

Elina Valokari

# PÄIVITTÄISJOHTAMINEN LEIKKAUS- OSASTOLLA

Opinnäytetyö  
Akuuttihoitotyö YAMK

2020



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

<b>Tekijä</b>	<b>Tutkinto</b>	<b>Aika</b>
Elina Valokari	Sairaanhoitaja YAMK	Tammikuu 2020
<b>Opinnäytetyön nimi</b>		
Päivittäisjohtaminen leikkausosastolla		63 sivua 19 liitesivua
<b>Ohjaaja</b>		
Niina Eklöf		
<b>Tiivistelmä</b>		
<p>Hoitotyö leikkausosastolla on intensiivistä ja nopeat muutokset sekä äkilliset tilanteet ovat arkipäivää. Tämä vaatii niin henkilökunnalta kuin johtajilta valmiuksia nopeaan reagointiin ja kykyä toimia muuttuvissa tilanteissa. Päivittäisjohtamisella voidaan vaikuttaa moneen asiaan, näitä ovat esimerkiksi: henkilöstön käyttö, informaation kulku, leikkaussalitiimin yhteistyö, potilaan hoitoprosessin sujuva eteneminen ja yhteiset toimintatavat. Johtamisen kehittäminen on yksi tärkeimmistä keinoista tavoitteiden saavuttamisessa. Päivittäisjohtamisen voi jakaa moneen eri osa-alueeseen. Tässä opinnäytetyössä päivittäisjohtamista on käsitelty seuraavien osa-alueiden kautta: ihmisten johtaminen, itsensä johtaminen, osaamisen johtaminen, muutosjohtaminen, viestintä, työn arvostus ja palautteenanto.</p> <p>Tarkoituksena on selvittää päivittäisjohtamisen toteutumista sen osa-alueiden kautta, missä osa-alueilla on onnistuttu päivittäisjohtamisessa ja mitä kehitettävää päivittäisjohtamisessa olisi tällä hetkellä. Tavoitteena on kehittää osaston päivittäisjohtamista.</p> <p>Tutkimuksen aineisto kerättiin strukturoidulla kyselylomakkeella leikkausosaston koko hoitohenkilökunnalta (N = 103), kyselyyn vastasi 67 henkilöä, eli vastausprosentiksi tuli 65 %. Kvantitatiiviset kysymykset analysoitiin kuvailevin tilastomenetelmin ja kuvattiin jakaumin, tutkimuksen avoin kysymys analysoitiin deduktiivisesti teemoittain.</p> <p>Jokaisella osa-alueella on tulosten mukaan kehitettäviä asioita sekä asioita, joissa vastaajien mielestä on onnistuttu päivittäisjohtamisessa. Päivittäisjohtajat koettiin yleisesti ottaen kehitysmyönteisiksi, innostuneiksi omasta työstään ja suurin osa koki, että päivittäisjohto pyrki ohjaamaan resursseja ja osaamista sinne missä oli suurin tarve. Kehitettävää oli vastuunjaossa tasaisesti, päivittäisjohtamisen omissa tiedoissa ja taidoissa, hiljaisen tiedon näkyväksi tuomisessa, tuen saamisessa muutoksen keskellä ja tiedonkulun parantamisessa. Yhdeksi tärkeimmistä asioista vastaajat mainitsivat kollegiaalisen käyttäytymisen tärkeyden. Yhdenmukaisten työskentelytapojen tärkeys ja riittävän henkilökuntamäärän turvaaminen ovat myös tärkeitä asioita.</p> <p>Opinnäytetyön tulosten perusteella päivittäisjohtamisessa on toimivia asioita ja asioita, joita tulee kehittää. Tulosten perusteella kehitettäviä asioita voidaan lähteä kehittämään parempaan suuntaan.</p>		
<b>Asiasanat</b>		
päivittäisjohtaminen, henkilöstöjohtaminen, leikkausosasto		

Author	Degree	Time
Elina Valokari	Master of Health Care	January 2020
<b>Thesis title</b>		
Daily management in an operation ward		63 pages 19 pages of appendices
<b>Supervisor</b>		
Niina Eklöf		
<b>Abstract</b>		
<p>Nursing in an operation ward is intensive and rapid changes and sudden situations are commonplace. This requires both staff and managers to be responsive and have an ability to work in changing situations. There are many things that daily management can have effect on, including: staffing, information flow, collaboration with a surgical team, the smooth running of a patient care process, and common practices. Leadership development is one of the most important ways to achieve the goals. Daily management can be divided into many different areas. In this thesis, daily management is addressed through the following areas: human resource management, self-management, competence management, change management, communication, work appreciation and feedback.</p> <p>The purpose is to find out how daily management is accomplished through the areas where success in daily management has been achieved and what needs to be developed in daily management. The aim is to develop the daily management of the ward.</p> <p>The data was collected through a structured questionnaire from the entire nursing staff of the operation ward (N = 103), with 67 people responding, representing a response rate of 65 %. Quantitative questions were analyzed using descriptive statistical methods and described by distributions; the open-ended question was analyzed deductively by theme.</p> <p>In each area, based on the results, there are issues to be developed as well as issues where respondents believed that the daily management has been succeed. Daily managers were generally perceived to have a positive attitude to development, enthusiastic about their own work, and most felt that daily management sought to direct resources and expertise to where they were most needed. Things to be developed included; distributing responsibilities evenly, the knowledge and skills of the daily managers, making tacit knowledge visible, gaining support in the midst of change, and improving the flow of information. One of the most important issues respondents mentioned was the importance of collegial behavior. The importance of consistent working methods and securing sufficient staffing are also important issues.</p> <p>Based on the results of the thesis, there are things that function well in daily management and things that need to be improved. The results can be used to improve things in a better way.</p>		
<b>Keywords</b>		
daily management, human resource management, operating ward		

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	PÄIVITTÄISJOHTAMINEN .....	7
2.1	Päivittäisjohtaminen.....	7
2.2	Päivittäisjohtamisen osa-alueita.....	9
2.2.1	Ihmisten johtaminen.....	10
2.2.2	Itsensä johtaminen.....	12
2.2.3	Osaamisen johtaminen .....	13
2.2.4	Asioiden johtaminen .....	16
2.2.5	Muutosjohtaminen .....	16
2.2.6	Viestintä .....	21
2.2.7	Lean terveydenhuollossa ja leikkausosastolla .....	23
2.3	Oma persoona päivittäisjohtamisessa .....	24
2.4	Päivittäisjohtamisen kehittäminen.....	25
3	LEIKKAUSOSASTO TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ.....	28
3.1	Perioperatiivinen sairaanhoitaja.....	29
3.1.1	Anestesia-sairaanhoitaja.....	31
3.1.2	Leikkaussairaanhoitaja .....	32
3.2	Päivittäinen johtaminen leikkausosastolla.....	32
4	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITTEET SEKÄ TUTKIMUSKYSYMYKSET ..	34
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	35
5.1	Aineiston keruu ja analysointi .....	35
6	TUTKIMUSTULOKSET TUTKIMUSTEHTÄVITTÄIN.....	36
6.1	Ihmisten johtamisen toteutuminen .....	36
6.2	Itsensä johtamisen toteutuminen .....	39
6.3	Osaamisen johtamisen toteutuminen.....	42
6.4	Asioiden johtamisen toteutuminen .....	44
6.5	Muutosjohtamisen toteutuminen .....	45

6.6	Viestinnän toteutuminen .....	49
6.7	Työn arvostuksen ja palautteenannon näkyminen työntekijöille .....	51
6.8	Mitä asioita ja miten tulisi päivittäisjohtamisessa kehittää.....	52
6.8.1	Ihmisten johtamisessa kehitettäviä asioita .....	53
6.8.2	Itsensä johtamisessa kehitettäviä asioita .....	53
6.8.3	Osaamisen johtamisessa kehitettäviä asioita .....	54
6.8.4	Asioiden johtamisessa kehitettäviä asioita .....	54
6.8.5	Muutosjohtamisessa kehitettäviä asioita .....	55
6.8.6	Viestinnässä kehitettäviä asioita .....	55
6.8.7	Palautteenannossa ja työn arvostuksessa kehitettäviä asioita .....	56
6.8.8	Päivittäisjohtamisen kehittäminen .....	56
7	POHDINTA .....	57
7.1	Tulosten tarkastelu .....	57
7.2	Tutkimuksen eettisyys .....	60
7.3	Tutkimuksen luotettavuus .....	60
8	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	61
	LÄHTEET .....	64

## LIITTEET

Liite 1. Tutkimustaulukko

Liite 2. Saatekirje

Liite 3. Kyselylomake

## 1 JOHDANTO

Terveydenhuollon toimintaympäristöt muuttuvat lähitulevaisuudessa monella tapaa muun muassa SOTE-uudistuksen myötä. Organisaatiot ja johtaminen ovat jo muuttuneet paljon ja muuttuvat jatkossa yhä enemmän. (Grönroos & Perälä 2004, 5.) Hoitotyö leikkausosastolla on dynaamista ja intensiivistä ja nopeat muutokset sekä äkilliset tilanteet ovat työssä tavallisia. Henkilökunnalta ja johtajilta vaaditaan monesti nopeaa reagoitua sekä valmiutta toimia muuttuvissa tilanteissa. (HUS 2017, 4–6.) Työ leikkausosastolla on päivystysluonteista ja äkillisiä muutoksia ennalta suunnitellussa toiminnassa tulee päivittäin, nämä luovat haasteita esimiestyölle yksikössä.

Leikkaussaliympäristö on yksi sekä kalleimmista että tuottavammista yksiköistä sairaalassa, tämän vuoksi salien käytön tehokkuus on yksi merkittävä osa sairaalan kustannustehokkuutta. Huomiota tuleekin kiinnittää henkilöstön käyttöön, informaation kulkuun ja ajankäyttöön. (Marjamaa ym. 2008, 596.) Päivittäisjohtamisella pystytään vaikuttamaan näihin kaikkiin, ja siksi sen kehittäminen on tärkeää. Hyvällä johtamisella on myös vaikutusta leikkaussalitiimin yhteistyöhön, ja työnjaon sekä koordinoinnin onnistuminen edistävät tiimin yhteistyötä. Potilaan hoitoprosessin sujuvaan etenemiseen ja hoitotyön korkeatasoiseen toteutumiseen vaikuttavat muun muassa olosuhteet, selkeät yhteiset toimintatavat sekä selkeä johtaminen. (Tengvall 2010, 8–9.) Tämän vuoksi johtamisen kehittäminen on yksi tärkeimmistä keinoista tavoitteiden saavuttamisessa (Grönroos & Perälä 2004, 5).

Jorvin sairaala on HUSin toinen suuri päivystyskirurgian keskus, johon on keskitetty ympärivuorokautinen operatiivinen päivystys sisältäen myös yöllisen leikkaustoiminnan. Jorvin sairaalan anestesia- ja leikkausosasto K päivystää 24/7-periaatteella ja noin 50 % leikkauksista on päivystyksellisiä. (HUS 2015, 6, 19.) Osastolla hoidetaan synnytysten, vatsaelinkirurgian, endokriinisen kirurgian, ortopedian, traumatologian, plastiikkakirurgian sekä palovammakirurgian erikoisalojen potilaita. Osasto tarjoaa anestesia palveluita myös ulkoanestesiaoihin muun muassa endoskopiaoihin, ect-hoitoihin ja hammasanestesiaoihin.

Jorvin sairaalan Anestesia- ja Leikkausosasto K:lla on lähiaikoina pyritty kiinnittämään huomiota päivittäisjohtamisen sujuvoittamiseen. Tarkoituksena on ollut selkeyttää muun muassa päivittäistä työnjakoa ja koordinointia. Osastolle on myös tulossa lähivuosien aikana iso peruskorjaus, jonka myötä osaston tilat muuttuvat täysin sekä päivittyvät nykyaikaisiksi.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää päivittäisjohtamisen toteutumista sen osa-alueiden kautta, missä osa-alueilla on onnistuttu päivittäisjohtamisessa ja mitä kehitettävää päivittäisjohtamisessa olisi tällä hetkellä. Tutkimuksen valmistumisen jälkeen voidaan tulosten perusteella lähteä miettimään keinoja ja työkaluja, kuinka päivittäisjohtamista voisi kehittää.

## 2 PÄIVITTÄISJOHTAMINEN

Tässä luvussa esittelen opinnäytetyöni teoreettisen viitekehyksen. Viitekehys perustuu teorian tietoon, joka on saatu systemaattisella sekä osittain manuaalisella tiedonhaulla, pääosin tietokannoista Pubmed ja CINAHL (ks. liite 1). Tiedonhaku on tehty vuoden 2018 alussa. Päivittäisjohtamista ja johtamista yleensäkin eri työkentillä on tutkittu paljon, mutta itse leikkausosaston päivittäisjohtamisesta, varsinkin suomalaisessa ympäristössä, ei löytynyt tutkimuksia. Tämän vuoksi tiedonhaku ei ollut helppo, ja tiedonhakua jouduttiinkin tekemään osittain manuaalisesti ja päivittäisjohtamisen eri osa-alueiden mukaan. Tiedonhaussa käytettiin muun muassa seuraavia hakusanoja: *päivittäisjohtaminen, ihmisten johtaminen, asioiden johtaminen, osaamisen johtaminen, itsensä johtaminen, muutosjohtaminen, viestintä, management, health care, leadership, leadership style, daily management, self-management, operation room management.*

### 2.1 Päivittäisjohtaminen

Johtamista ja päivittäisjohtamista eri työkentillä, niin terveydenhuollossa kuin muilla toimialoilla, on tutkittu monesta eri näkökulmasta useissa tutkimuksissa. Johtajuuden kehittäminen ja johtajien kouluttaminen ovat ajankohtaisempia

nyt kuin koskaan aiemmin. Tässä on samalla suuri muutosajan mahdollisuus. (Viitanen ym. 2007, 9.) Johtamisen toimintaympäristö voidaan jakaa kolmeen erilaiseen ympäristöön. Näitä ovat yksikkö, organisaatio ja ulkomaailma. Yksikkö tarkoittaa johdettavana olevaa yksikköä, organisaatio taas viittaa saman organisaation muihin osiin, ulkomaailma tarkoittaa kaikkia muita taustayhteyksiä, joita johtajalla on. Päivittäisjohtajalla on oman yksikkönsä henkilöstöön ja toimintaan muodollinen määräysvalta. (Viitala 2004, 71–72.)

Johtaminen yksinkertaisuudessaan on edellytysten ja resurssien turvaamista siihen perustehtävään, jota tiimi tai yksittäiset ihmiset on palkattu tekemään (Miettinen ym. 2000, 11). Johtamistyö on monesti pitkälti yksinoloa vastuun ja velvollisuuksien kohtaamisessa sekä ristiriitatilanteiden selvittämisessä. Se on myös työyhteisön tukemista ja kannustamista. Johtamisessa vaadittavien taitojen kehittäminen vaatii usein koulutusta, kokemusta, omaa motivaatiota ja kehittämishalua. (Ollila 2006, 111.)

Tutkimusten mukaan lähijohtaja on operatiivisen johtamisen keskiössä ja heidän työnkuvansa on laaja (Harmoinen 2014, 63). Päivittäisjohtajalla on työssään useita erilaisia rooleja. Hän toimii keulakuvana, ohjaa työntekijöitä, luo työmotivaatiota, kerää tietoa sekä välittää sitä. Hän pyrkii kiinnittämään ihmisten huomion oikeisiin asioihin työssään. Hän toimii myös aloitteentekijänä, ristiriitojen käsittelijänä, voimavarojen jakajana ja neuvottelijana sekä päätöksentekijänä. (Ollila 2006, 63.) Hoitotyön substanssiosaaminen ja näyttöön perustuvat käytännöt korostuvat hoitotyön johtajalla sitä enemmän, mitä lähempänä potilashoitoa hän toimii. Päivittäisjohtaminen hoitotyössä perustuu johtamiseen ja hoitotyön asiantuntijuuteen sekä alan tutkimuksen tuntemiseen, käytännön kokemukseen ja toimintaympäristön sekä palvelujärjestelmän tuntemiseen. Päivittäisjohtajan asema jo itsessään edellyttää lainsäädännön tuntemista ja henkilöstön ohjausta sekä valvontaa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 39.)

Terveystieteiden tutkimuksen lähiesimiehiin kohdistetaan isoja odotuksia vastata osaston päivittäisestä hoitotyön ja toiminnan sujuvuudesta. Lähiesimiehet varsinkin operatiivisella tulos- ja toimialueella kokevat monesti työnsä kuormittavaksi ja emotionaalisesti uuvuttavaksi. Hoitotyön johtajan valta suhteessa hoitotyön re-



sursseihin koetaan usein riittämättömänä ja tämän myötä hoitotyön tavoitteiden saavuttaminen hankalana. Hoitotyön johtajat kokevat valtansa myös nielliseksi ja organisaatioiden sääntöihin pohjautuvaksi. (Viinikainen 2015, 63–70.) Valta on yleisesti ottaen työyhteisöille tärkeä asia. Ilman valtaa organisaation rakenteet ja toiminta olisivat monesti puutteellisia. Erityisesti esimiestyössä joudutaan jatkuvasti tekemisiin vallan kanssa ja johtajuus sisältääkin aina valtaa ja sen käyttöä perustellulla tavalla. (Jalava 2001, 29.) Vallalla tarkoitetaan vaikuttamista ja voimaa saada asioita tapahtumaan sekä ihmisiä toimimaan halutulla tavalla. Valta ei ole jonkun henkilön ominaisuus, vaan se ilmenee aina ihmisten välisissä vuorovaikutussuhteissa. Johtajan on osattava käyttää valtaa organisaation ja yksikkönsä hyväksi ja sen tulee näkyä oikeudenmukaisella ja eettisellä tavalla yksikössä. Valta voi olla joko virallista eli annettua tai epävirallista eli hankittua. (Ollila 2006, 78; Jalava 2001,30–31.)

## **2.2 Päivittäisjohtamisen osa-alueita**

Johtaminen on toimintaa, jolla on aina jokin tiedostettu kohde. Kohteen tiedostaminen on ratkaisevaa johtamisen tuloksille. (Viitala 2005, 18–19.) Päivittäisjohtaminen pitää sisällään monia osa-alueita, joita ovat, itsensä johtaminen, asioiden johtaminen, ihmisten johtaminen yksilöinä ja tiimeinä, muutosjohtaminen sekä osaamisen johtaminen (Ollila 2006, 77; TTK 2017). Päivittäisjohtaminen on työntekijöiden ohjaamista tukemista, valmentamista, delegointia ja yhdessä tekemistä yksilöllisesti ja oikeudenmukaisesti (Ollila 2006, 77). Hyvä johtaminen tuottaa myös sekä tulosta että työhyvinvointia (TTK 2017). Johtamisen kohteen selkeä määrittely suuntaa huomiota ja resursseja oikeaan. Tämä taas tuottaa parhaimmillaan nopeastikin näkyviä tuloksia ja kehitystä. (Viitala 2005, 21.) Päivittäisjohtaja huolehtii työssään tavoitteiden saavuttamisesta toimintaympäristössään, hän myös johtaa resursseja ja osaamista oikeaan suuntaan. Päivittäisjohtajalle kuuluvia osa-alueita ovat myös aikataulujen hallinta ja aikatauluttaminen sekä työn sujuminen ilman häiriötekijöitä ja tarvittaessa häiriötekijöihin puuttuminen. (TTK 2017.)

Nykyaikana työssä korostetaan tehokkuutta. Tehokkuus vaatii tekemään asioita taitavammin sekä käyttämään tietoa, osaamista ja ymmärrystä moninaisemmin. Jotta organisaatio olisi hyvinvoiva, tulee sen pystyä uusiutumaan ja ennakoimaan muutoksia sekä oppia nopeasti. Johtamisella ja johtamistaidoilla on suora yhteys työyhteisön menestykseen ja hyvinvointiin. Tukea antava vuorovaikutuksellinen johtamistapa luo työhön tasapainoiset työskentelyolosuhteet, työn mielekkyys ja terveyttä sekä osaamista ylläpitävä toimintakyky työyhteisössä säilyy. (Ollila 2006, 99–100.)

Johtaja pystyy omalla johtamisellaan vaikuttamaan työyhteisön ilmapiiriin. Ilmapiiri muodostuu työyhteisöissä ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Ilmapiiri voi olla hyvä tai huono; vapauttava ja innostava tai ahdistava. Ilmapiiri vaikuttaa suoraan ihmisten työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen sekä työn tuloksiin. (Viitala 2004, 63.)

Tässä opinnäytetyössä päivittäisjohtamisen osa-alueet on rajattu kirjallisuuden perusteella opinnäytetyöntekijän toimesta seuraaviin viiteen: itsensä johtaminen, asioiden johtaminen, ihmisten johtaminen, muutosjohtaminen ja osaamisen johtaminen. Näiden osa-alueiden lisäksi kirjallisuudessa oli käsitelty paljon viestintää, palautteenantoa sekä työn arvostusta ja niiden liittymistä johtamiseen, tämän vuoksi myös nämä alueet on myös päätetty liittää tähän opinnäytetyöhön.

### **2.2.1 Ihmisten johtaminen**

Henkilöstö on organisaation tärkein voimavara ja organisaation kilpailukyky muodostuu henkilöstön osaamisesta ja motivaatiosta. Henkilöstöjohtamisesta on tullut tärkeimpiä osaamisalueita johtajan työssä, ja se on yksi tärkeä osa hoitajajohtajien työtä. Hyvä johtaminen vaikuttaa suoraan henkilöstön ja työyhteisön hyvinvointiin. (Grönroos & Perälä 2004, 22; Ollila 2006, 77.) Henkilökunnan ja työyhteisön hyvinvointia tulee seurata vuosittain. Työhyvinvointi muodostuu turvallisesta työympäristöstä, luottamuksen ilmapiiristä, yhteisestä arjesta sekä hyvästä johtamisesta. (HUS 2017, 8.)

Tulevaisuudessa henkilöstöjohtaminen ja vuorovaikutusosaaminen ovat tärkeimpiä osaamisalueita johtajilla. Oman ammattialan osaaminen myös korostuu erikoissairaanhoidossa toimivilla johtajilla. (Viitanen ym. 2007, 23.) Koska ihmiset, eli henkilöstö, muodostavat merkittävän osuuden organisaation arvosta, henkilöstön huomioonottamiseen ja kehittämiseen panostavat organisaatiot selviävät parhaiten muuttuvissa olosuhteissa. Ihmisten johtamisessa on usein kuitenkin puutteita terveydenhuollossa, yhtenä syynä tähän pidetään sitä, että työelämässä ahkerimmasta ja kokeneimmasta ammatti-ihmisestä tehdään useimmiten johtaja ilman että kiinnitetään huomiota siihen, osaako hän johtaa ihmisiä. Ihmisten johtaminen on haastavaa, ja siihen vaaditaan paljon muutakin kuin vain oman ammattialan asiantuntijuutta. (Viitanen ym. 2007, 45.)

Ihmisten johtamisen päällimmäisenä tavoitteena on saada tarvittavat asiat tapahtumaan ja ihmiset toimimaan tavalla, jolla saavutetaan tavoitteita. Yhteistyössä toimiminen on yksi ihmisten johtamisen peruselementtejä. Tuloksia saadaan ihmisten avulla ja heidän kanssaan. Yhtenäiset johtamiskäytännöt myös luovat oikeudenmukaista ja tasavertaista johtamista. (TTK 2017; Viitala 2004, 69–71.)

Motivointi, kommunikointi, henkilöstön kehittäminen, johtajuuden jakaminen, arvostus, tuki ja johtamisen oikeudenmukaisuus ovat hyvän ihmistenjohtajan tunnusmerkkejä (Viitanen ym. 2007, 45-46, 50). Hyvä ihmistenjohtaja omaa myönteisen ihmiskuvan, on kiinnostunut työntekijöistään ja luottaa näihin, hän on myös innostava ja hyödyntää työntekijöiden omia vahvuuksia johtamisessaan (TTK 2017). Ihmisten johtamisessa johtajalta vaaditaan valmiuksia toimia johdonmukaisesti, välittävästi ja oikeudenmukaisesti. Asenteet toisia ihmisiä, ympäristöä, tavoitteita ja toimintaa sekä ongelmia kohtaan ovat ihmisten johtamisessa merkityksellisiä. Hyvään johtamiseen kuuluu myös alaisten itsetuottamuksen vahvistaminen, alaisiin luottaminen sekä erilaisuuden hyväksyminen. Ihmisten johtamisessa on myös kysymys itsensä johtamisesta. (Ollila 2006, 74, 76.)

Ihmiskeskeinen ja osallistava johtaminen lisää motivaatiota ja työtyytyväisyyttä. Tällä johtamistavalla tarkoitetaan informaation, vallan ja vaikutusmah-

dollisuuksien jakamista esimiehen ja alaisten kesken. Se myös edistää tiimityötä ja sen onnistumista. (Viitala 2002, 88.) Johtaja pystyy vaikuttamaan työyhteisön toimivuuteen ja tyytyväisyyteen järjestämällä alaisten kuuntelemiselle aikaa, huomioimalla ihmisiä, olemalla avoin ja antamalla asianmukaista palautetta (Viitanen ym. 2007, 46). Hän pystyy myös omalla toiminnallaan vaikuttamaan motivoivan ilmapiirin luomiseen työyhteisössä. Työn on oltava riittävän haasteellista, jotta se rohkaisisi omien voimavarojen käyttöön. Tehokkaina motivointikeinoina pidetään suullista tunnustusta, koulutus- ja opiskelumahdollisuuksien parantamista, työn vastuullisuuden lisäämistä, uralla etenemismahdollisuuksien parantamista ja työn sisällön kehittämistä. Suoritustavoitteiden ohella tulisikin ottaa huomioon jokaisen yksilön oppimistavoitteita. Monesti uusien tietojen hankkimiseen tarvitaan hieman rohkaisua sekä sisäistä motivaatiota. Sisäinen motivaatio taas lisää innovatiivisuutta työympäristössä. Kun taas motivaatiolla kokonaisuudessaan on vaikutusta yksilön sitoutumiseen työhönsä, yksikköönsä ja organisaatioon (Ollila 2006, 81–84.)

### **2.2.2 Itsensä johtaminen**

Itsensä johtaminen koostuu omasta hyvinvoinnista huolehtimisesta, kehitymisalueiden tunnistamisesta, jatkuvasta oppimisesta, ajankäytön hallinnasta sekä tuen hakemisesta tarvittaessa (TTK 2017). Itsensä johtaminen vaatii tietynlaista jäämäkkyyttä, jolla tarkoitetaan monesti omista oikeuksista kiinni pitämistä toisen oikeuksia loukkaamatta. Jämäkkyys on myös vastuun ottamista omasta käyttäytymisestä. (Miettinen ym. 2000, 62.) Ihmiset ovat eri asteisesti tietoisia itsestään. Tietoisuustaidot helpottavat itsensä johtamisen onnistumisessa. Tietoisuustaidoilla tarkoitetaan sitä, että on tietoisesti läsnä nykyhetkessä. Tämä auttaa havaitsemaan ja ymmärtämään minkälaista informaatiota ympäristöstä tulee ottaa vastaan sekä miten informaatioon reagoidaan. Kun ymmärtää ja ohjaa omaa sisimpäänsä, kykenee ajattelemaan ja toimimaan tilanteen vaatimalla tavalla sekä mahdollisimman viisaasti. (Salmimies ym. 2014.)

Hoitotyössä edellytetään jokaiselta oman osaamisen tason tunnistamista ja sen kehittämistä, tärkeää on myös tunnistaa omat voimavaransa. Työntekijän

sekä johtajan on havaittava mikä on olennaisin tehtävä, mitä hänen osaamisellaan ja koulutuksellaan on mahdollista suorittaa. Johtajan tehtävänä ja haasteena on lisäksi yksikön toiminnan ylläpitäminen perustehtävän mukaisena. Työntekijän sitoutuminen yksikköön näkyy tiimin työntekijän sekä tiimin voimakkaana tahtona toteuttaa perustehtävä ja olla aktiivinen ja luova toiminnan kehittämisessä. (Miettinen ym. 2000, 11, 48–49.)

### 2.2.3 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen on yksi osa organisaation kokonaisjohtamista (Grönroos & Perälä 2004, 8–9). Se tulisi nähdä kokonaisuutena, joka on osa yksikön toimintaa ja vaikuttaa samalla koko toiminnan kokonaisuuteen (Viitala 2005, 195). Osaamisen johtamisella tai osaamisperusteisellä johtamisella (competence-based management) tarkoitetaan ajattelu- ja toimintatapaa, jonka avulla organisaatioissa pyritään tarkastelemaan, johtamaan ja kehittämään organisaation inhimillistä pääomaa (Grönroos & Perälä 2004, 8–9). Sen tavoitteena on organisaatiolle hyödyllisen osaamisen hankkiminen, kehittäminen ja säilyttäminen (Hyrkäs 2009, 16; Viitala 2002, 49; Viitala 2005, 16). Terveystieteiden toiminnan luonne edellyttääkin kokonaisvaltaista tiedon ja osaamisen johtamisen lähestymistapaa ja se keskittyy usein organisaation tai verkoston sisäisiin kysymyksiin (Kivinen 2008, 191, 194). Osaamisen johtaminen on vuorovaikutteista johtamista. Kaikensuuntaiselle vuorovaikutukselle, vapaalle ilmaisulle, kriittisille kannanotoille ja aktiiviselle keskustelulle on luotava johtamisella edellytyksiä. (Ollila 2006, 51, 78.)

Osaamisen johtaminen koskettaa kaikkia organisaation ja yksikön johtajia. Osaamisen johtamisella on tärkeää turvata osaamisen tietoisien vaalimisen jatkuvuus ja toteutuminen silloinkin, kun ihmiset yksikössä vaihtuvat. Tärkein tehtävä osaamisen johtamisessa on kuitenkin rakentaa silta yrityksen strategian ja yksilöiden osaamisen välille. (Viitala 2005, 109, 194, 297.) Osaamisen huomiointi auttaa esimiehiä selkeyttämään toiminnan visioita osana organisaation strategisia valintoja (Grönroos & Perälä 2004, 8–9). Osaamisen johtamisen lähtökohtana on sen osaamisen määrittely, jonka varassa organisaation ja työyksikön visio pystytään saavuttamaan ja strategiat toteutumaan (Viitala

2005, 63). Haastetta tähän tuo se, että osa johtajistakin, varsinkin julkisissa terveydenhuollon organisaatioissa, on heikosti tietoinen ja sitoutunut organisaation strategiaan (Kivinen 2008, 191, 194). Visiolla tarkoitetaan näkymää, jota kohti kuljetaan ja joka halutaan saavuttaa, eli visio on toisin sanoen tulevaisuuden tavoite. Strategia taas on reitti kohti visiota, keinoja tai valintoja, joiden avulla organisaatio tai yksikkö pyrkii saavuttamaan tavoitteensa ja saavuttaakseen. Visio elää ja muuntuu koko ajan toimintaympäristön muutoksen mukana, tämän vuoksi myös strategian on hieman joustettava. (Viitala 2004, 52–53.)

Osaaminen on kasvava, rajaton voimavara, jonka arvo lisääntyy käytettäessä. Osaamista on pyrittävä jakamaan muiden kanssa ja se tarkoittaa kykyä toimia moninaisissa tilanteissa. Jokaisen yksilön osaaminen on myös yksilöllistä ja se muodostuu kokemuksen ja koulutuksen myötä. (Ollila 2006, 51, 78.) Oman osaamisen käyttäminen ja kehittäminen on monelle tärkeää myös työhön sitoutumisen kannalta (Viitanen ym. 2007, 46). Vastuu oman osaamisen ylläpitämisestä on kuitenkin jokaisella ihmisellä itsellään; loppupeleissä jokainen siis vastaa oman ammattitaitonsa kehittymisestä ja ajan tasalla pitämisestä (Viitala 2005, 23). Johdon tehtävänä on tukea osaamisen rakentumista, mahdollistaa sen kehittyminen ja saada aikaan organisaatiossa vahva yhteisöllisyyden tunne (Hyrkäs 2009, 16, 33-34, 50, 52–53; Viitala 2005, 23). Osaamisen kehittämisen tulee olla myös suunnitelmallista (HUS 2017, 8). Osaamista kannustava johtaja omaa itsekin hyvän oman alan ammattitaidon sekä vuoro-vaikutustaidot. Hän kykenee motivoimaan ja innostamaan omalla esimerkillään, mutta on silti tietoinen omasta vastuullisesta roolistaan päätöksenteossa. (Ollila 2006, 85–86.)

Osaamisella on organisaatioissa monia merkityksiä näkökulmasta riippuen. Organisaation näkökulmasta se on strategisen kyvykkyyden perusta, organisaation jäsenten näkökulmasta työssä menestymisen perusta ja taas esimiehen näkökulmasta väline tavoitteiden saavuttamiseen kuin myös johtamistyön kohde. (Viitala 2002, 49.) Osaamisen johtaminen painottaa usein osaamista, jota yksilö tarvitsee suoriutuakseen työstään hyvin organisaatiossa omalla osa-alueellaan. Osaaminen voidaan jakaa erilaisiin tasoihin esimerkiksi yksi-

lön osaamiseen, organisaation osaamiseen ja ydinosaamiseen. Jokaisella organisaatiolla ja yksiköllä on omat ydinosaamisalueensa. (Hyrkäs 2009, 16, 33–34, 50, 52–53.)

Osaamisen johtamisessa ovat ratkaisevassa asemassa johtajien henkilökohtaiset ominaisuudet ja valmiudet johtaa osaamista. Tieto ja osaaminen kytkeytyvät suoraan yksilöiden tahtoon, sitoutumiseen, innostukseen, mielikuvitukseen, luovuuteen ja henkiseen sekä fyysiseen jaksamiseen. Tämän vuoksi tietoa ja osaamista ei voi johtaa samalla tavalla kuin fyysisiä resursseja. Tämä luokin haastetta johtamiselle. (Ollila 2006, 54–55.) Muutostilanteissa sekä muutoksen johtamisessa tulisi huolehtia myös osaamisen johtamisesta. Tällä voidaan taata organisaation ja yksikön toimintakyky tulevaisuudessa. (Holopainen ym. 2013, 69.)

Yksi osaamisen johtamisen osa-alueista on tiedon johtaminen/ tietoresurssien johtaminen. Tärkeitä tietoresursseja ovat muun muassa henkilöstön osaaminen sekä organisaation toimintaprosessit ja niihin liittyvät tiedot. Oikeaa tietoa olisikin tärkeää saada oikeaan aikaan, oikeille ihmisille. (Viitala 2005, 197–200.) Tiedon johtaminen sisältää tiedon tehokkaan hallinnan sekä tiedon lisäämisen, levittämisen, omaksumisen ja uudistumisen (Viitala 2004, 53).

Asiantuntijaorganisaatioissa, asiantuntijat toimivat suurimmalta osin teorian tiedon ja faktojen vahvaan tuntemukseen perustuvien, intuition ja kokemusten kautta syntyneiden mallien avulla. Tämän vuoksi tällaisissa ympäristöissä on paljon hiljaista tietoa. Hiljainen tieto on yksi osaamisen alueista. Hiljainen tieto on henkilökohtaista, kokemuksellista tietoa, jota on vaikea kommunikoida ja jakaa, se kuvaa kokemuksista, kompetenssista ja taidoista muodostunutta osaamiskokonaisuutta, johon perustuen toimitaan työssä ja pystytään oppimaan uutta. Se on sidottu ihmisten toimintaan, menettelytapoihin, rutiineihin, tilanteisiin ja arvoihin sekä tunteisiin. (Kivinen 2008, 49, 87.) Arvokkaan hiljaisen tiedon löytämiseen ja näkyville tuomiseen olisi hyvä pyrkiä, jotta se voidaan hyödyntää paremmin. Tämä edellyttää sitä, että joku huomaa asian. Asemansa puolesta esimies olisi yksi parhaimmista tämän asian huomaamiseen ja huomioonottoon. (Viitala 2005, 132–133.) Hiljaisen tiedon huomaaminen mahdollistaa paremmin tiedon välittämisen, reflektoinnin ja arvioinnin työyhteisössä, tällöin hiljainen tieto voidaan yhdistää helpommin muuhun tietoon.

Tämän seurauksena voi syntyä uutta tietoa ja innovaatioita. Tavoiteltavaa olisi, että piilevää, hiljaista tietoa olisi mahdollisimman vähän ja tieto kulkisi työyhteisön sisällä vapaasti. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 32.)

Osaamisen johtamisella tulisi siis pyrkiä siihen, että ihmisten tiedot ja taidot eli osaaminen, voisivat olla työyhteisön käytössä ja ihmiset voisivat kokea onnistumisen ja saavutusten tuntemuksia sekä työn iloa (Ollila 2006, 101). Tiivistetynä osaamisen johtamisen peruselementit esimiestyössä ovat oppimista edistävän ilmapiirin luominen, oppimisen suuntaaminen, oppimisprosessien tukeminen ja esimerkillä johtaminen (Viitala 2005, 313).

#### **2.2.4 Asioiden johtaminen**

Johtajan tehtävänä ei ole ainoastaan toiminnan ohjaaminen vaan hän myös ohjaa toiminnan suuntaviivoja. Organisaation resurssien taloudellinen ja tehokas käyttö on yksi esimerkki asioiden johtamisesta. (Grönroos & Perälä 2004, 6.) Asioiden johtaminen voi tuottaa työhyvinvointia, tällöin se on systemaattista toimintaa, jota tavoitteet ja järjestelmä tukevat (TTK 2017).

Asioiden johtaminen on organisaation toimintaprosessien hallintaa ja suunnittelua sekä organisointia, arviointia, kontrollointia ja näihin liittyvää päätöksentekoa. Johtamisen tulisi perustua organisaation visiolle, arvoille ja strategialle. Organisaatioissa on yhdessä sovitut pelisäännöt, suunnitelmat ja toimintamallit, eivätkä nämä muutu henkilöiden vaihtuessa. (TTK 2017, Viitala 2004, 69–70.)

#### **2.2.5 Muutosjohtaminen**

Terveystenhoito muuttuu jatkuvasti. Lähitulevaisuudessa Sote-muutos jo itsellään vaikuttaa siihen, että organisaatioissa ja yksiköissä tarvitaan hoitotyösäkin vahvaa muutosjohtamisen osaamista. (Aalto 2014, 231–232.) Jatkuvassa muutoksessa eläminen myös edellyttää muutoksen hallinnan keinoja työyhteisöissä (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 32). Hyvä johtaminen



myös korostuu jatkuvassa muutoksessa (HUS 2017, 8). Vuorinen (2008) on käsitellyt väitöskirjassaan muutosjohtamista osastonhoitajien ja sairaanhoitajien näkökulmasta. Tutkimuksen mukaan osastonhoitajien muutosjohtaminen oli harkitsevaa, konkreettista ja maltillista ja painottui perustehtävän suorittamisen turvaamiseen. Osastonhoitajat myös kyseenalaistivat maltillisesti uudistusprosesseja esimiestyössään, jotta perustyön tekeminen voitiin turvata. He hyväksyivät yliopistosairaaloissa esimiehen mahdollisuuksien ja keinojen rajallisuuden ja kokivat tarvitsevansa itse tukea ja valmentautumismahdollisuuksia esimiestehtävään. (Vuorinen 2008, 94–95.) Toisaalta toisen tutkimuksen mukaan osaamisen arvostaminen toteutui yliopistosairaaloissa parhaiten. Tämä taas osoitti kyseisten sairaaloiden vetovoimaisuutta siten, että johtajat hakeutuivat mieluummin yliopistosairaaloihin työhön. (Harmoinen 2014, 66.)

Työn sisältö ja ympäristö ovat jatkuvassa muutoksessa, tällä hetkellä suppeista työnkuvista ja rutiininomaisesta työstä ollaan siirtymässä kohti laajenevia ja kokonaisvaltaisia työnkuvia sekä ei-rutiininomaista työtä. Työtä luonnehtii nykyisin ja tulevaisuudessa vaihtelevuus, ainutlaatuisuus, tehtävien keskinäinen riippuvuus, epävarmuustekijöiden läsnäolo, voimakas muutos ja jatkuva uudelleen muotoutuminen. (Viitala 2005, 110–111.) Päivittäisjohtajat ovat yleisesti ottaen kehitysmyönteisiä, mutta usein heidän kyvyissään näyttöön perustuvan hoitotyön kehittäjinä ja uudistajina on parantamisen varaa. Heidän tulisi osata hankkia ja soveltaa tutkimustietoa käytäntöön, jotta toiminnan kehittäminen olisi mahdollista. (Grönroos & Perälä 2004, 22.)

Muutosjohtamisen haaste on, että johtajan ja työntekijöiden oletetaan olevan sitoutuneita toisiinsa. Johtajan haasteena on laajentaa työntekijöiden kiinnostusta oman hyvän tavoittelusta toimintaan koko yksikön hyväksi. Johtamisella voidaan edistää tätä, esimerkiksi motivoinnin avulla tuomalla ihmisille esille työn tarkoituksen, tavoitteet sekä haasteet. (Vuorinen 2008, 28.) Esimiehen tulisi olla saavutettavissa ja läsnä muutoksessa. Esimiehen läsnä olevan ja valmentavan johtamisen ja itsensä likoon laittamisen muutostilanteissa on todettu edistävän työhyvinvointia ja rakentavan luottamusta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 35.)

Sairaalat ovat useissa tutkimuksissa esiintyneet monimutkaisina, hierarkkisinä ja byrokraattisina laitoksina. Muutoksen johtaminen tällaisissa instituutioissa

on monesti hankalaa. (Viitanen ym. 2007, 15.) Muutosjohtaminen vaatiikin johtajilta päämäärätietoisuutta, kykyä laittaa asiat tärkeysjärjestykseen, vastuunjako, konfliktien selvittämistaitoa, omistautumista ja palkitsemista (Grönroos & Perälä 2004, 13). Muutos on vain harvoin täysin hallittavissa ja johdettavissa, parhaimmillaankin sitä voidaan vaan suunnata ja helpottaa (Viitala 2005, 30).

Muutoksen mielekkyys on pystyttävä perusteltua henkilökunnalle siten, että he haluavat ponnistella sen eteen ja sitoutua siihen. Hyvä muutosjohtaja kykenee osoittamaan vision avulla kehittämisen suunnan ja rohkaisemaan ihmisiä sekä antamaan välineitä muutoksen toteuttamiseen. (Viitala 2004, 89.) Muutosjohtajien oletetaan osaavan johtaa muutosta myös taloudellisesti ja tehokkaasti, ohjaten moniammatillista henkilöstöä pedagogisesti samalla soveltaen alan uusinta tietoa johtamisessaan (Viitanen ym. 2007, 13). Johtajilta vaaditaan myös muutoksen ennakointia, kehittämistavoitteiden määrittelyä, muutosvastarinnan ymmärtämistä sekä hyvää ja ymmärrettävää viestintää muutoksen keskellä (TTK 2017).

Muutoskykyisen työyhteisön piirteitä ovat vuorovaikutteisuus johtamisessa, tiimityö, oppimisen ja kehittymisen suosiminen, aloitteellisuus, avoin ja tehokas tiedonkulku, kannustava ilmapiiri, joustavuus toiminnassa ja työnjaossa, keskinäinen tuki, runsas palaute, resurssien käyttö suunnitellusti sekä tarvittaessa uudet toimintatavat ja niiden käyttö (Ollila 2006, 60–61). Muutosjohtamisen voima on siinä, että muutosjohtaja etsii uusia tapoja työntekoon uskaltuen kyseenalaistaa voimassaolevia, mikäli ne eivät ole enää toimivia tai tehokkaita (Vuorinen 2008, 29).

Ihmisten osaamisen vahvistuminen tuottaa perustaa muutoksille ja mahdollistaa ne, muutos myös toisaalta haastaa ihmisiä päivittämään osaamistaan. Jos henkilöstön osaaminen ja oppimiskyky ovat hyvällä tasolla voidaan suuristakin muutoksista selviytyä sujuvasti. (Viitala 2005, 29–30.) Muutoksessa ja muutosjohtajan toiminnassa on olennaista myös vallan jakaminen (Vuorinen 2008, 30).

Muutostilanteissa viestinnän merkitys korostuu. Tiedon puute aiheuttaa huhuja ja pelkoja. Tämän vuoksi oikea-aikainen ja totuudenmukainen tieto on tärkeää

ja sitä tulisi levittää mahdollisimman avoimesti. Antamalla ymmärrettävää tietoa muutoksen kulusta ja vaiheista voidaan muutosta merkittävästi helpottaa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 32–33; Viitala 2005, 285.) Muutoksessa avoin tiedonvälitys auttaa yksilöitä ja ryhmiä jakamaan kokemustaan, välttämään tarpeetonta työtä, uusien työntekijöiden perehtyminen nopeutuu ja tietosekä taito-pääoma pysyy yllä (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 32).

Muutos perustellaan usein järjellä, mutta koetaan tunteella (Pirinen 2015). Epäröinti ja vastustaminen kuuluvat luonnollisena osana kaikkeen muutokseen (Viitala 2004, 96). Sitoutumista muutokseen haittaa usein tieto siitä, että jostakin vanhasta tulee luopua ja uuteen sopeutua. Tästä aiheutuu pelkoa ja epävarmuutta siitä, opimmeko ja osaammeko uusia asioita. Muutoksessa on nähtävissä aina erilaisia vaiheita ihmisten tuntemuksissa. Näitä ovat: 1) sokki, epätoivo ja kieltäminen, 2) pelko ja viha, 3) masentuminen, 4) ymmärrys ja hyväksyntä, 5) eteenpäin jatkaminen. Muutoksessa esimiehen tuleeikin tukea työntekijää näiden tunteiden käsittelyssä. (Pirinen 2015; Viitala 2005, 308–309.)

Muutosvastarinta on voima, joka vaikeuttaa muutoksen johtamista, sitä ei voida koskaan täysin poistaa ja joskus se on hyväksikin. Se on luonnollinen ja inhimillinen tapa reagoida uusiin ja vieraisiin asioihin. Se huonontaa työilmapiiriä ja kuluttaa työntekijöiden energiaa sekä motivaatiota. Työyhteisön perustehtävä voi myös vääristyä. (Pirinen 2015.) Joskus muutosvastarinta voi olla myös organisaatiokulttuurin luomaa ja johtamistavallakin voi olla tähän vaikutusta (Viitala 2004, 96). Muutosvastarintaa voi olla äänekästä, hiljaista tai passiivista. Äänekkäällä muutosvastarinnalla lietsotaan negatiivista ilmapiiriä työyhteisöön ja tuodaan muutoksen negatiiviset näkökulmat esille. Hiljaiset muutoksen vastustajat tekevät muutosvastarintaa piilossa ja vaikuttavat sieltä käsin muutosta vastaan. Passiivisessa vastarinnassa henkilö passiivisella käyttäytymisellään jarruttaa muutoksen etenemistä ja voi muodostua taakaksi esimiehelle sekä muille työntekijöille. (Pirinen 2015.)

Muutosvastarinnan syitä voi olla useita: tietämättömyys ja ymmärtämättömyys, luopumisen pelko, haluttomuus muuttua, epäselvä suunta, huono johtaminen, vaikuttamismahdollisuuksien puute, tuntemattoman pelko, osaamattomuus, edellisen muutoksen huonot kokemukset, epävarmuus, pelko oppiiko

enää uutta, luottamuksen puute, välinpitämättömyys, tyytymättömyys, muka-  
vuudenhalu, väärinymmärrykset, ennakkoluulot, uskomukset, kriittisyyden  
ihannoiti, uupumus, oman edun tavoittelu, hylätyksi tulemisen pelko, arvojen  
ristiriita, kyynisyys (Pirinen 2015).

Muutosvastarintaa voi murtaa johtamisella, ja keinoja tähän on monia. Työntekijöiden tunteiden kuunteleminen, suunnan näyttäminen, oikean tiedon esille tuominen sekä tavoitteiden selkeä kertominen ovat avainasemassa muutosvastarinnan murtamisessa. Johtajan tulee myös kannustaa ja osallistaa työntekijöitä muutoksessa. Kiittämistä ei tulisi unohtaa, ja se on tärkeää muutoksen keskellä. (Pirinen 2015.)

Muutoksessa on kyse uuden ja vanhan rajapinnalle uskaltautumisesta, rajojen ylityksestä ja uusien yhteistyömuotojen sekä dialogin löytämisestä eri toimijoiden kesken. Muutostilanteissa korostuu osallistava johtamistapa. Muutosten eteenpäin viemiseen tarvitaan jokaisen esimiehen ja työntekijän osaamista ja osallistumista. Johtajan tehtävänä on kertoa päämäärät ja toimintaperiaatteet mihin muutoksella pyritään. Osallistavalla johtamistavalla jokainen työntekijä voi osallistua tilanteisiin, joissa valmistellaan työhön tai työolosuhteisiin liittyviä asioita. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 35.) Mitä enemmän työntekijät ovat saaneet osallistua työyhteisön päätöksentekoon, sitä enemmän he ovat motivoituneita toimimaan niiden mukaisesti (Jalava 2001, 38).

Osallistava johtaminen on yhteistyöhön perustuva johtamistapa. Ammatillisuuden yleisesti kuuluu sekä autonomia että riippuvuus toisista ja yhteistyö toisten kanssa. Toimiessa yhteistyössä henkilöiden osaaminen ja voimavarat sekä tieto ja asiantuntemus yhdistyvät yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Yhteistyöhön perustuvassa johtamisessa johdon ja henkilöstön rooleja ei määritellä aseman, vaan projektin mukaan ja päätösvaltaa on delegoitu työntekijöille tietyissä tehtävissä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 34.) Esimiehellä on kuitenkin keskeinen rooli, kun työntekijöiden osallistumismahdollisuuksia parannetaan (Jalava 2001, 42).

Osallistavan johtamisen on todettu parantavan työolosuhteita, ilmapiiriä sekä henkilöstön ja johtajien välistä vuorovaikutusta kuin myös tiedottamista (Sosi-

aali- ja terveysministeriö 2009, 34). Onnistuessaan osallistava johtaminen johtaa siihen, että yksilötasolla työntekijä tuntee työnsä arvokkaaksi, niin itselleen kuin muillekin, hän uskoo enemmän omaan kykyynsä suorittaa työnsä vaativat tehtävät, hänellä on mahdollisuus olla aloitteellinen ja ohjata omaa työtään, hän havaitsee ja ymmärtää myös oman työpanoksensa merkityksen (Jalava 2001, 39–40).

### **2.2.6 Viestintä**

Yleisesti yksi keskeisistä terveydenhuollon ongelmista on puutteellinen tiedonkulku. Johtamisen strategioissa tulisikin kiinnittää tähän erityisesti huomiota. (Grönroos & Perälä 2004, 5). Tiedottamisen aktiivisuus ja kohdentaminen oikeaan aikaan, oikeisiin asioihin ja oikeaan paikkaan on tavoitteiden onnistumisen kannalta keskeistä (HUS 2017, 8; Miettinen ym. 2000, 142). Työyksikön ristiriitatilanteissa on useimmiten kysymys joko väärinkäsityksestä tai siitä, ettei henkilökunta ole saanut riittävän ajoissa tietoa itseään tai omaa työtään koskevista asioista (Välimäki 1998, 188).

Päätöksenteko ja ongelmanratkaisu ovat jokapäiväisessä johtamisessa läsnä ja jotta ongelmia pystyttäisiin sujuvasti ratkaisemaan ja päätöksiä perustelemaan tulee yksikön informaation olla perusteltua ja tiedonkulun sujuvaa. Informaatio ei kuitenkaan aina ole organisaatioissa yksiselitteistä. (Ollila 2006, 76–77.) Viestinnän onnistuminen vaikuttaa myös päätöksentekoon. Ilman riittäviä tietoja ei joitakin päätöksiä voida edes tehdä. (Siirala ym. 2016, 813.)

Terveydenhuollossa johtaja on muodollinen auktoriteetti. Tässä asemassa johtaja saa mahdollisuuden luoda suhteita, joiden kautta hän pääsee informaation lähteille. Tämän informaation avulla johtaja pystyy tekemään päätöksiä ja luomaan strategiaa toiminnan toteuttamiseksi. (Grönroos & Perälä 2004, 6.) Päivittäisen johdon tulee toimia viestinnässä linkkinä ylimmän johdon ja henkilöstön välillä. (Viitanen ym. 2007, 46.) Kaikki puhe ja keskustelu itsessäänkin ovat viestintää, mutta tärkeintä yksikön ja organisaation viestinnässä olisi käyttää keinoja, jotka saavuttavat kaikki tiedon tarvitsevat. Tällaisia kei-

noja ovat esimerkiksi sisäinen lehti (sähköisenä tai painettuna), viikkotiedotteet, erilliset tiedotteet organisaatiota ja yksikköä koskevista muutoksista, ilmoitukset henkilöstöä koskevista tapahtumista sekä seinäilmoitustaulut. Mitä tärkeämpänä jotakin tietoa pidetään, sitä tehokkaammin sitä tulisi levittää laajasti käyttämällä erilaisia välineitä. (Viitala 2005, 284.)

Johtajien avoin kommunikaatio ja viestintä vaikuttavat myönteisesti työntekijöiden työmotivaatioon ja työyhteisön ilmapiiriin (Ollila 2006, 79). Organisaatioissa kommunikaatiota kulkee moneen eri suuntaan: ylhäältä alas, alhaalta ylös ja lateraalisesti. Näistä ylhäältä alas suuntautuvalla kommunikaatiolla vaikutetaan strategioihin, tavoitteisiin, ohjeisiin, menettelytapoihin ja palautteeseen. Alhaalta ylös suuntautuvalla taas informoidaan ongelmista, tuloksista, ehdotuksista, kysymyksistä ja tarpeista. Lateraalinen kommunikaatio taas tarkoitaa ongelmien, tarpeiden, palautteen ja neuvojen koordinoimista. Lateraalinen kommunikaatio näyttelee osaa tiedonkulussa, tuen antamisessa ja toimintojen järjestämisessä. (Ollila 2006, 80.)

Sisäinen viestintä on tärkeää, jotta henkilöstö sitoutuu yhteisiin päämääriin ja saa työssään tarvittavan tiedon (Viitanen ym. 2007, 46). Johtajalle hoitotyössä ei riitä pelkästään omaa vastuualuettaan koskeva tieto, vaan hänen olisi hyvä seurata mitä muissa toimintayksiköissä ja -ympäristöissä myöskin tapahtuu (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 32). Viestinnän ja varsinkin hyvän sellaisen, avulla henkilökunnan tietopohjaa ja yhteistä käsitteistöä vahvistetaan. Se on myös oppimisen kannalta työntekijöille tärkeää, vaikkakin toki kaikki työyhteisön jäsenet ovat omalta osaltaan vastuussa hyvän viestinnän toteutumisesta. (Viitala 2005, 284.)

Siihen, miten tieto liikkuu yksikön sisällä, vaikuttaa usein myös ns. ”psykososiaalinen filtti”. Tällä tarkoitetaan sitä, kuinka esimies - alainen- vuorovaikutussuhteita on erilaisia ja esimerkiksi esimiehen tulkinnat alaisensa kyvykkyydestä ja panoksesta omaa sekä yksikkönsä tehtävää ajatellen vaikuttavat heidän keskinäiseen vuorovaikutukseensa. Osasta perustyöntekijöistä tulee esimiehen ”lähipiirin” alaisia, nämä työntekijät saavat helposti enemmän informaatiota, vaikutusmahdollisuuksia ja tukea työssään kuin ”ulkokehään” kuuluvat. Myös viesti - vuorovaikutussuhteen luonne vaikuttaa paljon esimiehen ja

perustyössä olevan työntekijän suhteeseen. Etäisyyttä vähentävä puhe sisältää avoimuutta ja huumoria. (Viitala 2002, 84–85; Viitala 2005, 184–185.)

### **2.2.7 Lean terveydenhuollossa ja leikkausosastolla**

Lean-johtamisen malli terveydenhuollossa sisältää yleisesti ottaen työkaluja, johtamisjärjestelmän ja filosofian, jotka voivat muuttaa tapaa, jolla sairaalaa organisoidaan ja johdetaan. Se on malli tai menetelmä, jonka avulla sairaalat voivat parantaa potilaiden hoidon laatua vähentämällä virheitä ja potilaiden odotusaikoja. Sen on tarkoitus tukea työntekijöitä poistamalla tiesulkuja ja antamalla heille mahdollisuuden keskittyä potilaiden hoitoon. Lean-järjestelmän avulla, pitkällä aikajänteellä, organisaatio vahvistuu sekä kustannukset ja riskit vähenevät. Sen on tarkoitus helpottaa organisaation kasvua ja laajentumista. Lean auttaa myös rikkomaan esteitä organisaation sisäisten rakenteiden välillä ja tämän myötä eri yksiköt voivat työskennellä paremmin yhdessä potilaiden hyväksi. (Holden ym. 2015, 181.)

Lean-johtamisen mallin tavoitteena on jatkuva kehittäminen ja sen johtamisfilosofiaan kuuluu johtaa nykyhetkeä saaden samalla koko henkilöstö mukaan kehittämään toimintaa. Lean-johtamisen mallin tuominen käytäntöön vaatii johtajilta oman ajattelutavan muutosta sekä malliin panostamista. Mallia käytäntöön tuodessa johtajan tulee olla sitoutunut itsensä kehittämiseen, hänen tulee valmentaa ja kehittää muita malleja kohti, antaa tukea päivittäiseen kaizeeniin eli jatkuvaan parantamiseen sekä luoda visio ja yhdenmukaistaa tavoitteita. (Poksinska ym, 2013, 886–888.)

Viime aikoina kysynnän ja tarjonnan välistä epäsuhtaa on myös leikkaustoiminnassa useissa yksiköissä pyritty ratkaisemaan Lean-johtamisella. Lean-johtamisessa ja ajattelussa painottuu sujuva kommunikaatio ja yhteistyö erikoisalojen ja ammattiryhmien sekä organisaation sisäisten rakenteiden kesken. Sen keskeinen tavoite on helpottaa potilaan hoitopolkua asiakasnäkökulmaa painottaen sekä sujuvoittaa työtä niin että vähemmällä voidaan tehdä enemmän. (Niskanen 2014, 428, 431.)

HUSissa Lean-päivittäisjohtamisen mallia on jalkautettu useisiin toimintayksiköihin muutaman viime vuoden aikana. Lean-valmentajakoulutusta on järjestetty pienelle osalle johtajista. Malli pitää sisällään lyhyen päivittäisen kokouksen, jossa käydään läpi edellisen päivän mittarit ja tapahtumat sekä tuleva päivä. Johtamisessa käytetään hyväksi myös visuaalisen johtamisen tauluja, joita ovat esimerkiksi mittaritaulu, resurssitaulu ja jatkuvan parantamisen taulu. Mallin mukaan päivittäin tulee myös seurata henkilökunnan turvallisuutta, potilasturvallisuutta, laatua, tehokkuutta sekä läpimenoaikoja. (HUS 2016, 24–25.)

### **2.3 Oma persoona päivittäisjohtamisessa**

Päivittäisjohtajaa voi kuvailla peiliksi, tämän peilin kautta henkilökunta tarkastelee organisaation päätöksentekoa ja toimintaa. Sanat, ajatukset sekä teot on monesti punnittava tarkkaan eri näkökulmista, koska päivittäisjohtaja toimii esimerkkinä työssään. (Välimäki 1998, 221.) Päivittäisjohtaja on muodollinen auktoriteetti siinä organisaatiossa missä hän toimii. Johtajalla on monia erilaisia rooleja. Näitä ovat muun muassa henkilöstöjohtajan rooli, informaation vaihtoon liittyvä rooli, ja päätöksentekoon liittyvä rooli. Henkilöstöjohtajan roolissa hän on keulakuva, jolla on vastuu organisaation työntekijöistä, päätösten hyväksynnästä ja yhteydenpidosta organisaation sisä- ja ulkopuolelle. Informaation vaihtoon liittyvässä roolissa hän vastaanottaa ja lähettää informaatiota kontrollointitarkoituksessa ja toimii tiedottajana sekä puhemiehenä. Päätöksentekoon liittyvässä roolissa hän määrittelee alaisten työnkuvaa, resurssoi sekä sijoittelee resursseja sisä- ja ulkopuolisten tahojen kanssa. Johtajalla tulee olla johtamiseen tarvittavat tiedot ja ominaisuudet tehtävien menestyksellään suorittamiseen. (Grönroos & Perälä 2004, 6.) Hoitotyön johtajan rooli vaatii johtamis- ja kehittämisosaamisen lisäksi myös vahvaa tutkimusosaamista (Holopainen ym. 2013, 77).

Johtaja pystyy vaikuttamaan omalla persoonallaan yleisen ilmapiirin, yhteishengen ja työtyytyväisyyden ylläpitoon sekä sosiaalisen tuen antamiseen ja oikeudenmukaisuuteen (Grönroos & Perälä 2004, 13). Innostava, kokeiluihin



rohkaiseva ja työntekijöiden asiantuntemusta kunnioittava johtaja saa henkilöstön miettimään omia toimintatapojaan sekä muutoksen tarvetta. Jos johtaja tekee yksin, kuuntelematta muita, kaikki kehittämistä koskevat päätökset tai vetäytyy kehitysvastuusta henkilöstön halu kehittymiseen ja kehittämiseen muuttuu kielteiseksi. (Holopainen ym. 2013, 55.)

Uudistuville muutosjohtajille on ominaista heidän kykynsä rohkaista ja motiivoida työntekijää ohjaamalla heitä ja osoittamalla mikä merkitys yksittäisen työntekijän työllä on tavoitteiden saavuttamisessa (Holopainen ym. 2013, 56).

Johtajan tulisi huomioida työssään niin omat voimavaransa kuin alaistensakin voimavarat (HUS 2017, 8). Useimmiten johtajilla on vahva halu, toive sekä motivaatio olla hyviä henkilöstöjohtajia. Tämän vuoksi heille pitäisikin antaa riittävästi tukea ja mahdollisuuksia kehittää omaa johtajuuttaan. (Viitanen ym. 2007, 10.)

Tutkimusten mukaan ihanteellista johtajaa kuvaavat seuraavat ominaisuudet: innovatiivisuus, tulevaisuusorientaatio, kokonaisnäkemys, toiminnallinen johtaminen, muutoksen johtaminen, itseluottamus, innostus, päättäväisyys, priorisointikyky, delegointi- ja konsultointikyky organisointikyky, palautteen antaminen, yhteydenpito, tuki, persoonallisuus, sisäinen eheys ja kommunikointitaidot sekä hän kannustaa, että kunnioittaa työntekijöitä. Tutkimusten perusteella tosin voidaan todeta että, pelkästään johtajan ominaisuuksien perusteella ei hyvää johtajatyyppeä voida tunnistaa vaan johtajalla tarvittavat ominaisuudet vaihtelevat tilanteiden mukaan. (Grönroos & Perälä 2004, 13, 22.) Perioperatiivisesta näkökulmasta päivittäisjohtajat tarvitsevat ongelmanratkaisukykyä, stressin ja konfliktien johtamistaitoja sekä ymmärrystä taloudellisista seurauksista (Siirala ym. 2016, 807).

## **2.4 Päivittäisjohtamisen kehittäminen**

Hoitotyön päivittäisjohtaminen on erilaisten ihmisten ja asioiden seos. Päivittäisjohtamisen hallitsemiseksi johtaja tarvitsee useita erilaisia taitoja ja mene-

telmien hallintaa. Näitä tarvitsee harjoitella ja kehittää jatkuvasti, koska yksikön, potilaiden sekä henkilökunnan tarpeet muuttuvat koko ajan. Erilaisten suunnitelmien ja päätösten perustelu on johtamisessa tärkeää. Selkeä linja johtamisessa edesauttaa henkilökunnan luottamuksen syntyä johtajaan ja siihen etteivät päätökset ole henkilö- tai tilannesidonnaisia. Päivittäisjohtamisen päätöksenteon sekä toiminnan perustelun tulisi nousta aina toiminnan sisällystä. Johtajan olemassaolo ei ole ensisijaisesti henkilökunnan toiveita ja odotuksia varten, vaan sen vuoksi miksi työyksikkö on perustettu. (Välimäki 1998, 179–181.)

Jokaisen yksikön toimintaa tulisi ohjata yhteiset arvot. Päivittäisjohtamisessa näihin tulisi panostaa vaikkakin yhteisten arvojen mukainen toiminta on jokaisen työntekijän vastuulla. Päivittäisjohtajan yhtenä tehtävänä esimiehenä on saada aikaan työntekijöiden kesken yhteisiin arvoihin perustuva yhteistoiminta sekä tarvittaessa yhteisten arvojen selkeyttäminen. (Välimäki 1998, 181–182.)

HUSin (2012, 3) arvot on määritelty seuraavalla tavalla:

- *ihmisten yhdenvertaisuus*
- *potilaslähtöisyys*
- *luovuus ja innovatiivisuus*
- *korkea laatu ja tehokkuus*
- *avoimuus, luottamus ja keskinäinen arvostus.*

Henkilökunnan työtyytyväisyyteen vaikuttavat useat seikat. Olennaisimpina ovat henkilöstön mahdollisuus osallistua päätöksentekoon, tehokas tiedonvälitys, osaston kehittämisaktiivisuus ja innovatiivisuus. Osaava, motivoitunut ja työhönsä sitoutunut henkilökunta ovat edellytys hyvinvoivalle työyhteisölle. Tähän päästäkseen on henkilökunnan koulutusta kehitettävä. Työolojen parantaminen ja henkilökunnan mitoittaminen tarvetta vastaavasti vaikuttavat myös hyvinvointiin suuresti. Yksi hyvä keino työyhteisön kehittämiseen on koko työyhteisön koulutus, jossa johto ja henkilöstö ovat vuoropuhelussa keskenään. (Grönroos & Perälä 2004, 19, 23.)

Johdon tuki ja kannustava johtaminen ovat avainasemassa uusien työkäytäntöjen käyttöönotossa. Johtajien johtamismenetelmien kehittäminen ja vahvis-

taminen ovat myös tärkeää, ja tämä vaikuttaa suoraan henkilöstön työssäjaksamiseen, motivaatioon ja ylläpitää työhyvinvointia. (Viitanen ym. 2007, 13.) Päivittäisjohtajan tulisi opetella ero keskustelun ja päätöksenteon välillä. Hänen tulee kuunnella henkilökuntaa päätöksiin liittyvissä asioissa, mutta myös saada aikaan päätös toiminnasta. (Välimäki 1998, 228.)

Kehityskeskustelut ovat tärkeitä johtamisen ja päivittäisjohtamisen kannalta, ja niitä tulisi myös pitää työyksiköissä säännöllisesti. Ne ovat varsinkin osaamisen johtamisen apuna, kun mietitään henkilökunnan osaamisen kehittämistarpeita työssä. Kehityskeskusteluissa keskitytään jokaisen työyhteisön jäsenen työhön, osaamiseen ja kehittymistarpeisiin. Niiden etuina ovat henkilökohtaisuus ja keskittyminen yhteen työntekijään kerralla sekä tietojen vaihto, palautteen anto molempiin suuntiin ja henkilökohtaisen kehittymissuunnitelaman tekeminen. (Viitala 2004, 197–200.)

Johtajan itsensä kehityksessä on olennaista palautteesta oppiminen. Oppiminen ja muuttuminen palautteen pohjalta on riippuvainen halusta, tahdonvoimasta, kyvystä ja uskalluksesta ottaa palautetta vastaan. Palautetta tulisi myös analysoida yhteistyössä organisaation jäsenten kanssa. Johtaja tarvitsee usein myös henkilökohtaista keskusteluyhteyttä omaan esimieheensä, jotta palaute tulisi käsiteltyä hyvin. Johtamistyön haasteita voidaan käydä läpi esimerkiksi työnohjauksessa. (Ollila 2006, 90, 93.)

Työnohjaus voidaan liittää kiinteästi osaamisen johtamiseen, koska työnohjaus tavoitteellisena toimintana pyrkii edistämään ohjattavassa tapahtuvaa oppimaan oppimista. Työnohjauksella tarkoitetaan ohjaajan ja ohjattavan vuorovaikutuksessa tapahtuvaa työhön liittyvien kysymysten käsittelyä ja se on vapaaehtoisuuteen perustuvaa. Se on menetelmä tai jopa väline, jonka avulla yksittäiset työntekijät, tiimit tai kokonaiset työyhteisöt voivat kehittää ammatillista osaamistaan. Työnohjauksen tavoitteena on ohjattavien yksilöllisten ominaisuuksien, ammatillisten arvo- tieto- ja taitoperustojen sekä työn kehittämisen ohjattavan omista lähtökohdista käsin. Lyhyemmin sillä siis pyritään lisäämään ammatillisia ja persoonallisia valmiuksia kyseiseen työhön. Työnohjauksen olisi hyvä olla jatkuvaa ja säännöllistä. Työnohjauksella on tarkoitus selkiyttää työn tavoitteita, tehtäviä ja rooleja sekä vaikuttaa johtajuuteen. Sen

kolme tärkeintä osa-aluetta ovat: ammatillinen kehittyminen, työyhteisön jäsenenä kehittyminen ja persoonallinen kehittyminen. (Ollila 2006, 94–97, 106–107.) HUSissa lähiesimiehillä tulisi olla mahdollisuus osallistua ja saada työn ohjausta (HUS 2017, 8).

### 3 LEIKKAUSOSASTO TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ

Terveydenhuollossa, johtamis- ja organisointimalleissa, on huomioitava organisaation perustehtävä. Johtajan tehtävänä on saada ihmiset organisaatiossa toimimaan organisaation perustehtävän täyttämiseksi. (Grönroos & Perälä 2004, 6, 9.) Leikkausosaston perustehtävä on määritelty seuraavalla tavalla:

*Potilaan hyvä, turvallinen ja laadukas (perioperatiivinen) hoito tiimityönä ajankohdasta ja henkilökunnan kokoonpanosta riippumatta. (HUS, 2017.)*

Yksilölle on tärkeää tietää, miten oma tehtävä, ja tavoitteet liittyvät laajempaan kokonaisuuteen organisaatiossa. Jos työntekijöiden tietoisuus organisaation perustehtävästä, tavoitteista ja strategiasta on heikko, heidän toimintansa ei välttämättä suuntaudu organisaation tavoitteiden mukaisesti. (Kivinen 2008, 194–195.) Suunnitelmallista johtamista osana asiakas- ja potilastyön kokonaisuutta on henkilökunnan myös helpompi ymmärtää. Tämä edellyttää, että toiminnan perusteet ja tavoitteet on esitetty näyttöön perustuvasti. (Harmoinen 2014, 65.)

HUSin strategiset päämäärät ovat (HUS 2012, 11):

- Potilaslähtöinen ja oikea-aikainen hoito
- Korkeatasoinen tutkimus ja opetus
- Tiivistyvä kumppanuus perusterveydenhuollon kanssa
- Vaikuttava ja kilpailukykyinen toiminta

Perioperatiivisessa hoitotyössä keskipisteenä on potilas ja hoidon tavoitteena potilaalle paremman terveydentilan saavuttaminen, nykyisen terveydentilan

säilyttäminen tai kärsimysten lievittäminen. Potilasturvallisuuden takaaminen on myös äärimmäisen tärkeää. Leikkaus- ja anestesiahoitajilta tämä edellyttää monipuolista ammatillista osaamista ja pätevyyttä. (Tengvall 2010, 1.)

Leikkausosastolla työntekijät toimivat usein tiimeissä leikkaussaleissa. Tiimin ja tiimityön voi määritellä monella eri tapaa. Leikkausosastolla tiimillä tarkoitetaan useimmiten leikkaussalitiimiä, joka on yhdessä samassa leikkaussalissa hoitamassa samaa, yhteistä potilasta. Tiimi on usein moniammatillinen työryhmä, joka tekee tavoitteellista, suunnitelmallista ja säännöllistä yhteistyötä toteuttaakseen perustehtävän haasteet ja saavuttaakseen yksilöä paremmin yhdessä sovitut tavoitteet. Jokaisella tiimin jäsenellä on oma tehtävänsä ja vastuunsa, ja jokainen tiimin jäsen osallistuu päätöksentekoon yhdessä muun tiimin kanssa. Tiimi on toisin sanoen työkalu, joka taitavasti käytettynä tarjoaa välineen ongelmien ratkaisemiseen ja hoidon suunnitteluun. Sujuvan tiimityön avulla hoito on myös laadukkaampaa. (Miettinen ym. 2000, 67–68.)

### **3.1 Perioperatiivinen sairaanhoitaja**

Perioperatiivisella hoitotyöllä tarkoitetaan leikkausta edeltävää, leikkauksenai-kaista ja leikkauksenjälkeistä vaihetta kirurgisen potilaan hoidossa (EORNA 2009; Lukkari ym. 2007, 11–13; Silvennoinen ym. 2012, 22–23; Tengvall 2010, 5). Perioperatiivinen sairaanhoitaja on yleisnimitys anestesia-sairaanhoitajana, valvovana sairaanhoitajana ja instrumentoivana sairaanhoitajana työskenteleville sairaanhoitajille (Karma ym. 2016, 12). Edelleenkin usein leikkaus- ja anestesia-sairaanhoitaja mielletään tehtäväkeskeiseksi suorittajaksi tai lääkärin assistentiksi, vaikka heillä on oma tärkeä tehtävänsä moniammatillisen tiimin jäsenenä hoitotyön asiantuntijana ja toiminnan tarkkailijana (Tengvall 2010, 9).

Perioperatiivisessa hoitotyössä käytetään vaikuttavia menetelmiä siten, ettei hoidosta koidu potilaalle tarpeetonta haittaa (Karma ym. 2016, 9). Siinä tarvitaan monitieteellistä tietoa. Jotta työssä menestyisi, on henkilöllä oltava hyvät anatomian, fysiologian, mikrobiologian, aseptiikan ja sairaalahygienian tiedot. Myös psykologian, sosiologian, kasvatustieteen, farmakologian, matematiikan,

tekniikan ja lääketieteen, erityisesti anestesiologian sekä kirurgian tiedot ovat työssä tärkeitä. Nykyaikana myös tietotekniikan hallinta perioperatiivisessa hoitotyössä korostuu. (Lukkari ym. 2007, 11–13.) Perioperatiivisen hoitotyön kuuluu aina myös perustua näyttöön, eli tieteellisesti havaittuun tutkimusnäyttöön, hyväksi havaittuun toimintanäyttöön tai kokemukseen perustuvaan näyttöön (Lukkari ym. 2007, 11–13; Karma ym. 2016, 8). Päivystystoiminta yksikössä nostaa huomattavasti hoitohenkilöstön ja hoitotyön toimintojen vaatimustasoa (Tengvall 2010, 6).

Yleisesti ottaen hyvä ammattitaito sisältää tietoja, taitoja, valmiuksia ja asenteita. Ammattitaito on määritelty monipuoliseksi ja kokonaisvaltaiseksi kyvykkyudeksi suoriutua työtehtävistä, jotka sisältävät sekä laajan toimintakykyisyyden että kehityskykyisyyden. (Viitala 2005, 113.) Ammatillinen pätevyys voi olla suppea-alaista tai laajaa. Suppea-alainen pätevyys saattaa johtaa pysyvyyden arvostamiseen, muutosten vastustamiseen tai uupumiseen. Laaja-alainen taas mahdollistaa sopeutumisen, kehittymisen ja uskalluksen muuttaa työtä tarvittaessa. Ammatillinen pätevyys muodostuu peruskoulutuksessa saatujen perusvalmiuksien ja työtehtävien vaatimusten myötä. (Ollila 2006, 52.)

Perioperatiivisen sairaanhoitajan kompetenssi muodostuu ydinpätevydestä, erikoispätevydestä ja yleispätevydestä, jolla tarkoitetaan potilaan hoitoon liittyvää pätevyyttä. Ydinpätevyteen liittyvät tiedot ja taidot saavutetaan sairaanhoitajan tutkintoon liittyvässä koulutuksessa. Perioperatiivisen sairaanhoitajan erikoispätevyteen kuuluu esimerkiksi potilaan tarkkaileminen anestesian aikana, teknisten laitteiden käytön osaaminen, leikkauspotilaan turvallisuudesta vastaaminen, steriilin alueen luominen ja steriilin toiminnan taitaminen. Sairaanhoitajan kyky yhdistää ydinpätevyyttä ja erikoispätevyyttä potilaan yksilöllisen hoidon suunnittelussa ovat yleispätevyyttä. (Karma ym. 2016, 12–16; Lukkari ym. 2007, 27–28.)

Nopeasti muuttuva terveydenhuollon toimintaympäristö näkyy perioperatiivisessa toimintaympäristössä työtehtävien ja osaamisvaatimusten muuttumisena. Perioperatiivisessa toimintaympäristössä työskenteleviltä sairaanhoitajilta vaaditaan erittäin hyvää ammattipätevyyttä eettisessä ja luotettavassa päätöksenteossa, henkeä uhkaavien tilanteiden varhaisessa tunnistamisessa

ja hallinnassa sekä potilaan tilan monipuolisessa arvioinnissa. Perioperatiivisessa hoitotyössä myös korostuu potilaiden fysiologisen, psyykkisen ja fyysisen turvallisuuden, sujuvan jatkohoidon ja asianmukaisen toipumisen turvaaminen sekä moniammatillinen tiimityöskentely, tilanne- ja hoitotoimien hallinta kuin myös enenevässä määrin tietoteknologinen osaaminen. (Silvennoinen ym. 2012, 22–23.)

### **3.1.1 Anestesiahoitaja**

Anestesiahoitaja ja -sairaanhoitaja muodostavat työparin, joka ylläpitää ja toteuttaa potilaan anestesiaa ja toimivat osana perioperatiivista hoitoryhmää. Anestesiahoitaja vastaa lääketieteellisesti anestesian annosta ja anestesiahoitaja potilaan anestesian aikaisesta tarkkailusta ja hoidosta. Anestesiahoitaja arvioi preoperatiivista tietoa potilaasta ja vastaa leikkausta edeltävistä anestesiavalmisteluista. (Lukkari ym. 2007, 302–305; Tengvall 2010, 9–10.) Hän ylläpitää suunniteltua anestesiaa itsenäisesti ja yhteistyössä anestesiahoitajan kanssa sekä tarkkailee ja hoitaa potilasta anestesian aikana ja kirjaa sekä tiedottaa potilaan hoidosta. Anestesiahoitaja hoitaa ja tarkkailee potilasta myös postoperatiivisesti, kirjaa potilaan hoidon, toteuttaa potilaan siirron jatkohoitopaikkaan ja vastaa tiedotuksesta siirron yhteydessä. (Lukkari ym. 2007, 302–305.) Anestesiahoitotyön luonne on nopeatempoista, vaihtelevaa ja se vaatii nopeaa reagointi- sekä ennakoitokykyä. Anestesiahoitajan tulee omata myös vahva, itsenäinen, perusteltu päätöksentekokyky, jotta hän pystyy tarvittaessa johtamaan yllättävää tilannetta potilaan hoidon aikana. Varsinkin päivystysaikana tämä korostuu, koska anestesiahoitajia saatetaan tarvita muualla kuin leikkausosastolla. (Lukkari ym. 2007, 354; SASH 2018.)

Anestesiahoitajan tehtävänkuva on siis hyvin moninainen jo leikkausosaston sisällä. Perioperatiivisen toiminnan lisäksi anestesiahoitajat työskentelevät myös erilaisissa leikkausosaston ulkopuolisissa anestesiatehtävissä. (EORNA 2009; Lukkari ym. 2007, 304–305.)

### 3.1.2 Leikkaussairaanhoitaja

Leikkaussairaanhoitajat toimivat leikkaussalissa instrumentoivan sairaanhoitajan tehtävissä sekä valvovana sairaanhoitajana (Lukkari ym. 2007, 332–337, 354; Tengvall 2010, 10). Valvova ja instrumentoiva sairaanhoitaja toimivat työparina ja usein vaihtavat tehtäviä keskenään vuoron aikana (Karma ym. 2016, 12; Tengvall 2010, 10). He toimivat yhteistyössä anestesiaryhmän kanssa. Leikkausryhmässä kirurgin vastuulla on suorittaa toimenpide ja avustavan henkilön taata mahdollisimman hyvä näkyvyys ja toiminta-alue kirurgille. Instrumentoiva sairaanhoitaja huolehtii instrumentoinnista, aseptiikan toteutumisesta, seurannasta sekä arvioinnista ja potilaan turvallisuudesta omalta osaltaan. Instrumentoivan hoitajan vastuulla on kaikkien leikkauksessa käytettävien instrumenttien ja välineiden oikea, potilaalle turvallinen ja aseptinen käsittely. Tarkistuslaskennasta huolehtiminen on myös instrumentoivan sairaanhoitajan vastuulla. Leikkauksen jälkeen instrumenttihoitaja tarvittaessa huolehtii myös välineiden huollosta, mikäli välinehuoltajat eivät ole paikalla. (Lukkari ym. 2007, 332–337, 354.)

Valvovan sairaanhoitajan tehtävinä taas on huolehtia, että kaikki tarvittava välineistö on leikkausryhmän käytettävissä. Hän myös huolehtii kirjaamisesta ja muun muassa näytteiden lähettämisestä sekä tarvittaessa kipsaamisesta/lastoittamisesta ja röntgenkuvien ottamisesta. Valvovaa sairaanhoitajaa voisikin kutsua salin yleismieheksi. (Lukkari ym. 2007, 332–337, 354.)

## 3.2 Päivittäinen johtaminen leikkausosastolla

Työ leikkausosastolla on päivystysluonteista ja äkillisiä muutoksia ennalta suunnitellussa toiminnassa tulee päivittäin, nämä luovat haasteita esimiestyölle yksikössä (Silén- Lipponen 2005, 69, 78). Leikkaussalien ja leikkausosaston tehokas käyttö vaikuttaa sairaalan kustannuksiin huomattavasti. Menestyksekkääseen johtamiseen leikkausosastolla vaikuttavat esimerkiksi organisaation rakenne, hyvä johtajuus sekä moniammatillinen yhteistyö. (Marjamaa & Kirvelä 2007, 809, 812–813.) Päivittäisjohtaja tekee päivittäin työssään niin strategisia, taktisia kuin operatiivisia päätöksiä (Siirala ym. 2016, 807).



Päivittäisjohtaminen leikkausosastolla sisältää muun muassa potilaiden ja resurssien koordinoitua, toimenpiteiden aikatauluttamista sekä tehokkuuden seuranta. (Marjamaa & Kirvelä 2007, 809, 812–813.) Leikkausosastolla päivittäisjohtajilta edellytetään vankkaa, ihmisläheistä johtamistaitoa, teknistä ja näkemyksellistä osaamista sekä tulevaisuuden visiointikykyä (Tengvall 2010, 8).

Päivittäisjohtaminen leikkausosastolla sisältää paljon organisointia. Leikkaus-toiminnan päivittäinen läpivienti on listanvetäjän eli yhden päivittäisjohtajista yhtenä tavoitteena. Päivittäinen leikkausohjelma on elektiivisten leikkausten osalta suunniteltu etukäteen, mutta päivystykset, hätäleikkaukset, peruutukset, leikkauksen pitkittyminen ja henkilökunnan sairastuminen muokkaavat tätä jatkuvasti. Leikkaussalikapasiteetti pyritään hyödyntämään mahdollisimman hyvin ja läpimenoaikoja seurataan, jotta ne pysyisivät mahdollisimman pieninä. (Lukkari ym. 2007, 53–58; Siirala ym. 2016, 807.) Henkilökunnan sijoittaminen yksikössä ja osaamisen varmistaminen kaikissa tiimeissä on päivittäisjohtajan vastuulla sekin (Siirala ym. 2016, 810).

Leikkaustiimin tavoite on turvata ammattitaitoinen ja sujuva hoito leikkauspotilaille (Silén-Lipponen 2005, 69, 78, 89–91). Organisaation johdon ja päivittäisjohdon tuleekin korostaa potilasturvallisuutta toiminnassaan ja työolojen tulee olla sellaisia, että hoito voidaan toteuttaa turvallisesti. Potilasturvallisuuden edistäminen vaikuttaa myös kustannuksiin. (Karma ym. 2016, 8–9.) Haasteita sujuvaan ja turvalliseen hoitoon voivat luoda muun muassa kommunikoinnin tai vuorovaikutuksen puute, jatkuvat keskeytykset, avun saannin hankaluus, huono päätöksentekokyky, epävarmuus ja jatkuvat muutokset tiimien kokoonpanoissa sekä jatkuvat ylityöt tai täydellisyyden tavoittelu. (Siirala ym. 2016, 809–813; Silén-Lipponen 2005, 69, 78, 89–91.)

Muutosta on monesti hankala ennakoida täysin, mutta toiminta muutoksen keskellä tulisi silti varmistaa sujuvaksi. Jatkuva muutoksen keskellä toimiminen tuokin päivittäisjohtajille lisähaastetta työhön. (Viitala 2005, 295.) Nopeasti muuttuvissa toimintaympäristöissä yksilöiden suorituskyky on myös yhä useammin kiinni osaamisesta kuin siitä, että tavoitteet olisivat epäselvät. Tähän tulisikin kiinnittää huomiota johtamisessa. Yleisesti ottaen suorituskyky koostuu kaikesta siitä, jonka varassa hyvä työsuoritus voi syntyä. Näitä ovat

muun muassa riittävä osaaminen, tieto tavoitteista, hyvät työolosuhteet ja välineet, sekä motivoivia kannusteita ja fyysistä sekä psyykkistä hyvinvointia. (Viitala 2005, 91.) Johtajan tulisi ymmärtää, että hänen päätöksillään on monenlaisia vaikutuksia asioihin. Päätökset päivittäisessä johtamisessa vaikuttavat potilasturvallisuuteen, hoidon koordinointiin, tehtävien jakoon sekä työntekijöiden hyvinvointiin. Väärään aikaan, väärässä paikassa tehty päätös voi koitua kalliiksi (Siirala ym. 2016, 807.)

#### **4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITTEET SEKÄ TUTKIMUSKY- SYMUKSET**

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata, päivittäisjohtamisen toteutumista sen osa-alueiden kautta, missä osa-alueilla on onnistuttu päivittäisjohtamisessa ja mitä kehitettävää päivittäisjohtamisessa olisi tällä hetkellä. Tutkimuksen tavoitteena on kehittää osaston päivittäisjohtamista ja tutkimuksen valmistumisen jälkeen, tulosten perusteella voidaan miettiä keinoja ja työkaluja, kuinka päivittäisjohtamista voisi kehittää eteenpäin.

Tutkimustehtävät:

- 1) Miten ihmisten johtaminen toteutuu?
- 2) Miten itsensä johtaminen toteutuu?
- 3) Miten osaamisen johtaminen toteutuu?
- 4) Miten asioiden johtaminen toteutuu?
- 5) Miten muutosjohtaminen toteutuu?
- 6) Miten viestintä toteutuu yksikössä?
- 7) Miten työn arvostus ja palautteenanto yksikössä näkyy työntekijöille?
- 8) Mitä tai miten päivittäisjohtamista tulisi kehittää?

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimusprosessi aloitettiin teorian tiedon hankinnalla ja aineiston rajaamisella. Kyselylomakkeen rakentaminen tutkimukseen sopivaksi oli tärkeä osa prosessia.

### 5.1 Aineiston keruu ja analysointi

Aineisto kerättiin strukturoidulla kyselylomakkeella leikkausosaston koko hoitohenkilökunnalta (ks. liite 3). Kyselylomake kohdistettiin osaston lähiesimiehille/ päivittäisjohtajille sekä anestesia- ja leikkaussairaanhoidajille (N = 103). Kyselylomake rakennettiin teorian tietoon pohjautuen, päivittäisjohtamisen osalualueilta poimittiin teoriapohjan perusteella tärkeitä asioita, joita laitettiin väittäimiksi. Aluksi väittämiä oli huomattavasti enemmän kuin mitä lopulliseen kyselyyn valikoitui lomakkeen esitestauksen ja muokkauksen myötä. Kysely rakennettiin päivittäisjohtamisen osa-alueiden pohjalta kattamaan päivittäisjohtamisen peruseräpäätteet laajasti. Kyselylomakkeen helposti vastattavuuteen kiinnitettiin erityistä huomiota. Kyselylomakkeessa käytetään pääosin Likertin-asteikkoa (Heikkilä 2008, 53-54).

Vastausaika kyselyyn oli 1.6.2018–31.7.2018, eli kaksi (2) kuukautta. Pidempi vastausaika oli perusteltua kesälomakauden osuessa juuri samaan aikaan kyselyn kanssa. Ennen kyselyn avaamista julkiseksi vastaajille, kyselystä tiedotettiin osastolla sopivalla tavalla, aamukokouksen yhteydessä sekä sähköpostitse. Linkki kyselyyn ja saatekirje lähetettiin kyselyyn osallistujille sähköpostitse (ks. liite 2). Kyselyn vastausajan aikana kyselystä muistutettiin vastaajia noin kahden viikon välein sähköpostitse.

Kvantitatiiviset kysymykset analysoitiin kuvailevin tilastomenetelmin ja kuvataan jakaumin, tutkimuksen avoin kysymys analysoidaan deduktiivisesti teemoittain. (Heikkilä 2008, 16–17, 183, Kankkunen ym. 2013, 130–131).

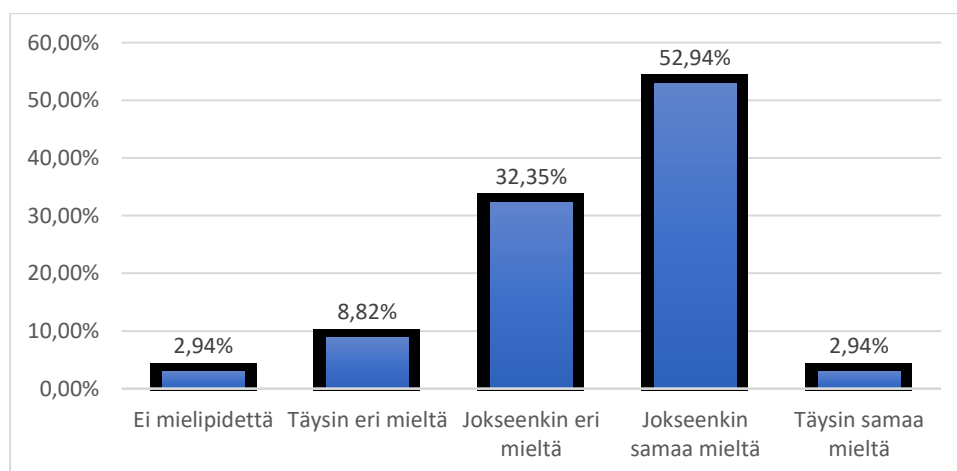
## 6 TUTKIMUSTULOKSET TUTKIMUSTEHTÄVITTÄIN

Kysely lähetettiin 103 henkilölle ja kyselyyn vastasi 67 henkilöä. Näin ollen tutkimuksen vastausprosentiksi tuli 65 %.

### 6.1 Ihmisten johtamisen toteutuminen

Ihmisten johtamisen toteutuminen jakoi kyselyn vastauksissa vastaajat melkein jokaisen kysymyksen kohdalla suurin piirtein kahtia. Vastaajista hieman alle puolet (43,48 %) oli joko täysin tai jokseenkin eri mieltä siitä, että päivittäisjohto tuntee alaisensa, jokseenkin samaa mieltä tästä oli suurin joukko (52,17 %) ja täysin samaa mieltä vain muutama (4,35 %). Kyselyssä kysyttiin vastaajien kokemuksesta päivittäisjohdolta saadusta tuesta, pieni osa vastaajista (7,25 %) koki saavansa erinomaista tukea päivittäisjohdolta, reilu puolet (55,07 %) vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä tuen saamisesta, kun taas neljännes (27,54 %) jokseenkin erimieltä asiasta ja pieni (7,25 %) oli taas täysin eri mieltä tästä, muutama (2,9 %) vastaaja ei omannut asiaan mielipidettä.

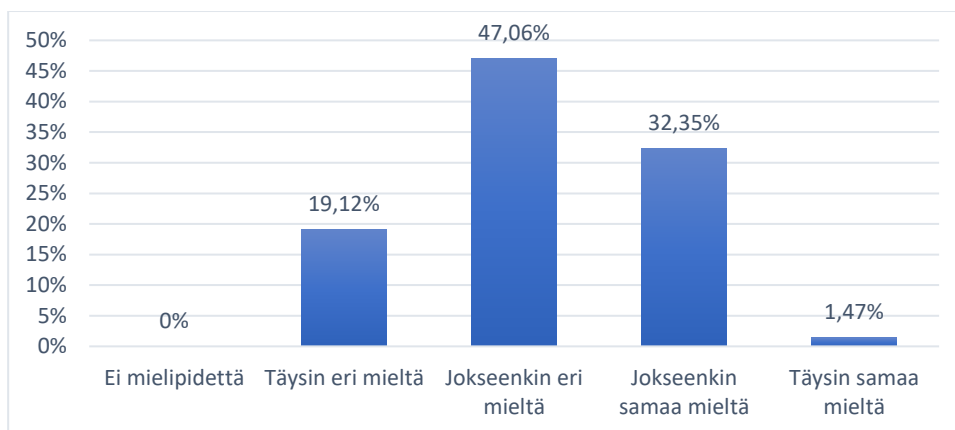
Johtamisen oikeudenmukaisuus jakoi vastaajat myös puoliksi, positiivisia vastauksia, eli heitä, jotka kokivat johtamisen oikeudenmukaiseksi, ollen hieman enemmän (kuva 1).



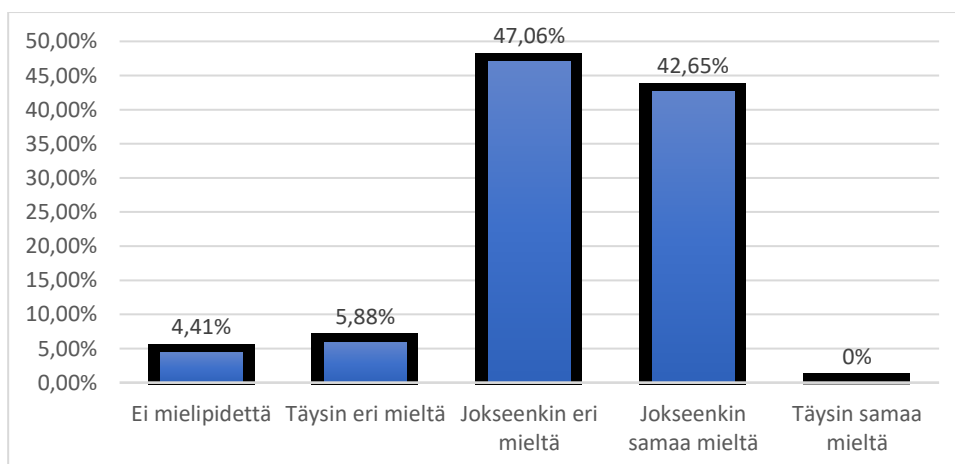
Kuva 1. Koen johtamisen yksikössämme olevan oikeudenmukaista.

Päivittäisjohtolta saadun yleisen tuen lisäksi kysyttiin tuesta, jota päivittäisjohto antaa uusien työkäytäntöjen käyttöönotossa. Vain kolmannes (33,33 %) vastaajista oli täysin- tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että he saivat päivittäisjohtolta tukea uusien työkäytänteiden käyttöönotossa, noin puolet (47,83 %) oli jokseenkin eri mieltä ja kuudennes (15,94 %) täysin eri mieltä, muutamalla (2,9 %) ei ollut mielipidettä asiaan.

Tasaisesta päivittäisjohton vastuun jaosta yksikön työntekijöille olivat yli puolet vastaajista joko jokseenkin- tai täysin eri mieltä (66,18%) (kuva 2) ja vain alle puolet vastaajista kokivat päivittäisjohton määrittelevän onnistuneesti työntekijöiden päivittäisiä tehtäviä (kuva 3).



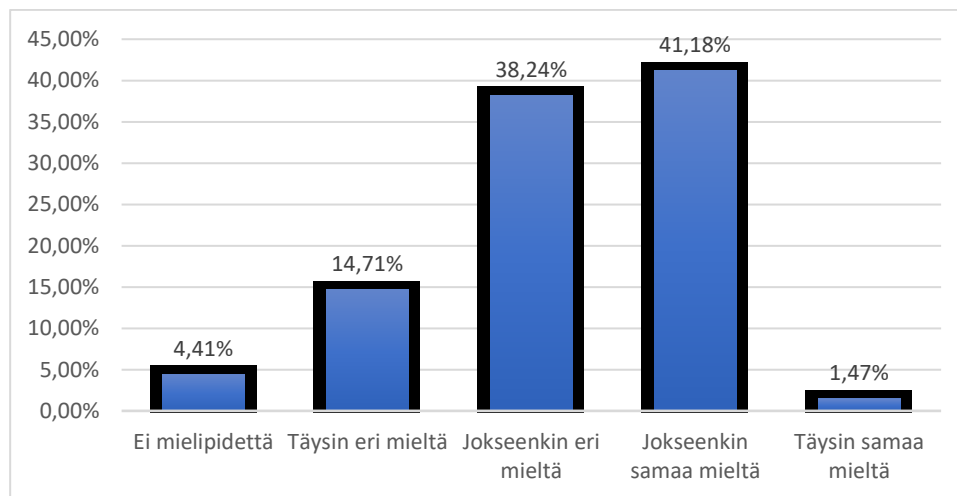
Kuva 2. Päivittäisjohtomme jakaa vastuuta yksikössä tasaisesti työntekijöille.



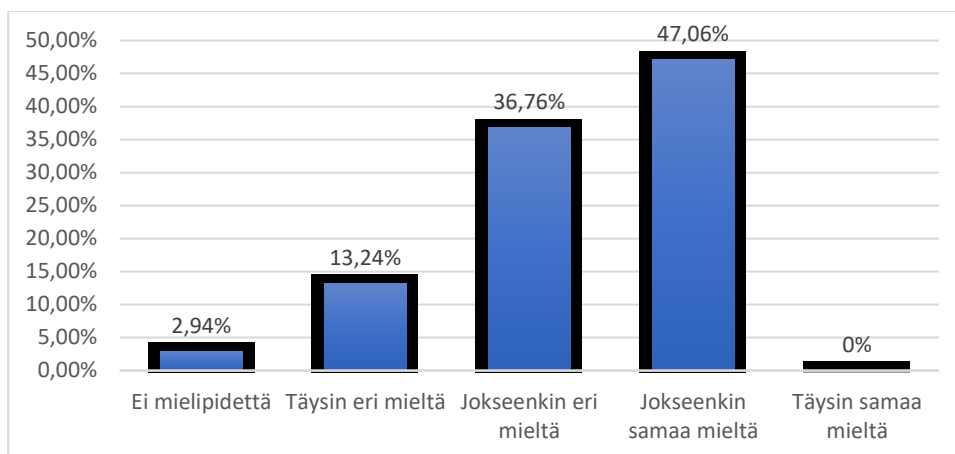
Kuva 3. Päivittäisjohtomme määrittelee onnistuneesti työntekijöiden päivittäisiä tehtäviä.

Työntekijöiden ja päivittäisjohdon välillä vallitseva molemminpuolinen arvostuksen kokeminen jakoi vastaajat lähes kahtia. Vain muutama (2,9 %) vastaajista oli täysin samaa mieltä vallalla olevasta arvostuksesta, hieman alle puolet (47,83 %) jokseenkin samaa mieltä, kolmannes (36,23 %) jokseenkin eri mieltä ja kymmenesosa (11,59 %) täysin eri mieltä, yhdellä vastaajalla (1,45 %) ei ollut asiasta mielipidettä.

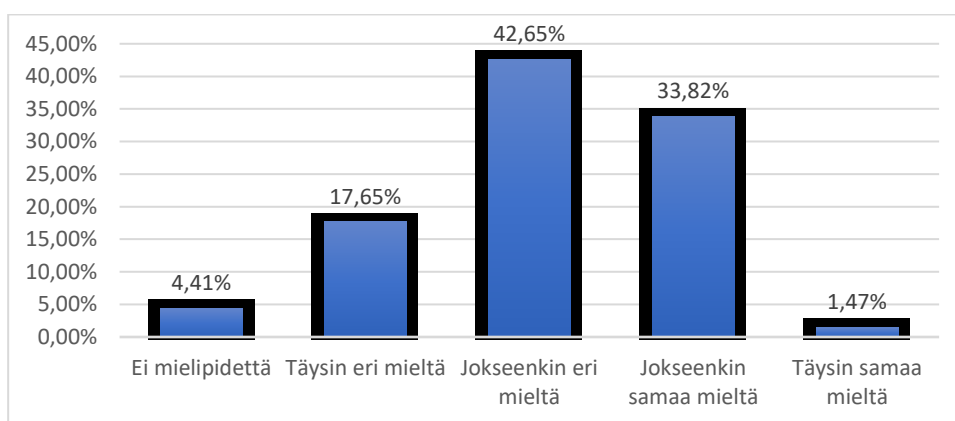
Päivittäisjohdon oma toiminta vaikuttaa niin yksikön tiimityöhön, ilmapiiriin kuin työntekijöiden innostukseen tehdä työnsä paremmin. Hieman reilu puolet (52,95 %) vastaajista oli jokseenkin tai täysin eri mieltä siitä, että päivittäisjohto edistäisi omalla toiminnallaan tiimityötä yksikössä (kuva 4). Vain alle puolet (47,06 %) olivat jokseenkin samaa mieltä siitä, että päivittäisjohdon oma toiminta edistää positiivista ilmapiiriä yksikössä (kuva 5). Myös reilusti yli puolet (60,3 %) kokivat olevansa joko täysin tai jokseenkin eri mieltä siitä, että päivittäisjohto innostaa omalla toiminnallaan heitä tekemään työnsä paremmin (kuva 6).



Kuva 4. Päivittäisjohtomme edistää omalla toiminnallaan tiimityötä yksikössä.



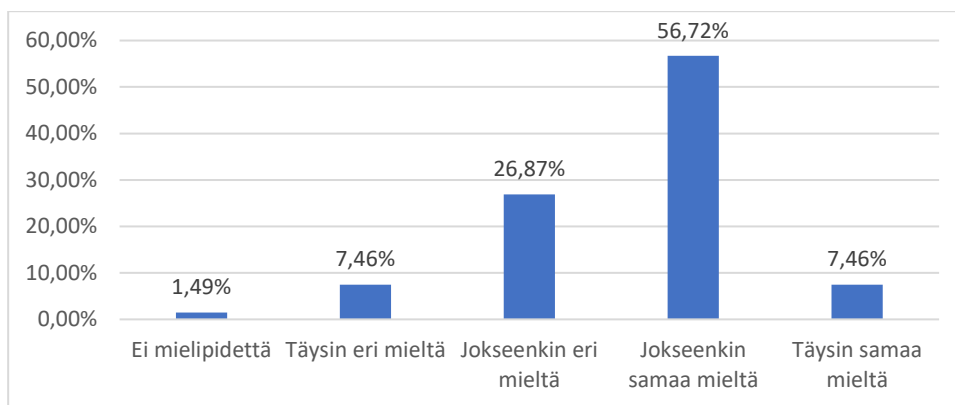
Kuva 5. Päivittäisjohtomme edistää omalla toiminnallaan positiivista ilmapiiriä yksikössä.



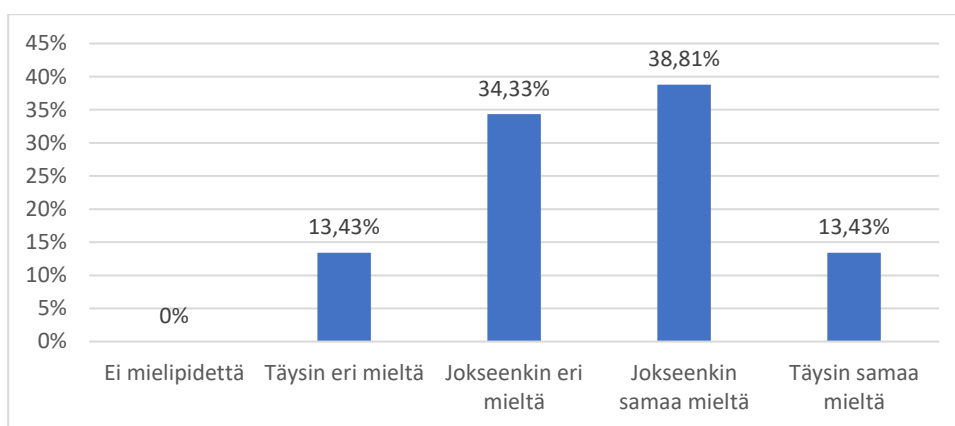
Kuva 6. Päivittäisjohtomme innostaa omalla toiminnallaan minua tekemään työni paremmin.

## 6.2 Itsensä johtamisen toteutuminen

Itsensä johtamista koskeviin väittämiin suurin osa vastaajista vastasi lähes kaikkiin olevansa väittämistä joko jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Eniten vastaajia jakoivat sitoutumista yksikköön mittaava väittämä yksikkömme toimintaa ohjaavista yhteisistä arvoista (kuva 7) ja vastaajien kokemus siitä, kuinka he voivat vaikuttaa omalla päätöksenteolla osaston arkeen ja toimintaan (kuva 8).



Kuva 7. Yksikkömme toimintaa ohjaavat yhteiset arvot.



Kuva 8. Pystyn vaikuttamaan omalla päätöksenteollani osaston arkeen ja toimintaan.

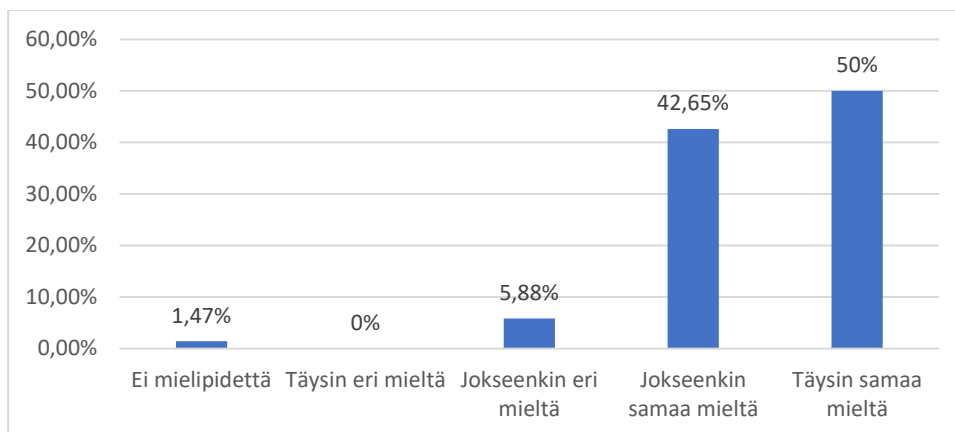
Suurin osa vastaajista oli täysin samaa mieltä (41,18 %) tai jokseenkin samaa mieltä (55,88 %) siitä että pyrki omalla toiminnallaan edistämään yksikkömme positiivista ilmapiiriä, vain muutama vastaaja (2,94 %) koki olevansa tästä jokseenkin eri mieltä.

Omien vahvuuksien tunnistamisesta työssä kysyttäessä yli puolet (53,62 %) olivat täysin samaa mieltä siitä, että tunnistavat vahvuutensa, hieman alle puolet (43,48 %) jokseenkin samaa mieltä ja vain muutama (2,9 %) jokseenkin eri mieltä. Suurin osa (97,05 %) pyrki käyttämään omia vahvuuksia työssään, näistä reilusti yli puolet (61,76 %) oli täysin samaa mieltä asiasta, noin kolmasosa (35,29 %) jokseenkin samaa mieltä, tosin muutama (2,95 %) vastaaja oli myös jokseenkin eri mieltä omien vahvuuksien käyttämisestä työssä.

Omien heikkouksien tunnistamisesta työssä kysyttäessä lähes kaikki olivat täysin samaa mieltä (47,83 %) tai jokseenkin samaa mieltä (50,72 %) siitä,

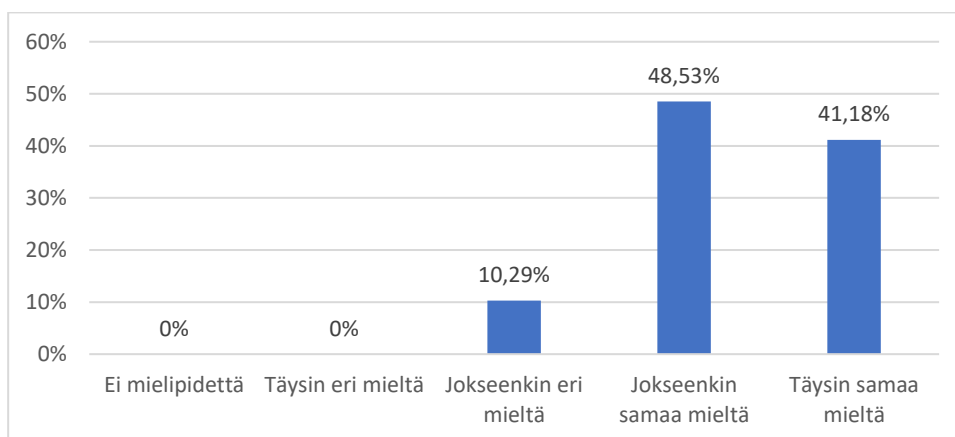


että he tunnistavat omat heikkoutensa, yksi vastaaja (1,45 %) oli asiasta jokseenkin eri mieltä. Suurin osa vastaajista myös pyrki kehittämään itseään työssään (kuva 9).



Kuva 9. Pyrin kehittämään itseäni työssäni.

Yli puolet (55,22 %) oli täysin samaa mieltä siitä, että he pystyivät havaitsemaan, mikä on olennaisin tehtävä heidän työssään, hieman alle puolet (43,28 %) jokseenkin samaa mieltä ja yksi (1,50 %) jokseenkin eri mieltä. Yksi väittämä koski sitä, kuinka vastaajat kokivat pystyvänsä toimimaan työssään tehtävien edellyttämällä tavalla (kuva 10).



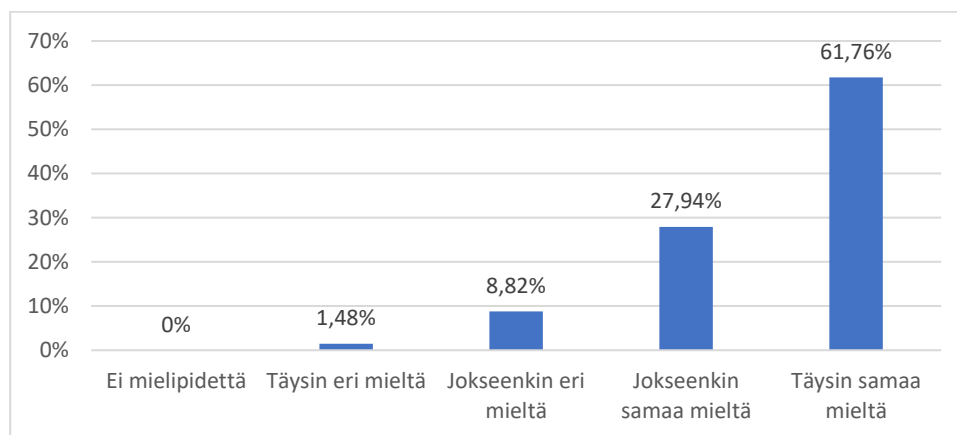
Kuva 10. Pystyn toimimaan työssäni tehtävieni edellyttämällä tavalla.

Tietoisuudesta yksikön perustehtävästä olivat täysin samaa mieltä suurin osa (67,16 %) ja jokseenkin samaa mieltä kolmasosa (29,85 %), muutama (2,99 %) koki olevansa asiasta jokseenkin eri mieltä. Kuitenkin kaikki vastaajat olivat

joko täysin (61,19 %) tai jokseenkin (38,81 %) samaa mieltä siitä, että he pyrkivät toimimaan työssään perustehtävän edistämiseksi.

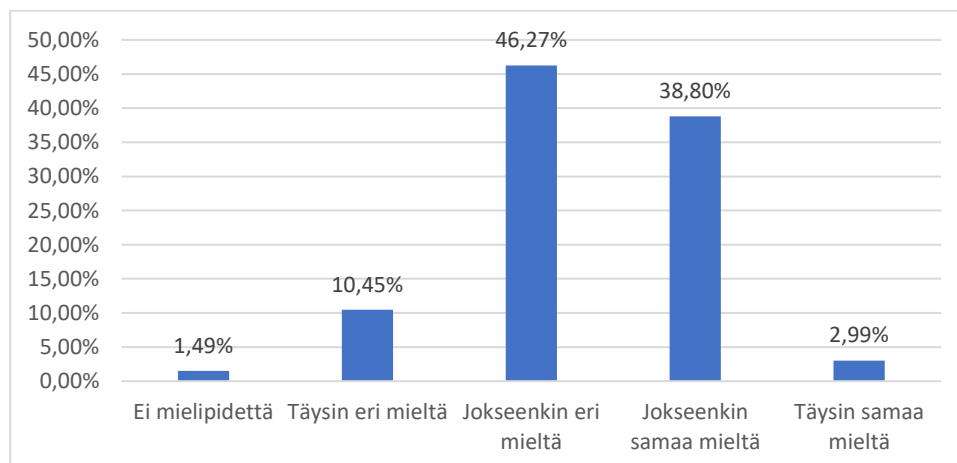
### 6.3 Osaamisen johtamisen toteutuminen

Osaamisen johtaminen on yksi päivittäisjohtamisen tärkeistä kulmakivistä. Oikeanlaisen osaamisen kohdentaminen oikeaan paikkaan oli yksi osaamisen johtamista mittaavista väittämistä (kuva 11).



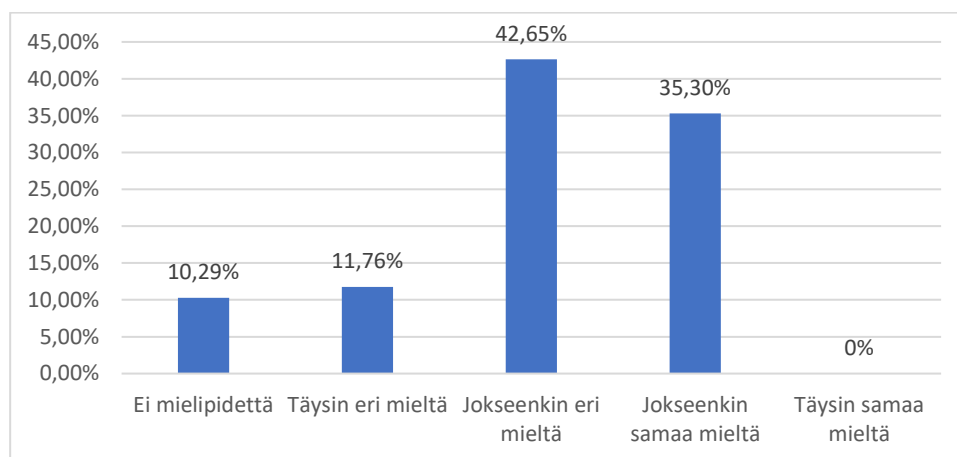
Kuva 11. Työlleni on tärkeää, että johtamisella pystytään kohdentamaan oikeanlaista osaamista oikeaan paikkaan.

Parannettavaa osaamisen johtamisen osa-alueella vastaajat kokivat erityisesti päivittäisjohtamisen oman alan tietojen ja taitojen riittävyydessä, jotta he pystyvät tukemaan jokaisen oman osaamisen kehittymistä paremmin (kuva 12).



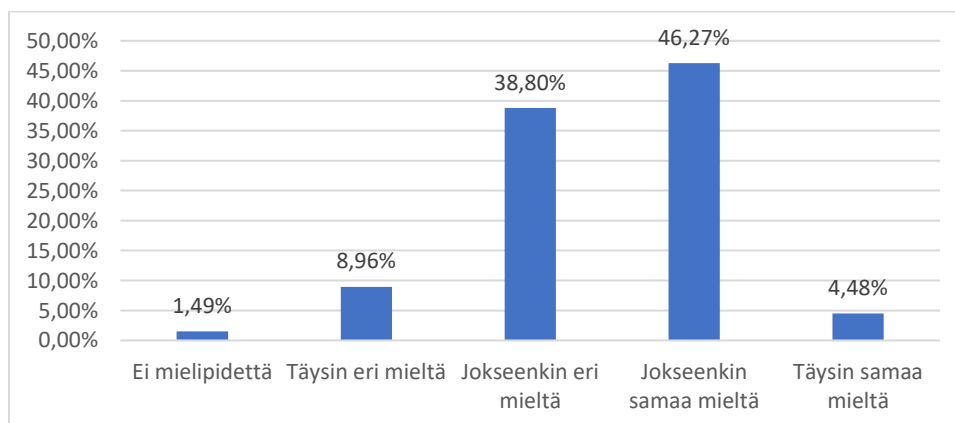
Kuva 12. Päivittäisjohtomme omaa riittävät oman alan tiedot/taidot, ja pystyvät näin tukemaan oman osaamiseni kehittymistä paremmin.

Vastaajat myös kokivat, että jokaisen työntekijän henkilökohtaisen osaamisen kehittymisen tukemisessa oli parannettavaa. Kymmenesosa (11,76 %) vastaajista oli täysin eri mieltä siitä, että saa henkilökohtaisen osaamisen kehittämiseen tukea, puolet (50 %) jokseenkin eri mieltä, hieman alle kolmasosa (30,89 %) jokseenkin samaa mieltä ja vain muutama (5,88 %) täysin samaa mieltä. Yhdellä (1,47 %) ei ollut mielipidettä asiaan. Hiljaisen tiedon näkyväksi tuominen on vastaajien vastauksien perusteella myös selkeästi kohta missä voisi olla parannettavaa (kuva 13).

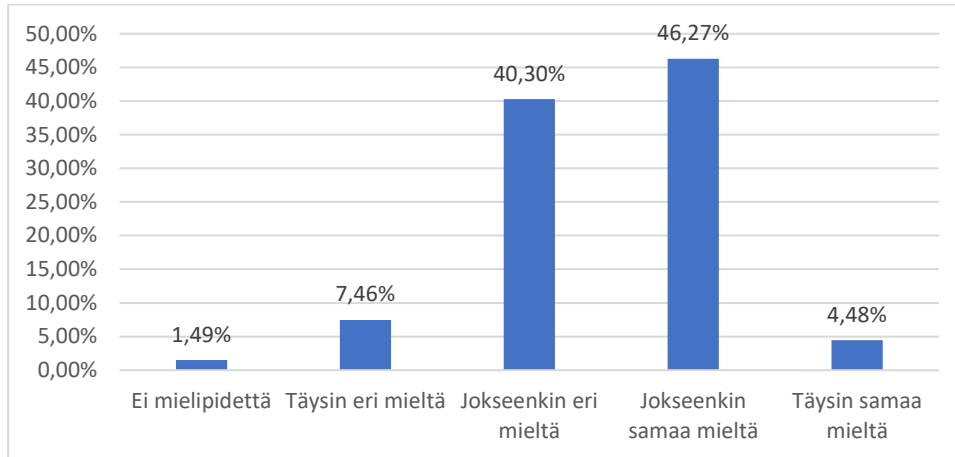


Kuva 13. Päivittäisjohtomme edistää hiljaisen tiedon näkyväksi tuomista.

Päivittäisjohton tieto osaamisen heikkouksista ja vahvuuksista (kuva 14) sekä päivittäisjohtolta saatu kannustus hyödyntää omaa osaamistaan ja tietämystään työssä (kuva 15) jakoi molemmat väittämät vastaajat lähes identtisesti.



Kuva 14. Päivittäisjohto tietää osaamiseni heikkoudet ja vahvuudet.

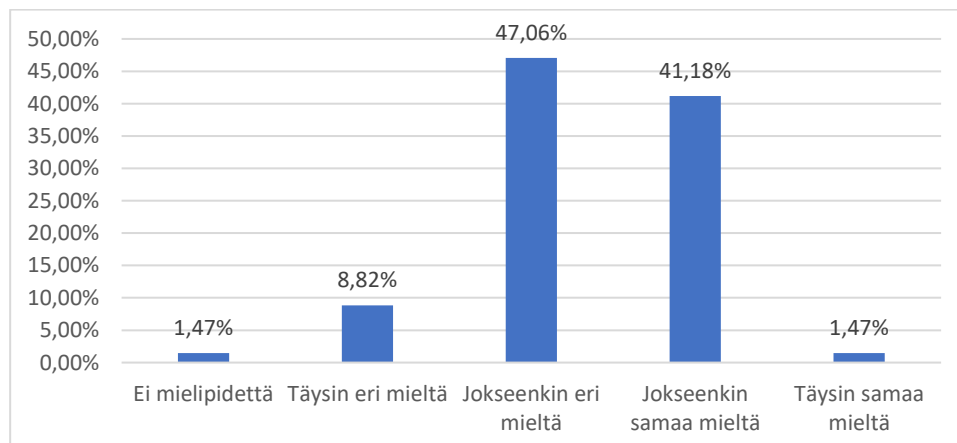


Kuva 15. Päivittäisjohtomme kannustaa minua hyödyntämään omaa osaamistani ja tietämystäni työssä.

Päivittäisjohtolta saatu tuki virheiden ja ongelmien rakentavassa käsittelyssä jakoi myös vastaajia. Vain muutama (2,94 %) oli täysin samaa mieltä siitä, että päivittäisjohto tukee virheiden ja ongelmien rakentavaa käsittelyä yksikössä. Hieman yli puolet (51,47 %) oli jokseenkin samaa mieltä, reilu kolmasosa (38,24 %) jokseenkin eri mieltä, pieni osa (5,88 %) täysin eri mieltä ja yhdellä vastaajista ei ollut asiaan mielipidettä.

#### 6.4 Asioiden johtamisen toteutuminen

Aikataulujen hallinta on yksi osa asioiden johtamista. Kyselyssä päivittäisjohtoon aikataulujen hallintaa koskeva väittämä jakoi vastaajia (kuva 16).



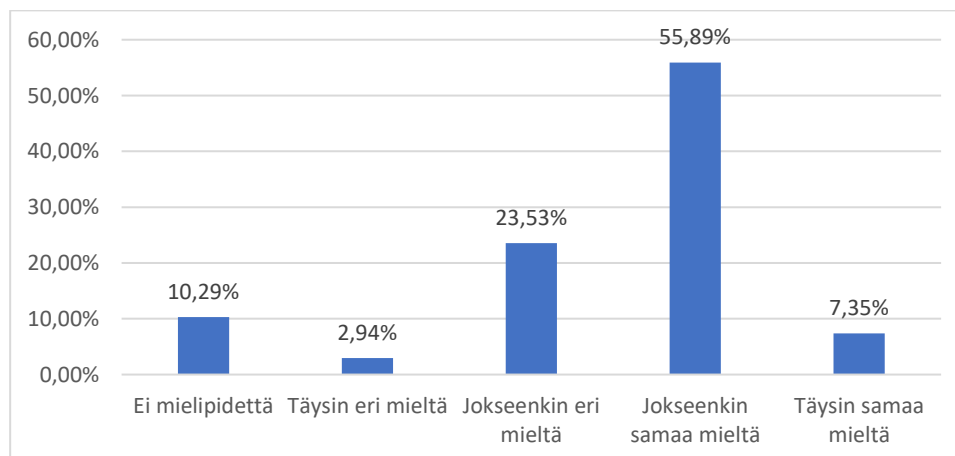
Kuva 16. Aikataulujen hallinta sujuu hyvin päivittäisjohtoltamme.

Suurin osa vastaajista oli joko täysin (10,30 %) tai jokseenkin (61,76 %) samaa mieltä siitä, että päivittäisjohto pyrki ohjaamaan resursseja ja osaamista sinne missä on suurin tarve. Neljäsosa (23,53 %) oli asiasta jokseenkin eri mieltä, muutama (2,94 %) täysin eri mieltä ja yhdellä (1,47 %) vastaajalla ei ollut mielipidettä asiaan.

Päivittäisjohtoon tulisi myös omalla toiminnallaan edistää työn sujumista yksikössä ilman häiriötekijöitä. Tästä olivat täysin samaa mieltä muutama (5,89 %) vastaaja, jokseenkin samaa mieltä reilusti yli puolet (58,82 %), jokseenkin eri mieltä kolmasosa (30,88 %) ja yhdellä (1,47 %) vastaajalla ei ollut mielipidettä.

## 6.5 Muutosjohtamisen toteutuminen

Päivittäisjohtajat koettiin yksikössä kehitysmuonteisiksi. Täysin samaa mieltä (8,96 %) ja jokseenkin samaa mieltä (73,13 %) oli suurin osa vastaajista. Jokseenkin eri mieltä kehitysmuonteisuudesta oli vain noin kymmenesosa (13,43 %), täysin eri mieltä yksi (1,49 %) vastaaja, ja muutamalla (2,99 %) ei ollut mielipidettä. Päivittäisjohto myös koettiin itse sitoutuneiksi sovittuihin muutoksiin, täysin samaa mieltä (8,93 %) tai jokseenkin samaa mieltä (55,89 %) oli reilusti yli puolet vastaajista. Neljännes (25 %) kuitenkin koki olevansa jokseenkin eri mieltä päivittäisjohtoon sitoutuneisuudesta sovittuihin muutoksiin ja pieni osa (4,41 %) oli täysin eri mieltä, yhtä pienellä osalla (4,41 %) ei ollut mielipidettä asiaan. Päivittäisjohtajien innostus omasta työstään näkyi vaihtelevasti vastaajille (kuva 17).



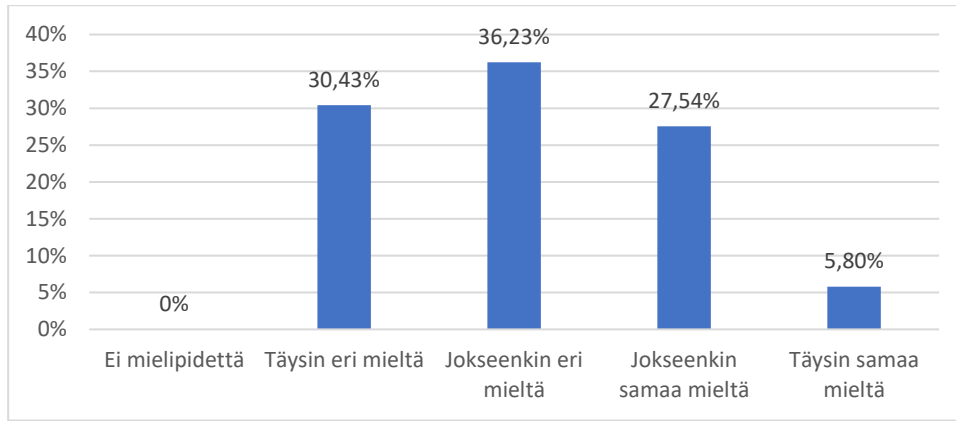
Kuva 17. Päivittäisjohtajamme ovat innostuneita omasta työstään.

Yksikön ollessa suurten muutosten alla vastaajat olisivat selkeästi kaivanneet lisää tukea päivittäisjohtajiltaan muutoksen keskellä. Päivittäisjohtajilta saadusta tuesta työntekijöille muutoksen keskellä oli täysin samaa mieltä vain yksi vastaaja (1,49 %), hieman reilu kolmasosa (37,32 %) oli jokseenkin samaa mieltä. Jokseenkin eri mieltä tuen saannista oli hieman alle puolet (43,28 %), täysin eri mieltä noin kuudesosa (16,42 %) ja yhdellä (1,49 %) vastaajalla ei ollut mielipidettä asiaan. Siitä huolimatta, ettei suurin osa kokenut saaneensa tukea muutoksen keskellä kokivat reilusti yli puolet päivittäisjohtajan olevan saavutettavissa ja läsnä muutoksen keskellä. Päivittäisjohtajan läsnäolosta ja saavutettavuudesta muutoksen keskellä oli täysin samaa mieltä pieni osa vastaajista (5,97 %), jokseenkin samaa mieltä yli puolet (56,72 %) vastaajista, jokseenkin eri mieltä neljännes (26,87 %), täysin eri mieltä alle joka kymmenesosa (7,46 %) ja muutamalla (2,99 %) ei ollut mielipidettä.

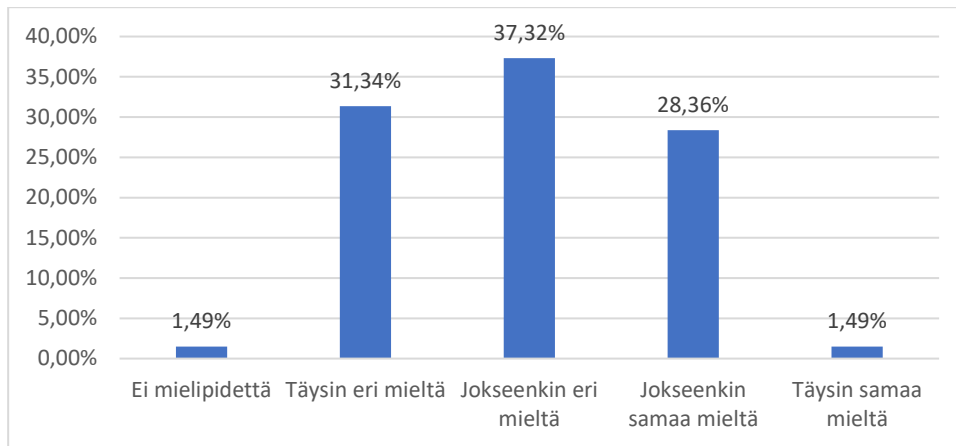
Vain yksi (1,45 %) vastaaja oli täysin samaa mieltä siitä, että päivittäisjohto kuuntelee mielipiteitä yksikön toiminnan kehittämiseksi. Jokseenkin samaa mieltä tästä oli hieman alle puolet (44,93 %), kolmasosa (34,78 %) oli jokseenkin eri mieltä ja noin joka kuudes (17,39 %) vastaaja oli täysin eri mieltä, yhdellä (1,45 %) vastaajalla ei ollut mielipidettä.

Hieman alle puolet (44,78 %) vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että päivittäisjohto edistää omalla toiminnallaan sitoutumista yksikköön. Jokseenkin eri mieltä oli kolmannes (29,85 %), täysin eri mieltä joka kuudes (17,91 %) vastaaja ja muutamilla (7,46 %) vastaajilla ei ollut asiaan mielipidettä.

Tulevaisuuden suunnitelmista kertomisen yksikköä koskien kokivat monet vastaajista huonoksi, (kuva 18) kuin myös riittävän osaamisen varmistamisen muutoksen keskellä (kuva 19).

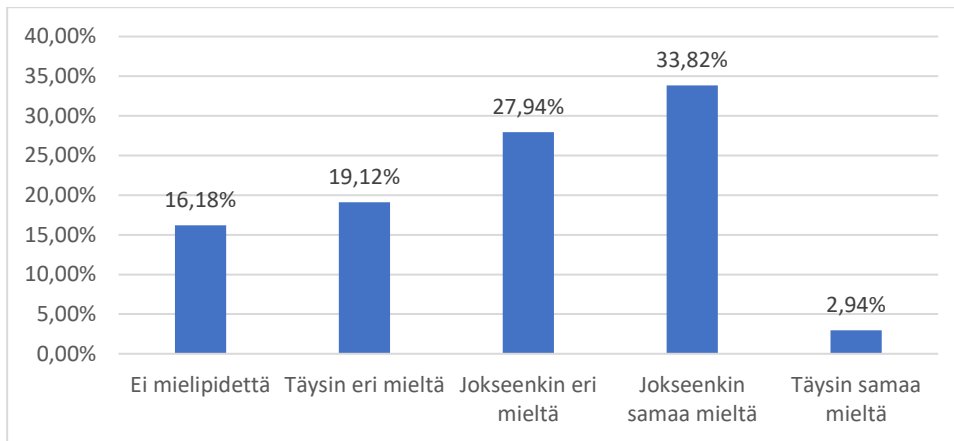


Kuva 18. Yksikkömme tulevaisuuden suunnitelmista kerrotaan selkeästi.



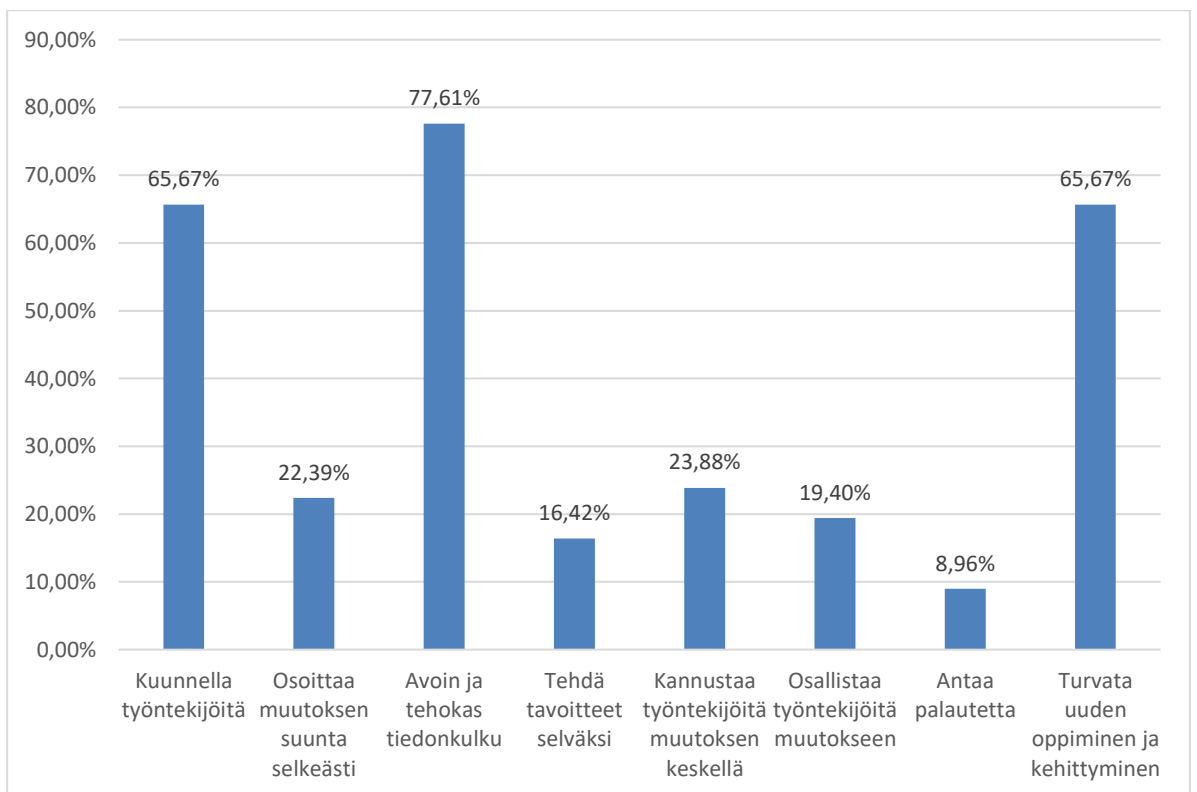
Kuva 19. Riittävä osaaminen pyritään varmistamaan muutoksen keskellä.

Näyttöön perustuva hoitotyö on tärkeää toteutettaessa käytännön hoitotyötä, toiminnan kehittämisessä olisi hyvä ottaa huomioon näyttöön perustuvan hoitotyön käytön tukeminen. Yllättävän isolla määrällä vastaajista ei ollut mielipidettä saadusta tuesta näyttöön perustuvan hoitotyön käyttöä kohtaan, samoin kuin monikaan ei kokenut tukea saavansa (kuva 20).



Kuva 20. Yksikössämme tuetaan näyttöön perustuvan hoitotyön käyttöä toimintamme kehittämisessä.

Muutosjohtamisen tärkeimmistä osa-alueista vastaajien tuli valita kolme itselleen tärkeintä asiaa. Tärkeimmäksi nousi avoin ja tehokas tiedonkulku, toiseksi tärkeimmäksi arvostettiin niin työntekijöiden kuunteleminen kuin uuden oppimisen ja kehittymisen turvaaminen (kuva 21).



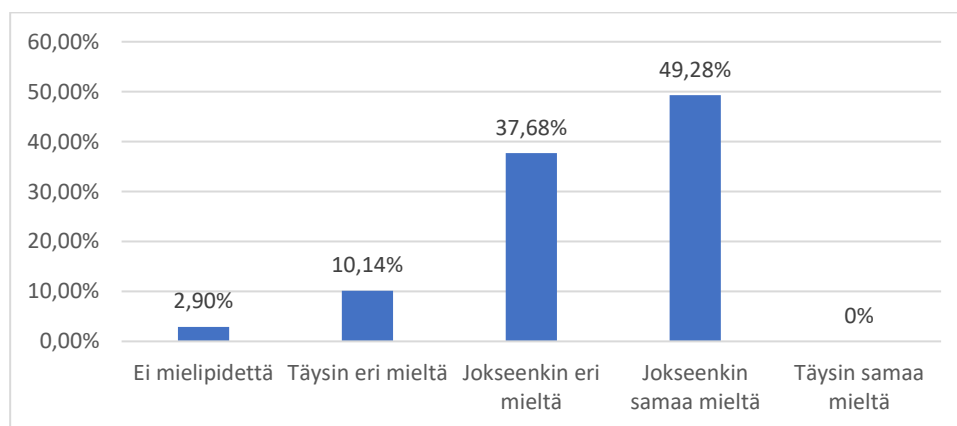
Kuva 21. Koen, että muutoksen keskellä päivittäisjohtajien on tärkeää:



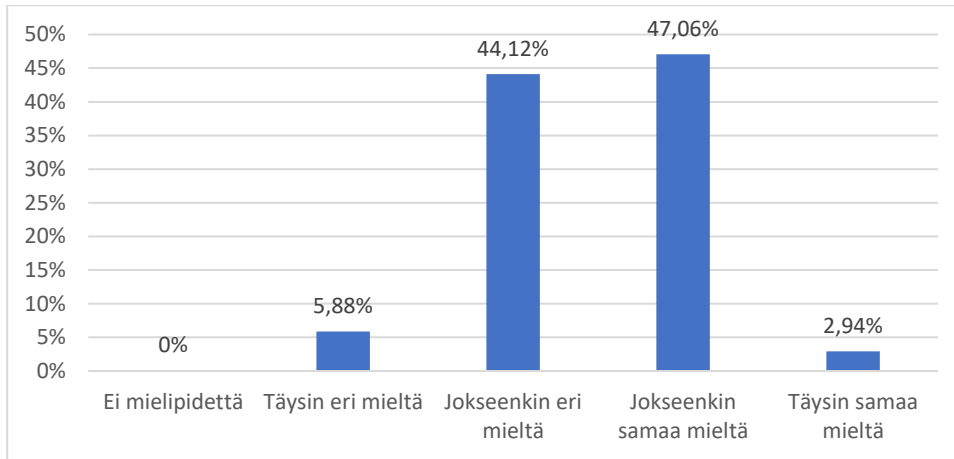
## 6.6 Viestinnän toteutuminen

Viestinnän toteutumista yksikössä kuvaavissa väittämissä käsiteltiin niin yksikön sisäistä kuin yksikön ja organisaation välillä olevaa viestintää sekä viestinnän ilmapiiriä. Muutama (5,97 %) vastaaja koki olevansa täysin samaa mieltä siitä, että yksikössä on hyvä ja luottamuksellinen ilmapiiri, jossa on helppo ilmaista omia ajatuksia ja tunteita, melkein puolet (42,26 %) olivat tästä joksseenkin samaa mieltä, kolmasosa (32,84 %) joksseenkin eri mieltä, hieman alle kymmenesosa (8,96 %) täysin eri mieltä ja muutama (2,99 %) ei ollut asiaan mielipidettä. Vuorovaikutuksen sujuvuudesta yksikössä oli täysin samaa mieltä muutama (5,97 %) vastaaja, joksseenkin samaa mieltä lähes puolet (47,76 %), joksseenkin eri mieltä 37,31 % ja täysin eri mieltä muutama (5,97 %), parilla (2,99 %) vastaajalla ei myöskään ollut asiaan mielipidettä.

Tiedon välittämisen avoimuus jakoi vastaajat lähes kahtia mielipiteissään (kuva 22). Vastaajat jakaantuivat kahtia myös yksikön sisällä tapahtuvan tiedonkulun sujuvuudesta kysyttäessä (kuva 23).

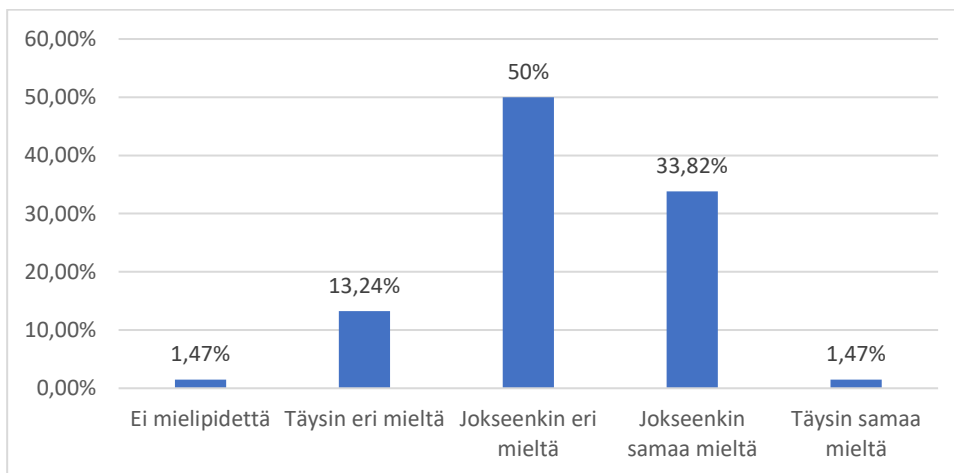


Kuva 22. Tiedon välittäminen yksikössämme on avointa.



Kuva 23. Tiedonkulku yksikköme sisällä on sujuvaa.

Reilusti yli puolet (63,24 %) vastaajista oli jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä oikea aikaisesta tiedon saannista yksikössä (kuva 24).



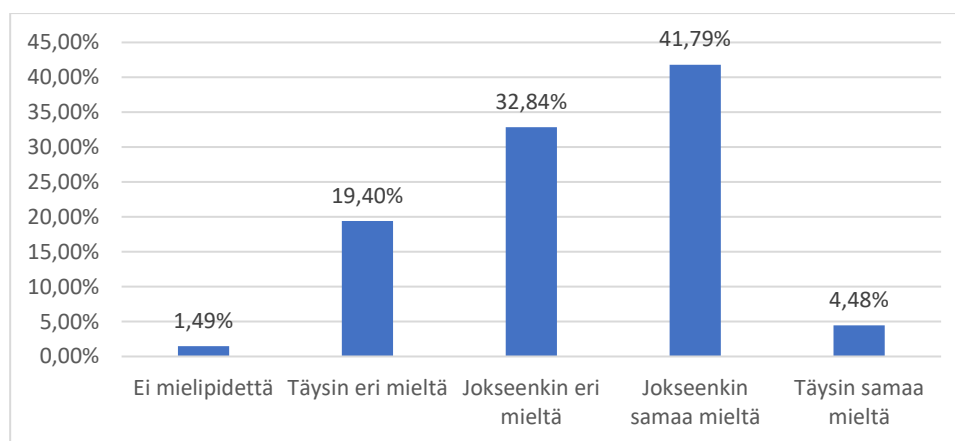
Kuva 24. Minulle kerrotaan oikea aikaisesti yksikköme toimintaa koskevista asioista.

Tiedonkulku organisaatiossa läpi eri tasojen koettiin molempiin suuntiin suurin piirtein yhtä heikoksi. Alle kolmasosa vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä, että tiedonkulku organisaation työntekijä- ja päivittäisjohtotasolta ylemmille tasoille on sujuvaa. Jokseenkin eri mieltä oli lähes puolet (48,53 %), hieman alle viidesosa (16,18 %) oli täysin eri mieltä ja joillakin (7,35 %) vastaajista ei ollut asiasta mielipidettä. Toisinpäin kulkeva tiedonkulku arvioitiin yhtä heikoksi, vain 1,47 % oli täysin samaa mieltä, että tiedonkulku organisaation ylemmiltä tasoilta päivittäisjohto- ja työntekijätasolle on sujuvaa. Neljäsosa (23,54 %) oli

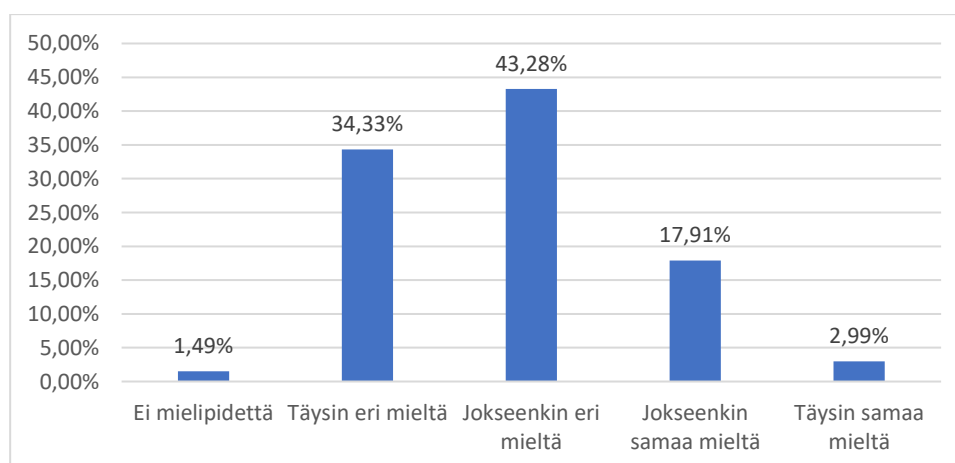
jokseenkin samaa mieltä, kolmasosa (35,29 %) jokseenkin eri mieltä, neljäsosan ollessa täysin eri mieltä tästä. Yllättävästi kymmenesosalla (11,76 %) vastaajista ei ollut tähän mielipidettä ollenkaan.

## 6.7 Työn arvostuksen ja palautteenannon näkyminen työntekijöille

Hyvistä suorituksista koki puolet saavansa palautetta päivittäisjohtolta, kun taas toinen puoli ei saanut palautetta (kuva 25). Säännöllistä palautetta omasta onnistumisesta työssään taas suurin osa ei kokenut saavansa (kuva 26).



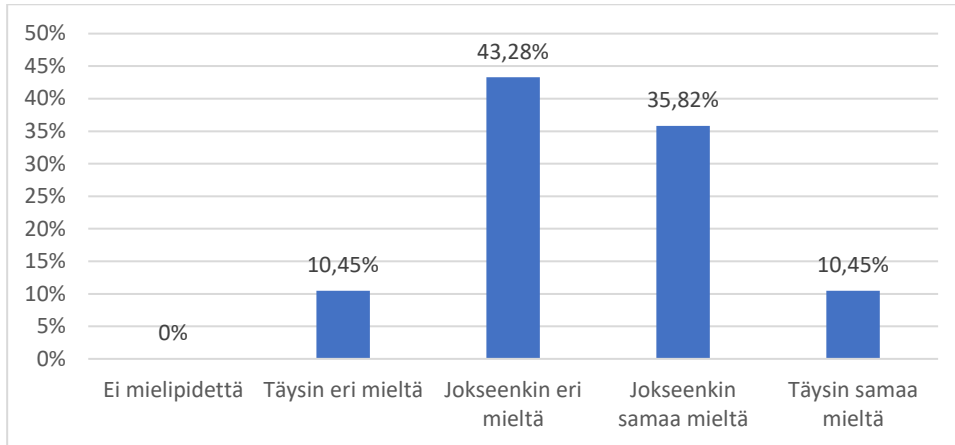
Kuva 25. Saan myönteistä palautetta hyvistä suorituksista päivittäisjohtoltamme.



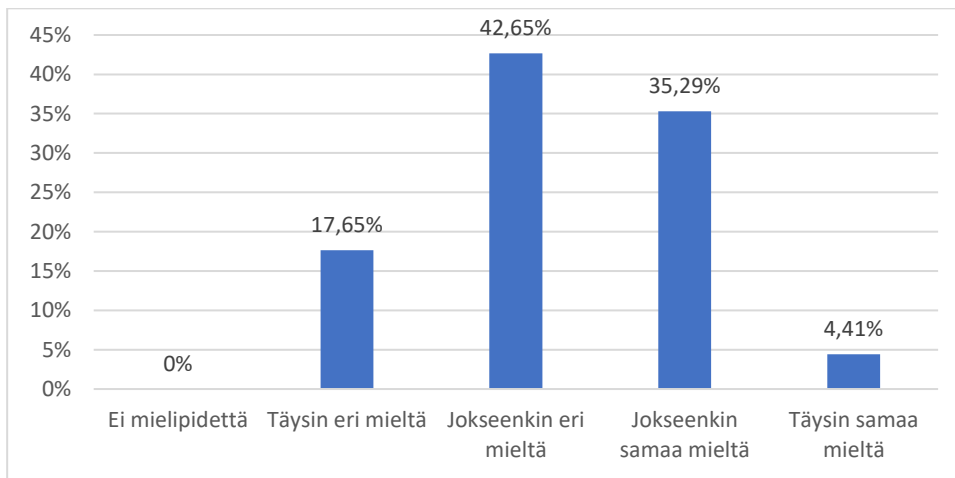
Kuva 26. Saan työssäni säännöllisesti palautetta siitä, miten olen onnistunut.

Kysyttäessä vastaajien omasta palautteenannosta niin hyvästä (kuva 27), kuin huonostakin (kuva 28) johtamisesta vastaajista yli puolet olivat sitä mieltä, että

he eivät anna palautetta kummastakaan, hieman alle puolet antoivat hyvästä johtamisesta, kun taas huonosta johtamisesta palautetta antoi vielä pienempi osa.



Kuva 27. Annan palautetta hyvästä johtamisesta.



Kuva 28. Annan palautetta huonosta johtamisesta.

## 6.8 Mitä asioita ja miten tulisi päivittäisjohtamisessa kehittää

Kehitettäviä asioita tuli vastauksissa esiin jokaisella päivittäisjohtamisen osa-alueella. Eniten esille tulivat kehitettäviksi asioiksi seuraavat asiat osa-alueiden sisällä.

### 6.8.1 Ihmisten johtamisessa kehitettäviä asioita

Ihmisten johtamisessa kehitettäviksi asioiksi vastaajat kokivat yhdeksi tärkeimmistä asioista henkilökohtaisen kohtaamisen alaisten ja työnjohdon välillä. Selkeämmän ja sujuvamman listanvedon vaikutus työpäivän sujumiseen nimettiin tärkeäksi. Ihmisten jaksamisesta huolehtiminen varsinkin tasapuolisesta työnjaosta huolehtimalla sekä tasapuolisesti johtamalla kaikkia oli mainittu kehitettävissä kohteissa. Vastaajat halusivat johdonmukaisia päätöksiä ja panostamista salisijoitteluihin, jotta yksittäisen hoitajan työviikosta ei tulisi liian raskasta. Myös selkeät säännöt ja normit, jotka koskevat kaikkia työntekijöitä olivat tärkeitä ja se että, sovituissa prosesseissa ja käytännöissä pysyttäisiin päivittäisjohtossa olevan henkilön muuttumisesta huolimatta. Vastaajien mielestä oli myös tärkeää, että jokainen ammattiryhmä tekisi sille kuuluvia tehtäviä. Varahenkilöiden kuormitus koettiin valtavaksi, tämän vuoksi riittävän varahenkilöiden määrän turvaaminen oli vastaajien mielestä tärkeää, jotta lakisääteiset tauot toteutuisivat joka vuorossa.

### 6.8.2 Itsensä johtamisessa kehitettäviä asioita

Vastaajat toivoivat kaikilta, niin päivittäisjohtajilta kuin toisiltaankin kollegiaalista käyttäytymistä. Osa vastaajista koki, että johdon selkeät tavoitteet ovat jääneet heille epäselviksi, he kokivat, että muutokset olivat äkkinäisiä ja poukkoilevia. Henkilöt, jotka toimivat listanvetäjinä ovat vastaajien mielestä hyvin erilaisia, kuin myös heidän osaamistasonsa vaihtelee suuresti. Päivittäisjohtamisen tason vastaajat kokivat peilautuvan suoraan salityöskentelyyn, turha säätäminen aiheuttaa stressiä salityöskentelyyn.

*Maltillinen ja työntekijät tunteva listanvetäjä tuo päivään rauhallisen tunnelman, jonka turvin työpäivä sujuu mielekkäästi.*

*Vahvuus päivittäisjohtamisessa: henkilö on itse tehnyt salityötä tai tekee sitä edelleen. Tietää mitä salissa tapahtuu, tuntee ihmiset ja tietää mistä puhutaan.*

### 6.8.3 Osaamisen johtamisessa kehitettäviä asioita

Osaamisen johtamisessa yhdeksi tärkeimmistä asioista vastauksissa nousi päivittäisjohdon henkilökunnan tuntemus, perustyön tuntemus, hoitajan osaamisen tason tunteminen ja mielenkiinnon huomioiminen työtehtävissä, sekä työntekijöiden kuunteleminen resursseissa.

*Päivittäisjohdon tulisi tuntea työntekijät paremmin, tietää heidän vahvuutensa, jotta osaa suunnata oikeita resursseja oikeisiin kohtiin ja varmistaa näiden riittävyys.*

Vastaajat kokivat, että uuden oppimisen turvaaminen ja kehittyminen esimerkiksi koulutusten avulla olisi tärkeää. Myös perehtyjille kuuluisi saada rauha työntekoon, sekä vanhojen työntekijöiden perehdytykseen uusiin asioihin tulisi kiinnittää huomiota ja antaa aikaa, jotta osaaminen voidaan turvata. Kehityskeskustelut ja niiden päivittäminen ajan tasalle, oli vastaajien mielestä tärkeä kehitettävä asia. Niidenkin perusteella osaamista voisi jakaa tasaisesti ja järkevästi.

*Jokaisen työntekijän tulisi pystyä toimimaan missä tahansa osastolla tehtävässä ns. perustoimenpiteessä ja päivystävien hoitajien omata sellainen tieto-/taitopohja, että selviävät myös harvinaisemmista tapauksista ilman, että potilasturvallisuus vaarantuu.*

### 6.8.4 Asioiden johtamisessa kehitettäviä asioita

Asioiden johtamisen puolellakin nousi esiin vastauksissa resurssien oikean käytön tärkeys.

*Tulisi muistaa, ettei selviytymisestä liian vähillä resursseilla saisi tulla uutta normaalia.*

Vastaajat kokivat, että päivittäisjohdon olisi hyvä pystyä ennakoimaan asioita, jos se vaan on mahdollista. Toiminnan selkeät tavoitteet pitäisi näkyä kaikille ja toiminta olla tavoitteiden mukaista, tähän auttaisi vastaajien mukaan konkreettiset tavoitteet ja niiden mietitty toteuttaminen sekä implementointi käyttöön. Töiden ja vastuiden sekä vastuualueiden tasainen jakautuminen olisi myös vastaajien mielestä tärkeää ja omien vastuualueiden hoitamiseen tulisi antaa tarvittava aika.

#### **6.8.5 Muutosjohtamisessa kehitettäviä asioita**

Työntekijöiden huomioiminen ja kuunteleminen muutoksen keskellä koettiin tärkeäksi. Päivittäisjohdon tuki henkilökunnalle ja henkilökunnan puolella oleminen muutoksen tuomassa ulkopuolisessa paineessa mainittiin tärkeäksi vastaajille. Myös uudistuksista tiedottaminen voisi olla laajempaa, eikä liikaa uudistuksia saisi vastaajien mielestä tulla kerralla. Muutoksen implementointiin käytäntöön tulisi myös kiinnittää huomiota sekä uudistusten toteutumisen ohjaukseen ja seurantaan käytännössä.

#### **6.8.6 Viestinnässä kehitettäviä asioita**

Avoin ja tehokas tiedonkulku, sekä tiedonkulun parantaminen oli isolle osalle vastaajista tärkeää. Tiedon saaminen ajoissa asioista, jotka koskevat omaa työtä oli tärkeää. Tiedonkulussa johdon kesken koettiin olevan kehitettävää, sekä henkilökunnan riittävässä ohjeistuksessa asioista. Yhteiskeskusteluja tai infotilaisuuksia toivottiin enemmän.

*Asioiden saaminen näkyvämmiksi ja avoimemmaksi. Tuntuu, että monet asiat kulkevat työntekijältä työntekijälle, eikä aina ole selvää, mitä asioita pitäisi tietää ja mikä asia on koko osaston käytäntö, mikä puolestaan yksittäisen henkilön mielipide.*

### 6.8.7 Palautteenannossa ja työn arvostuksessa kehitettäviä asioita

Alaisten arvostaminen ja työntekijöiden kuuntelemiseen tulisi vastaajien mielestä kiinnittää huomiota. Vastaajat kokivat haluavansa rauhan työnteolle, sekä vastuualuetöiden tekemiselle, tämä myös osoittaisi sitä, että niidenkin tekemistä arvostettaisiin. Ihmisten jaksamisen huomiointiin päivittäisjohtamisessa tulisi vastaajien mielestä kiinnittää enemmän huomiota. Vastaajat halusivat työntekijöille tasa-arvoista kohtelua ja tarvittaessa päivittäisjohton puuttumista työntekijän käytökseen. Myös nopeaan korjaavaan palautteeseen tulisi vastaajien mielestä kiinnittää huomiota. He myös toivoivat enemmän henkilökohtaista palautetta sekä kannustamista.

### 6.8.8 Päivittäisjohtamisen kehittäminen

Vastaajien mielestä riittävän varahenkilömäärän sekä henkilökuntamäärän turvaaminen olisi yksi suuri asia päivittäisessä töiden sujumisessa. Kun henkilökunnassa tulee sairastapauksia, tulisi saleja perua rohkeammin tai sijoitella potilaita järkevämmiin. Päivystyssalien toiminta tulisi kuitenkin turvata esimerkiksi huolehtimalla niihin tauottajat tai tarvittavat apulaiset aloitukseen. Myös selkeät ja yhdenmukaiset työskentelytavat olisivat tärkeitä.

*Asioiden (päivittäisjohton) yhdenmukaistaminen, jokainen tekee tällä hetkellä omalla tavallaan, joten kokonaiskuva jää epäselväksi. Listanvetäjän työtehtävistä runko työpäivään.*

Päivittäisjohton tulisi miettiä ajatuksella päivittäistä salityön etenemistä ja pyrkiä omalla toiminnallaan pitämään tunnelma rauhallisena. Päivittäisjohton saatavilla olemiseen tarvittaessa sekä esimerkillä johtamiseen voisi vastaajien mielestä kiinnittää huomiota. Myös työilmapiiriin panostaminen ja positiivinen ilmapiiri olisi vastaajien mielestä tärkeää johtamisen kehittämisessä.

Selkeät suunnitelmat esimerkiksi perehdytysaikataulujen ja tavoitteiden suhteen, sekä niiden seuranta ja tarpeen vaatiessa suunnitelman muuttaminen,



parantaisivat perehdytyksen tuloksia. Systemaattinen kirjallinen perehdytysohjelma olisi tärkeä.

Oman henkilöstön tuntemiseen ja osaamisen tuntemiseen tulisi kiinnittää huomiota. Omien kokousten pitäminen anestesia- ja instrumenttihoitajille olisi tärkeää. Niiden avulla tärkeiden asioiden tiedottaminen onnistuisi paremmin. Vain sähköpostitse tiedottaminen koettiin tehottomaksi.

## **7 POHDINTA**

Päivittäisjohtaminen leikkausosastolla kyselyn tulosten perusteella pyrittiin selvittämään päivittäisjohtamisen toteutumista sen osa-alueiden kautta, missä osa-alueilla on onnistuttu ja mitä kehitettävää päivittäisjohtamisessa on tällä hetkellä. Tulosten perusteella voidaan osastolla miettiä keinoja ja työkaluja, kuinka kehittää päivittäisjohtamista eteenpäin.

### **7.1 Tulosten tarkastelu**

Kirjallisuuden pohjalta päivittäisjohtaminen pitää sisällään useita osa-alueita; ihmisten johtaminen, itsensä johtaminen, asioiden johtaminen, osaamisen johtaminen ja muutosjohtaminen (Ollila 2006, 77; TTK 2017). Näiden osa-alueiden sisältä viestintä, palautteenanto sekä työn arvostus nousivat kirjallisuuden mukaan tärkeiksi asioiksi päivittäisjohtamisessa ja päivittäisjohtajan työssä.

Lähes kaikilla johtamisen osa-alueilla vastaukset jakoivat vastaajia niihin, jotka olivat vastauksista samaa mieltä tai eivät olleet. Lähes missään vastauksessa vastaajat eivät selkeästi olleet yhtä mieltä vastauksesta. Tämä voisi kertoa siitä, että päivittäisjohtamista koskevat asiat voi toinen vastaaja kokea lähempänä itseään oleviksi kuin toinen vastaaja. Varmasti myös tietynlaiset henkilö-kemiat perustyötä tekevän henkilön ja päivittäisjohtajan välillä voivat vaikuttaa jonkin verran eri vastaajien vastauksiin ja näin ollen kyselyn tuloksiin.

Ihmisten johtamisen osa-alueella selkeimmin kehitettäviä kohteita olivat: vastuun jako tasaisesti työn tekijöille, työn tekijöiden päivittäisten tehtävien määrittelyn onnistuminen, päivittäisjohdon tuen anto uusien työkäytäntöjen käyttöönotossa, sekä päivittäisjohdon oman toiminnan vaikutus tiimityön edistämiseen ja yksittäisen työntekijän innostukseen tehdä työnsä paremmin. Henkilökohtainen kohtaaminen alaisten ja työnjohdon välillä oli vastaajien mielestä tärkeää ihmisten johtamisessa.

Itsensä johtaminen oli johtamisen osa-alueista ainut, jonka vastaajat kokivat suurimmalta osin onnistuneeksi. He kokivat tunnistavansa omat vahvuutensa työssä ja pyrkivät mielestään käyttämään niitä mahdollisimman paljon. He myös kokivat tunnistavansa heikkoutensa sekä kehittämään itseään työssään. Lähes kaikki vastaajat olivat tietoisia yksikön perustehtävästä ja pyrkivät toimimaan työssään perustehtävän edistämiseksi sekä havaitsivat, mikä on olennaisin tehtävä työssä sillä hetkellä. Kehitettäviksi alueiksi itsensä johtamisen saralla he kokivat, etteivät he pystyneet vaikuttamaan omalla päätöksenteollaan osaston arkeen ja toimintaan, myös osa koki, etteivät yksikön toimintaa ohjaa yhteiset arvot. Yhdeksi tärkeimmistä asioista he mainitsivat, että he toivoivat niin päivittäisjohtajilta, kuin toisilta kollegoiltaan kollegiaalista käyttäytymistä.

Osaamisen johtamisen osa-alueella vastaajat kokivat, että heidän työllensä oli tärkeää, että johtamisella pystytään kohdentamaan oikeanlaista osaamista oikeaan paikkaan. Kehitettäviä asioita heidän mielestään oli päivittäisjohdon omissa tiedoissa ja taidoissa, jotta päivittäisjohto pystyy tukemaan alaistensa oman osaamisen kehittymistä. Vastaajien mielestä työntekijöiden henkilökohtaisen osaamisen kehittymisen tuessa oli myös parannettavaa, sekä päivittäisjohdon tietämyksessä alaistensa osaamisen heikkouksissa ja vahvuuksissa. Myös hiljaisen tiedon näkyväksi tuomisen edistäminen oli selkeästi kehitettävää. Vastaajat kokivat, että uuden oppimisen turvaaminen ja kehittyminen esimerkiksi koulutusten avulla olisi tärkeää.

Asioiden johtamisessa kehityskohteeksi vastaajat nimesivät aikataulujen hallinnan sujumisen. Myös resurssien oikea kohdentaminen tuli vastauksissa esiin. Tämän suurin osa vastaajista koki tärkeäksi ja suurin osa koki, että päivittäisjohto pyrkii ohjaamaan resursseja ja osaamista sinne missä on suurin

tarve. Suurin osa vastaajista koki myös, että päivittäisjohto pyrki omalla toiminnallaan edistämään työn sujumista, jotta se sujuisi ilman häiriötekijöitä.

Muutosjohtamisessa tärkeimmiksi asioiksi vastaajat kokivat avoimen ja tehokkaan tiedonkulun, työntekijöiden kuuntelemisen sekä uuden oppimisen ja kehittymisen turvaamisen. Kehitettäviksi asioiksi he kokivat muutoksen keskellä riittävän osaamisen varmistamisen ja näyttöön perustuvan hoitotyön käytön toiminnan kehittämisessä. Myös päivittäisjohtajan tuessa muutoksen keskellä oli vastaajien mielestä parannettavaa, sekä yksikköä koskevien tulevaisuuden suunnitelmien kertomisessa. Vastaajat kokivat kuitenkin päivittäisjohtajat kehitysmuutoksiksi, itse sitoutuneiksi sovittuihin muutoksiin, sekä innostuneiksi omasta työstään.

Viestinnän osalta kehitettäviksi asioiksi kyselyn pohjalta tuli esiin tiedonkulku organisaatiossa eri tasojen välillä molempiin suuntiin, sekä vastaajien kokemus siitä, että heille kerrotaan oikea aikaisesti yksikön toimintaa koskevista asioista. Osa väittämistä jakoi vastaajat lähes kahtia. Osa koki tiedon välittämisen yksikössä avoimeksi, osa taas ei. Samalla tavalla vastaajat kokivat tiedonkulun yksikön sisällä; noin puolien vastaajien mielestä se sujui, puolien mielestä ei. Yhteistilaisuuksia tai infokeskusteluja toivottiin enemmän, jotta tiedonkulku yksikön sisällä olisi sujuvampaa ja nopeampaa.

Myönteistä palautetta hyvistä työsuorituksista kokivat vastaajat jonkin verran saavansa, mutta säännöllisessä palautteen saannissa oli selkeästi kehitettävää. Myös vastaajien omassa palautteenannossa johtamiseen liittyen oli selkeästi kehitettävää, niin hyvää, kuin huonoakin johtamista koskien.

Päivittäisjohtamisen kehittämistä koskevassa kysymyksessä vastaajat kokivat tärkeäksi riittävän varahenkilömäärän ja henkilökuntamäärän turvaamisen tilanteessa kuin tilanteessa, sekä selkeiden ja yhdenmukaisten työskentelytapojen tärkeyden. Myös rauhallinen tunnelma johtamisen osalta sekä johtajien saatavilla oleminen olivat tärkeitä asioita vastaajille. Työntekijöiden tunteminen sekä heidän osaamisensa tunteminen olivat myös yksi avaintekijöistä, jotta päivittäisjohtaminen onnistuu parhaalla mahdollisella tavalla.

## 7.2 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimus toteutettiin hyvää tutkimusetiikkaa noudattaen ja sen luotettavuutta arvioidaan tutkimusraportissa kattavasti. Tiedonkeruu suunniteltiin huolellisesti. Kysymykset suunniteltiin niin, etteivät ne johdattele vastaajaa tiettyihin vastauksiin. (Ks. Heikkilä 2008, 29–30.) Tutkimukseen osallistujille korostettiin, että tutkimukseen vastaaminen on vapaaehtoista. Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, eikä yksittäisiä vastaajia pystytä tunnistamaan tutkimusraportista. (Ks. Hirsjärvi ym. 2000, 26–28, 219., Kankkunen ym. 2013, 218–221.) Tutkimuksen eettisyyttä pohdittaessa, voi miettiä vaikuttaako tutkimuksen tuloksiin tutkimuksen tekijän oma työskentely tutkimuksen kohteena olevalla osastolla. Tutkimuksen aikana tutkimuksen tekijä pyrki vastaamaan tutkimusta koskeviin kyselyihin mahdollisimman neutraalista, eikä pyrkinyt näin ollen vaikuttamaan tutkimuksen tulokseen. Kyselyn vastaukset myös käsiteltiin juuri sellaisina vastauksina, kuin mitä tutkimuksesta tuli, eikä tutkimuksen tekijän oma mielipide vaikuttanut niihin lainkaan. Tutkimuksen tuloksista ei yksittäisen vastaajan mielipide tule ilme, eikä vastaajat ole näin ollen tunnistettavissa tuloksista. Tutkimukseen myös haettiin ja saatiin tutkimuslupa HUSin ohjeiden mukaisesti.

## 7.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen tiedonkeruu suunniteltiin huolellisesti, tutkimuslomake pohjautui teorian tietoon ja kysymykset tehtiin mahdollisimman yksiselitteisiksi sekä helpoiksi vastata, jotta väärinymmärrysten riski olisi mahdollisimman pieni.

Kysely oli suunnattu osaston lähiesimiehille ja päivittäisjohtajille sekä perustyössä oleville anestesia- ja leikkaussairaanhoidajille. Kyselyn vastausprosentti pyrittiin saamaan korkeaksi. Katoa kyselyyn vastanneissa pyrittiin minimoimaan selkeällä motivoivalla saatekirjeellä, helposti vastattavalla kyselylomakkeella ja helposti palautettavalla, anonyymilla, internetissä olevalla kyselylomakkeella. (Heikkilä 2008, 30, 43–44, 186–188.) Sähköisen kyselylomakkeen etuja ovat taloudellisuus, nopeus, joustavuus, helppous sekä ympäristön

säästäminen. Haasteina taas voivat olla lomakkeen pituus sekä ajankäytön rajallisuus. (Kankkunen ym. 2013, 120.) Tämän vuoksi kysely pyrittiin tekemään sopivan lyhyeksi ja helpoksi vastata, jotta siihen vastaaminen onnistuu sujuvasti työaikana. Tutkimuslomake pohjautuu teoriatietoon ja kyselyn kysymykset on pyritty tekemään yksiselitteisiksi, eli kaikkien vastaajien tulisi ymmärtää kysymykset samalla tavalla. Tutkimuslomake oli esitettävä Sairaanhoidaja YAMK- opiskelijoiden asiantuntijapaneelissa sekä muutamalla leikkausosaston entisellä työntekijällä, jotta kysymysten sisältöä tai muotoa oli voitu tarpeen vaatiessa täsmentää. (Ks. Hirsjärvi ym. 2000, 191, 213–214; Heikkilä 2008, 22, 186, 188; Kankkunen ym. 2013, 191–192.)

Tutkimustulokset raportoitiin mahdollisimman tarkasti ja puhtaina tuloksina. Myös mahdolliset kielteiset tulokset ja tutkimuksen puutteet on raportoitu. (Ks. Kankkunen ym. 2013, 225.)

Tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia tarkastellaan. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, onko tutkimuksessa mitattu juuri sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. Reliabiliteetti taas viittaa tulosten pysyvyyteen. (Ks. Kankkunen ym. 2013, 189.) Opinnäytetyön tekijä on itse rajannut päivittäisjohtamisen osa-alueet kirjallisuuteen perustuen, tämän vuoksi samankaltainen tutkimus/kysely jonkun muun henkilön tekemänä samasta aihealueesta voisi olla tuloksiltaan hieman erilainen johtuen päivittäisjohtamisen määritelmän rajaamisesta eri tavalla. Validiteettia mietittäessä, tutkimuslomake/mittari ei välttämättä ole validi kaikilla mittareilla, mutta tähän työhön ja tutkimukseen se on sopiva.

## **8 JOHTOPÄÄTÖKSET**

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää osaston päivittäisjohtamista, jotta tutkimustulosten perusteella yksikössä voidaan miettiä keinoja ja työkaluja, kuinka kehittää päivittäisjohtamista eteenpäin. Kyselyn vastauksissa tuli selkeästi ilmi, että kehitettävää on jokaisella osa-alueella, toisissa enemmän, toisissa vähemmän. Monet asiat olisivat varmasti kehitettävissä parempaan suuntaan jo aivan pienillä muutoksilla johtamisessa. Ihmisten johtamisen osa-alueella

vastuun jako tasaisemmin työntekijöille ja tuki päivittäisjohtolta uusien työkäytänteiden käyttöönotossa. Itsensä johtamisessa yhteisten arvojen parempi esiin tuominen yksikössä, sekä kollegiaalinen käyttäytyminen. Osaamisen johtamisen osa-alueella hiljaisen tiedon näkyväksi tuominen ja asioiden johtamisessa huomion kiinnittäminen oikeaan resurssien kohdentamiseen. Muutosjohtamisen osa-alueella riittävän osaamisen varmistaminen muutoksen keskellä sekä parempi tiedottaminen yksikköä koskevien tulevaisuuden suunnitelmien suhteen. Viestinnän kannalta oikea-aikainen tiedonkulku oikeille henkilöille olisi asia, johon kiinnittää huomiota ja joka varmasti pienellä vaivalla olisi parannettavissa. Palautteenanto niin kollegoiden kesken kuin päivittäisjohton suunnalta olisi myös pienellä asian huomioimisella muutettavissa parempaan suuntaan.

Monet asiat päivittäisjohtamisessa pystyisi siis pieniä asioita huomioimalla muuttamaan parempaan suuntaan. Opinnäytetyön kyselyn perusteella ei pysty antamaan mitään tiettyjä konkreettisia ehdotuksia, miten parantaa kyseisessä esiin nousseita kehityskohteita. Avoimen kysymyksen perusteella vastaajat kertoivat joitakin ehdotuksia päivittäisjohtamisen kehittämiseksi. Kuitenkin tämän opinnäytetyön perusteella tulevat paremmin esille kehityskohteet sekä ne asiat, jotka olivat vastaajien mielestä jo suhteellisen toimivia. Näiden vastausten perusteella osastolla voidaan miettiä keinoja päivittäisjohtamisen kehittämiseen. Kaikkea ei varmastikaan pystytä kehittämään kerralla, vaan pieniä osa-alueita kerrallaan, näin muutokset saataisiin paremmin implementoitua pysyviksi jokapäiväisessä toiminnassa.

Tämän opinnäytetyön tuloksilla on merkitystä päivittäisjohtamisen kehittämisessä leikkausosastolla, tulokset kertovat mitkä ovat vastaajien mielestä selkeimmin kehitettäviä kohteita. Päivittäisjohtamisen kehittäminen ja vastuun ottaminen siitä tosin jää osaston henkilökunnalle itselleen. Tulosten perusteella he voivat miettiä miten päivittäisjohtamista lähteä kehittämään ja miten muutokset siinä saa implementoitua pysyviksi jatkossakin.

Jatkotutkimusehdotuksia tähän tutkimukseen liittyen voisi olla esimerkiksi jonkinlainen toiminnallinen tutkimus missä mietittäisiin keinoja, kuinka kehitettävät asiat voitaisiin implementoida osaston käytäntöihin, sekä myös tuoda esi-

merkiksi uusien työntekijöidenkin tietoon, jotta päivittäisjohtamisen kehittäminen ei pysähtyisi. Saman kyselyn suorittaminen myös esimerkiksi vuoden päästä siitä, kun päivittäisjohtamista on alettu osastolla kehittää, voisi kertoa, kuinka hyvin kehittämisessä on onnistuttu. Myös saman kyselyn tekeminen säännöllisesti, esimerkiksi vuosittain tai kahden vuoden välein, voisi antaa palautetta päivittäisjohdolle sekä koko osaston henkilökunnalle kehitettävistä kohteista sekä suunnasta, johon päivittäisjohtamista tulisi kehittää.

## LÄHTEET

- Aalto, P. 2014. Muutos sosiaali- ja terveydenhuollon organisoinnissa ja hoitotyön johtajuus. *Hoitotiede* 3, 231–232.
- EORNA. 2009. Eorna framework for perioperative nurse competencies. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.eorna.eu/attachment/283394/> [Viitattu: 12.1.2018.]
- Grönroos, E. & Perälä, M.-L. 2004. Johtamistutkimus terveydenhuollossa – kirjallisuuskatsaus. *Stakes, Aiheita* 22/2004. Helsinki: Stakes.
- Harmoinen, M. 2014. Arvostava johtaminen terveydenhuollossa. Tampereen yliopisto. Terveystieteiden yksikkö. Väitöskirja.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, S., Remes, S. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Holden, R. J., Eriksson, A., Andreasson, J., Williamsson, A. & Dellve, L. 2015. Healthcare workers' perceptions of lean: A context-sensitive, mixed methods study in three Swedish hospitals. *Applied Ergonomics* 47, 181–192.
- Holopainen, A., Junttila, K., Jylhä, V., Korhonen, A. & Seppänen, S. 2013. Johda NÄYTTÖ KÄYTTÖÖN hoitotyössä. Helsinki: Fioca.
- HUS. 2012. Edelläkävijä. Vaikuttavaa hoitoa potilaan parhaaksi. Strategia 2012-2016. Helsingin- ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.hus.fi/hus-tietoa/hallinto-ja-paatoksenteko/hallinto/strategia/Documents/HUS%20strategia%202012-2016.pdf> [Viitattu: 18.1.2018.]
- HUS. 2015. Jorvin sairaalan pitkän aikavälin toiminta- ja tilasuunnitelma. Helsingin- ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://hus01.tjhosting.com/kokous/20152000-7-98363.PDF> [Viitattu: 13.1.2018.]
- HUS. 2016. Hyvää työpäivää! Henkilöstökertomus 2016. Helsingin- ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri. WWW-dokumentti. Saatavissa: [http://niinidigi.kopio-niini.fi/hus/hus\\_henkilostokertomus\\_2016/#/1](http://niinidigi.kopio-niini.fi/hus/hus_henkilostokertomus_2016/#/1) [Viitattu: 13.1.2018.]
- HUS. 2017. Hoitotyö Atekissa. HYKS. ATeK. Helsingin- ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.hus.fi/hus-tietoa/sairaanhoitoalueet/hyks/hyks-atek/hoitotyö/Documents/ATeK-hoitoty%C3%B6n%20esite%202017.pdf> [Viitattu: 21.12.2017.]
- Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta. Väitöskirja.
- Jalava, U. 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Helsinki: Tammi.



Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2013. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: Sanoma Pro.

Karma, A., Kinnunen, T., Palovaara, M. & Perttunen, J. 2016. Perioperatiivinen hoitotyö. Helsinki: Sanoma Pro.

Kivinen, T. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Kuopion yliopisto. Terveystalouden ja -talouden laitos. Väitöskirja.

Lukkari, L., Kinnunen, T. & Korte, R. 2007. Perioperatiivinen hoitotyö. Helsinki: WSOY.

Marjamaa, R. A. & Kirvelä, O. A. 2007. Who is responsible for operating room management and how do we measure how well we do it? *Acta Anaesthesiologica Scandinavica* 51, 809–814.

Marjamaa, R., Vakkuri, A. & Kirvelä, O. 2008. Operating room management: why, how and by whom? *Acta Aneaesthesiologica Scandinavica* 52, 596–600.

Miettinen, S., Miettinen, M., Nousiainen, I. & Kuokkanen, L. 2000. Itsensä johtaminen sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: WSOY.

Niskanen, M. 2014. Johtamisella vaikutetaan hoitotulokseen. *Finnanest* 5, 428–432.

Ollila, S. 2006. Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Vaasan yliopisto. Sosiaali- ja terveyshallinto. Väitöskirja.

Pirinen, H. 2015. Esimies muutoksen johtajana. E-kirja: Alma Talent. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.xamk.fi/teos/BAX-BBXAUCGBJXAB#kohta:ESIMIES\(\(20\)MUUTOKSEN\(\(20\)JOHTAJANA\(\(20\)](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.xamk.fi/teos/BAX-BBXAUCGBJXAB#kohta:ESIMIES((20)MUUTOKSEN((20)JOHTAJANA((20)

Poksinska, B., Swrtling, D. & Drotz, E. 2013. The daily work of Lean leaders – lessons from manufacturing and healthcare. *Total Quality Management* 8, 886-898.

Salmimies, R. & Ruutu, S. 2014. Itsensä johtaminen. E-kirja: Alma Talent. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.xamk.fi/teos/BAC-BBXXUBGAJ#kohta:ITSENS\(\(c4\)\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.xamk.fi/teos/BAC-BBXXUBGAJ#kohta:ITSENS((c4)((20)JOHTAMINEN((20)

SASH. 2018. Esite anestesiahoitajan työstä. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://sash.fi/julkaisut/esite-anestesiahoitajan-tyosta/> [Viitattu: 12.1.2018.]

Siirala, E., Peltonen, L-M., Lundgrén-Laine, H., Salanterä, S. & Junntila, K. 2016. Nurse managers' decision-making in daily unit operation in peri-operative settings: a cross-sectional descriptive study. *Journal of Nursing Management* 24, 806–815.

Silén-Lipponen, M. 2005. Teamwork in Operating Room Nursing. University of Kuopio. Department of Nursing Science. Doctoral dissertation.

Silvennoinen, A-S., Salanterä, S., Meretoja, R. & Juntila, K. 2012. Sairaanhoidajien ammatillinen pätevyys perioperatiivisessa toimintaympäristössä. *Tutkiva hoitotyö* 3, 22–31.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2009. Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön. Toimintaohjelma 2009-2011. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Tengvall, E. 2010. Leikkaus- ja anestesiahoitajan ammatillinen pätevyys. Itä-Suomen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Terveystieteiden tiedekunta. Väitöskirja.

TTK. 2017. Johtaminen ja esimiestyö. Työturvallisuuskeskus. WWW-dokumentti. Saatavissa: [https://ttk.fi/tyohyvinvointi\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvallisuuden\\_perusteet/johtaminen\\_ja\\_esimiestyo](https://ttk.fi/tyohyvinvointi_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo)

Viinikainen, S. 2015. Hoitotyön ja hoitotyön johtajan valta sekä organisaation sosiaalinen todellisuus. Tampereen yliopisto. Terveystieteiden yksikkö. Väitöskirja.

Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasan yliopisto. Liiketaloustiede 44, Johtaminen ja organisaatiot. Väitöskirja.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Inforviestintä.

Viitanen, A., Kokkinen, L., Konu, A., Simonen, O., Virtanen, J.V., Lehto, J. 2007. Johtajana sosiaali- ja terveydenhuollossa. Kunnallisalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut, nro 59. Vammala: Vammalan kirjapaino oy.

Vuorinen, R. 2008. Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. Tampereen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pirkanmaan Sairaanhoitopiiri. Väitöskirja.

Välimäki, R. 1998. Osastonhoitajan käsikirja. Tampere: Kirjayhtymä.

## TUTKIMUSTAULUKKO

Liite 1

Tutkimuksen tekijä/t, vuosi ja maa	Tutkimuksen tarkoitus	Menetelmä ja mittarit	Otos	Keskeiset tulokset
Grönroos, E. & Perälä, M-L. 2004. Suomi.	Kirjallisuuden perusteella tutkia miten terveydenhuollon johtamista on tutkittu sekä mitkä ovat olleet terveydenhuollon johtamisen tutkimuksen painopistealueet.	Kirjallisuuskatsaus	49 kotimaista ja 52 kansainvälistä tutkimusta	Suurin osa kotimaisista tutkimuksista koski erikoissairaanhoidon johtamista. Useimmat koti- sekä ulkomaiset tutkimukset koskivat johtajien johtamistyyliä sekä toimintoja. Niissä kuvattiin johtajien käsityksiä omasta roolista, toiminnasta ja osaamisestaan kuin myös henkilöstön näkemyksiä hoitotyön johtajista. Osastonhoitajat olivat tutkimusten mukaan ensisijaisesti henkilöstöjohtajia. Johtamisen vaikutusta suhteessa toiminnan tehokkuuteen tai henkilöstöön oli tarkasteltu usein tutkimuksissa.
Harmoinen, M.	Kehittää validi ja reliaa-	1.vaihe: Kehitettiin arvostavan	1.vaihe: käsiteanalyysi N=14, kirjallisuuskatsaus N=20,	Kokonaisuudessaan ar-

2014. Suomi.	<p>beli arvostavan johtamisen mittari. Kuvata mitä arvostava johtaminen on. Miten arvostava johtaminen toteutuu terveydenhuollon organisaatioissa. Mitä yhteyttä arvostavalla johtamisella on työhön sitoutumiseen, työstä lähtemiseen, ammatista lähtemiseen, urakehitykseen ja joustavuuteen työssä.</p>	<p>johtamisen mittari käsitteanalyysin, kirjallisuuskatsauksen ja delfoi-tutkimuksen avulla.</p> <p>2.vaihe: Kysely arvostavasta johtamisesta.</p>	<p>delfoi-tutkimus N=76</p> <p>2.vaihe: N=2671, joista johtajia N=426</p>	<p>vostava johtaminen toteutui terveydenhuollon organisaatioissa hyvin. Tasa-arvoisuus toteutui parhaiten ja suunnitelmallinen johtaminen heikoiten. Henkilökunnan mielestä arvostava johtaminen toteutui heikommin kuin johtajien mielestä. Työhön sitoutuminen oli keskitasoista, mitä vähemmän arvostavaa johtamista oli sitä helpommin ja enemmän työstä lähdettiin. Urakehitykseen arvostavan johtamisen vaikutus oli kohtalaista, eikä arvostavalla johtamisella ollut yhteyttä henkilökunnan joustavuuteen työssä. Johtajien joustavuuteen sillä oli merkitystä siltä osin, että se vaikutti työssä jaksamisen edistämiseen sekä</p>
-----------------	--	--	---	---

				hieman osaamisen arvos- tamiseen.
Holden, R. J., Eriks- son, A., And- reasson, J., Wil- liams- son, A., Dellve, L. 2015. USA.	Selvittää kuinka ter- veydenhuol- lon työnteki- jät hahmot- tavat lean johtamisen	Tutkimuk- sessa käy- tettiin sekoi- tettuja me- todeja, kvantitatiivista dataa sekä kvali- tatiivista.	Kvantitatiivinen tut- kimus: N=386 hoi- tajaa, N=166 lääkä- riä, Kvalitatiivinen tutkimus: N=7 stra- tegisen tason johta- jaa, N=19 muutos- johtajaa ja N=21 lä- hiesimiestä	Osa yksilöistä koki leanin positiivisesti ja se vaikutti työnimuun positiivisesti, tosin monet kokivat täysin päinvastoin. Lean johtami- sen imple- mentointi tyyli eri asioiden yhteyksissä vaikutti paljon yksilöiden mielipitee- seen leanista.
Hyrkäs, E. 2009. Suomi.	Kyselyn avulla selvi- tettiin, miten osaamisen johtaminen kunnissa miellettiin, minkälainen on osaami- sen johtami- sen nykytila kunnissa sekä tavoit- teet.	Kvantitatiiv- inen ky- sely	N=444 kuntaa jo- hon kysely lähetet- tiin	Neljä erilaista orientaatiota osaamisen johtamiseen: Strategiaoh- jattu yhteisöl- linen orien- taatio, Inno- vatiivinen orientaatio, Teknologinen orientaatio ja strategialäh- töinen järjes- telmäorien- taatio. Osa- amisen johta- amisen paino- tuksen erilai- suus vaikutti siihen, kuinka paljon toi- menpiteitä ja työvälineitä osaamisen johtamisessa käytetään.
Kivinen, T. 2008. Suomi.	Kaksitahoi- nen, ensim- mäisenä	Käsiteana- lyysi, Kyse- lytutkimus	Käsiteanalyysiin 56 kansainvälistä artik- kelia	Knowledge management – käsitteen

	<p>asiana tarkoitus selkeyttää knowledge management – käsitettä käsiteanalyysin avulla, toisena asiana kuvata tiedon ja osaamisen johtamisen toetumista sekä selittää siihen vaikuttavia tekijöitä terveydenhuollon organisaatioissa.</p>		<p>kelia. Kyselytutkimus 25 eri organisaatiota, näissä organisaatioissa eri tasoilla työskentelevät johtajat N=521 ja työntekijät N=853</p>	<p>ominaisuuksiksi tulivat systeemisyys, yhdistävyys, hallinta, oppiminen ja edistävyys.</p> <p>Kyselytutkimuksen tulokset kertoivat että tiedon hankintaa, säilyttämistä ja käyttöä ei oltu suunniteltu kaikissa organisaatioissa, eikä yhteisistä toimintatavoista oltu sovittu. Ongelmakohdista suurimmiksi nousivat riittämätön vertailutiedon saanti muista organisaatioista sekä yksiköiden välisen tiedonvaihdon vähäisyys. Järjestelmiä ja tietotuotteita oli saatavilla, mutta niitä ei käytetty paljoa. Eniten käytettiin viestintää ja tiedonhaku edistäviä järjestelmiä, vähiten osaamisen johtamista tai kehittämistä koskevia järjestelmiä.</p>
--	---	--	---	---

<p>Marjamaa, R. A., Kirvelä, O. A. 2007. Suomi.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää mitkä eri ammattiryhmät ovat tekemisissä leikkaussalien päivittäisessä johtamisessa sekä minkälaisia monitorointi työkaluja toiminnan tehokkuuden mittaamisen apuna käytettiin.</p>	<p>Kysely</p>	<p>N=84 anestesiologia, N=98 hoitaja johtajaa, 60 eri julkisessa sairaalassa.</p>	<p>Vastaajien ammatista riippuen leikkaussalien päivittäisjohdosta vastasi hoitajien mielestä enimmäkseen hoitajat, kun taas lääkäreiden mielestä anestesiologit. Toiminnan tehokkuuden mittaamisessa käytettiin useimmiten eri toimintojen ennakkoon tiedossa olevia aikoja, salien käyttöasetietoja sekä salien vaihtonopeutta. Monitorointi oli monimuotoista vanhanaikaisien informaatiojärjestelmien takia.</p>
<p>Ollila, S. 2006. Suomi.</p>	<p>Tarkoituksena tarkastella osamisen strategista johtamista julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa sekä tarkentaa johtamisen kehittämissähteitä.</p>	<p>laadullinen tutkimus haastatteluja</p>	<p>Sosiaali- ja terveyspalveluiden julkisten (N=22) ja yksityisten (N=12) johtajien haastatteluja</p>	<p>Julkiset organisaatiot pyrkivät kehityksessään tehokkaaseen palveluiden tuotantoon, kun taas yksityisillä organisaatioilla on enemmän ajatus myös työn sisällön parantamisessa tulevaisuutta ajatellen. Johtamisen kehittä-</p>

				mishaasteissa oli osaamis pohjaisen johtamisen reflektiivinen ajattelu ja dialogi. Nämä ovat tärkeitä strategisen johtamisen tukimenetelmiä, jotka samalla tuottavat johtajien hyvinvointia.
Pokinska, B., Swrtling, D., Drotz, E. 2013. Ruotsi.	Tarkoituksena oli edistää ymmärrystä kohti parempia johtamistapoja ja johtajuutta Lean organisaatioissa.	haastatteluja, havainnointia, kokouksiin osallistumista, yrityksen asiakirjoihin tutustumista	5 tapausta ("Case") organisaatioissa, joita voidaan pitää hyvinä esimerkkeinä Lean johtamisen toteuttamisesta.	Tulosten mukaan johtamistyön tyyli muuttui Lean johtamisen myötä, aiemmin johdettiin toimintaa, toimintoja tai prosesseja, nyt johdettiin ihmisiä. Johtajien rooli muuttui enemmän motivoivaksi, valmentavaksi ja he pyrkivät kehittämään niin yksilöitä kuin tiimejäkin.
Siirala, E., Peltonen, L-M., Lundgrén-Laine, H., Salanterä, S., Junttila, K. 2016. Suomi.	Kuvailla taktisia ja operatiivisia päätöksiä, joita hoitajat tekevät johtaessaan leikkausosastoa perioperatiivisesta näkökulmasta.	ääneen miettimis metodi, joka analysoitiin teemojen mukaan sisälönanalyy-silla.	N=20 hoitaja johtajaa	Hoitajajohtajat tekivät yli 700 päätöstä, jotka käsittivät asioita joko lähitulevaisuuteen tai kauemmaksi. Päätöksiä piti usein tehdä monta samanaikaisesti useiden keskeytysten



				<p>kerä. lähitulevaisuuden päätökset sisälsivät henkilökunnan sijoittelua, riittävän henkilökuntamäärän turvaamista, leikkaus aikalaulujen suunnittelua ja välineiden saatavilla olemista. Pitkän tähtäimen suunnitelmat sisälsivät henkilökunta-resursseihin liittyviä asioita, hoitotyön kehitykseen, tarvikkeisiin ja laitteistoon liittyviä asioita sekä yksikön taloutta.</p>
<p>Silén-Lipponen, M. 2005. Suomi.</p>	<p>Kuvata tiimityön merkitystä leikkaushoito työssä suomalaisten, englantilaisten ja amerikkalaisten hoitajien ja hoitotyön opiskelijoiden kokemusten kautta. Kuvata tiimi – käsitteen määrittelyä ja ilmene mistä aikaisemman kirjallisuuden perusteella.</p>	<p>Haastattelut ja kirjallinen aineisto, keräys merkityksellisten tapahtumien menetelmää käyttäen, analysointi kuvaileva fenomenologinen menetelmä ja laadullinen sisällönanalyysi.</p>	<p>N=51 leikkaussalihoitajaa ja N=30 hoitaja opiskelijaa</p>	<p>Tiimityön tavoite leikkauksessa oli turvata ammattitaitoinen ja sujuva hoito potilaalle. Turvallisuu tta ylläpiti tiimin jäsenten kyky havaita riskejä ja ohjata toisten tiimin jäsenten työskentelyä. Pienet yksiköt olivat joustavampia, niissä oli helpompi olla toisille avuksi, kommunikoida ja tehdä päätöksiä.</p>

				<p>Työ oli stressaavinta vasta-alkajille ja iäkkäille työntekijöille. Tiimityötä vaikeuttivat epävarmuus, jatkuvat kokoonpanomuutokset, ylityötarve, täydellisyys tavoittelu ja vuorovaikutuksen ongelmat. Opiskelijat pääsivät paremmin tiimien jäseniksi hyvällä ohjauksella sekä hyväksyvällä ilmapiiirillä. Eri kulttuurien välillä ei ollut kuin muutamia eroja: tapa järjestää työvuorot ja ylityöt, asenne alemmin koulutettuun henkilöstöön ja tiimin jäsenten vaatimus raportoida kirjallisesti hoitoon liittyvistä laiminlyönneistä.</p>
Tengvall, E. 2010. Suomi.	Tarkoituksena selvittää leikkaus- ja anestesiahoitajan ammatillista pätevyyttä intraoperatiivisessa hoitotyössä.	Kyselylomake	Viiden yliopistollisen sairaalan viiden eri erikoisalan leikkausyksiköiden leikkaus- ja anestesiahoitajat, anestesiologit ja kirurgit N=589	Edellytetty ammatillinen pätevyys oli vaatimustasoltaan erittäin korkeaa. Leikkaushoitajien ammatillisessa pätevyydessä

				<p>korostui aseptisuus, turvallisuus, kommunikointi, dokumentointi ja tekninen toiminta. Anestesiahoitajien ammatillisessa pätevyudessa taas korostui anestesia- ja lääkehoidon osaaminen, anestesiahoitajan aloitus, kommunikointi ja turvallisuus. Malli joka tutkimuksessa kehitettiin, selkeytti anestesia- ja leikkaushoitajan ammatin sisältöä intraoperatiivisessa hoitotyössä.</p>
<p>Viinikainen, S. 2015. Suomi.</p>	<p>Tarkoituksena tunnistaa ja kuvata hoitotyön ja hoitotyön johtajien valtaa julkisen terveydenhuollon organisaatioissa. Selvittää kuinka paljon organisaatiokulttuurilla ja organisaatiomapiirillä on yhteyttä hoitotyön ja hoitotyön</p>	<p>1.vaihe: kvalitatiivinen, 2.-4. vaihe: kvantitatiivinen kyselytutkimus</p>	<p>1. vaihe: N=10 ylihoitajaa, 2.-4. vaihe: N=264 osastonhoitajia/apulaisosastonhoitajia</p>	<p>Hoitotyön valta on keskitasolla hoitotyön lähiesimiesten arvioimana. Se toteutuu parhaiten hoitotyön tavoitteiden ja tulosten saavuttamisessa. Se on kohtalaisessa yhteydessä hoitotyön johtajan vallan kanssa. Johtajan valta ilmenee ase-</p>

	johtajan valtaan.			man tuomana-, persoonallisena- ja legitiimivaltana.
Viitala, R. 2002. Suomi.	Tarkoitus kirjallisuuden ja empiirisen tutkimuksen avulla ymmärtää ilmiötä "osaamisen johtaminen esimiestyössä". Mitä ovat ne elementit ja piirteet esimiestyössä, jotka edistävät organisaation menestymiselle tärkeää oppimista hänen johtamassaan työyhteisössä.	1.vaihe: kirjallisuus-analyysi, 2.vaihe: kvalitatiivinen kyselytutkimus	1.vaihe: N=8 2. vaihe: N=154 johtajaa 36 eri organisaatiosta	Tutkimukseen osallistuneet johtajat ohjaavat alaisensa kehitystä positiivisella tavalla omalla esimerkillään. Heidän vahvuutensa oli omassa ammatillisuudessa ja positiivisen sekä aktiivisen ilmapiirin vahvistamisessa. Oppimisprosessista vastuun ottaminen oli heille kuitenkin tuntematon tehtävä vielä. Klusterianalyysin mukaan johtajat voitaisiin luokitella neljään eri joukkoon: kapteenit, ohjaajat, kollegat ja valmentajat. Viimeinen luokka "valmentajat", edustaa johtajia, jotka ovat jo edistyneet tietämyksen hallinnassa. Heitä voidaan kutsua tiedon johtajiksi.

<p>Vuorinen, R. 2008. Suomi.</p>	<p>Tarkoituksena kuvata suomalaisten yliopistosairaaloiden osastonhoitajien muutosjohtamista osastonhoitajien sekä sairaanhoitajien arvioimana.</p>	<p>Metodologinen triangulaatio yhdistäen sekä kvantitatiivinen että kvalitatiivinen aineistonkeruu ja analyysimetodit</p>	<p>viiden suomalaisen yliopistosairaalan N= 481 osastonhoitajat, N=2405 Sairaanhoitajat, Kolme yliopistosairaala ryhmähaastatteluja N=13 osastonhoitajaa</p>	<p>Osastonhoitajat valtuuttivat muutosjohtamisessa sairaanhoitajia toimintaan. Johtamisessa he käyttivät tien näyttämistä, se ilmeni harkittuna ja suunnitelmallisena johtamisena. Rohkaiseminen tuli esille sairaanhoitajien tukemisena ja kannustamisena sekä palkitsemisena. Yhteiseen visiioon innostaminen tarkoitti johtamisessa yhteistyötä ja asiantuntijoiden käyttämistä tavoitteiden asettamisessa, sekä kun arvioidaan niiden saavuttamista. Perustehtävä pyrittiin myös turvaamaan.</p>
----------------------------------	---	---	--	--

**SAATEKIRJE**

SAATEKIRJE

Espoo 27.4.2018

ARVOISA VASTAANOTTAJA,

Opiskelen Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, XAMK:ssa, Akuuttihoitotyön YAMK koulutusohjelmassa (Sairaanhoitaja YAMK). Opintoihin kuuluvana lopputyönä teen opinnäytetyön aiheesta Päivittäisjohtaminen leikkausosastolla.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten päivittäisjohtamisessa on yksikössä onnistuttu ja missä olisi kehitettävää. Tulosten perusteella voidaan lähteä miettimään keinoja ja työkaluja, kuinka kehittää päivittäisjohtamista eteenpäin.

Aineisto kerätään internetissä webropol-alustalla toteutettavalla kyselylomakkeella. Kysely on tarkoitettu kaikille Jorvin Leikkausosasto K:ssa työskenteleville leikkaus- ja anestesiahoitajille, sekä lähiesimiestehtävissä toimiville. Tutkimuksen tekemiseen on haettu tutkimuslupa Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiriltä.

Kyselyn vastaamiseen menee aikaa 5-10-minuuttia. Siihen vastataan nimettömänä ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, eikä yksittäistä vastaajaa pystytä tunnistamaan tuloksista. Kyselyyn vastaamaan pääsee 01.06.2018-31.07.2018 välisenä aikana.

Tämän linkin kautta pääset vastaamaan suoraan kyselyyn: <https://www.webropol-surveys.com/S/DA111E0695BF7D41.par>

Työn ohjaavana opettajana toimii Yliopettaja Niina Eklöf ([niina.eklof@xamk.fi](mailto:niina.eklof@xamk.fi)) Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu XAMK:sta.

Jos sinulla on kysyttävää opinnäytetyöstä tai kyselystä, vastaan mielelläni kysymyksiin.

Kiitos osallistumisestasi!

Elina Valokari  
[oeiva009@edu.xamk.fi](mailto:oeiva009@edu.xamk.fi)  
050-3458470

## KYSELYLOMAKE

## Päivittäisjohtaminen leikkausosastolla

Tervetuloa vastaamaan Päivittäisjohtaminen leikkausosastolla-kyselyyn.

Kysely on tarkoitettu Jorvin Leikkausosasto K.n leikkaus- ja anestesiahoitajille, sekä osastolla lähesiimiestyössä toimiville. Kyselyyn vastataan nimettöminä, eikä yksittäistä vastaajaa pystytä tunnistamaan tuloksista. Kyselyyn vastaaminen vie n.5-10 minuuttia. Vastaa kyselyn väittämiin valitsemalla mieltäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto.

**Päivittäisjohtajilla** kyselyssä tarkoitetaan osaston **oh** (osastonhoitaja), **aoht:t** (apulaisosastonhoitaja) sekä **listanvetäjiä**.

## 1. Valitse parhaiten kuvaava vaihtoehto \*

	0=Ei mielipi- dettä	1=Täysin eri mieltä	2=Jokseen- kin eri mieltä	3=Jokseenkin samaa mieltä	4=Täysin sa- maa mieltä
Päivittäisjohtomme tuntee alaisensa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Päivittäisjohtomme jakaa vastuuta yksikössä tasaisesti työntekijöille	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koen johtamisen yksikössämme olevan oikeudenmukaista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yksikössämme vallitsee molemminpuolinen arvostus työntekijöiden ja päivittäisjohdon välillä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Päivittäisjohtomme määrittelee onnistuneesti työntekijöiden päivittäisiä tehtäviä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Päivittäisjohtomme edistää omalla toiminnallaan tiimityötä yksikössä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Päivittäisjohtomme innostaa omalla toiminnallaan minua tekemään työni paremmin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Päivittäisjohtomme edistää omalla toiminnallaan positiivista ilmapiiriä yksikössä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saan tarvittaessa tukea päivittäisjohtamamme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koen saavani päivittäisjohtolta tukea uusien työkäytäntöjen käyttöönotossa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 2. Valitse parhaiten kuvaava vaihtoehto \*

	0=Ei mielihpidettä	1=Täysin eri mieltä	2=Jokseenkin eri mieltä	3=Jokseenkin samaa mieltä	4=Täysin samaa mieltä
Yksikkömme toimintaa ohjaavat yhteiset arvot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pyrin edistämään omalla toiminnallani yksikkömme positiivista ilmapiiriä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pystyn vaikuttamaan omalla päätöksenteollani osaston arkeen ja toimintaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tunnistan omat vahvuuteni työssä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pyrin käyttämään omia vahvuuksiani työssä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tunnistan omat heikkouteni työssä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pyrin kehittämään itseäni työssäni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Pystyn havaitsemaan mikä on olennaisin tehtävä työssäni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pystyn toimimaan työssäni tehtävieni edellyttämällä tavalla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen tietoinen yksikkömme perustehtävästä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pyrin toimimaan työssäni perustehtävän edistämiseksi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 3. Valitse parhaiten kuvaava vaihtoehto \*

	0=Ei mielipi- dettä	1=Täysin eri mieltä	2=Jokseen- kin eri mieltä	3=Jokseen- kin samaa mieltä	4=Täysin samaa mieltä
Päivittäisjohtomme omaa riittävät oman alan tiedot/taidot, ja pystyvät näin tukemaan oman osaamiseni kehittymistä paremmin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jokaisen työntekijän henkilökohtaista osaamisen kehittymistä tuetaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Päivittäisjohto tietää osaamiseni heikkoudet ja vahvuudet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Päivittäisjohtomme kannustaa minua hyödyntämään omaa osaamistani ja tietämystäni työssä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Päivittäisjohtomme tukee virheiden ja ongelmien rakentavaa käsittelyä yksikössä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Päivittäisjohtomme edistää hiljaisen tiedon näkyväksi tuomista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Työlleni on tärkeää, että johtamisella pystytään kohdentamaan oikeanlaista osaamista oikeaan paikkaan

#### 4. Valitse parhaiten kuvaava vaihtoehto \*

	0=Ei mielipi- dettä	1=Täysin eri mieltä	2=Jokseen- kin eri mieltä	3=Jokseenkin samaa mieltä	4=Täysin samaa mieltä
Aikataulujen hallinta sujuu hyvin päivittäisjohtamme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Päivittäisjohtomme pyrkii ohjaamaan resursseja ja osaamista sinne missä on suurin tarve	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Päivittäisjohtomme pyrkii toiminnallaan edistämään työn sujumista yksikösämme ilman häiriötekijöitä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 5. Valitse parhaiten kuvaava vaihtoehto \*

	0=Ei mielipi- dettä	1=Täysin eri mieltä	2=Jokseen- kin eri mieltä	3=Jokseenkin samaa mieltä	4=Täysin sa- maa mieltä
Päivittäisjohtajamme ovat kehitysmyönteisiä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Päivittäisjohtajamme ovat itse sitoutuneita sovittuihin muutoksiin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Päivittäisjohtajamme ovat innostuneita omasta työstään	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Päivittäisjohtajamme tukevat työntekijöitä yksikössä muutoksen keskellä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Päivittäisjohtomme kuuntelee mielipiteitäni yksikkömme toiminnan kehittämiseksi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Päivittäisjohtomme edistää omalla toiminnallaan sitoutumistani yksikköön	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yksikkömme tulevaisuuden suunnitelmista kerrotaan selkeästi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Riittävä osaaminen pyritään varmistamaan muutoksen keskellä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Päivittäisjohtomme on saavutettavissa ja läsnä muutoksen keskellä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yksikössämme tuetaan näyttöön perustuvan hoitotyön käyttöä toimintamme kehittämisessä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 6. Valitse **kolme** itsellesi tärkeintä asiaa.

Koen että muutoksen keskellä päivittäisjohtajien on tärkeää: \*

- Kuunnella työntekijöitä
- Osoittaa muutoksen suunta selkeästi
- Avoin ja tehokas tiedonkulku
- Tehdä tavoitteet selväksi
- Kannustaa työntekijöitä muutoksen keskellä
- Osallistaa työntekijöitä muutokseen
- Antaa palautetta
- Turvata uuden oppiminen ja kehittyminen

## 7. Valitse parhaiten kuvaava vaihtoehto \*

	0=Ei mielipi- dettä	1=Täysin eri mieltä	2=Jokseen- kin eri mieltä	3=Jokseenkin samaa mieltä	4=Täysin samaa mieltä
Tiedon välittäminen yksikössämme on avointa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiedonkulku organisaation työntekijä- ja päivittäisjohtotasolta ylemmille tasoille on sujuvaa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiedonkulku organisaation ylemmiltä tasoilta päivittäisjohto- ja työntekijätasolle on sujuvaa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiedonkulku yksikkömme sisällä on sujuvaa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minulle kerrotaan oikea aikaisesti yksikkömme toimintaa koskevista asioista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yksikössämme on hyvä ja luottamuksellinen ilmapiiri, jossa on helppo ilmaista omia ajatuksia ja mielipiteitä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vuorovaikutus yksikössämme on sujuvaa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 8. Valitse parhaiten kuvaava vaihtoehto \*

	0=Ei mie- lipidettä	1=Täysin eri mieltä	2=Jokseenkin eri mieltä	3=Jokseenkin samaa mieltä	4=Täysin sa- maa mieltä
Saan myönteistä palautetta hyvistä suorituksista päivittäisjohtoltamme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Saan työssäni säännöllisesti palautetta siitä, miten olen onnistunut

Annan palautetta hyvästä johtamisesta

Annan palautetta huonosta johtamisesta

**9.** Mitä asioita ja miten tulisi mielestäsi päivittäisjohtamisessa kehittää yksikössämme? Kirjoita kolme tärkeintä asiaa. \*

---

---

---