haastateltava 4)*

*"Kyyyllä vaikka kaupassa kun törmää ihmiseen, työstä tuttuihin, vaikka asiakkaisiin, niin usein se puhe helposti niihin työasioihin kääntyy... Siinä asiakas vaikka kysyy, miten toimii, pakkohan se on vastata. Että sillai mä musta edustan työnantajaa vapaalla. Että ei sitä heti unoha, missä on töissä." (Haastateltava 6)*

*"---Kyllä mää tietyllä tavalla edustan tätä yksikköä vapaa-ajallaki. Joo. Edustan, edustan. Et eee.. se on ilman muuta selvä. Kyl se on niin sisäänrakennettu malli." (Haastateltava 3)*

*"--- ja tota kyllä tuon omaa työyksikköä esille vapaa-aikanakin ja nyt on vielä muutoksia meillä tulossa, niin vielä enemmän---" (Haastateltava 1)*

Keulakuvan rooli näkyi vastaajien keskuudessa palautteen ja reklamaatioiden vastaanottajana ja niihin vastaajana.

*"Jos mää ajattelen esimiehenä ja tavallaan tämmösenä keulakuvana asiakkaisiin päin, että mä toivon, et asiakkaat soittaa mulle jos heil on hyvää tai huonoo sanottavaa, että*

*mä oon semmonen huonojen asioitten vastaanottaja, mä toivon et ne tulee mulle.”  
(Haastateltava 3)*

*”Mun tehtävä on ottaa ne negatiiviset palautteet vastaan ja keskustella niistä, et miks on.  
Tavallaan semmonen selvittäjä olen.” (Haastateltava 7)*

Virallisten papereiden allekirjoittamista ynnä muuta sellaista vastaajilla oli suhteellisen vähän.

*”Mää esimerkiks allekirjotan virkavapaahakemuksia, mutta niitä siis vaan puollan. Ei  
mulla oo valtuuksia yksin niistä päättää. Ne myöntää mun oma esimies sitte.”  
(Haastateltava 4)*

*”Sais päätäntävaltaa olla enemmän, kun mähän se oon, joka täällä sen kentän tilanteen  
tietää ja osaa sanoo. No, lomista ja virkavapaista esimerkiks mä en voi yksin päättää.  
Että on välillä hankalaa, kun ylemmältä tulee päätökset ja mä pystyn, tai laitan asiaa  
vaan sinne päin.” (Haastateltava 6)*

Eräs vastaaja oli sitä mieltä, että keulakuvana toiminen näyttäytyy toisinaan oman yksikön ulkopuolelle hyvinkin kokonaisvaltaisena.

*”Entinen talouspäällikkö sano, et kylhän sä nyt ymmärrät, et kun puhutaan tiedän  
työyksiköstä niin se on yhtä kun sinä. Kyl se vaan niin on, että se henkilöityy!”  
(Haastateltava 3)*

**Ihmisten johtajan** rooli kuvastaa johtajan suhdetta alaisiinsa ja tässä roolissa toimiessaan johtaja käyttää selkeimmin valtaansa. Tämä rooli on johtajalle ajallisesti työläin ja rooliin liittyy niin virallisia tehtäviä, kuten henkilöstön palkkaus ja tavoitteista sopiminen, kuin epävirallisempaakin yhteyden pitoa, kuten keskustelemista alaisten kanssa ja heidän motivointiaan. Vastaajat toimivat mielestään ihmisten johtajana päivittäin ja usein tämä rooli miellettiinkin päivittäisen johtamistoiminnan pyörittämiseksi, johon liittyi myös asiaankuuluva valvonta ja ohjaus.

*”Mun tehtävä on jokapäiväsen toiminnan pyörittämine.” (Haastateltava 3)*

*”No mä oon täällä esimiesroolina elikkä mulla on henkilökunnan esimiestehtävät ja heijän  
tukemine ja sitten tämän aseman organisointia ja ihan siltä, että se toiminta niinkun  
tuota on niinku pitääkin ja sitten esimerkiks näitten lääkäreitten ja näitten kanssa teen  
paljo yhteistyötä, et saahan myöskin tämä öö heijän työ toimimaan täällä.”  
(Haastateltava 2)*

*”Kaiken vahtija, elikkä tarkotan sillä sitä, että pitää montaa asiaa kattoo, että ne toteutuu  
ja sitten se, että väillä tuntuu niinkun semmonsena peräänkyselijänä, että miksi joku  
asia, mikskä sitä roolia sitten sanotaan..” (Haastateltava 3)*

*"Mun mielestä sen pitäs olla itsestään selvyys, et jos mä kerran ilmoitan, niin se asia hoituu, ettei mun tarvii palata niihin, et onks se nyt hoidettu. Et vähä niinku semmosta vahdin vikkaa, et nyt varmaan on tehty." (Haastateltava 4)*

*"Et jos tuntee ettei tiedä miten tekis niin, kyllä nuo porukat käy kysymässä multa ja puhumas ja muuta, et mitäs nyt tehtäis." (Haastateltava 3)*

Ihmisten johtajana vastaajat toteuttivat myös tiettyjä heille määriteltyjä toimia, kuten pitivät kehityskeskusteluja ja seurasivat tavoitteiden täyttymistä säännöllisesti ja tarpeen mukaan keskustelivat esimerkiksi tavoitteiden täyttymättömyydestä alustensa kanssa.

*"Kehityskeskusteluissa käyn läpi aika paljonkin asioita ja siinä pääsee juttelemaan, mutta myös seuraamaan työntekijän tilannetta." (Haastateltava 7)*

*"Vuositain on joo, pidetään, kehityskeskusteluja. Niissä on hyvä tilaisuus ottaa esille vaikka uusia vastuu-alueita, jos olen ajatellu jotain jolleki sopivaksi." (Haastateltava 5)*

*"--- siellä on nyt enemmän sitä tavoitteellisuutta ja siitä on nyt kehitetty ja seurattu sitä, että se tulee toimintaan. Että siellä enemmän on korostunu nyt tää, että siel on selkeemmät tavoitteet---- on tehty näitä tavoitteita ihan konsernitasolla, niin niitä oon sitte seurannu." (Haastateltava 2)*

*"Tavoitteet tulee ylemmältä ja taholta ja mää sitten kerron ne täällä työyhteisössä ja mää seuraan tavoitteiden täyttymistä joka kuukausi. Joka kuukausi raportoin heti kuun vaihteessa, kun laskutus on tehty. Niin tota mä raportoin Excel-taulukkoon jokaisen kohdalta." (Haastateltava 3)*

*"Jos tavoitteet eivät täyty, niin mun täytyy siihen puuttua, jokaisen kanssa keskustella." (Haastateltava 7)*

Suurin osa vastaajista mainitsi osallistuvansa jollain tasolla uuden henkilöstön rekrytointiin. Jokainen oli myös jollain tasolla mukana uuden henkilön perehdyttämisessä organisaation ja oman työyksikön toiminta tapoihin ja käytäntöihin.

*"---ja sit myös... kun palkataan uusia... niin mukana olen haastattelemassa ja miettimässä, kuka otetaan." (Haastateltava 7)*

*"---mä oon haastattelemassa heitä (työnhakijoita) ja oon avainasemassa... niinkun öö... valitsemisessa ja sitten me tehhään se valitseminen niinku minun esimiehen ja mejjän vastaavan lääkärin tai vastaavan lääkärin ja minun yhteisellä päätöksellä. Sitten työ sopimukset tekee sitten minun esimies tuolla---" (Haastateltava 2)*

*" Sitte ku uus työntekijä tulee tänne, nii hänen niinku perehdyttäminen ja kertominen tästä organisaatiosta ja miten täällä, sitten tota tämä yleinen ruokatauosta lähtien kertomine niin tuota kuuluu ja sitten henkilökunta auttaa siinä perehdyttämisessä, siinä kenttätyössä, sitten. Mutta tämmönen yleisempi alue niinku tulee sitte mun kautta." (Haastateltava 2)*

**Yhdyshenkilön** roolissa johtaja pitää yhteyttä organisaatiolle tärkeiden ulkopuolisten sidosryhmien kanssa, ikään kuin asemoi oman yksikkönsä ympäristöönsä. Tässä roolissa johtaja ei toimi arvoaltaansa perustuen, vaan rooli on horisontaalisesti moninaisempi. Tämä rooli vaatii johtajalta henkilökohtaisten vaikuttamisen taitoja, sillä tarkoituksena on saada tietoa, jonka avulla vaikutetaan lopulta omaan toimintaympäristöön. Jokainen vastaaja toimi yhdyshenkilönä mitä erilaisempiin sidosryhmiin. Tärkeimmäksi sidosryhmäksi koettiin kuitenkin asiakkaat.

*"Asiakasyrityksiin säännöllisesti pidän yhteyttä. Kun meillä vaikka hinnat muuttuu, niin niistä informoidaan asiakkaita." (Haastateltava 5)*

*"On paljo erilaisia sidosryhmiä kenen kanssa oon tekemisissä päivittäin, mutta asiakkaat on meillä kuitenkin se tärkein." (Haastateltava 1)*

*"---ja sitte näihin sidosryhmiin, mitä on aika paljon kuitenkin. Erilaisiin, siel on paljo semmosta ihmistä joitten kans pittää asioida." (Haastateltava 3)*

*"Sitten mullon semmonen rooli, että tuota näissä remonttiasioissa oon yks yhteyshenkilö ja sitten tuota hankinnoissa ja niiden esittämisessä." (Haastateltava 2)*

## 6.2 Informaatiroolit: tiedon hankkija, tiedon välittäjä ja puolesta puhuja

**Tiedonhankkijana** johtaja vastaanottaa, tarvitsee sekä kerää tietoa, jonka avulla hän tekee päätöksiä. Tiedonhankkijan roolissa tietoa tulee monella eri tavalla ja siihen liittyy myös ns. tilanteiden aistiminen ja epäsuora tiedonsaanti. Roolissa saamiaan tietoja johtaja hyödyntää yrittäessään ymmärtää, mitä organisaatiossa ja sen ympäristössä tapahtuu. Vastaajat saivat tietoa hyvin monin eri tavoin sekä organisaation sisä- että ulkopuolisista asioista. Monesti tietoa työyksikön sisäisistä asioista saatiin juuri niin sanotusti epävirallisesti esimerkiksi työyksikön kahvihuoneessa tai muissa epävirallisissa keskusteluissa. Tällaiseen tiedonsaantiin liittyi tavallisesti se, että se tapahtui kasvatusten ja monesti siihen yhdistettiin omien havaintojen tekeminen muun muassa tunnetiloista. Suurin osa vastaajista sai koki tiedonhankkijana saavansa erityisesti tietoa työyksikön työilmapiiristä.

*" Olen ehkä persoonaltanikin sellanen, että aistin hyvin herkästi muitten tunnetiloja. Jos vaikka kahvihuoneessa puhe loppuu, kun meen sisään. Saatan laittaa tuntosarvia pystyyn." (Haastateltava 6)*

*"No sanotaan että mä oon semmonen aika siis... mä vaistoon aika herkästi ilmapiiristä, jos joku mättää." (Haastateltava 4)*

*"Tietoa aika paljonki tulee semmosta, ettei tulla sanomaan suoraan. Et tota, kyl se paljo perustuu siihen et mitä mä tos katselen ja kuuntelen.. No vaikka kahvihuoneessa kuuntelen, se on yks. Tai siis kyl sitä on niinku koko ajan vähän antennit pystyssä, et ihan tossa käytävällä, jos joku sanoo esimerkiks huomenta aamulla ni, osasta pystyn jo aika hyvin sanomaa, et nyt on jotai..." (Haastateltava 3)*

Vaikka vastaajat saivatkin tietoa, on harkittava, miten siihen reagoi. Kukaan vastaajista ei lähde suin päin toimimaan saamansa tiedon varassa, vaan he toimivat mielestään heistä parhaiten tilanteeseen sopivalla tavalla. Tiedonhankkijana johtajan onkin arvioitava, mikä tieto on organisaation ja työyksikön toiminnan kannalta merkittävää ja toimenpiteisiin johtavaa.

*"En välttämättä tee mitään ainakaan heti, koska mä oon sitä mieltä, et jokaisella meillä on oma yksityisyytemme ja mä en niinkun, ei mulle kuulu kaikki asiat. Et jos jollain nyt on kotona jotain semmosia ongelmia, että niist ei välttämättä halua puhua, niin emmä niinkun patista. Et jos tilanne jatkuu tai mä huomaan et se haittaa tätä työyhteisöä, et se tulee tänne sisälle tai mä nään, et jollain on tosi paha olla niin kyl mä sit meen juttelee, et mikä on. Siinä tulee se äiti ja tuki ja turva. Tämmönen tietynlainen rooli." (Haastateltava 3)*

*"Se, että koska mä kuulen asioita. Mun pitää katsoa, onko niillä vaikutusta tähän meidän yksikköön ja ihmisiin ja näin." (Haastateltava 7)*

*"--- ja mun omalta esimieheltä saa tietoa, tukea, lisää. Et jos mä täällä kuulen sellassii juttuja, jotka vaikuttaa mun mielest tähän toimintaan ja.. jos kun näitä muutoksia on tullu, lähtee jutut ihan väärille raiteille muuttumaa. Kyl sitä semmoset haluaa tietää. Emmää kaikkeen lähtis puuttumaa. Ei täs muuta ehtis tehä..." (Haastateltava 4)*

Tiedon hankkijana tietoa voi saada myös hakemalla sitä aktiivisesti esimerkiksi mediasta, internetistä, alan kirjallisuudesta ja niin edelleen. Vastaajat hankkivat kuitenkin suhteellisen vähän tietoa omatoimisesti. Osa vastaajista kävi koulutuspäivillä ja osallistui kollegoidensa kanssa yhteisiin palavereihin. Jokainen vastaaja seurasi silti jollain tasolla oman alansa kehityssuuntia ja muutoksia.

*"Esimiesten kokouksissa kyllä puhutaan asioista laajemmin. Koulutusta on siellä aika usein, jos uusia käytäntöjä ollaan ottamassa käyttöön, mikä musta on hyvä. Mutta että sillan hoitajana ollessa paljon kävin koulutuksissa, nyt tosi vähän enää. Kyllä se on omasta mielenkiinnosta kiinni, että kuinka paljon tietojaan pitää ajan tasalla." (Haastateltava 7)*

**Tiedon välittäjänä** johtaja saa tietoonsa lukuisan määrän tietoa organisaationsa sisä- ja ulkopuolelta. Tässä roolissa tieto tulee ainoastaan johtajalle, jonka tehtävänä on välittää saatu tieto eteenpäin oman organisaationsa sisällä, etenkin omille alaisilleen. Kaikkea saatua tietoa on kuitenkin mahdotonta ja tarpeetonta levittää. Vastaajilla tiedonvälittäjän rooli näyttöytyi erittäin merkittävänä roolina. Vastaajat käyttivät paljon harkintaa, mitä tietoa välittivät.

*"Toisaalta ku tässä joutuu ite ajattelemaan niinku sieltä konsernin tasolta ja sitte henkilökunnankin, niin joskus tuntuu siltä niinku ne asiat vähän että, miten niitä lähtis viemään eteenpäin." (Haastateltava 2)*

*"Ei kaikkee tarvii henkilökunnalle kertoo, että se on ihan hirvee tiedonmylläkkä. Katon, että mikä se on, että kuinka paljo se meitä koskee sitte se asia. Et ei ihan kaikkee kyllä. Että sit se on niinku semmonen..ööö..vähä liianki suuri tietopallo niinku omaksua, että täytyy vähäsen suodattaa." (Haastateltava 2)*

*"Tietoo tulee ehkä eniten tuolta johdolta tällä hetkellä, jonkun verran sitten tulee kollegoilta. Sitte tulee, sit jos ajatellaan ihan tämmöstä puhdasta ammatillista tää liittyy niinku hallintoon tämä tieto, tiedonjakaminen, niin sit tulee sielt ylhäältä---" (Haastateltava 6)*

*"Semmosta tiedonvälittämistä, joka on noussut älä hetkel tärkeimmäks, et semmosta ajan mukasta tietoo ja myös tieto siitä, jossei oo uutta tietoo, et se on niinku semmonen tärkein tällä hetkellä." (Haastateltava 3)*

Usein vastaajat kokivat toimivansa tiedon välittäjän roolissaan välikätenä.

*"Välitän tietoa alas ja ylös." (Haastateltava 7)*

*"Minähän se oon välikätenä (kertomassa tietoa) suuntaan ja toiseen." (Haastateltava 5)*

*"Mun esimiehet on kaukana, niin öö... oikeestaan välittäjänä, jos tulee jotain uusia ohjeistuksia tai muita, niin esimiehen ja alaisten välillä tämmönen tota viestin tuoja ja viejä kumpaanki suuntaan." (Haastateltava 1)*

*"---et jos mulle sanotaan johdosta, että näin pitää tehdä ja mun tehtävä on tuoda se viesti tänne, et nyt toimitaan näin, että jos tää on organisaation tapa toimia niin se on organisaation tapa toimia ja sen mukkaan meidän on mentävä. Mun on sit huolehdittava, et me otetaan ne organisaation tavat ylipäättänsä käyttöön. (Haastateltava 2)*

Tiedon välitykseen liittyi vastaajien mukaan joskus myös työtehtävien delegointia itseltä muille. Joidenkin vastaajien mielestä tiedon välittäjän rooliin liittyvän delegoinnin mahdollisuuden ei koettu

vapauttavan johtajaa vastuusta täysin, sillä monen tehtävän vaatiman informaation saa ainoastaan johtaja.

*"On sovittu yleensäkin ja sillä tavalla että niinku vastavuorosesti mä voin ottaa jonkun muun tehtävän, jos toinen ottaa toisen ja sitte täs on nyt seki, et meil on niin vähän ollu henkilökuntaa, et siin ei hirveen paljoo pysty delegoimaan. Tämä ehkä korostuu sitte, että näitä vastuualueita jaettas sitte ku henkilökunta lisääntyy." (Haastateltava 2)*

*"Mää myöskin kyllä mielelläni annan jollekin tehtäväks, jos on sellasia asioita mitä voi, niin annan vastuualueeks esimerkiks jonkun asian. Mutta tota kyllän siinäki sitte jää se, että mä tavallaan vahdin, että se homma menee eteenpäin. Seuraan sitä, että se tehdään." (Haastateltava 3)*

**Puolesta puhujan** roolissa johtaja vaikuttaa omaan työyksikkönsä ja organisaatioonsa siirtämällä saamaansa tietoa organisaatiolle merkittävälle oman työyksikön ulkopuolisille tahoille esimerkiksi omille esimiehilleen ja vaikka medialle. Puolesta puhujan rooli näkyi vastaajien keskuudessa niin, että he välittivät tietoa omasta työyksiköstään lähinnä omille esimiehilleen, mutta myös sidosryhmilleen tavallisimmin asiakkaille. Tässäkin roolissa oli vastaajien mukaan käytettävä harkintaa siinä, mikä tieto on oleellista välittää eteenpäin.

*"---ja (tietoo) tulee myöskin työntekijöiltä. Jos työntekijöiltä tulee tietoa, niin vien sitä sit ylemmäs ilman muuta, et jos se on joku semmonen asia, johon johto voi vaikuttaa niin ilman muuta välitän eteenpäin." (Haastateltava 2)*

*"Ei hoitajien ihan kaikkia asioit edes kannata viedä ylemmäs, et osa asioist me pystytään ratkasee täällä. Mä sit yhdessä vastaavan lääkärin kans pohdin yhdessä, et jos mä en tiedä oikein mitä tekis ja muutenki yhes aika paljonkin käydä läpi asioita keskenämme tässä, et mitä tehdään, et pyritään siihen et me toimimme niin, ettei anneta ainakaa sellasta ristiriitasta tietoo." (Haastateltava 3)*

*"---yhteydenpito tonne oman organisaation suuntaan taas mun omille esimiehille---" (Haastateltava 1)*

Puolestapuhujana johtajan perimmäisenä tarkoituksena on vaikuttaa positiivisesti omasta organisaatiosta sen ulkopuolella syntyviin mielikuviin ja tehdä omaa organisaatiota tunnetuksi. Eräs vastaaja oli osallistunut hyvin monipuolisesti yksikkönsä markkinointiin.

*"Me ollaan tän vastaavan lääkärin kans organisoitu sitten ilmapallokampanjaa, me on oltu tuolla Finladia-maratonilla koko yksikkö päivystämässä, jossa oli sitten firman hupparit ja screenillä mainostettiin sitte. Me ollaan luennoitu allergia- ja astmaliiton kanssa--- sitten me ollaan tänne järjestelty taidenäyttelyä meidän käytäville ja flajereita on jaeltu ja teetetty ja meillä on tämmöset ####-hupparitkin teetetty, joita voijaan käyttää tuolla*



*muualla. Että hyvin paljo on menny myöski mainostamiseen aikaa ja sitte vielä meil on radiossa näitä asiantuntijahaastatteluja. Mä oon järjestäny sinne, kuka millonki on haastateltavana ja siellä on sitten erikoislääkäreitä, hoitajia ja millon ketäki haastateltavina. Sieltä radion kautta on tullut yhteistyötä sitten urheiluseurojen kanssa ja sitte on käyty siellä myöskin kattomassa ja tutustumassa niihin." (Haastateltava 2)*

### 6.3 Päätöksentekoroolit: yrittäjä, häiriöiden käsittelijä, resurssien jakaja ja neuvottelija

**Yrittäjänä** johtajan tehtävät liittyvät usein jollain tavoin muutoksiin. Johtaja voi toimia muutosten alullepanijana, suunnittelijana, johtajana ja toteutumisen valvojana. Monesti muutokset lähtevät johtajasta itsestään, sillä saadessaan tietoa, hän voi tietojensa avulla perustella muutoksen tarpeen ja miettiä, miten muutosta lähdetään toteuttamaan. Vastaajien keskuudessa yrittäjän rooli tuli esille, muttei niin vahvasti kuin moni muu rooli. Vastaajien mukaan yrittäjän rooli painottuu enemmänkin siihen, että heille annetaan tehtäväksi toteuttaa muutoksia jonkun muun saaman tiedon perusteella kuin siihen, että he itse aktiivisesti saisivat tietoa, joka toimii ponnahduslautana tehdä muutoksia. Jotkut vastaajat kuitenkin kuvailivat toimivansa myös yrittäjän roolissa.

*"Kun mää niitä muutoksia toin tänne, niin sanottiin että tänne ei tarvi tulla tommisia puhumaa. Eikä siinä menny ku muutama vuosi ni, me oltiin tehty se muutos. Mää tiesin jo aiemmin, et tää tulee olea tulevaisuus." (Haastateltava 3)*

*"Mä tein ennen joka vuosi budjetin, mutta nykyään en valvo sitä tai tee sitä. Mä en tiedä yhtään, missä me mennään. Mä tiedän ainoastaan ne tulot. Musta se on vähän hankalaa siinä mielessä, et tiedän mitä tavoitteet itse kunkin kohdalla tarkoittaa. Mut se, että kun nyt ei kauheesti pröystäillä ja hankita ja osteta kaikkee. Niin meillä kulutuspuoli on jääny vähän pienemmäks. Koulutusbudjetistakaan mä en tiedä mitään, enkä siitä kuin paljo me saadaan käyttää koulutuksiin. Ylemmältä johdolta ei oo tullu tietoo. Se hankaloittaa, että mä en oikeen ymmärrä, et tietyt asiat menee mun omalle esimiehelle hyväksyttäväks.." (Haastateltava 4)*

**Häiriöiden käsittelijänä** johtajan on selviteltävä häiriötilanteita, ristiriitoja ja ennalta arvaamattomiakin tilanteita. Häiriöksi voidaan ajatella tilanne, joka jollain tavoin uhkaa omaa organisaatiota ja tulee yllättäen joko organisaation sisä- tai ulkopuolelta. Vastaajien keskuudessa häiriöiden käsittelijän rooli näyttäytyi etenkin työilmapiiriä uhkaavien asioiden selvittelijänä. Yksikään vastaaja ei jättänyt mainitsematta rooliaan työyhteisön ilmapiirin aistijana, tarkkailijana tai selvittäjänä. Rooli koettiin työyksikön sisäisissä asioissa myös erittäin tärkeänä, jopa työyksikön toimivuuden edellyttäjänä.

*"Oon vähä sitä mieltä, että jos meillä niinkun aikuisten ihmisten kanssa on kahdella jotain ongelmia niin aikuisten tavoin se pitää selvittää. Toimin siinä heijän välissä sovittelijana sitte. Et kummankii kanssa juttelen ja kerron siinä millasena mää nään sen tilanteen ja miten sen ei pitäisi näkyä mejän työyhteisöön muihin ihmisiin." (Haastateltava 5)*

Yksikään vastaajista ei maininnut häiriön käsittelijän roolin ilmenevän niin, että he tarkkailisivat tietoisesti ulkopäin tulevia uhkia, toki pari vastaajaa sivusi aihetta mainitsemalla oman alan kilpailutilanteen ja sote- uudistuksen.

*"--- että mitä se soteikin lopulta tuo meidän alalle, kiristyykö tää kilpailu entisestään ja miten me voidaan valmistautua, vai voidaanko, kaikkiin näihin muutoksiin. Sit on tietysti vielä se, kun kaikki pitää kilpailuttaa, et ei voi olla varma, et meillä pysyy nää nykyset asiakkaat, firmat. (Haastateltava 4)*

**Resurssien jakajana** johtaja päättää, kuinka olemassa olevat resurssit ja voimavarat suunnataan. Resurssien jakajan rooli näyttäytyi vastaajien keskuudessa hyvin kokonaisvaltaisesti ja etenkin töiden suunnittelu ja jakaminen tulivat jokaisen vastaajan puheissa esille. Useat vastaajat myös kokivat tämän roolin olevan näkyvin ja kokonaisvaltaisinkin, sillä monet päätökset syntyvät usein tavalla tai toisella sen mukaan, miten resursseja on saatavilla ja mihin niitä suunnataan. Myös oman yksikön toiminnan varmistaminen yhdistyi olennaisesti resurssien jakajan rooliin. Monen vastaajan mielestä resurssien jakajan roolissa, etenkin työtehtävien jakamisen osalta, oli olennaista tasapuolisuus.

*"Suunnittelen nämä työvuorot ja hyväksyn ne ja varmistan, että ihmisiä on riittävästi. Ja et työt jakaantus tasavertaisesti. Ja, ja sijaisia oon koettanut järjestää jonkun poisoloon. Niin ja onhan tässä sit nämä raha-asiat, joita mulle ei nyt hirveästi tuu, mut kyllä mä monesti ajattelen monet asiat sen rahan kautta... Että kun tulee tätä uutta toimintaa jatkuvasti, niin mietin täältä ruohonjuuritasolta, mikä käyttöaste on esmes jollain tutkimushuoneella ja voisko sitä käyttää muuhun. Ja kun noita varastotiloja sillon järjestettiin, niin sitä kautta, että mitä tavaraa ja kuin paljon on taloudellisesti järkevää varastoida ja niin edelleen." (Haastateltava 7)*

*"Mun vastuulla on miten nää resurssit suunnataan ja kattoo se, et kaikille riittää tasapuolisesti töitä. Että työnjako menee tasapuolisesti. (Haastateltava 6)*

*"Öö, tärkeimpänä ehkä on rooli tai sellanen rooli, missä varmistan, että kaikkien työyhteisössä työskentelevien työt sujuvat joustavasti ja arki pyörii ja toimii. Että kaikki pystyvät toimimaan ja on selkeät ohjeet ja välineet ja kaikki asiat kunnossa oman työn hoitamiseen. Sillä tavalla varmistetaan niinku aseman toiminta." (Haastateltava 1)*

Resurssien jakajan roolissa johtaja vaikuttaa myös organisaation maineeseen, joka on eräs organisaation merkittävistä resursseista. Tämä ilmeni vastaajien keskuudessa esimerkiksi puheena siitä, kuinka nopeasti asiakkaalle voidaan järjestää aikoja tutkimuksiin, lääkärille tai hoitajalle. Etenkin parilla vastaajalla korostui oman työyksikön hyvän maineen ylläpitäminen tilanteessa kuin tilanteessa.

*"Mä sanon, että omaa pesää ei liata. Se on semmonen lähtökohta että en tuolla mene sanomaan, että kyllä meil on niin kauheeta. Ei missään tapauksessa. Se ei käy."*  
(Haastateltava 3)

*"---jos kylillä puhutaan asiakkaiden ja asiakasyritysten kesken, ettei meiltä saiskaan aikoja ja että täällä toimisi asiat hitaasti, eivätkä etenisi. Että ihmiselle tulis se kokemus, ettei meillä palvelu toimi.. Niin, että siks minusta on tärkeätä huolehtia, että asiakkaat saa hyvää palvelua." (Haastateltava 5)*

**Neuvottelijan** roolissa johtaja toimii neuvottelijana sekä organisaation sisä- että ulkopuolella organisaatiotaan edustaen. Neuvottelijan rooli kytkeytyy aina muihin rooleihin erityisesti kuulakuvan, resurssien jakajan ja puolesta puhujan rooleihin. Vastaajien keskuudessa neuvottelijan rooli näkyi organisaation sisäisesti esimerkiksi tilanteissa, joissa lähijohtajan ja alaisen välillä neuvoteltiin vaikkapa loman ajankohdasta, koulutuksen hyväksymisestä tai vastuiden jakamisesta ja ylipäätään tilanteissa, joissa alaisilla ei yksinään ollut valtuuksia päättää asioista.

*" ---ja sitten mulle on annettu valtuudet hoitaa näitä yhteyksiä asiakasyrityksiin. Tai emmää niistä sopimuksista päättää saa, mut yhdessä oman esimiehen kans niitä viedään eteenpäin aina sinne ylempään johtoon ja markkinoinninki kans on niistä neuvoteltu."*  
(Haastateltava 4)

*"Esmes, kun yhen työntekijän kans mietittiin sitä työnkuvan muutosta, kun ei voitu osa-aikaseks sitä hänen työskentelyään muuttaa, niin munhan se loppujen lopuks oli hänen kanssaan yhdessä pohdittava. Ei sitä voi vaan mennä muuttamaan kenenkään työnkuvaa kysymättä ja neuvottelematta siitä asiasta. Niin ja olihan siitä osa-aikasestaki käyty monta keskustelua." (Haastateltava 7)*

*"Onha tää esimiestyö semmosta neuvotteluu jatkuvasti, et et, mul on se painavasana täs sanoo, vaik emmää koe, et mulla hirveesti valtaa ois moneenkaa asiaan. Mut ehkä sitä auktoriteettia sitte sitäki enemmän.." (Haastateltava 6)*

Vastaajat toimivat neuvottelijan roolissa myös saman organisaation eri yksiköiden välillä, mutta koska neuvottelijan roolille on ominaista se, että johtajalla on tarpeeksi päätäntävaltaa asioista päättämiseen, jäi vastaajien neuvottelijan rooli hieman vajavaiseksi, monella terveydenhuollon lähijohtajalla kun on suhteellisen pienet valtuudet päättää asioista yksin. Toisaalta jotkut vastaajista pystyivät toimimaan neuvottelijan roolissa yhdessä esimerkiksi oman yksikön vastaavan lääkärin kanssa, jolloin yhdessä työparina saatiin enemmän päätäntävaltaa ja kyettiin päättämään hieman suuremmistakin asioista.

*"Päätöksentekoprosessissa, jos se henkilökuntaa koskee se asia, nii kun kuukauspalaverit vedetään yhdessä vastaavan lääkärin kanssa, niin yhdessä mejjän vastaavan lääkärin kanssa monesta tärkeestä asiastakin ollaan päätetty." (Haastateltava 6)*

Organisaation ulkopuolella neuvottelijan rooli näyttäytyi vastaajien keskuudessa vähäisempänä kuin organisaation sisällä. Vastaajien keskuudessa toimittiin neuvottelijana organisaation ulkopuolelle virallisissa sopimusasioissa niin sanotusti välikätenä eli käytiin esimerkiksi hankinnoista tai muusta sellaisesta neuvottelua, jonka pohjalta ylempi johto pystyi tekemään lopullisen päätöksen.

## 7 POHDINTA

### 7.1 Johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa halusin selvittää, mitä rooleja terveydenhuollon lähijohtajilla esiintyy ja kuinka ne ilmenevät. Kaikki Mintzbergin kymmenen roolia tulivat haastatteluissa esille monin eri ilmenemismuodoin, kuten tulokset-osiosta käy ilmi. Baxterin (1993) tutki Mintzbergin kymmenen roolin esiintymistä osastonhoitajilla. Tulosten mukaan osastonhoitajat pystyivät helposti kuvaamaan kaikkien kymmenen roolin esiintymistä johtotehtävissään. Roolien tunnettuusaste kuitenkin vaihteli, samoin roolien painottuminen riippuen tilanteesta. Baxterin tutkimuksessa kolme roolia nousi selvästi ylitse muiden: ihmisten johtaja, resurssien jakaja ja yrittäjä. Oma tutkimukseni poikkeaa Baxterin tutkimuksesta kolmen tärkeimmän roolin esiintymisestä yhden roolin osalta: Baxterin tutkimuksessa kärkikolmikkoon kuului ihmisten johtajan ja resurssin jakajan lisäksi yrittäjä, kun omassa tutkimuksessani yrittäjän paikan otti tiedon välittäjä.

Tässä tutkimuksessa vastaajat kokivat ihmisten johtajan roolin tutuimmaksi rooliksi. Mintzberg itse on määritellyt rooliteoriassaan sen olevan yksi tärkeimmistä, näkyvimmistä ja aikaa vievimmistä rooleista. Aarvan (2009) väitöskirjan mukaan hoivan ja hoidon lähijohtajien työ onkin hyvin henkilöstöhallintokeskeistä ja hoitotyön johtajan, suunnittelijan ja johtamisen sekä ohjaamisen tehtävät ovat tärkeässä roolissa. Ihmisten johtajan rooli ilmeni tässä tutkimuksessa vastaajien keskuudessa arkipäivän asioiden suunnitteluna ja järjestämisenä. Monesti tähän rooliin liittyivät tehtävät, joissa vastaajat käyttivät muodollista valtaansa oman työyksikön asioiden hoitamiseen. He esimerkiksi olivat mukana henkilöstön hankinnassa ja tukivat ja auttoivat alaisiaan monissa työhön liittyvissä haasteissa. Osa vastaajista koki, että he työskentelevät roolissaan koko työyksikön hyväksi ja että heillä on asemansa mukanaan tuomaa valtaa, mutta myös vastuuta yksikkönsä asioista. Ihmisten johtajan rooliin kuuluu olennaisesti tulosten seuraaminen. Aarvan (2009) mukaan osastonhoitajat toteuttivat arviointia muun muassa käymällä kehityskeskusteluita ja varmistamalla että heidän johtamansa alue ja sen työntekijät saavuttivat asetetut tavoitteet. Tässä tutkimuksessa vastaajat seurasivat kukin tavallaan tavoitteiden täyttymistä, he pitivät kehityskeskusteluja ja kokivat olevansa avainasemassa monissa työyksikköä koskevissa asioissa, usein tähän rooliin liitettiin myös se "oikea johtaminen", jolla tarkoitettiin nimenomaan ihmisten, ei asioiden, johtamista. Tämän roolin näyttäytyminen tässä tutkimuksessa näinkin suuressa osassa terveydenhuollon lähijohtajan rooleista on hyvin saman suuntainen useiden tutkimusten (mm. Sinkkonen-Tolppi & Viitanen 2005, Viitanen 2007, Sinkkonen & Taskinen 2002, Lorensen 2001) kanssa, joissa leadership-tyyppinen johtaminen on painottunut terveydenhuollon lähijohtajien keskuudessa huomattavasti enemmän kuin management-tyyppinen (asioiden) johtaminen.

Resurssien jakajan rooli näyttäytyi vastaajien keskuudessa enemmän inhimillisten resurssien (muun muassa työ, työvoima ja työajat) kuin taloudellisten voimavarojen jakamisena. Vastaajat muun muassa suunnittelivat työajat, työpisteet sekä lomat ja huolehtivat henkilöstön riittävydestä. Henkilöstöresurssin turvaamista on pidetty yhtenä osastonhoitajan tärkeimmistä tehtävistä useissa tutkimuksissa: muun muassa Koivuselän (2007) mukaan pidettiin erittäin tärkeänä sitä, että

osastonhoitaja huolehtii henkilökunnan riittävydestä ja työvuorosuunnittelusta, kun taas Dufvan (1995) tutkimuksen mukaan osastonhoitajat olisivat halunneet osallistua nykyistä enemmänkin henkilöstön hankintaan. Toisaalta Kansteen (2005) mukaan inhimillisten voimavarojen johtaminen on yksi osastonhoitaja suurimmista haasteista. Lisäksi tämän tutkimuksen vastaajat tekivät esimerkiksi hankintaesitykset muun muassa silloin kun henkilöstön keskuudesta nousi tarve uusille väline- tai materiaalihankinnoille. Resurssien jakamista hankaloitti välillä valtuuksien puuttuminen. Isosaarenkin (2008) tutkimuksessa on ilmennyt, että osastonhoitajat kokevat turhautumista vähäiseen valtaansa muun muassa resursseihin liittyen. He kokevat, että joutuvat kyllä osallistumaan mittavasti päätösten valmistelutyöhön, mutta valtuuksia itse päätösten tekoon heillä ei ole. Resurssien jakajan rooliin sisältyi jonkin verran myös taloudellisten voimavarojen johtamista. Norrbacka (2012) on tutkimuksessaan osoittanut, että osastonhoitajiin kohdistuvat talousasioiden hoitoon liittyvät odotukset ovat suhteellisen pieniä, mutta merkittäviä. Pääsääntöisesti heidän odotetaan huolehtivan työajan tehokkaasta käyttämisestä materiaali- ja henkilöstökustannusten ollessa mahdollisimman pieniä, osallistuvan hankintojen tekemiseen ja huolehtivan inventaarioista. Taloudellisten voimavarojen johtaminen näyttäytyi myös tässä tutkimuksessa yllättävän pienenä osana resurssien jakajan roolia. Vaikka resurssien jakajan rooli oli omassa tutkimuksessani vastaajien keskuudessa yksi tärkeimmistä rooleista, ei se kuitenkaan päässyt täyteen kukoistukseensa, sillä suurimmalla osalla vastaajista vaikutti olevan melko rajatut valtuudet päättää resurssien suuntaamisesta. Monet, etenkin rahaan liittyvät, toimet päätti vastaajien sijasta heidän oma esimiehensä. Toisaalta talousjohtaminen oli Narisenkin (2000) tutkimuksen mukaan osastonhoitajien itsensäkin mielestä heidän vähiten tärkein tehtäväalueensa.

Kolmas eniten mainintoja ja ilmenemismuotoja saanut rooli oli tiedon välittäjän rooli. Vastaajat korostivat usein vastauksissaan tämän roolin olevan erityisen tärkeä. Surakka (2006) on tutkimuksessaan määritellyt tietokeskuksena toimimisen yhdeksi osastonhoitajan tärkeimmistä tehtävistä. Surakan tutkimuksessa lähes 70% koki toimivansa tiedon tuottajana nimenomaan henkilökunnalle päin, kun taas henkilökunnalta ylöspäin tietoa välitti vajaat 50% vastaajista. Tässä tutkimuksessa tiedon välittäjän rooli ilmeni asioiden tiedottamisena alhaalta ylös ja päinvastoin, mutta kuten Surakkakin (2006) totesi, myös tämän tutkimuksen vastaajat kokivat välittävänsä tietoa enemmän alaisilleen kuin esimerkiksi omille esimiehilleen. Myös Sinkkonen ja Taskinen (2002) ovat luokitelleet tiedottamisen eli tiedonkulun varmistamisen ja kommunikoinnin yhdeksi osastonhoitajan tärkeimmistä osaamisalueista ja Reikko, Salonen ja Uusitalo (2010) asettavat terveydenhuollon lähijohtajan vieläkin korkeammalle jalustalle tituleeratessaan häntä erityisen keskeiseksi tiedon välittäjäksi organisaation eri tasojen välillä. Edellä mainitut tutkimukset ovat hyvin samansuuntaisia tässä tutkimuksessa saatujen tulosten kanssa tiedon välittäjän roolin merkityksellisyydestä terveydenhuollon lähijohtajan työssä. Näyttäisi kuitenkin siltä, että tiedon välittäjän rooli ilmenee enemmän alaisille kuin alaisilta tiedon välittämisenä. Tässä tutkimuksessa tiedon välittäjän rooliin liittyi myös paljon tiedon suodattamista ja vastaajat olivat yksimielisiä siitä, että kaikkea heille tullutta tietoa, tuli se mistä tahansa, ei missään nimessä ole viisasta lähteä harkitsematta tiedottamaan eteenpäin ja tiedotettavien asioiden oikeellisuudesta tuli vastaajien mukaan olla tarkkana. Myös Suonsivu (2003) on tutkimuksessaan todennut, että tietoa on jaettava, mutta tiedon on oltava totuudenmukaista. Tällöin tiedonjakamista voidaan käyttää Suonsivun (2002) mukaan

oivallisena hallintamenetelmänä esimerkiksi muutostilanteissa. Tiedon välittäjän rooli aiheutti tämän tutkimuksen vastaajissa eniten puun ja kuoren välissä olemisen tunnetta. Koettiin vaikeaksi taiteilla ylemmän johdon ja omien alaisten ristitulessa.

Tässä tutkimuksessa vastaajien keskuudessa vähiten ilmenemismuotoja saivat roolit yrittäjä ja keulakuva. Vastaajista suurin osa kyllä mainitsi kumpaisenkin roolin, mutta niiden ilmenemismuotoja kuvailtiin hyvin vähän. Yrittäjän roolin jääminen yhdeksi peränpitäjistä terveydenhuollon lähijohtajien vastauksissa on yllättävää, sillä terveydenhuoltoala on alati niin suurissa muutoksissa, että tähän rooliin kuuluvan muutosten alullepanijan tehtävän voisi kuvitella olevan lähes arkipäivää, onhan lähijohtajan tehtävänä on muun muassa jalkauttaa poliittiset, hallinnolliset ja strategiset päätökset osaksi yksikön perustehtävää. Toisaalta valmiudet kehittävän ja tutkivan työotteen painottumiseen voivat vaihdella sen mukaan, millaisessa yksikössä/ympäristössä lähijohtaja työskentelee. (Reikko, Salonen & Uusitalo 2010, 66, 60.) Mintzbergin mukaan yrittäjän rooli käsittää ainoastaan ne muutokset, jotka lähtevät johtajasta itsestään. Voisiko yrittäjän roolin minimalistinen näyttäytyminen tässä tutkimuksessa liittyä juuri siihen, että kun muutoksen tuulet jatkuvasti puhaltavat – ja ne puhaltavat nimenomaan ylhäältä päin – ei energiaa riitä enää omatoimisiin muutossuunnitelmiin, saatikka niiden toteuttamiseen? Toisaalta lähijohtajakaan ei voi toimia yrittäjän roolissa ilman muun henkilöstön tukea. Huttusen (2013) mukaan ongelmaksi saattaakin nousta se, että lähijohtajalla on puutteelliset taidot muutosjohtajuudessa, eikä hän saa sitoutettua henkilöstöä kehittämistyöhön. Vuorisen (2008) mielestä osastonhoitaja kuuluukin käyttäytyä maltillisesti ja turvata enemmän perustehtävän hoitaminen kuin ottaa liiaksi riskejä innovoinnin varjolla. On kuitenkin olemassa, vastoin tästä tutkimuksesta saatua tulosta, näyttöä terveydenhuollon lähijohtajien toimimisesta yrittäjän roolissa: Muun muassa Lunden (2012) on tutkimuksessaan todennut, että kehittämistehtävät vievät jopa kolmanneksi eniten aikaa osastonhoitajien työstä. Koivuselkä (2007) on osoittanut tutkimuksensa perusteella, että terveydenhuollon lähijohtajan tärkeimpiin tehtäviin kuuluu heidän itsensä mielestä kehittämiskohteiden tunnistaminen ja hoitotyön kehittäminen. Lähes puolet Koivuselän tutkimista terveydenhuollon lähijohtajista oli tutkimuksen perusteella sitä mieltä, että he toimivat kehittämisen käynnistäjinä ja suunnittelevat hoitotyön kehittämistä ja lähes kolme neljänestä tunnisti aktiivisesti kehittämiskohteita omassa työyksikössään. Saman suuntaan on kallistunut myös Nurmivaara (2015), joka tutkimuksellaan on osoittanut, että noin 50% osastonhoitajista ottaa käyttöön ja juurruttaa työssään näyttöön perustuvaa tietoa sekä kehittää uusia menetelmiä.

Keulakuvan rooli näyttäytyi tämän tutkimuksen vastaajien mukaan vähän. Tässä tutkimuksessa keulakuvan rooli rajautui edustustehtävien ja pienten virallisten papereiden esimerkiksi lomina tai virkavapaita puoltavien päätösten allekirjoittamiseen. Vaikuttaisi siltä, että tässä tutkimuksessa keulakuvaroolin esiintyminen jäi vähäisemmäksi ja vähemmän tärkeäksi rooliksi kuin valtaosa aiemmista tutkimuksista osoittaa. Koivuselän (2007) tutkimuksessa osastonhoitajat pitivät eräänä tärkeimmistä tehtävistään oman osaston edustajan tehtävää osallistuen vaikkapa osastonhoitajakokouksiin. Sukula-Ruususenkin (2001) mukaan osastonhoitajat kuvailivat edustavansa yksikköään, olevansa sen ja koko organisaationsa keulakuvia Surakan (2006) nimitessä osastonhoitajat yksikkönsä PR-henkilöiksi. Keulakuvan roolinhan Mintzberg liittää vahvasti johtajalla

olevaan valtaan ja sen mukanaan tuomaan vastuuseen ja velvollisuuksiin. Toisaalta Mintzberg (1980) on itsekkin todennut olettavansa, että alemman tason johtajat käyttävät keulakuvan roolissa vähemmän aikaa kuin ylemmän tason johtajat. Saphira ja Dunbar (1980) testasivat tutkimuksessaan Mintzbergin edellä mainitun olettamuksen paikkansa pitävyyttä tutkimalla yhteensä 112 tehtaan keskitason ja alemman tason johtajaa. Heidän tutkimuksessaan Mintzbergin olettamus piti paikkansa. Keulakuvaroolin vähäinen esiintyminen tässä tutkimuksessa voi liittyä myös terveydenhuoltoalalla vallitsevaan hierarkkiseen johtamisrakenteeseen. Isosaaren (2009) mukaan terveydenhuollon organisaatiot Suomessa ovat usein hierarkkisia, joten asema, valta, kunnia ja palkkiot lisääntyvät hierarkiassa kohotessa. Terveydenhuollon lähijohtajankin päätösvaltaa rajaavat useat säännöt, määräykset ja käytänteet.

Muut viisi roolia: yhdyshenkilö, tiedon hankkija, puolestapuhuja, häiriöiden käsittelijä ja neuvottelija ilmenivät tässä tutkimuksessa suhteellisen tasavahvoina. Jokainen rooli ilmeni vastaajien mukaan terveydenhuollon lähijohtajan työssä. Norrbackan (2012) tutkimuksen mukaan terveydenhuollon lähijohtajan odotettiin pystyvän vaikuttamaan eri yhteistyötahoihin kuten tavarantoimittajiin ja ostopalveluihin toimimalla nimenomaan oman yksikkönsä yhdyshenkilönä. Tässä tutkimuksessa yhdyshenkilönä toimiminen ilmeni vastaajien keskuudessa muun muassa verkostojen luomisena ja käyttämisenä, minkä koettiin auttavan oman yksikön kytkemisessä toimintaympäristöön. Narisen (2000) mukaan osastonhoitajat toimivat tärkeässä yhteistyön mahdollistajan roolissa omassa yksikössään ja tietoa saadakseen ja välittääkseen heidän on toimittava yhteyksien luojana eri suuntiin etenkin nykypäivänä, kun verkostoituminen jatkuvasti korostuu. Yksikköä ei käytännössä voi olla olemassa ilman yhdyshenkilöitä, jotka luovat ja ylläpitävät suhteita sidosryhmiin. Tässä tutkimuksessa vastaajat toimivat yhdyshenkilöinä myös oman yksikkönsä sisällä pyrkien alaistensa kautta vaikuttamaan yksikkönsä toimintaan. Alaisten joukossa yhdyshenkilönä toimiminen ei silti korostunut vastaajien vastauksissa. Mintzberg onkin rooliteoriassaan esittänyt esimiehen olevan sitä tehokkaampi, mitä enemmän hän toimii yhdyshenkilön roolissa alaistensa välillä, pelkkä alaisten keskuudessa oleskelu ei siis riitä. Yhdyshenkilön tehtäviä osa vastaajista saattoi hoitaa myös ilman virallista rooliaan yksikkönsä lähijohtajana: he toimivat joskus vapaa-ajallaankin oman yksikkönsä keulakuvan roolissa ja sitä kautta myös yhdyshenkilön roolissa, saadessaan ja jakaessaan näissä kohtaamisissa organisaatioonsa liittyviä tietoja. Yhdyshenkilön roolissa yksilö ei kuitenkaan voi käyttää muodollista arvoaltaansa, vaan se perustuu hänen omiin vuorovaikutus-taitoihinsa ja -kykyihinsä sekä persoonaansa. Reikon, Salosen ja Uusitalon (2010) tutkimuksessa tuli esille se, että monesti terveydenhuollon lähijohtaja tekee työtään pitkälti omalla persoonallaan, sillä useisiin tilanteisiin ei ole aikaa vedota yleisen tason ohjeisiin. Oli siis odotettavaakin, että tässäkin tutkimuksessa yhdyshenkilön rooli painottui ja ilmeni vastaajien keskuudessa vaihtelevasti.

Tiedon hankkijana tämän tutkimuksen vastaajat toimivat osallistuessaan esimerkiksi alansa koulutukseen ja tekemällä raportointeja. Tietoa tulvi myös hankkimatta paljon monesta suunnasta mediasta, sähköposteista, omilta esimiehiltä, yhteistyökumppaneilta ja niin edelleen. Surakan (2006) tutkimuksessa vain 10% osastonhoitajista kertoi toimivansa aktiivisesti tiedonhankkijana, kun taas lähes 25% toimi mielestään tiedonsaajana. Nurmivaara (2015) sen sijaan osoitti, että noin puolet osastonhoitajista etsi oma-aloitteisesti tutkimustietoa, jota hyödynsi työssään ja sen kehittämisessä.



Tiedon hankkijan rooliin Mintzberg on sisällyttänyt myös ulkoisen tiedon hankkimisen ja muun muassa mielialatekijöiden aistimisen. Tämän tutkimuksen vastaajat olivat sitä mieltä, ettei kaikki hankittu tieto suinkaan tule aktiivisesti etsimällä, vaan suurin osa jopa vahingossa muualla kuin virallisissa tilanteissa. Vastaajat korostivat, että läsnä- ja näkyvillä olo oli avain moneen sellaiseen tietoon, joka ei muuten heille saakka kantautuisi. Oksanen ym. tutkimuksessa tuli myös ilmi se, että osastonhoitajat kokivat itse läsnäolon ja päivittäisen tavoitettavissa olemisen hyvin tärkeäksi osaksi rooliaan. Osastonhoitajan hakeutumista tilanteisiin, joissa keskustelua syntyy luontevasti, on painottanut myös Surakka (2006) tutkimuksessaan, jossa muun muassa kahvihuonekeskustelut ja keskustelut potilaiden, omaisten ja erityistyöntekijöiden kanssa nähtiin oivana tiedon saannin menetelmänä.

Puolestapuhujan rooli ei noussut muita rooleja tärkeämmäksi tässä tutkimuksessa. Mintzberg on jakanut puolestapuhujan tiedon välityksen kohteet organisaation ylä- ja ulkopuolisiin tahoihin. Tässä tutkimuksessa vastaajat toimivat puolestapuhujan roolissa välittämällä omaan yksikkönsä liittyviä, usein positiiviseksi koettuja, tietoja eteenpäin omaa organisaatiota hyödyttävälle tahoille, vaikkapa yhteistyökumppaneille tai medialle, minkä Mintzberg näkee tiedon välittämisenä ulkopuolisille tahoille. Oman organisaation mainostaminen tuli myös vastaajien keskuudessa esille. Kansteen (2005) mukaan alaiset odottavat osastohoitajan toimivan puolestapuhujanaan. Myös Norrbackan (2012) tutkimuksessa alaiset odottivat osastonhoitajan puhujan heidän puolestaan niin yksilö- kuin työyhteisötasolla. Tässä tutkimuksessa lähijohtajan toimimiseen alaisten puolestapuhujana voisi liittää oikeudenmukaisen kohtelun ja esimerkiksi lainsäädännöllisten asioiden selvittämisen. Eniten vastaajat kuitenkin toimivat puolestapuhujan roolissa välittäessään tietoa oman työyksikön yläpuolelle, tavallisimmin omille esimiehilleen. Vastausten perusteella voisi ajatella puolestapuhujan roolin ilmenemismuotojen olevan riippuvaisia vastaajan omasta aktiivisuudesta ja mielenkiinnosta, mutta toisaalta myös käytettävissä olevasta ajasta muiden tärkeämmäksi nousseiden roolien viedessä lähijohtajan resursseja.

Häiriöiden käsittelijän rooli ilmeni vastaajien keskuudessa lähinnä oman yksikön sisäisten häiriöiden havainnointina ja niihin puuttumisena. Useimmiten häiriöt koskivat alaisten välisiä ristiriitoja. Oksasen, Niemen ja Paasivaaran (2005) tutkimuksesta käykin ilmi, että osastonhoitajat toivovat kykenevänsä puuttumaan juuri ristiriitatilanteisiin. He myös kokevat, että aika ei saisi olla este ristiriitatilanteiden selvittämiseksi. Tässä tutkimuksessa vastaajat kertoivat häiriöiden käsittelijän roolissaan pyrkivänsä kiinnittämään huomiota työtehtävien hoitamiseen ja henkilöstön tasapuoliseen kohteluun. Vastaajat siis pyrkivät ennakoimalla estämään häiriöiden syntymisen. Hellemaan (2005) tutkimuksessa osastonhoitajat kokivat tärkeäksi yksikön sisäisten ristiriitojen havaitsemisen sekä ratkaisemisen ja varhaisen puuttumisen ilmenneisiin epäkohtiin. Hellemaan tutkimuksen perusteella osastonhoitajat myös kokivat, etteivät he saa riittävästi tietoa yksikköään koskevista ulkopuolisista muutoksista ja niihin johtaneista syistä. Tämän tutkimuksen vastaajat myönsivät seuraavansa oma-aloitteisesti vähän ulkopuolisia uhkia kuten kilpailijoiden toimintaa. Häiriön käsittelijän roolin voisi siis ajatella toteutuvan terveydenhuollon lähijohtajan työssä vain osittain. Toisaalta häiriöt tulevat usein äkkiarvaamatta, eikä niistä voikaan saada tietoa etukäteen.

Neuvottelijan roolissa tämän tutkimuksen vastaajat toimivat enemmän organisaationsa sisä- kuin ulkopuolella. Useimmiten neuvoteltiin lähijohtajan ja alaisen kesken lomien ajankohdista ja työjärjestelyistä. Norrbackan (2012) mukaan pidetään tärkeänä, että osastonhoitaja neuvottelee alaisensa kanssa työvuoro- ja lomasuunnittelusta sekä työsuunnittelusta. Osastonhoitajan kyky neuvotella liitetään usein vuorovaikutusosaamiseen ja neuvottelu työasioista alaisten kanssa vaikuttaisikin olevan tärkeä osastonhoitajan hyve muun muassa Aarvan (2009) ja Oksasen ym. (2006) tutkimusten perusteella. Tässä tutkimuksessa vastaajat neuvottelivat omien esimiestensä kanssa esimerkiksi hankinnoista tai lisätyövoiman palkkaamisesta. Moniammatillisesti neuvoteltiin esimerkiksi hoitajien ja lääkärin välisistä yhteistyökuvioista tai muusta sellaisesta. Osastonhoitajan rooli neuvottelevana osapuolena samassa työyksikössä toimivien eri ammattikuntien välillä on koettu merkitykselliseksi useissa muissakin tutkimuksissa (mm. Hellemaa 2005, Norrbacka 2012 ja Reikko-Salonen & Uusitalo 2010).

Monen lähijohtajan haastattelussa tuli esille myös heidän itsensä erittäin tärkeänä kokema rooli työhyvinvoinnin ja työilmapiirin luojana, tarkkailijana ja ylläpitäjänä. Usea vastaaja toi tämän esille kokemuksena siitä, että he vastaavat luomillaan käytännöillä, säännöillä, ohjeilla, mutta myös osin tiedostamattomilla, persoonallisilla toimintatavoillaan, millaisen työilmapiirin omaan yksikköönään luovat. Vastaajat, jotka korostivat rooliaan työhyvinvointiin vaikuttajana, olivat sitä mieltä, että hyvän työilmapiirin luojana he pystyvät motivoimaan alaisiaan ja vaikuttamaan sitä kautta työn laatuun ja näin takaamaan koko oman yksikön mahdollisimman hyvän ja tehokkaan toiminnan. Mintzbergin rooliteorian valossa tarkasteltuna tämä rooli liittyy osittain johtajan rooliin häiriöiden käsittelijänä, mutta sen voisi liittää myös ihmisten johtajan rooliin, sillä ihmisten johtajan rooliin sisältyy myös johtajan epävirallisempi vuorovaikutus alaisensa kanssa. Mielestäni ilmapiirin luojan roolia ei kuitenkaan voi suoraan sisällyttää yksioikoisesti mihinkään Mintzbergin rooliteorian rooleista. Ehkäpä voisikin ajatella, että lähijohtaja luo kaikilla kymmenellä roolillaan oman yksikkönsä ilmapiiriä ja samalla tulee huolehtineeksi alaisten työhyvinvoinnista. Motivoijan rooli on kuitenkin todettu Reikon, Salosen ja Uusitalon (2010) tutkimuksessa terveydenhuollon lähijohtajien itsensä mielestä heidän tärkeimmäksi roolikseen, jolla lähijohtajat pyrkivät osallistamaan kaikkia työntekijöitä ja saamaan heidät mukaan työyhteisön toimintaan. Samassa tutkimuksessa tutkijat toteavat lähiesimiehen toimivan usein myös työyksikön koossapitäjänä, joka näyttää esimerkillään mallia alaisilleen. Tästä lienee kyse omienkin haastateltavieni kuvaillessa osuuttaan työyksiköidensä motivoijina ja alaisistaan huolehtijoina. Myös Henryn, Hamranin & Lorensenin (1995) Pohjoismaat kattavassa tutkimuksessa terveydenhuollon lähijohtajat kokivat motivoijan roolin olevan yksi tärkeimmistä rooleistaan.

Toinen rooli, joka tuli haastatteluissa esille, mutta jota ei mielestäni voi sisällyttää suoraan mihinkään Mintzbergin rooliteorian rooleista on kollega. Jokainen vastaaja toimi johtamistehtäviensä ohessa myös kliinisessä työssä, joten heidän roolinsa oli jo lähtökohtaisestikin hyvin kahtiajakautunut: he toimivat samassa työyhteisössä samoille henkilöille sekä esimiehenä että kollegana. Tämä koettiin osan vastaajien keskuudessa haasteelliseksi rooliksi osittain auktoriteettiongelmien osittain oman itsen kannalta. Skyttin (2008) tutkimuksen mukaan osa terveydenhuollon asiantuntijoista pitääkin itseään enemmän oman alansa klinisen työn

asiantuntijana kuin varsinaisena johtajana. Skyttin tutkimus tukee käsitystä, joka tuli omassakin tutkimuksessani esille roolien hankalasta kahtiajakoisuudesta sekä rooleihin liittyvästä päällekkäisyydestä: mitään roolia, ei edes näennäisen selkeitä kollegan ja esimiehen roolia, voi erottaa selkeästi toisistaan. Toisaalta Koivuselkä (2007) on tutkimuksessaan selvittänyt, että itse osastonhoitajat pitävät hoitotyöhön osallistumista vähiten tärkeimpänä tehtävänä, kun taas hoitohenkilöstö arvio sen lähiesimiehiä tärkeämmäksi. Mintzbergin rooliteoriassa kollegan roolin voisi joltain osin liittää tiedonhankkijan rooliin, sillä kun lähijohtaja saa tiedonhankkijan roolissaan valtavasti enemmän tietoa, odotetaan hänen myös olevan ekspertti alalla, jota hän johtaa. Vastaajat kokivat esimies-kollega-yhdistelmän haastavaksi. Vastaajien mielestä oli välillä hankalaa muuntautua toisesta roolista toiseen. Surakan (2006) tutkimuksessa osastonhoitajat kokivat esimies-kollega-yhdistelmän aiheuttavan työssään eniten rooliristiriitoja. Toisaalta tässä tutkimuksessa toiminen kollegan roolissa omassa työyhteisössä nähtiin myös mieluisaksi tehtäväksi, sillä koettiin, että vain pysymällä mukana työssä, jota alaisetkin tekevät, saa lähijohtaja tärkeää tietoa alaisistaan sekä koko oman yksikön toiminnasta. Lisäksi tässä roolissa saamallaan tiedoilla lähijohtajat kokivat pystyvänsä paremmin perustellusti vaikuttamaan oman yksikkönsä asioihin. Myös Narisen (2000) väitöskirjassa kliininen työ koettiin työnjohtotehtävien jälkeen tärkeimmäksi terveydenhuollon lähijohtajan tehtävistä henkilöstöhallinnon, yhteistyö- ja kehittämistehtävien ohella. Tämä tukee omien vastaajieni kokemusta kliinisen työn merkityksestä johtotehtävien ohessa, vaikka se aiheuttaisikin välillä rooliristiriitaa.

Lopuksi voitaneen todeta, että johtajuusrooleja oli jokaisella vastaajalla useita, ne eivät olleet toisistaan irrallisia ja ne vaihtelivat ja painoutuivat tilanteesta riippuen. Myös haastateltavien oma persoonallisuus vaikutti todennäköisesti siihen, millaisiksi ja kuinka vahvoiksi roolit olivat muodostuneet. Roolien muodostumiseen tuntui vaikuttavan lisäksi organisaatio, muun muassa organisaation arvot ja organisaatiokulttuuri, jossa vastaajat toimivat sekä omasta työyksiköstä kumpuavat rooliodotukset. Myös haastateltavien omat kuvitelmat siitä, millainen lähijohtajan on oltava luultavasti vaikuttavat roolien syntymiseen. Moni vastaajat painotti kuitenkin, että mikään rooli tai rooliodotus ei saisi heitä toimimaan vastoin omia arvojaan.

## 7.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen eettisyys liittyy tiedonhankintaan, tutkittavien suojaan ja tutkijan vastuuseen tutkimustulosten soveltamisesta. Tutkimuseettisestä on olennaista, ettei tutkimus vahingoita tutkittavaa psyykkisesti, fyysisesti eikä sosiaalisesti. Tutkimukseen osallistumisen on oltava tutkittavalle vapaaehtoista ja tutkittavalla on oltava mahdollisuus lopettaa tutkimukseen osallistuminen koska tahansa. Tutkimuksesta pitäisi myös saada enemmän hyötyä kuin haittaa. (Paunonen, Vehviläinen & Julkunen 1997, 26-27.) Tutkimusaiheen valinnassa on pohdittava, miksi tutkimukseen ryhdytään ja kenen ehdoilla tutkimusaihe valitaan. Tutkimusaiheen valinnassa olisi hyvä huomioida myös aiheen yhteiskunnallinen merkitys. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 1995, 27-28.)

Tutkimuksen eettisyys huomioitiin tässä tutkimuksessa. Koko tutkimusprosessin ajan pyrin noudattamaan avoimuutta, huolellisuutta sekä tarkkuutta. Tutkimuslupia en miltään organisaatiolta

hakenut, koska hankin tutkittavat omien verkostojen kautta, eikä tutkimuksessa käsitelty mitään tiettyä organisaatiota, sen osaa tai muuta sellaista. Haastatteluun osallistuminen oli vapaaehtoista ja haastateltavilla oli myös mahdollisuus kieltäytyä osallistumasta missä tahansa tutkimuksen vaiheessa. Kysyin haastateltavilta luvan haastatteluiden nauhoittamiseen ja kerroin, kuinka tulen saattua dataa käyttämään, säilyttämään ja miten sen hävitän. Ennen haastattelun alkua kerroin, milloin käynnistän nauhurit. Nauhoitukset tein varmuuden vuoksi kahdella eri puhelimella, jotka molemmat olivat salasanasuojattuja. Haastattelut tein tilassa, jossa olivat vain haastateltava ja haastattelija, eikä ulkopuolisilla ollut mahdollisuutta kuulla keskustelua. Haastattelujen aikana haastateltavilla oli mahdollisuus jättää vastaamatta tai kommentoimatta heidän niin halutessaan. Haastattelu oli vapaamuotoinen ja ohjailin tilannetta niin, että pysyimme aiheessa, joten yhdessäkään haastattelussa ei tullut vastaan tilannetta, jossa haastateltava olisi halunnut jättää kommentoimatta. Haastatellut pysyivät koko tutkimusprosessin ajan anonyymeinä, enkä kirjoittanut minkäänlaisia tunnistettavuustietoja näkyviin edes haastattelujen litterointivaiheessa. Tulosten käsittelyssä huomioin sen, että jätin mahdolliset tunnistetiedot esimerkiksi työkavereiden tai organisaatioiden nimet lainauksista pois. Nauhoitettuja haastatteluja ja litterointeja en missään vaiheessa antanut ulkopuolisten käsiin ja tulen ne tuhoamaan, jähka opinnäytteeni menee hyväksytysti läpi.

Tieteellisen tutkimuksen tavoitteena on saada mahdollisimman tosia tai oikeita tuloksia. Hirsjärven ym. (1995) mukaan tutkimuksen, etenkin määrällisen tutkimuksen luotettavuutta, kuvataan käsitteillä reliabiliteetti ja validiteetti. Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa tutkimustulosten toistettavuutta, mikä taas tarkoittaa sitä, että tutkimuksen tekijän tulee osoittaa, että hänen tutkimuksensa tulokset eivät ole syntyneet sattumanvaraisesti. Tutkimuksen validius tarkoittaa tutkimusmenetelmän tai esimerkiksi kyselylomakkeen kykyä mitata juuri sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata. Tutkimustulosten tulee antaa totuudenmukainen kuva tutkimuskohteesta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ei kuitenkaan voi useinkaan arvioida yhtä selkeiden kriteereiden avulla kuin määrällistä tutkimusta ja objektiivisen luotettavuuden saavuttaminen on laadullisessa tutkimuksessa lähes mahdottomuus. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointi jää arvion varaan. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuutta kuvaavat käsitteet saavat usein erilaisia tulkintoja verrattuna määrälliseen tutkimukseen.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija joutuu luotettavuuden näkökulmasta pohtimaan sellaisia kysymyksiä kuin uskottavuus, tutkimusraportin ja tulosten vakuuttava kirjoittaminen ja selityksen uskottavuus, aineiston rikkaus ja värikkyys, käsitteiden selkeys ja tutkijan oma rooli tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa pyrkimyksenä ei ole yleistettävyyttä. Aineisto olisi kuitenkin hyvä koota sieltä, missä tutkimuksen kohteena oleva ilmiö esiintyy. (Paunonen, Julkunen & Vehviläinen 1997, 216.) Tässä tutkimuksessa en pyrkinyt yleistettävyyteen, vaan halusin selvittää, päteekö valittu Mintzbergin rooliteoria terveydenhuollon lähijohtajien keskuudessa ja jos, niin miten se ilmenee.

Koska luotettavuuskysymykset laadullisessa tutkimuksessa ovat sidoksissa tutkijaan, aineiston laatuun ja analyysiin sekä tulosten esittämiseen oli tätäkin tutkimusta tehdessä kiinnitettävä

luotettavuustekijöihin jo alusta lähtien huomiota. Pysin luotettavuuteen muun muassa perehtymällä kirjallisuuteen, aiheesta tehtyihin tutkimuksiin ja tutkimusmenetelmiin sekä haastateltavien valinnalla. Kirjallisuutta ja tutkimuksia löytyi lähijohtajuudesta ja johtajuudesta hyvin paljon, joten välillä oli hankaluuksia seuloa tuosta valtavasta tietomäärästä se olennaisin. Toisaalta teoriatiedon voisi ajatella olevan luotettavaa, kun moni lähde kertoo samaa. Lähteet yritin valita kriittisesti ja löytämään ensimmäisen käden lähteet. Rooliteorioista oli paljon vähemmän lähdemateriaalia saatavilla, eikä kovinkaan montaa tutkimusta aiheesta löytynyt, mikä voi osaltaan vaikuttaa tutkimukseni luotettavuuteen. Tiedonhakuja dokumentoin kirjoittamalla ylös hakusanoja, joilla tietoa hain. Tutkimusmenetelmän valinnan tein perehdyttyäni erilaisiin menetelmiin ja teemahaastattelu vaikutti (opettajan sitä suositeltua) parhaalle tavalle toteuttaa tutkimusaineiston kerääminen.

Otantaa laadulliseen tutkimukseen valittaessa, on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä tai heillä on kokemusta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 88). Pysyin haastatteluihin henkilöitä, jotka toimivat haastatteluhetkellä terveydenhuollon lähijohtajan tehtävissä. Haastatteluihin valmistauduin kertaamalla tärkeimmät asiat teoriaosion. Haastattelutilannetta olisi varmasti helpottanut oma kokemus lähijohtajan tehtävistä, jolloin olisin ymmärtänyt syvällisemmin haastateltavien työtä ja heidän kokemuksiaan. Toisaalta ilman ennakoasenoitumista pystyin ehkä paremmin olemaan objektiivinen ja avoin. Suurin osa haastateltavista oli puheliasta väkeä ja välillä puheen pitäminen aiheesta oli haastavaa. Myös se, että tutkimukseni käsitti kaikki Mintzbergin kymmenen roolia toi haastattelutilanteeseen oman mausteensa: paikoin oli vaikeaa itsekini muistaa, mitkä niistä on käyty läpi. Olisikin ollut viisasta ottaa haastatteluihin mukaan esimerkiksi muistilappu, johon olisin voinut merkitä jo esille tulleet roolit. Toinen vaihtoehto olisi ollut rajata tutkitut roolit vain osaan kymmenestä.

Otanta oli tutkimuksessa seitsemän henkilöä, minkä voidaan ajatella olevan suhteellisen pieni. Toisaalta laadullisessa tutkimuksessa aineistonkin koko on usein pieni tai vähäinen verrattuna kvantitatiiviseen aineistoon (Tuomi & Sarajärvi 2002, 87). Sillä, että haastateltavat olivat valikoituneet tutkimukseen omien verkostojeni kautta, en usko olevan merkitystä luotettavuuteen. Haastateltavien taustamuuttujia ei myöskään huomioitu haastateltavien valinnassa eikä tulosten analysoinnissa, sillä niillä ei mielestäni ole vaikutusta tässä tutkimuksessa. Tutkimuksen luotettavuutta kuvaa myös se, että haastateltavien vastaukset noudattivat pääpiirteittäin samaa kaavaa. Varsinaista saturaatiopistettä, sitä että vastaukset alkavat toistaa itseään, ei tässä tutkimuksessa kuitenkaan hakemalla haettu, sillä olin päättänyt haastateltavien määrän ennakkoon. Saturaatiopisteen saavuttamisen on kuitenkin todettu olevan yhteydessä laadullisen tutkimuksen tulosten yleistämiseen eli siihen että päätelmät, joita aineistosta tehdään, voidaan ulottaa koskemaan laajempaa kuin vain kyseessä olevaa tutkimusta. (Eskola & Suoranta 1998, 62-63.)

Tulokset olen pyrkinyt esittämään selkeästi ja ymmärrettävästi, mikä edesauttaa luotettavuutta ja luotettavuutta. Tulosten raportoinnissa olen pyrkinyt esittämään aineiston, tulosten ja johtopäätösten välisen yhteyden valitsemalla mahdollisimman kuvaavia sitaatteja tutkimusaineistosta. Laadullisen tutkimuksen aineiston ja tulosten luotettavuuteen vaikuttaakin Metsämuurosen (2000) mukaan se, kuinka hyvin ne vastaajat tutkittavien tarkoittamia merkityksiä ja

miten taitavasti tutkija kykenee tiivistämään aineistoa ja tuomaan sen keskeiset merkitykset esiin. Tuloksia raportoidessani olen tarkastanut aika ajoin myös omia asenteitani tutkijana, ettei aineisto pääse raportissa vääristymään. On ollut välillä hankalaa pitää mieli avoinna omalle tutkimusaineistolle ja nähdä se objektiivisesti. Mays ja Pope puhuvatkin (2000) refleksiivisyydestä, joka tarkoittaa sitä, että tutkijan on oltava koko tutkimusprosessin ajan tietoinen omista lähtökohdistaan tutkijana ja arvioitava sitä, miten hän itse vaikuttaa aineistoonsa ja tutkimusprosessiinsa.

Yhtenä tutkimuksen luotettavuuden kriteerinä voidaan pitää myös vahvistettavuutta, joka tarkoittaa sitä, että toinen tutkija voi seurata tutkimusprosessin kulkua pääpiirteissään. Vahvistettavuuden tarkoituksena olisi, että kuvataan analyysin perustana olevan aineiston avulla, kuinka tutkija on päätteliinsä päätynt. Laadullisessa tutkimuksessa ongelmaksi vaan tulee se, että vaikka toinen tutkija tekisi saman aineiston perusteella omat päätelmänsä, voisivat päätelmät poiketa toisistaan. Tämä kertoo laadullisen tutkimuksen luonteesta, sillä laadullisessa tutkimuksessa on tavallisesti useita totuuksia, mikä on vain hyväksyttävä. (Kylmä, Vehviläinen-Julkunen & Lähdevirta 2003, 613.) Olenkin tässä tutkimuksessa pyrkinyt esittämään aineiston mahdollisimman alkuperäisessä muodossaan vahvistettavuuden säilymiseksi. Uskon, että koska tutkimuksessani käytin deduktiivista lähestymistapaa, on vahvistettavuus parempi kuin jos olisin lähtenyt lähestymään aihetta induktiiviselta pohjalta. Deduktiivista lähestymistapaa käyttämällä koin pystyväni helpommin analysoimaan sisältöä, koska tiesin mitä yritän tutkimusaineistosta etsiä. Toisaalta se, että jouduin usein itse tulkitsemaan jonkin haastateltavan kertoman kuvauksen liittyvän juuri tiettyyn rooliin voi heikentää vahvistettavuutta. Sen, kuinka yleiseksi kunkin roolin esiintymisen päättelin, tapahtui tarkastelemalla aineistossa eniten/vähiten mainittuja roolien ilmentymismuotoja. Omia päätelmiä tukevaa tutkimustietoa löytyi myös hyvin, mitä voidaan pitää yhtenä vahvistettavuuden merkkinä (jyu.fi), tosin suoraa vertailutietoa en saanut, sillä rooliteorioiden pätevyydestä ei löytynyt yhtään terveydenhuollon alalla tehtyä tutkimusta.

Tämän tutkimuksen tutkimusprosessin toteutus on kuvattu, mikä lisää luotettavuutta, kun pystytään seuramaan kuinka tulokset on saatu. Olen myös pyrkinyt perustelemaan tekemäni ratkaisut. Mielestäni myös tutkimuskysymyksiin on saatu vastaus. Tutkimusprosessia ja tutkimustuloksia olen pyrkinyt tarkastelemaan kriittisesti. Luotettavuuden kannalta negatiivista voisi kuitenkin tämän tutkimuksen osalta olla se, että kaikki haastateltavat olivat naisia ja yksityisen terveydenhuollon palveluksessa. Olisivatko tulokset olleet samankaltaisia, jos olisinkin haastatellut miehiä tai julkisen terveydenhuollon palveluksessa työskenteleviä terveydenhuollon lähijohtajia? En usko tämän seikan suoranaisesti vaikuttavan tuloksiin, mutta eri roolien esiintymisen painotukset olisivat ehkä voineet olla erilaisia, sillä käsitykseni (ja haastatteluideni) perusteella suurin osa yksityisen sektorin lähijohtajista työskentelee johtamisen ohella kliinisessä työssä, mutta julkisella sektorilla lähijohtajat keskittyvät ainoastaan johtotehtäviin.

### 7.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksessani tuli esille, että haastattelemillani terveydenhuollon lähijohtajilla esiintyi kaikkia Mintzbergin kymmenestä roolista. Ihmisten johtajan, resurssien jakajan ja tiedon välittäjän roolit painottuivat erityisesti yrittäjän ja keulakuvan roolien jäädessä häntäpäähän. Tutkimuksessani ei kysytty haastateltavilta minkäänlaisia taustatietoja, mutta voisi olla esimerkiksi johtamiskoulutuksen kannalta hyödyllistä tutkia, painottuuko roolien esiintyminen eri tavalla riippuen johtamiskokemuksesta, vastaajan iästä, koulutuksesta tai sukupuolesta? Sekä, millaisia eroja on yksityisen ja julkisen sektorin terveydenhuollon lähijohtajien rooleissa. Haastatteluita tehdessäni tuli mielikuva, että rooliteoriat ovat monelle terveydenhuollon lähijohtajalle tuntemattomia. Vaikuttaisiko tietämys rooleista ja niiden esiintymisestä lähijohtajan toimintaan, jos niin miten? Entäpä, jos työpaikalla tehtäisiin lähijohtajalle niin sanottu roolien kartoitus, selkiyttäisikö se työn kuvaa ja helpottaisiko se lähijohtajaa sisäistämään paremmin roolinsa johtajana?

### 7.4 Omat kokemukset tutkimusprosessista

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kehittää ja syventää omaa ammattitaitoani liittyen sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylempään ammattikorkeakoulututkintooni selvittämällä, mitä eri rooleja terveydenhuollon lähijohtajilla on ja miten ne ilmenevät. Tutkimuksen tekemisen tarkoituksena oli myös oppia hyvän tieteellisen tutkimuksen tekemisen käytäntöjä aina tutkimuksen suunnittelusta sen toteutukseen ja tulosten raportointiin. Minulla ei ole kokemusta johtotehtävistä, joten tutkimuksen tekeminen on vaatinut minulta perehtymistä sekä johtajuuteen yleensä että lähijohtajuuteen terveydenhuollon alalla ja erilaisiin rooliteorioihin. Opin, etenkin lähijohtajuudesta ja rooleista, paljon ja huomasin johtajuutta roolien kautta tarkastellessani, että johtajuuteen liittyy hyvin monia erilaisia ulottuvuuksia, joita ei kaikkia pysty harjoittelemaan, mutta jotka tiedostamalla on johtajan helpompi toimia päivittäisessä työssään. Ennen kuin aloitin opinnäytetyöni aiheeseen liittyvän lähdemateriaalin etsimisen, kuvittelin, että aiheesta löytyisi varmasti runsain mitoin erilaisia tutkimuksia. Niin ei kuitenkaan ollut. Terveydenhuollon lähijohtajien rooleista ei ole myöskään tehty omaa rooliteoriaa, vaikka esimerkiksi osastonhoitajien työnkuvaa, kuormittumista ja osaamista onkin tutkittu suhteellisen paljon Suomessa ja ulkomailla. Tämä kertonee siitä, että johtaminen toimintana on suhteellisen samankaltaista alasta riippumatta. Itse opinnäytetyön aiheen rajaaminen ei tuottanut minulle hankaluuksia. Valitsin tutkimukseni deduktiivisen lähestymistavan pohjaksi Henry Mintzbergin rooliteorian, sillä mielestäni se vaikutti luotettavasti tehdyltä, tunnetulta ja aikaa kestäneeltä teorialta ja sen voisi olettaa pätevän hyvin myös terveydenhuollon lähijohtajien keskuudessa. Siitä löytyi myös kohtuullisesti lähdemateriaalia. Rooliteoriat ja muu rooleihin liittyvä materiaali olivat mielestäni erityisen kiinnostava osa teoreettista viitekehystäni, sillä ihmisen käyttäytymisen ymmärtäminen on minusta hyvin mielenkiintoista. Uskon, että tätä opinnäytettä tehdessä saamani rooleihin liittyvä tieto tulee hyödyntämään minua työelämän lisäksi yksityiselämässäkin.

Teemahaastattelun rungon laatiminen oli mielestäni hieman vaikeaa, koska en ollut koskaan tällaisia haastatteluja tehnyt. Oli vaikeaa miettiä, millainen rungon olisi oltava, jotta saisin haluamani tiedon selville. Päädyinkin siis sisällyttämään runkoon yhden varsinaisen kysymyksen, jonka vastauksen

perusteella kyselin haastattelutilanteessa lisää, tämä vaati erityisen hyvää perehtymistä Mintzbergin rooliteoriaan. Teemahaastattelu sopi mielestäni oivallisesti tähän tutkimukseen, mutta saatekirjeen lähettäminen ennen haastatteluita olisi varmasti tehnyt haastattelutilanteista selkeämpiä ja nopeampia. Saatekirje olisi voinut sisältää lyhyen esittelyn erilaisista rooleista. Jätin saatekirjeen lähettämättä, sillä ajattelin, etten halua kertoa valmiiksi haastateltaville, mitä rooleja etsin. Halusin heidän kertovan itse asioita, jotka pystyn liittämään tiettyyn rooliin.

Haastatteluita suunnitellessani päänvaivaa aiheutti se, ketkä valitsisin tutkimukseni kohderyhmäksi. Alun perin mielessäni oli hankkia osallistujia sekä yksityisen että julkisen sektorin johtajista, mutta lopulta koin sen liian työlääksi ja myös aikatauluuni nähden pitkissä kantimissa olevaksi suunnitelmaksi. Päätin siis hyödyntää omia verkostojani ja vähän puskaradiotakin. Sain kuin sainkin kokoon soveltuvan joukon oman alansa osaajia! Myös haastattelijan rooliin asettuminen oli itselleni uusi haaste ja mielestäni onnistuin aika hyvin luontevan keskustelutilanteen luomisessa, vaikka huomasin, että osaa haastateltavistakin jännitti. Mielestäni oli todella mielenkiintoista tavata erilaisia haastateltavia ja huomata, kuinka mielellään ja avoimesti he lähtivät tutkimukseeni mukaan.

Tutkimusaineiston analyysi oli mielestäni haastavaa, sillä monia asioita ei aineistoista saanut suoraan, sillä eri roolit sisälsivät erilaisia tunnusmerkkejä runsaasti. Aineistosta oli siis pyrittävä seulomaan ne vastaukset, jotka pystyi liittämään johonkin rooliin. Myös lainausten valitseminen tuotti välillä päänvaivaa, koska hyviä kommentteja tuli niin paljon. Päädyin valitsemaan lainaukset niin, että ne kuvastaisivat mahdollisimman hyvin vastaajia ja ettei samalta vastaajalta olisi montaa lainausta peräkkäin. Tutkimustulokset yritin esittää mahdollisimman selkeästi ja niin, ettei tulokset-osiosta tulisi liian pitkää.



## LÄHTEET

AITOLEHTI, S. & SILVOLA, K. (toim.) 2008. Suhteiden näyttämöt. Näkökulmia psykodraamaan. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

ALASUUTARI, P. 2016. Mitä laadullinen tutkimus on? [Viitattu 2016-07-007.] Saatavissa: [http://www.wedu.oulu.fi/tohtorikoulutus/jarjestettava\\_opetus/Alasuutari/Mita\\_laadullinen\\_tutkimus\\_on.pdf](http://www.wedu.oulu.fi/tohtorikoulutus/jarjestettava_opetus/Alasuutari/Mita_laadullinen_tutkimus_on.pdf)

BASS B.M. & AVOLIO B.J. 1994. Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks: Sage.

CHASE, LK. 2010. Nurse Manager Competences. University of Iowa. [Viitattu 2016-07-14.] Saatavissa: <http://ir.uiowa.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2762&context=etd>

DUFVA, H. 2005. Terveysthuollon osastonhoitajien työ, työn muutokset ja koulutustarpeet. Kuopion yliopisto. Terveysthallinnon ja -talouden laitos. Lisensiaatin tutkielma.

EDWARDS. P. & ROEMER. L. 1996. Are Nurse Managers Ready for the Current Challenges of Healthcare? Journal of nursing administration 26(9).

ESKOLA, J. & SUORANTA, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä. Gummerus.

GRADUATENURSINGEDU.ORG. [Viitattu 2016-07-06.] Saatavissa: <http://www.graduatenursingedu.org/nurse-administrator/>

HARISALO, R. & MIETTINEN, E. 2002. Luottamus pääoma: yrittäjyyden kolmas voima. 7. painos. Vammala: Vammalan kirjapaino.

HELKAMA, K., MYLLYNIEMI, R., KARMELA, L., RUUSUVUORI, J. LÖNNQVIST J-E., HANKONEN, N., MÄHÖNEN, T., JASINSKAJA-LAHTI, I., & LIPPONEN, J. 2015. Johdatus sosiaalipsykologiaan. Helsinki: Edita.

HELLEMAA, P. Inhimillisten resurssien johtaminen osastonhoitajan työssä. Tampereen yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Hoitotieteenlaitos. Pro Gradu-tutkielma.

HENRY, B., HAMRAN, G. & LORENSEN, M. 1995. Nursing management in the Nordic countries: A Health System Perspective. International Nursing Review, 1995:42(1), 11-18.

HIRSJÄRVI S., REMES P. & SAJAVAARA P. 1995. Tutkimus ja sen raportointi. 4.-6. painos. Helsinki: Kirjayhtymä

HIRSJÄRVI, S. & HURME, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino

HUTTUNEN, P. 2013. Hoitotyön johtamisosaaminen ja tulevaisuuden osaamishaasteet erikoissairaanhoidossa. Itä-Suomen yliopisto. Terveystieteiden tiedekunta. Hoitotieteen laitos. Pro gradu-tutkielma.

ISOSAARI, U. 2006. Vallankäyttö terveydenhuollon yksiköissä: Lähijohtaminen organisaation valtajärjestelmän näkökulmasta. Premissi 1: terveystieteiden ja sosiaalialan erikoisjulkaisu.

JALAVA, U. 2001. Esimiestyö –valmentaminen ja uudistuminen. Tampere: Tammerpaino Oy.

JAUHIAINEN, R. & ESKOLA, M. 1994. Ryhmäilmiö. Juva: WSOY.

JÄRVINEN, P. 2012. Onnistu esimiehenä. 10. painos. Helsinki: SanomaPro Oy.

JÄRVINEN, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. 1. painos. Helsinki: WSOYpro

JYU.FI. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. [Viitattu 2016-10-11] Saatavissa: <https://www.jyu.fi/edu/laitokset/eri/opiskelu/opiskelu-info/prosem/laadullinen>

KANSTE, O. 2005. Moniulotteinen hoitotyön johtajuus ja hoitohenkilöstön työuupumus terveydenhuollossa. Lääketieteellinen tiedekunta. Väitöskirja. Oulun yliopisto. Oulu.

KOIVUSELKÄ, J. 2007. Osastonhoitajan tehtävät ja yksilövastuinen hoitotyö. Pro Gradu-tutkielma. Tampereen yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Hoitotieteen laitos.

KYLMÄ, J., VEHVILÄINEN-JULKUNEN, K., & LÄHDEVIRTA, J. 2003. Laadullinen terveystutkimusmiten ja miksi? Katsaus. Duodecim 2003;119:609-615.

LAAKSONEN, H., NISKANEN, J., OLLILA, S. & RISKU, A. 2005. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita.

LINDGREN, G. 2008. Johtaminen ja johtajuus. Espoo: Multiprint.

LORENSEN, M., SINKKONEN, S. LICHTENBERG, A., JENS DOTTIR, AB., HAMRAN, G. JOHANSSON B. & ENGFELDT, L. 2001. Knowledge and skill requirement for nurse leaders in the primary healthcare services in the Nordic countries. Det medisinske Fakultet Institutt for sykepleievitenskap Universitet I Oslo. Dokumentserie nr. 1.27.11.2001, Norge.

LUNDEN A. 2012. Osastonhoitajien työtehtävien jakautuminen –Mitä osastonhoitajat tekevät? Pro gradu-tutkielma. Tampereen yliopisto. Terveystieteiden yksikkö.

LEVELS OF MANAGEMENT. [Viitattu 2016-09-21 ] Saatavissa:  
[http://www.managementstudyguide.com/management\\_levels.htm](http://www.managementstudyguide.com/management_levels.htm)

MAYS, N. & POPE, C. 2000. Qualitative research: rigour and qualitative research. *BMJ* 1995a;311(8)

MATSÄMUURONEN, J. 2000. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Methelp.

MIETTINEN, M. 2005. Terveydenhuollon innovatiivisuuden esteitä, kannusteita ja mahdollisuuksia. Teoksessa Vuori, J. (toim. ) *Terveys ja johtaminen. Terveystieteiden tutkimuskeskuksen tutkimusraportti*. Helsinki: WSOY.

MINTZBERG, H. 1980. *The Nature of managerial work*. New Jersey: Prentice- Hall.

MIRI A.S.,MANSOR, N.N.A., ALKALI, A. & CHIKAJI, A. 2014. The Role of First Line Nurse Manager. Department of Human Resource Development, Faculty of Management, Universiti Teknologi Malaysia. URL: <http://dx.doi.org/10.5539/res.v6n4p31> (pdf)

MÄKELÄ, K. 1990. Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet. Teoksessa: Mäkelä, K. (toim.) *Kvalitatiivisen aineistoanalyysi ja tulkinta*. Helsinki: Gaudeamus.

NARINEN, A. 2000. Terveydenhuollon osastonhoitajan työn sisältö tällä hetkellä ja tulevaisuudessa, tutkimus perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon osastonhoitajien sekä ylihoitajien mielipiteistä. Helsingin yliopisto. Yleislääketieteen ja perusterveydenhuollon osasto. Akateeminen väitöskirja.

NIKKILÄ, J. & PAASIVAARA, L. (2008). *Arjen johtajuus: rutiinijohtamisesta tulkintataitoon*. Helsinki, Suomen sairaanhoitajaliitto.

NORRBACKA, J. 2012. Osastonhoitajien lähijohtamiseen kohdistuvat odotukset osastonhoitajien kokemana- "Läsnäolokin on työtä". Pro gradu- tutkielma. Tampereen yliopisto. Terveystieteiden yksikkö, hoitotiede. Johtamisen koulutusohjelma. [Viitattu 2016-03-16.] Saatavissa: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/83731/gradu06035.pdf?sequence=1>

NORTHOUSE, PG. 2007. *Leadership. Theory and Practise*. Sage: Thousand Oaks.

NURMI, R, 2000. *Johtaminen II - Johtaminen ja esimiestyö*. Tampere: Tammer-Paino Oy.

NURMIVAARA, S. *Hoitotyön johtajan tehtäväkuva ja johtamisvalmiudet*. Itä-Suomen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Hoitotyön johtaminen. Pro gradu-tutkielma.

OKSANEN, R., NIEMI, A. & PAASIVAARA, L. 2005. Osastonhoitajan johtamistyön ydinalueet röntgenosastolla. *Tutkiva hoitotyö* Vol. 3.(4.) 11-17.

PARVIAINEN, P., LILLRANK, P & ILVONEN, K. 2003. Johtaminen terveydenhuollossa. Käytännöt, vastuut, valvonta. Tampere: Tammer-Paino Oy.

POHJANHEIMO, E. 2012. Johda ihmistä sosiaalipsykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.

RAINIO, K. & HELKAMA, K. 1974. Sosiaalipsykologian oppikirja. Porvoo: WSOY.

REIKKO, K., SALONEN, K. & UUSITALO I. 2010. Puun ja kuoren välissä- Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia. Tampere: Juvenes Print Oy.

RISTIKANGAS, V., AALTONEN, T & PITKÄNEN, E. 2008. Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Juva: WS Bookwell Oy.

ROMPPANEN, B. & KALLASVUO, A. 2011. Johtajuuden rakentuminen. Eväitä johtamiseen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

SAARANEN-KAUPPINEN, A. & PUUSNIEKKA, A. 2006. KvaliMOTV – menetelmä- opetuksen tietovaranto [pdf-verkkopublication]. [Viitattu 2016-05-14.] Tampere: Yhteiskunta tieteellinen tietokirjasto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/metodimaopetus/>

SALMIMIES, P. & SALMIMIES, R. 1998. Esimiehen arkipsykologiaa. Porvoo: WSOY.

SAPHIRA, Z. & DUNBAR, R. 1980. Testing Mintzberg`s Managerial Roles Classification Using an In Basket Simulation. [Viitattu 2016-09-21.] Saatavissa: <http://pages.stern.nyu.edu/~rdunbar/Articles/testingmintzbergsmanagerial.pdf>

SINKKONEN, S. & TASKINEN, H. 2005. Johtamisosaamisen vaatimukset terveydenhuollossa. Teoksessa J. Vuori (toim.) Terveys ja johtaminen. Helsinki: WSOY

SINKKONEN, S & TASKINEN, H. 2002. Johtamisosaamisen vaatimukset ja taso perusterveydenhuollon hoitotyön johtajilla. Hoitotiede 14.

SKYTT. B. 2008. First-line Nurse Managers' Preconditions for Practise The Important Interplay between Person and Organization. Uppsala Universitet. Digital Comprehensive Summaries of Uppsala Dissertations from the Faculty of Social Sciences 33. [Viitattu 2016-07-05-]. Saatavissa: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:171039/FULLTEXT01.pdf>

SUKULA-RUUSUNEN, K. 2001. Johtamistyöhjö yksilövastuisessa hoitotyössä. Tampereen yliopisto. hallintotieteen laitos. Pro gradu-tutkielma.

SURAKKA, T. 2006. Osastonhoitajan työ erikoissairaanhoidossa 1990-luvulla ja 2000-luvulla. Toimivalta, asiantuntijuus ja vastuullisuus lähijohtajuudessa. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis 1172. Hoitotieteen laitos. Akateeminen väitöskirja.

STAT.FI. Teemahaastattelu. [Viitattu 2016-05-14.] Saatavissa: <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/03/>

SUONSIVU, K. 2003. Kun mikään ei riitä. Hoitotyöntekijöiden masennuksen kokemukset ja niiden yhteydet työyhteisötekijöihin. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis 926.

SURAKKA, T. & RANTAMÄKI T. 2013. Työelämätaidot- Sinä oman työelämäsi johtajana. Porvoo: Bookwell Oy

SYRJÄLÄINEN, EIJA & ERONEN, ARI & VÄRRI, VELI-MATTI. (toim.) 2007. Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin. Tampere: Tampereen yliopistopaino

TAANILA, A. 2007 Laadullisen aineiston analyysi. [Viitattu 2016-04-20.] Saatavissa: [http://kelo.oulu.fi/jatkokoulutus/AT\\_Laadullisen\\_aineiston\\_analyysi\\_170407.pdf](http://kelo.oulu.fi/jatkokoulutus/AT_Laadullisen_aineiston_analyysi_170407.pdf)

TUOMI, J. & SARAJÄRVI, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi.

TYÖTURVA. Johtaminen. [Viitattu 2016-03-16.] Saatavissa: [http://www.tyoturva.fi/tyoelaman\\_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla\\_tulosta/johtaminen](http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla_tulosta/johtaminen)

UTA.FI. Roolit sosiaalisuuden kuvaajina. [Viitattu 2016-03-20.] Saatavissa: <http://www.uta.fi/avoinyliopisto/arkisto/sosiaalipsykologia/roolit.html>

VANHALA, S., LAUKKANEN, M., KOSKINEN, A., 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. KY-Palvelu Oy.

VUORINEN, R. 2008. Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvence Print. Tampere.

VÄÄNÄNEN, L. 2005. Osastonhoitajan työ, johtamisosaaminen ja koulutus Suomessa 1950-luvulta nykyaikaan. Pro Gradu- tutkielma. Kuopion yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Terveystieteiden ja -talouden laitos.

YVI.FI. Leadership. [Viitattu 2016-07-07.] Saatavissa: [www.yvi.fi/sanakirja/247-leadership](http://www.yvi.fi/sanakirja/247-leadership)