



This is a self-archived – parallel-published version of an original article. This version may differ from the original in pagination and typographic details. When using please cite the original.

AUTHOR                      Johanna Wiisak, Riitta Suhonen

TITLE                              Muutokset onnistuvat hoitotyön johtajan päätöksillä

VERSION                      Publisher's PDF

CITATION                      Wiisak,J &Suhonhen,R. 2023. Muutokset onnistuvat hoitotyön johtajan päätöksillä. *Pro Terveys*, 50(2), 22-23.

# Muutokset onnistuvat hoitotyön johtajan päätöksillä

Hoitotyöntekijöiden merkitys on korostunut viime aikojen poikkeusoloissa, kun pitkään jatkunut pandemia ja terveydenhuollon rakenneuudistus ovat muuttaneet työympäristöä. Samalla on alettu kiinnittää huomiota hoitotyön johtajien päätöksentekoon, joka ohjaa hoitotyöntekijöitä.

**H**oitotyön johtajat osallistuvat terveydenhuollon toimintaa koskevaan päätöksentekoon niin taktisella, strategisella kuin poliittisella päätöksenteon tasolla. Heidän osallistumisensa moniammatilliseen päätöksentekoon korostuu muutostilanteissa, kuten terveydenhuollon rakenteellisissa uudistuksissa, tai poikkeustilanteissa, kuten covid-19-pandemian aikana. Hoitotyöntekijöiden havaittiin olevan merkittävä terveydenhuollon ammattiryhmä pandemian aikana, ja tämän ammattiryhmän toiminnan johtamisesta vastaavat hoitotyön johtajat.

Hoitotyön johtajilla on eri organisaatioissa ja etenkin eri Euroopan maissa erilaisia rooleja ja niihin liittyviä päätöksentekovastuita. Tässä kirjoituksessa tarkastellaan hoitotyön johtajien päätöksentekoa erilaisissa rooleissa taktisella, strategisella ja poliittisella tasolla normaalioloissa ja poikkeustilanteissa. Taktisella ja strategisella tasolla hoitotyön johtajat toimivat pääsääntöisesti viranhaltijoina ja poliittisella tasolla hoitotyötaustaisina luottamushenkilöinä.

## Hoitotyön johtajat päätöksentekijöinä

Hoitotyön johtajilla on merkittävä rooli moniammatillisessa päätöksenteossa, mikä korostuu erilaisissa muutostilanteissa, kuten terveydenhuollon rakenteellisissa uudistuksissa. Hoitotyön johtajat eivät kuitenkaan aina itse ole päätöksentekijöitä asioissa, jotka koskevat hoitotyön ammatillaisia ja hoitotyö-



tä muuttuvissa toimintaympäristöissä. Hoitotyön johtajat tekevät päätöksiä eri tasoilla potilaan vierellä tapahtuvasta päätöksenteosta aina poliittisen päätöksenteon tasolle saakka. (1) Lainsäädäntö (2) asettaa reunaehdot päätöksenteolle ja eettiset ohjeet (3) puolestaan tukevat hoitotyön johtajien päätöksentekoa.

Päätöksentekoa voidaan tarkastella yhtenä tekona tai prosessina (4). Päätöksentekoprosesseja on kuvattu erilaisiksi päätöksenteon eri tasoilla. Useimmiten päätöksentekijä seuraa eri vaiheita, kuten ongelman tunnistaminen, tiedon kerääminen, olemassa olevien ratkaisujen etsiminen tai vaihtoehtojen tunnistaminen ja valintojen tekeminen niiden pohjalta sekä päätöksenteko ja toiminnan seurausten arviointi. Päätöksiä voidaan

tehdä itsenäisesti, kahden kesken tai ryhmässä. (5)

## Hoitotyön johtajien päätöksenteon tasot

Taktisella päätöksenteon tasolla tarkoitetaan päätöksentekoa esimerkiksi yhdellä tulosalueella, kuten operatiivisella tulosalueella, mutta ei kuitenkaan yksittäisen yksikön tasolla. Päätöksentekoon sisältyy muun muassa toimintamallien suunnittelua, niukkoihin henkilöstöresursseihin reagoimista ja toiminnan uudelleen järjestelyä. (6)

Strategisella päätöksenteon tasolla tarkoitetaan koko terveydenhuollon organisaation osalta tehtävää päätöksentekoa. Strategisella tasolla toimivat hoitotyön johtajat osallistuvat yleensä

## ENVISION-tutkimushanke hoitotyön johtajien päätöksenteosta covid-19 aikana

ENVISION-tutkimushankkeessa tutkitaan poliittisella, strategisella ja taktisella tasolla toimivien hoitotyön johtajien päätöksentekoa ja rooleja covid-19-pandemian aikana. Tutkimustuloksia hyödynnetään muodostettaessa poikkeustilanteissa päätöksentekoon osallistuvien hoitotyön johtajien profiilia ja roolia Euroopan tasolla. Tuloksilla pyritään edistämään kriittistä keskustelua hoitotyön johtajien mahdollisuuksista ja toimivallasta päätöksenteon eri tasoilla, kun uusia toimintatapoja suunnitellaan, toimeenpannaan ja hyväksytään.

ENVISION on 19 Euroopan maata kattava hoitotieteellinen tutkimushanke, jonka rahoittaja on eurooppalainen hoitotieteen tiedeyhteisö European Academy of Nursing Science. Tutkimuksen päätoteuttaja on Torinon yliopisto ja suomalaisen osatutkimuksen vastuu on Turun yliopiston hoitotieteen laitoksella.

toiminnan suunnitteluun ja toteuttamiseen, resurssien suuntaamiseen ja poliittisen päätöksenteon valmisteluun organisaatiossa ja ovat vastuussa koko organisaation hoitotyön toiminnasta. Lisäksi heidän päätöksensä ja toimimensa tuloksilla on organisatorinen vaikutus. (6) Suomessa strategisen tason päätöksentekijät toimivat usein osana poliittista päätöksentekoa, jossa heillä on puheoikeus (7).

Poliittisella päätöksenteon tasolla osallistutaan paikalliseen, alueelliseen tai kansalliseen päätöksentekoon. Tällä tasolla hoitotyötaustaisilla henkilöillä on keskeinen rooli terveystalouden kehittämisessä potilaiden laadukkaan, inhimillisen ja kunnioittavan hoidon varmistamiseksi. (1,6,8) Hoitotyötaus-

taisten henkilöiden osallisuus poliittisen tason päätöksentekoon on kuitenkin ollut kansainvälisesti arvioituna vähäistä muihin terveydenhuollon ammattilaisiin, esimerkiksi lääkäreihin, verrattuna (6). Suomessa hoitotyötaustaisien henkilöiden osallistuminen poliittisiin toimiin ja poliittiseen päätöksentekoon on lisääntynyt hyvinvointialueiden perustamisen myötä, mikä osoittaa myös äänestäjien luottamusta hoitotyön osaamista ja asiantuntijuutta kohtaan (9).

### Hoitotyön johtajien päätöksenteon sisällöt ja foorumit poikkeustilanteissa

Hoitotyön johtajien rooli moniammatillisessa päätöksenteossa korostuu etenkin poikkeustilanteissa, jolloin heille lankeaa enenevässä määrin vastuuta ja velvollisuuksia, mutta harvemmin valtaa tehdä tarvittavia päätöksiä. He ovatkin kuvanneet poikkeustilanteissa päätöksentekovallan puutetta, joka liittyy niukkojen resurssien uudelleensuunnitteluun ja jakamiseen, henkilöstöpulaan sekä luottamuksen puutteeseen etulinjan sairaanhoitajien, hoitotyön johtajien ja sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden hallintojen välillä. (10)

Poikkeustilanteissa, kuten pandemi- oissa, taktisella päätöksenteon tasolla hoitotyön johtajat muun muassa kehittävät omalla tulosalueellaan varautumis- ja toimintasuunnitelmia potilaiden suuren määrän johtuvaan ylikuormitukseen reagoimiseksi ja suunnittelevat toimintaa henkilöstön uudelleensijoittamisesta (6). Strategisella päätöksenteon tasolla potilaiden suuren määrän ja hoitoonohjausprosessien vuoksi tehdään yleensä muutoksia organisaation toimintaan ja myös rakenteisiin. Vaikka tällaiset päätökset ovat usein ylempien tason johtajien (alue-/kuntataso) määräämiä, niin strategisella tasolla hoitotyön johtajat ovat yleensä vastuussa hoitotyön toteuttamisesta, resurssien jakautumisesta, materiaaleista sekä hoitohenkilöstöstä. (6,8,10)

Poliittisella päätöksenteon tasol-

la toimivat hoitotyötaustaiset henkilöt ovat mukana kehittämässä toimenpiteitä esimerkiksi pandemian leviämisen hillitsemiseksi. Vaikka hoitotyön johtajien ja hoitotyötaustaisien henkilöiden päätöksenteosta on jonkin verran tutkimustietoa saatavilla, heidän roolistaan eri päätöksenteon tasoilla poikkeustilanteissa tiedetään hyvin vähän. (6,10)

### Tulevaisuuden näkymiä

Hoitotyön johtajien ja hoitotyötaustaisien poliittisten toimijoiden päätöksenteon mahdollisuudet, roolit ja foorumit ovat monimuotoisia ja monitasoisia. Hoitotyön johtajien osallisuus ja toimivalta eri tasoilla tehtävässä päätöksenteossa on tulevaisuuden mahdollisuus vaikuttaa ja ratkaista kriittisiä kysymyksiä, kuten potilaiden laadukkaan, inhimillisen ja kunnioittavan hoidon varmistaminen, hoitotyöntekijöiden sitoutumisen ja työhyvinvoinnin edistäminen ja palvelujärjestelmän toimivuus. ●



**JOHANNA WIISAK**  
Sh, TtT, projektitutkija  
Hoitotieteen laitos, Turun yliopisto



**RIITTA SUHONEN**  
Sh, TtT, Professori  
Hoitotieteen laitos, Turun yliopisto  
Ylihoitaja (sivuvirka)  
Varsinais-Suomen hyvinvointialue,  
Turun yliopistollinen keskussairaala

#### LÄHTEET

- 1 Scott SM, Scott A. Nursing, advocacy and public policy. *Nurs Ethics*. 2021;28(5):723-33.
- 2 Laki hyvinvointialueesta 2021/611. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2021/20210611>
- 3 Sairaanhoidajat. Sairaanhoidajien eettiset ohjeet. 2021. <https://sairaanhoitajat.fi/ammatti-ja-osaaminen/kollegiaalisuus-ja-ammattietiikka/>
- 4 Merriam-Webster Dictionary. Dictionary. <https://www.merriamwebster.com/>
- 5 Mintzberg H, Raisinghani D, Theoret A. The Structure of "Unstructured" Decision Processes. *Adm Sci Q*. 1976;21(2):246-75.
- 6 World Health Organization. Global strategic directions for nursing and midwifery 2021-2025. World Health Organization, 2021. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/344562>
- 7 Ikola-Narbacka R. Johtamisen eettisyys terveydenhuollossa. *Acta Wasensia No 222*. Julkisoikeus 14. Vaasan yliopisto, 2010. <https://um.fi/URN:ISBN:978-952-476-301-1>
- 8 World Health Organization. State of the world's nursing 2020: investing in education, jobs and leadership. World Health Organization, 2020. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/331677>
- 9 Pekola-Sjöblom M, Piipponen S-L. 21 Erialaista aluevaliolla – Äänestysaktiivisuus ja valitut vuoden 2022 aluevalieissa. *Uutta Kunnista Express 2/2022*. Kuntaliitto, 2022.
- 10 National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine. The Future of Nursing 2020-2030: Charting a Path to Achieve Health Equity. The National Academies Press, 2021.