



Inhimillisesti tehokas johtaminen

Tutkimushanke

Ville Pietiläinen

Työsuojelurahasto - Tutkimus tutuksi

31.3.2017



Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund



LAPIN SAIRAANHOITOPIIRI
LAPPI BUOHCCEDIKSUNBIIRE



POHJOIS-POHJANMAAN
SAIRAANHOITOPIIRI



LAPIN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF LAPLAND

Sisältö

- Inhimillisesti tehokkaan viitekehyksen idea
- Tutkimuksen toteutus
- Tehokkuutta ilmentäviä tutkimustuloksia
- Inhimillisyyttä ilmentäviä tutkimustuloksia
- Johtopäätöksiä ja keskustelu

Inhimillisesti tehokkaan viitekehityksen idea

- Jatkoa Inhimillisesti tehokas sairaala –tutkimushankkeelle 2009-2011 (TSR)
- Osa LSHP:n laajempaa kehittämisohjelmaa sekä LSHP:n ja PPSHP:n yhteistyötä
- Taustalla sosiaali- ja terveysalan niukkenevät resurssit ja huoli inhimillisyyden jatkuvuudesta
- Prosesseja ei voida virtaviivaistaa loputtomiin puuttumatta toiminnan laatuun

Tutkimuksen lähtökohtana johtamisen merkitys inhimillisyyden ja tehokkuuden kaksoishaasteeseen julkisessa terveydenhuollossa

Tutkimuksen viitekehys

Inhimillisyyden ulottuvuus

- Kriittinen näkökulma positiiviseen johtamiseen (critical positive leadership)
- Kokemuksellisuutta painottava näkökulma autenttiseen johtamiseen (experiential authentic leadership)

Tehokkuuden ulottuvuus

- Palveluprosesseihin liittyvien virtausten tehostaminen (lean, "hukkajahti")
- Tietokulttuuri (knowledge as culture)

Tutkimuksen tavoitteet

Tieteenteoreettinen tavoite:

Tuottaa uutta tutkimustietoa johtamisen merkityksestä ihmellisyyden ja tehokkuuden kaksoishaasteen tunnistamisen ja ratkaisemisen kannalta julkisessa terveydenhuollossa

Käytännön tavoite:

Kehittää julkisen terveydenhuollon lähi- ja strategisen johdon kaksoishaasteeseen liittyviä johtamistaitoja

Tutkimukseen osallistujat

- Lapin sairaanhoitopiiri (LSHP)
- Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä (PPSHP)
- Osallistujaorganisaatioiden lähi- ja strateginen johto
 - LSHP: 174
 - PPSHP: 261



Tutkimusaineisto

- Ennakkokartoitus (2014)
- Kysely osallistujaorganisaatioille (2014-2015)
 - LKS 95 vastaajaa (54 % osallistujista)
 - PPHKS 128 vastaajaa (49 % osallistujista)
- Avainhenkilöhaastattelut (2014-2015)
 - 24 vastaajaa
- Fokusryhmähaastattelut ja toiminnalliset pajat (2014-2015)
 - 4 toteutusta, 60–80 osallistujaa, 20 pienryhmää



- 1) Kerättävän tutkimusaineiston painopisteet on valittu ja kohdennettu yhteistyössä kohdeorganisaatioiden kanssa
- 2) Hankkeen käytännöllistä tavoitetta on lisäksi tuettu viidellä seminaarityyppisellä interventiolla, jotka ovat sisältäneet runsaasti alustuksia, harjoituksia ja työpajoja inhimillisen ja tehokkaan johtamisen eri osa-alueista.

Tutkimustulokset

Tutkimustuotokset:

Vertaisarvioidut ja luokitellut kirjat: 1

Vertaisarvioidut ja luokitellut kirjan luvut: 4

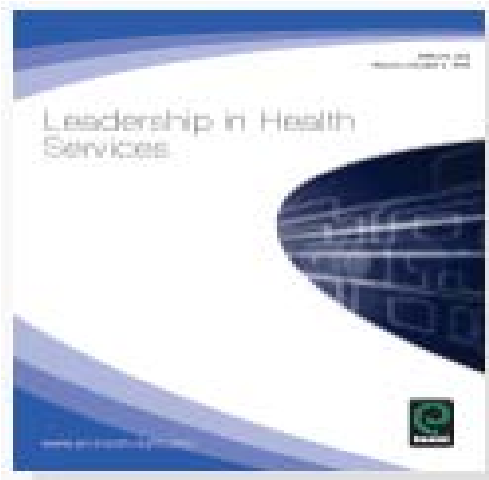
Vertaisarvioidut ja luokitellut tiedeartikkelit: 2

Kolme keskeistä tulosta:

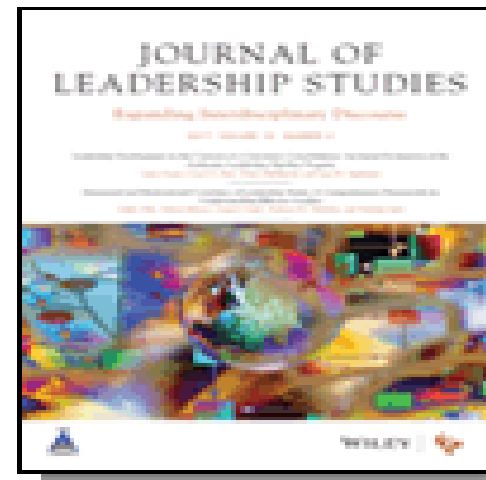
Tietokulttuurin adaptiivisuus

Vuorovaikutustilanteiden dynamiikan hallinta

Johtamisidentiteetin dualistisuus



 emeraldinsight



 WILEY



 TAMPERE
UNIVERSITY
PRESS

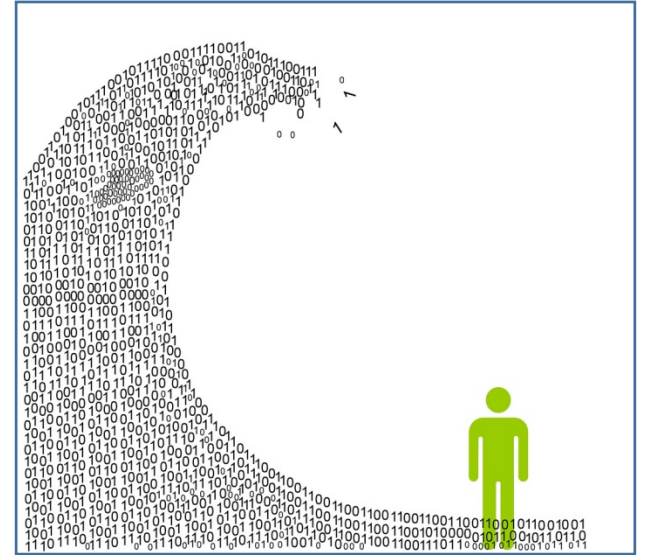
Tietokulttuurin adaptiivisuus

Aineisto ja analyysimalli

- Tutkimushankkeen kyselyn määrälliset ja laadulliset vastaukset
- Tilastollinen kuvaus, sisällönanalyysi
- Muut täydentävät aineistot

Tuotetut julkaisut

- Vakkala & Palo (2016). Tietoperusteisuus ja tietokulttuuri johtamistyössä. Tampere University Press, 187–226.
- Laitinen (2016). Työn mielekkyyden ja mahdollisuuksien tukeminen johtamisella. Tampere University Press, 147–187.



Tietokulttuurin adaptiivisuus

Virallisen tiedon pullonkauloja

Järjestelmien joustamattomuus

Järjestelmien tekniset puutteet

Liikaa tietoa

Vaikea löytää tietoa

Kohdentamattomuus

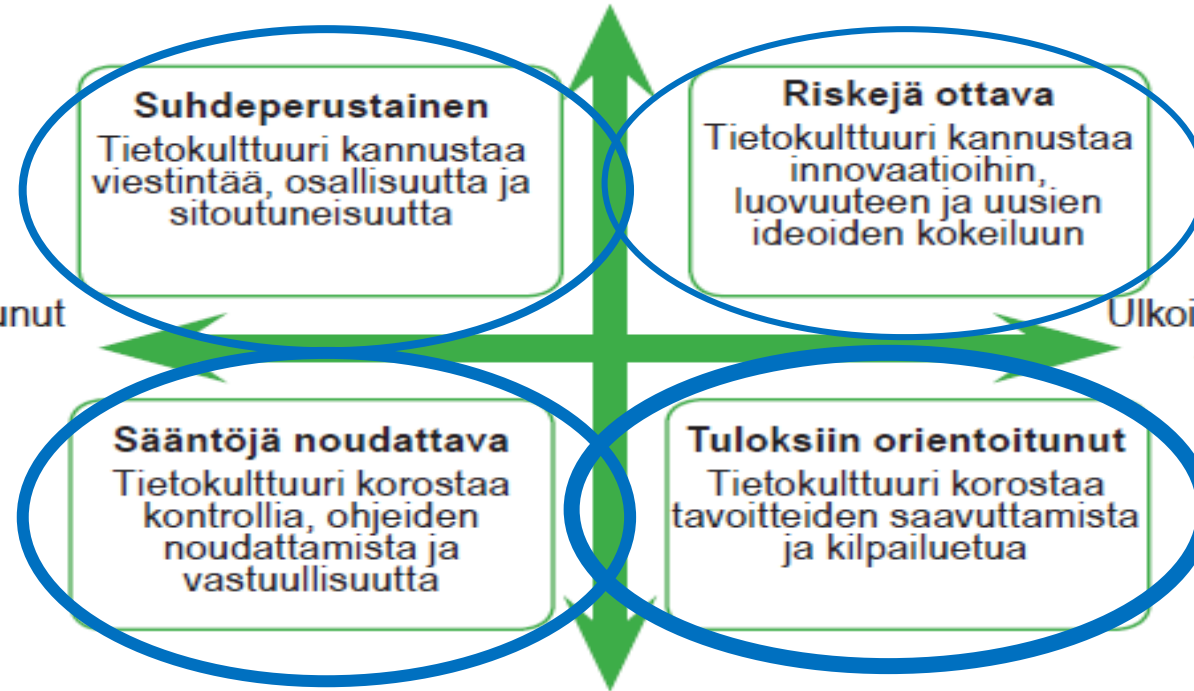
Priorisoimattomuus

Arkkitehtuurin puute

Tiedon arvot ja normit:
kontrolli ja yhtenäisyys

Sisäisesti suuntautunut
tiedon etsintä

Ulkoisesti suuntautunut
tiedon etsintä



Kokemustiedon pullonkauloja

Panttaaminen
(tieto vallan välineenä)

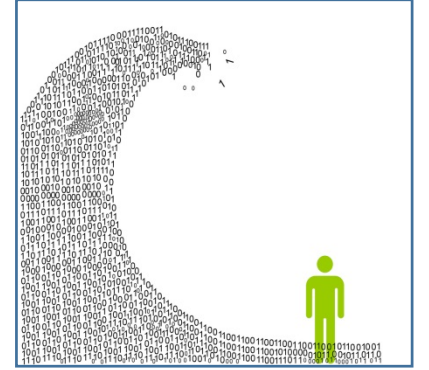
Kuppikunnittuminen

Seurausten pelko
(esim. tietoturva)

Tiedon arvot ja normit:
jakaminen ja proaktiivisuus

Johtopäätökset

- Tietokulttuurin adaptiivisuutta voidaan saavuttaa suhde- ja riskiperusteisuuden merkitystä lisäämällä
- Tiedon arkkitehtuurin luominen osallistavana prosessina (vrt. tekninen arkkitehtuuri)
- Lisää systeemiä läpäiseviä elementtejä (esim. koko hoitoprosessin mukana oleva asiantuntija)
- Tiedon siirtymisen turvaaminen henkilöstöresurssiajattelussa (asiantuntijoiden sijoittaminen vaihtuviin työympäristöihin lyhyisiin "prosessipätkiin" pirstaloittaa tietoa ja vaikeuttaa yhteisöllistä eheyttä)



Vuorovaikutustilanteiden dynamiikan hallinta (positiivinen johtaminen)

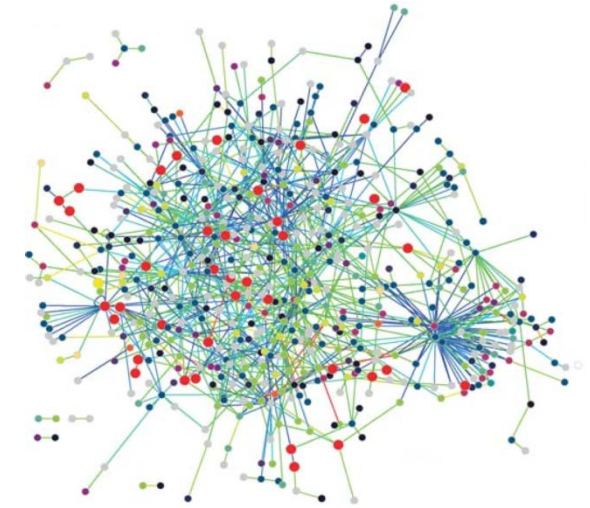
Aineisto ja analyysimalli:

- Fokusryhmähaastattelut (5) (yhteensä 51 esimiestä)
- Integroivan diskurssinäkökulman mukainen tulkinta:
 - Merkitysten variaatiot – Mitä vuorovaikutuksessa tapahtuu?
 - Retoriikka – Miten merkityksiä perustellaan?
 - Positiot – Mitä yksilöllisiä vaikutuksia perusteluilla on?
 - Valta ja politiikka – Mitä institutionaalisia vaikutuksia perusteluilla on?

Tuloksena neljä erilaista näkökulmaa positiiviseen johtamiseen:
(1) roolin ottaminen, (2) palvelu, (3) tasapainottaminen ja (4) tilanteen purkaminen

Tuotetut julkaisut:

- Pietiläinen & Salmi (2017). An integrative discourse perspective on positive leadership in public health care. *Leadership in Health Services* 30(1), 44–58.
- Pietiläinen, Syväjärvi & Salmi (2016). Muuttuvien vuorovaikutustilanteiden haaste – Integroiva näkökulma diskursiiviseen johtamiseen. Tampere University Press, 29–62.



Roolin ottamisen näkökulma (a role-taking view)

Esimiehen aktiivinen rooli vuorovaikutuksessa on voimakkaimmin korostuva näkökulma positiivisessa johtamisessa (esimiehen "velvollisuus" ja "osa työtä"). Tästä näkökulmasta korostetaan herkkyyttä asettua työntekijän asemaan vaihtuvissa tilanteissa. Esimiehillä näyttää kuitenkin olevan vaihtelevia mahdollisuuksia tällaiseen rooliin:

- (1) Entä sitten isot yksiköt. Miten esimies voi siellä jakaa tasa-puolisesti positiivista palautetta? siellä on 40 työntekijää, joku kyllä kärsii.
- (2) Jos et ole fyysisesti läsnä tai jos et läheisesti työskentele työntekijöiden kanssa --- se on kyllä haaste.
- (3) Ja (pienissä yksiköissä) voit kuunnella (työntekijöitä) työpäivän jälkeen.
- (4) Kollega siinä kiittää toista (ja sanoo) että me teimme sen --- tämä oli hieno päivä.

Esimiehillä on vain niukasti mahdollisuuksia toimia palautteen saajan roolissa.

Palvelunäkökulma (a servicing view)

Ilmentää erityisesti henkilöstön keskinäistä sekä henkilöstön ja asiakkaiden välistä suhdetta. Nämä kaksi vuorovaikutuksen ulottuvuutta näyttäytyvät jännittyneenä kokonaisuutena. Henkilöstön sitoutuneisuus alaan ja asiakaspalveluun korostuu vahvasti ("palvelijan", "pelastajan" tai "suojelijan" positiot). Nämä positiot koetaan merkityksellisinä, mutta energiaa vievinä, mikä vaikuttaa henkilöstön välisiin suhteisiin:

- (1) Ristiriita on siinä, että me kyllä saamme pääosin positiivista palautetta asiakkailta, mutta samaan aikaan se meidän työyhteisö voi huonosti. Minusta se on aika erikoista.
- (2) Vuorovaikutus (työntekijöiden välillä) ei toimi, mutta se toimii asiakkaiden kanssa.
- (3) Jos työyhteisö ei toimi, tietoa ei siirretä, ihmiset ei luota toisiinsa, niin se kyllä haittaa asiakaspalvelua. Ehkä te (esimiehet) ette näe sitä täällä (sairaalassa), mutta ongelmat voivat tulla myöhemmin näkyviin terkkarissa. Ohjeita ei ole annettu, reseptit jäänyt kirjoittamatta (potilaalle).
- (4) Ammattilaiset kyllä tekevät hommansa, virheitä ei tule. Mutta sinulla ei ole sitä tunnetta että haluat mennä töihin. Menet sinne kun on pakko.
- (5) Me olemme täällä potilaita varten ja niille annamme kaikkemme. Mutta työyhteisön pitäisi voimaannuttaa sinua.

Tasapainottamisen näkökulma (a balancing view)

Myönteisen ja korjaavan palautteen tasapainottaminen korostuu voimakkaasti lähi- ja strategisen johdon puheessa. Silti he puhuvat mieluummin "arvostavasta" tai "herkkyyttä vaativasta" kuin positiivisesta palautteesta. Jos esimieheen luotetaan, usein myös korvaava palaute hyväksytään. Vastaavasti myönteinen palaute koetaan "epäilyttävänä" tai "teennäisenä", jos esimies on etäinen tai häntä ei tunneta. Myönteisen palautteen kohdalla korostetaan julkisuutta, kun taas korjaavan palautteen antamisen tapaa pidetään tapauskohtaisempana. Suurimmaksi ongelmaksi nähdään se, että myönteinen palaute näyttäisi kohdistuvan "aktiivisiin" työntekijöihin.

- (1) Miten kaikkien työntekijöiden potentiaalin voisi saada näkyviin. Että ainoastaan jotkut (työntekijät) eivät saisi loistaa osaamisellaan. Miten voisi palkita niitä työntekijöitä, joilla ei ole mitään erikoisvastuita tai kykyjä.
- (2) (Jotta) innostus voisi kasvaa heidän keskuudessaan. Ja lopulta, positiivisuus.

Tilanteen purkamisen näkökulma (a deciphering view)

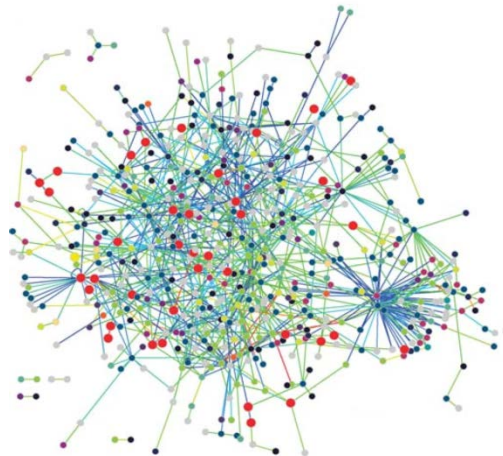
Kohdistuu vuorovaikutustilanteita koskevien tuntemusten tunnistamiseen ja käsittelyyn. Myönteisten tuntemusten kohdalla esimiehet korostavat "yksinkertaista dokumentointia" ja "helppoa käsittelyä". Tilanne muuttuu täysin, jos "data" on negatiivista. Tällöin painotetaan mahdollisuutta luottamukselliseen keskusteluun:

- (1) Meillä on yksikössä käytäntö, että jos työntekijä kokee, että on tehnyt jotain väärin, hänellä on mahdollisuus puhua siitä (muiden kanssa). Ja sanoa, että "minä olen käyttäytynyt huonosti, jollakin tavalla". Pointti on siinä, että me (muut osastolla) kannustamme puhumaan siitä suoraan.
- (2) Mahdollisuus tunnustaa virheitä.
- (3) Minä olen yrittänyt monta vuotta tunnustaa virheitä osastopalaverissa. Mutta se on tosi vaikeaa sanoa, että "nyt tuntuu huonolta" tai jotain sellaista.
- (4) Olen ollut osastonhoitaja kaksi ja puoli vuotta. Palaverissa sanoin, että en ole koskaan työskennellyt näin kauhealla osastolla. Ja olen ollut sairaalassa 30 vuotta. Ja minä selitin miksi (koin asian sillä tavalla). Ja se oli hyvä juttu, että sain sen sanottua.

"Tunnustaminen" näyttäytyy vaativana taitona, jonka tukemiseen on vain niukasti menettelytapoja.

Johtopäätökset

- Positiivisen johtamisen "hegemonian" välttäminen
- Kontekstisidonnaisen vuorovaikutusdynamiikan tukeminen
- Vuorovaikutustilanteiden kompleksisuuden tason tunnistaminen



Johtamisidentiteetin dualistisuus (kokemuksellinen näkökulma autenttisuuteen)

Aineisto ja analyysimalli:

- Lääkäri- (11) ja hoitajajohtajien (13) syvähaastattelut
- Eksistentiaalis-fenomenologinen tulkinta



Tuotetut julkaisut:

- Koskiniemi, Perttula & Syväjärvi (2015). Existential-experiential view of self-sourced (in) authentic healthcare identity. *Journal of Leadership Studies* 9(2), 6–18.
- Koskiniemi (2016). Autenttisuuden ja kokemusten merkitys johtamisessa. Tampere University Press, 63–102.

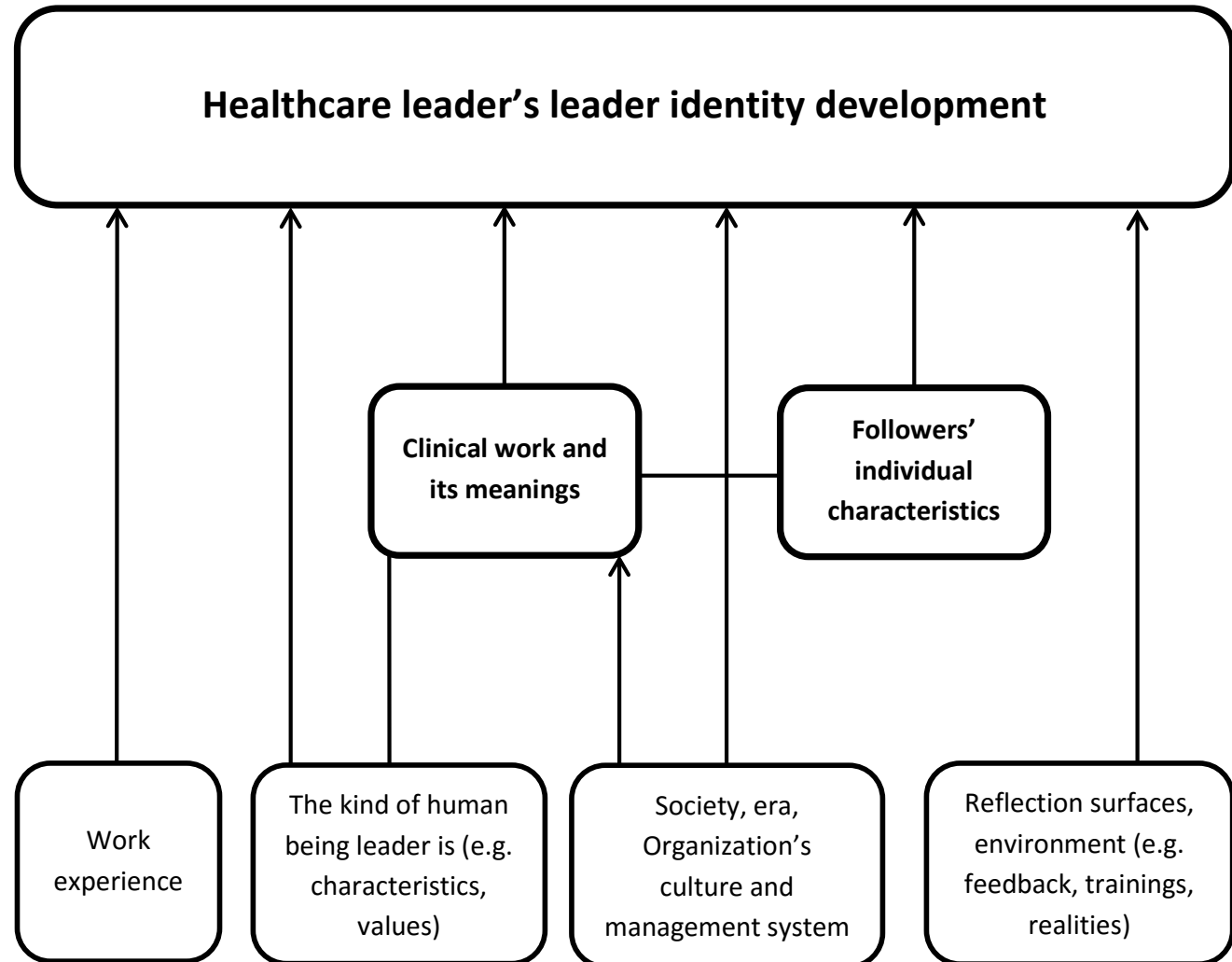
Johtamisidentiteetti

Johtamisidentiteetin
perusulottuvuuksien yhteneväisyys

Johtamisidentiteetti (toissijainen)
on julkisessa terveydenhuollossa
voimakkaasti sidoksissa ammatti-
identiteettiin (ensisijainen)

Toimintaympäristö odottaa
enemmän klinisen substanssin
kuin johtamisen tulokulmaa (vrt.
vanhemman rooli, johtajan rooli)

Kokemus ammatti-identiteettien
hierarkkisista eroista siirtyy myös
johtamisidentiteetin kehitykseen



Johtamisidentiteetti

Johtamisidentiteetin perusulottuvuuksien yhteneväisyys

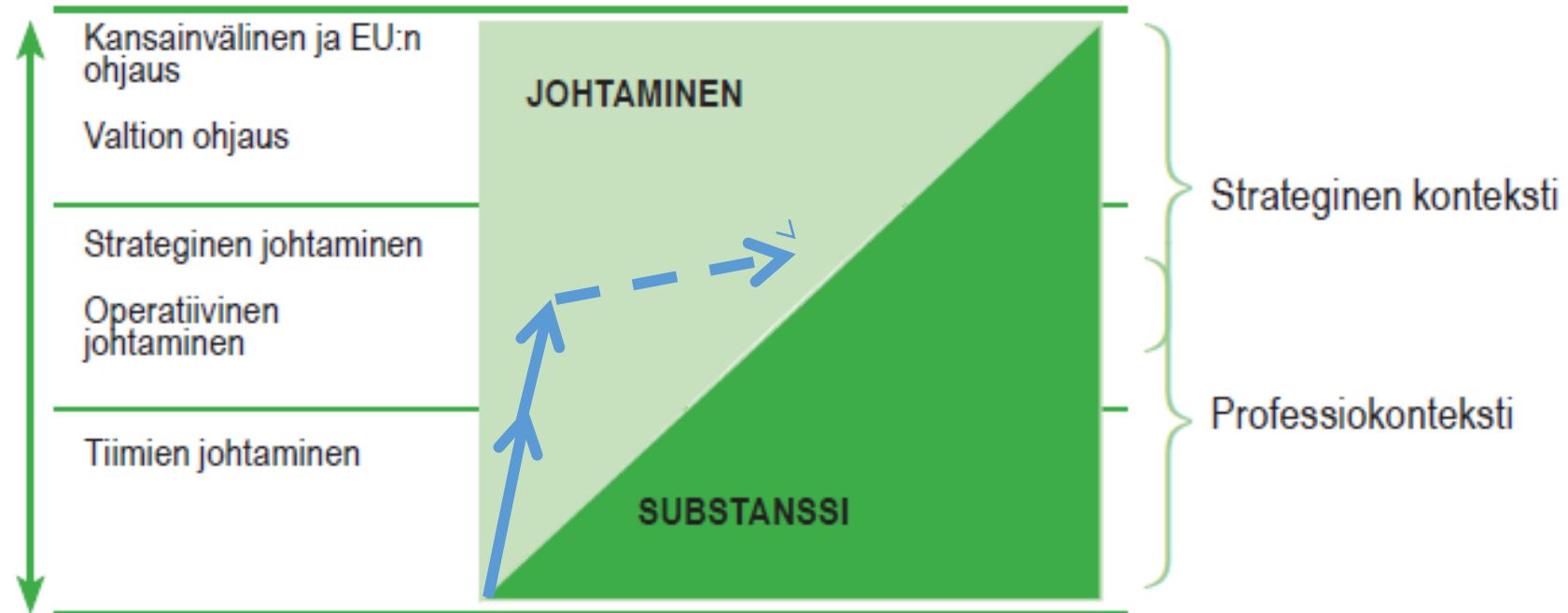
Johtamisidentiteetti (toissijainen) on julkisessa terveydenhuollossa voimakkaasti sidoksissa ammatti-identiteettiin (ensisijainen)

Ohjaus,
tieto,
resurssit

Toimintaympäristö odottaa enemmän klinisen substanssin kuin johtamisen tulokulmaa (vrt. vanhemman rooli, johtajan rooli)

Kokemus ammatti-identiteettien hierarkkisista eroista siirtyy myös johtamisidentiteetin kehitykseen

Johtamis- ja substanssiosaamisen suhde eri tasoilla



Niiranen & Hänninen (2012, 125)

Johtopäätökset

- Julkisessa terveydenhuollossa johtamisidentiteetti ilmenee kapea-alaisena ja ammatti-identiteetille alisteisena. Lähijohtamisen tasolla tämä voidaan nähdä vahvuutena.
- Ammatti-identiteetin korostuminen aiheuttaa haasteita erityisesti siirryttäessä johtamisessa kohti strategista tasoa.
- Esimies voi vaikuttaa osaltaan johtamisidentiteetin kehittymiseen (esim. johtamiskoulutuksen avulla). Siirtymiä tukevia menettelytapoja tulisi olla vahvemmin myös organisaatorakenteessa.
- Johtamisidentiteetin eriarvoisuuden kokemusta on mahdollista lieventää tuomalla laajemmin esille hoitaja- ja lääkäritaustaisten johtajien kokemusten eroja.



Yhteenveto ja suuntaus tulevaan

- Inhimillinen ja tehokas ovat johtamisessa tiukasti yhteen kietoutunut kokonaisuus. Niiden yhteisvaikutus tulee huomioida, mutta molemmat ulottuvuudet ansaitsevat tulla tarkastelluiksi myös saman ilmiön itsenäisinä tutkimuskysymyksinä.
- Inhimillisesti tehokas johtaminen ja sitä edeltänyt Inhimillisesti tehokas sairaala – tutkimushankkeet ovat tuottaneet monipuolista tutkimustietoa ja käytännön sovelluksia näistä kahdesta johtamisen ulottuvuudesta
- Tarkastelu on ollut julkisen terveydenhuollon organisatorisella tasolla. Tutkimustulokset antavat perustellun lähtökohdan inhimillisen ja tehokkaan johtamisen kohdennetulle tarkastelulle (yksiköt, palveluprosessit, professiot jne.).

