

**Kauppateellinen tiedekunta**

Johtaminen ja organisaatiot

Kandidaatintutkielma

**Keskijohdon rooli terveydenhuollon pienessä  
organisaatiossa**

**Middle Management´s Role in a Small Healthcare  
Organization**

Ulla Aaltonen

# SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO .....	3
1.1 Tutkimuksen tausta.....	3
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat .....	4
1.3 Menetelmät ja rajaukset.....	4
1.4 Tutkielman rakenne .....	5
1.5 Kirjallisuuskatsaus .....	5
1.5.1 Johtamistutkimus terveydenhuollon kontekstissa.....	6
1.5.2 Keskijohdon tutkimus .....	6
1.5.3 Rooliteoriaa soveltava tutkimus .....	7
1.6 Käsitteet.....	7
2. ROOLITEORIA .....	9
2.1 Rooli rooliteorian käsitteenä .....	9
2.1.1 Rooliin läheisesti liittyviä käsitteitä .....	10
2.2 Rooliodotukset ja roolikäyttäytyminen .....	11
2.3 Roolin muodostumisprosessi.....	13
2.4 Roolikonfliktit.....	15
2.4.1 Rooliristiriita.....	16
2.4.2 Rooliepäselvyys .....	17
2.4.3 Roolikuormitus .....	18
2.4.4 Roolisopeutumattomuus .....	18
2.5 Kritiikkiä rooliteoriaa kohtaan.....	19
3. TUTKIMUSMENETELMÄT .....	20
3.1 Tutkimuksen kulku ja tutkimusmenetelmien valinta .....	20
3.2 Tutkimuksen luotettavuus ja yleistettävyys .....	22
4. KESKIJOHDON ROOLI TERVEYDENHUOLLON KOHDEORGANISAATIOSSA	24
4.1 Tutkimuskohteen esittely .....	24
4.2 Keskijohdon rooli terveydenhuollossa .....	26
4.2.1 Keskijohtoon kohdistuvat odotukset.....	27

4.2.2 Rooliodotuksista roolikäyttämiseen .....	34
4.2.3 Keskijohdon roolin muodostuminen .....	38
4.3 Keskijohdon rooliin liittyvät haasteet ja ongelmat .....	40
4.3.1 Keskijohdon haasteet .....	40
4.3.2 Keskijohtoon liittyvät roolikonfliktit .....	41
5. JOHTOPÄÄTÖKSET .....	46
5.1. Johtopäätöksiä tutkimustuloksista .....	46
5.2 Kehitysehdotuksia ja mahdollisia jatkotutkimusaiheita .....	48
LÄHDELUETTELO .....	49

# 1. JOHDANTO

## *1.1 Tutkimuksen tausta*

Sosiaali- ja terveydenhuolto on tällä hetkellä monien muutosten kohteena ja siihen kohdistuu paljon odotuksia ja vaatimuksia. Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistamisesta käydään paljon keskustelua mediassa ja siihen liittyen tehdään myös enenevässä määrin tutkimusta. Monissa keskusteluissa nousee esiin johtamisjärjestelmien suuri merkitys sosiaali- ja terveydenhuollon kehitykselle ja muutokselle.

Laadukkaiden, oikeudenmukaisten ja kustannustehokkaiden palvelujen saatavuuden turvaaminen joka hetkenä on haaste sosiaali- ja terveydenhuollolle. Lisäksi sosiaali- ja terveydenhuoltoala on jatkuvien muutoshankkeiden kohteena, mikä tuo vakavia haasteita poliittiselle johdolle mutta myös linjajohdolle. Muun muassa ”Terveydenhuollon henkilöstövoimavarojen johtamisen innovaatiot” – tutkimusprojektissa (HumanRe) saadut havainnot viittaavat siihen, että kehityksen saavuttaminen vaatii merkittäviä toimia organisaatioiden johtamisjärjestelmissä. (Kinnunen 2007, 5) Lisäksi esimerkiksi Embertson (2006) korostaa artikkelissaan johdon olevan ehdoton edellytys muutokselle terveydenhuollossa.

Tavoitellun kehityksen saavuttaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa vaatii johtamisjärjestelmiltä paljon. Kinnunen kiteyttää johtamisen merkityksen sosiaali- ja terveydenhuollon tulevaisuudelle: ”Hyvät palvelut eivät ole mahdollista ilman että ne on hyvin organisoitu. Ja hyvä organisointi ilman hyvää johtamista on utopiaa.” (Kinnunen 2007, 6)

Tutkimukseni käsittelee johtamista terveydenhuollossa. Johtamisen tutkiminen tässä kontekstissa on kiinnostavaa edellä mainittujen asioiden kautta. Aiheen ajankohtaisuuden ja toimintaympäristön muutostilanteen lisäksi kiinnostukseni tehdä tutkimusta tässä ympäristössä johtuu aikaisemmasta työkokemuksestani terveydenhuollon parissa.

## **1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat**

Tämä tutkimus käsittelee johtamista terveydenhuollon ympäristössä keskijohdon näkökulmasta. Tarkoituksena on tarkastella keskijohdon roolia terveydenhuollossa siihen kohdistuvien odotusten kautta. Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus ja sen kohteena on erään pienen kunnan sosiaali- ja terveydenhuollon organisaation osa. Tutkimuksessa tarkastellaan odotuksia rooliteorian avulla ja pyritään empirian kautta löytämään odotuksia ja rooleja kohdeorganisaatiosta.

Tutkimuksessa havaintoja käsitellään aina ikään kuin johtolankoina, koska niitä tarkastellaan ainoastaan tietyistä tarkasti määritellyistä näkökulmista. Tätä näkökulmaa nimitetään teoreettiseksi viitekehyyksi. (Alasuutari 1999, 79) Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys on rooliteoria ja tutkimuksessa tarkastellaan odotuksia rooliteorian näkökulman kautta.

- Tutkimusongelmana on tutkia millaisia odotuksia keskijohtoon kohdistuu ja millaisia rooleja keskijohdolle näistä odotuksista muotoutuu.
- Alatutkimusongelmana on tarkastella kohdistettujen odotusten yhteensovittamiseen liittyviä haasteita ja mahdollisia ongelmia.

## **1.3 Menetelmät ja rajaukset**

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaan otoksen sijaan harkinnanvaraisesta näytteestä, koska siinä ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään jotakin tapahtumaa syvällisemmin, saamaan tietoa paikallisesta ilmiöstä tai etsimään uusia teoreettisia näkökulmia ilmiöihin ja tapahtumiin. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 58-59) Tässä tutkimuksessa on tarkoitus saada selville ja ymmärtää keskijohtoon kohdistuvia rooliodotuksia kohdeorganisaatiossa ja rooliteoria on uusi teoreettinen lähestymistapa jonka avulla tutkitaan asiaa.

Tutkimuksen laadullinen aineisto on kerätty teemahaastatteluja käyttäen. Tutkimusta varten on haastateltu sekä ylempää ja alempaa keskijohtoa että ylempää johtoa ja työntekijätasoa. Hankittu aineisto on analysoitu teemahaastatteluisia käytettyjen teemojen avulla. Aineisto on tulkittu teoreettisen viitekehyksen määritelmien avulla.

Tutkimuksen näkökulma on rajattu keskijohtoon. Tutkimuksessa tarkastellaan keskijohtoon kohdistuvia odotuksia ja heidän roolejaan, eikä yleisesti johtamiseen liittyviä odotuksia ja rooleja. Näkökulma on rajattu keskijohtoon, koska se on työntekijöiden ja ylemmän johdon välissä ja siihen kohdistuu odotuksia ylhäältä sekä alhaalta. Keskijohdon aseman haastavuus tekee sen näkökulman erityisen mielenkiintoiseksi. Lisäksi tutkimus on rajattu pienen organisaation näkökulmaan. Tämä rajaus tulee suoraan empiirisen kohdetapauksen mukaan. Terveysthuollon konteksti toimii myös yhtenä rajauksena. Tämä rajaus tulee empiirisen tapauksen ympäristöstä.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on rooliteoria. Teoriassa keskitytään käsittelemään ainoastaan rooliteoriaa ja keskijohdon teoria sekä terveydenhuollon johtamistutkimus on rajattu teoriaosuuden ulkopuolelle.

## ***1.4 Tutkielman rakenne***

Tutkimuksen toinen luku sisältää teoreettisen viitekehyksen. Siinä esitellään rooliteoriaa roolin ja rooliodotuksen käsitteiden kautta. Lisäksi siinä käsitellään roolin muodostumisprosessia ja roolikonflikteja. Tutkimuksen kolmas luku esittelee tutkimuksen kulkua ja käytettyjä menetelmiä sekä niiden käytön perusteluja. Luvussa kolme arvioidaan myös tutkimuksen luotettavuutta. Luvussa neljä on empiirinen osuus. Se koostuu kohdeorganisaation esittelystä ja kohdeorganisaatiosta saaduista empiirisistä tuloksista joita tarkastellaan rooliteorian näkökulmasta. Tutkimuksen viides luku sisältää yhteenvedon ja johtopäätökset. Lisäksi luvussa viisi esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

## ***1.5 Kirjallisuuskatsaus***

Seuraavaksi tehdään hyvin lyhyt katsaus terveydenhuollon johtamistutkimukseen ja keskijohtoon liittyvään tutkimukseen. Niiden esittely on hyvin lyhyt koska ne on rajattu tutkimuksessa teorian ulkopuolelle. Niiden jälkeen on rooliteorian kirjallisuuskatsaus, jossa esitellään lyhyesti rooliteorian keskeistä kirjallisuutta ja sitä millaista tutkimusta rooliteorian avulla on tehty.

### **1.5.1 Johtamistutkimus terveydenhuollon kontekstissa**

Terveydenhuoltoon liittyvää johtamistutkimusta on tehty melko vähän. Terveydenhuoltoon liittyvää tutkimusta tehdään esimerkiksi hoitotieteeseen liittyen, mutta johtamisen kautta tehtyä tutkimusta ei ole paljoa. Siitä on alettu kiinnostua enemmän vasta viime aikoina.

Terveydenhuoltoon liittyvä johtamisnäkökulmasta tehty tutkimus keskittyy pitkälti johdon roolin tärkeyden korostamiseen terveydenhuollossa. Terveydenhuollon ympäristöä pidetään muuttuvana ja sen nähdään kaipaavan kehitystä. Johdon merkitystä muutoksen ja kehityksen aikaansaamiseksi on tutkittu jonkin verran. Myös johtamisen osaamisen merkitys korostuu terveydenhuoltoon liittyvässä tutkimuksessa. Terveydenhuoltoon ja johtamiseen liittyvää tutkimusta edellisistä näkökulmista ovat tehneet esimerkiksi Baker (2001), McConville ja Holden (1999), Pappas, Flaherty ja Wooldridge (2004), Porthoff (2004), Batalden (2005) ja Embertson (2006) sekä Eubanks (1991).

### **1.5.2 Keskijohdon tutkimus**

Keskijohtoon liittyvää tutkimusta on tehty paljon. Sitä on tutkittu erilaisista näkökulmista. Keskeisenä keskijohdon tutkimuksessa on sen aseman ja merkityksen tutkiminen. Keskijohdon tärkeyttä ja strategista roolia korostetaan useissa tutkimuksissa. Monissa tutkimuksissa puolustetaan keskijohtoa. Niissä esitetään, ettei se ole historiallinen jäännös, vaan sillä on nykyäänkin merkityksellinen rooli. (Nelson, 1987; Tregoe & Tobia, 1990) Keskijohdon asemaan liittyvät ongelmat ovat myös tutkimuksen kiinnostuksen kohteina. Keskijohdon asemaa pidetään vaikeana sen ollessa työntekijöiden ja ylemmän johdon välissä. Sitä kuvataankin monesti

ilmaisulla ”puun ja kuoren välissä”. (Virmala 2004; Olin, Vanhala, Lauttio; 2007;) Keskijohdon rooli on muuttunut ajan kuluessa, kuten myös sen arvostus ja asema. Nämä muutokset ovat näkyneet myös tutkimuksessa. Organisaatorakenteiden kevennystä ja keskijohdon vähentämistä on tutkittu myös paljon. (Embertson, 2006)

### 1.5.3 Rooliteoriaa soveltava tutkimus

Roolia on käytetty tieteellisenä käsitteenä jo 1920- ja 1930- luvuilla. Roolin aikaisimpiin tutkijoihin kuuluivat Linton, Parsons, Mead ja Moreno. Rooliteoriaan ja sen käsitteisiin liittyy vahva analogia teatteriin. Erityisesti Goffmann (1971) on käyttänyt teatterianalogiaa vahvasti rooliin liittyen. Rooliteoria on hyvin suosittu teoria sosiaalipsykologiassa, psykologiassa ja antropologiassa. Rooliteorian avulla on tutkittu monenlaisia aiheita. Se soveltuu hyvin sosiaalisten ilmiöiden tutkimiseen. Sitä on käytetty paljon esimerkiksi pienten ryhmien, perheiden, luokkien ja virallisten organisaatioiden tutkimisessa. (Biddle 1979, iX; Biddle 1986)

Rooliteoriaan liittyvää tutkimusta ovat tehneet monet henkilöt. Keskeisimpinä esiin nousevat Katz & Kahn, jotka popularisoivat rooliteorian vuonna 1966. Hyvin keskeinen nimi rooliteoriaan liittyvässä tutkimuksessa on myös Biddle. (1979) Rooliteoriaan liittyy paljon soveltavaa tutkimusta, joissa useimmissa viitataan vanhoihin perustutkijoihin kuten Katziin&Kahniin. Rooliteoria on vanha, mutta edelleen paljon käytetty ja toimiva teoria.

## 1.6 Käsitteet

Seuraavaksi määritellään tutkielman kannalta keskeiset käsitteet lyhyesti. Roolin käsitettä tarkennetaan lisää luvussa 2.1. Roolikonfliktin käsitettä avataan enemmän luvussa 2.4.

**Keskijohto** *Keskijohdolle on monia määritelmiä. Keskijohdon määrittelemisen etenkin matalissa organisaatioissa on hankalaa. Huy (2001) määrittelee keskijohdon henkilöksi, joka on kaksi tasoa toimitusjohtajaa alempana, mutta yhden tason työntekijöiden yläpuolella. Keskijohto toimii alaisena, esimiehenä sekä kollegana.*



(Embertson, 2006) Tässä tutkimuksessa olen määritellyt kohdeorganisaation keskijohdoksi osastonhoitajan ja johtavan hoitajan. Tästä määrittelystä on lisää luvussa 4.1.

**Rooli** Rooli on laajasti määriteltynä yhdelle tai useammalle henkilölle luonteenomaista käyttäytymistä tietyssä tilanteessa. (Biddle 1979, 58) Siihen liittyy myös vahvasti käsitys, jonka mukaan roolit muodostuvat eri tahoilta tulevista odotuksista. (Katz & Kahn 1978, 43, 186)

**Roolikonflikti** Rooleihin ja rooli-odotuksiin liittyy monenlaisia ongelmia. Niistä käytetään yleisesti käsitettä roolikonflikti. Roolikonfliktien eri muotoja ovat rooli-odotusten yhteensopimattomuus, rooli-epäselvyys, rooli-kuormitus ja rooli-sopeutumattomuus. (Katz & Kahn 1978, 204–206; Mullins 1999, 474) (Willcocks 1994)

## 2. ROOLITEORIA

Tässä luvussa rakennetaan tutkimuksen teoreettinen viitekehys, jonka kautta on tarkoitus tarkastella tutkittavaa aihetta. Aluksi selvitetään lyhyesti rooliteorian taustaa ja sen jälkeen määritellään keskeisiä teoriaan liittyviä käsitteitä. Käsitteiden määrittelyjen jälkeen esitellään roolin muodostumisprosessi. Lopuksi esitetään rooleihin liittyviä konflikteja.

### ***2.1 Rooli rooliteorian käsitteenä***

Normaalissa kielenkäytössä sana rooli voidaan liittää moniin yhteyksiin. Tässä tutkimuksessa roolia käytetään rooliteoriaan liittyvänä käsitteenä ja se määritellään tarkemmin kuin arkikielessä käytetty vastaava sana. Rooliteoriassakaan roolia ei ole määritelty täysin yksiselitteisen lyhyesti ja tarkasti, vaan eri kirjoittajilla on hiukan toisistaan poikkeavia omia selityksiään rooli-käsitteelle. Seuraavaksi esitellään rooli-käsitteen keskeisimmät määritelmät rooliteoriaan liittyen.

Rooli-käsite on hyvin suosittu yhteiskuntatieteissä. Erityisesti sosiologiassa ja sosiaalipsykologiassa roolia ja siihen liittyviä asioita sovelletaan monissa tutkimuksissa. (Biddle 1986, 67–68) Roolilla on laaja merkitys erityisesti antropologisessa, sosiologisessa ja psykologisessa kirjallisuudessa. (Brookover 1955, 2) Rooli-käsite on tärkeä ryhmien toiminnan ja käyttäytymisen ja ryhmäprosessien ymmärtämiseen. Työyhteisöt ja niiden henkilöiden väliset suhteet muodostuvat roolien kautta. (Mullins 1999, 470) Rooli on käsite, joka kuvaa sosiaalisten suhteiden muotoja ja antaa tietynlaisen näkökulman sosiaaliseen vuorovaikutukseen. (Sulkunen 1998, 106)

Rooli on laajasti määriteltynä yhdelle tai useammalle henkilölle luonteenomaista käyttäytymistä tietyssä tilanteessa. (Biddle 1979, 58) Roolin käsittäminen pelkästään käyttäytymisenä on kuitenkin liian yksinkertaistavaa, sillä saman roolin edustajatkaan eivät käyttäydy välttämättä yhdenmukaisesti. Käyttäytymisen lisäksi roolien yhteydessä tuodaan esiin näkemys, jonka mukaan roolit muodostuvat eri tahoilta tulevista odotuksista, jotka kohdistuvat tietyssä asemassa tai tehtävässä olevaan

henkilöön. (Katz & Kahn 1978, 43, 186) Rooliodotukset liittyvät useimmiten käyttäytymiseen eli toimintaan ja tekoihin, mutta ne voivat liittyä myös persoonallisuuteen, tyyliin tai ajatusmaailmaan. (Katz & Kahn 1978, 190)

Rooli perustuu ympäristön odotuksiin, jotka määrittelevät sen millainen käyttäytyminen on sopivaa kullekin henkilölle kussakin tilanteessa ja millainen ei. (Shivers-Blackwell 2004) Yleensä korostetaan näkemystä, että rooli muodostuu nimenomaan käyttäytymiseen kohdistetuista odotuksista eikä itse käyttäytymisestä. Edellinen näkemys tuo esille, että kukaan ei voi muodostaa rooliaan yksin, vaan siihen tarvitaan muitakin osapuolia. (Sulkunen 1998, 106–107) Rooliteoriaan liittykin käsitys vastinrooleista; roolia ei ole olemassa ilman vastakkaisia henkilöitä jotka määrittelevät raaminsa toisen roolille. (Helkama et al. 1998, 266)

Roolit vaihtelevat niiden monimutkaisuuden suhteen. Monimutkaisuuteen vaikuttaa roolin laajuus eli roolille luonteenomaisten käyttäytymismahdollisuuksien kirjo. Esimerkiksi rutiininomaisessa työssä eri toimintatavat ovat melko rajoittuneita ja ennalta määriteltäviä. Silloin roolit eivät kehity kovin monimutkaisiksi. Roolin monimutkaisuuteen vaikuttaa laajuuden lisäksi sen vaikeus. Se tarkoittaa roolin suorittamiseksi vaadittavien taitojen määrää. Jos rooli monimutkaistuu, niin se ei välttämättä säily johdonmukaisena ja roolin eri osat eivät ole enää yhteensopivia (Biddle 1979, 73-74).

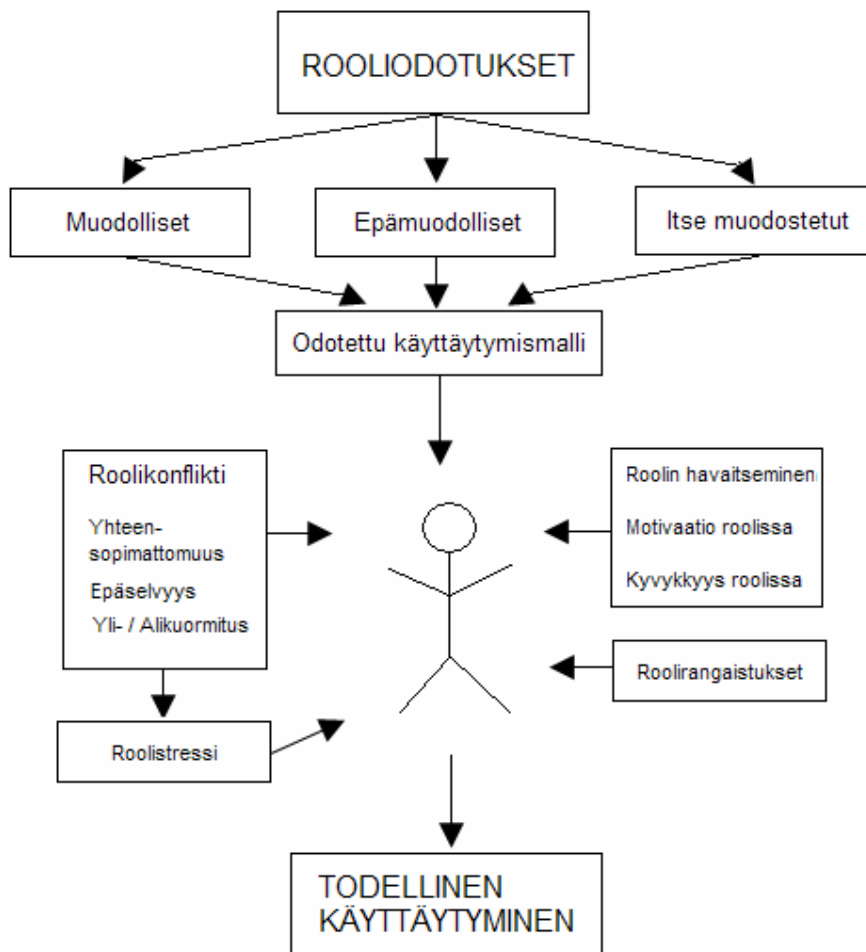
### **2.1.1 Rooliin läheisesti liittyviä käsitteitä**

Normi on rooliin läheisesti liittyvä käsite. Rooli ja normi perustuvat molemmat ympäristön odotuksiin, jotka määrittelevät sopivan käyttäytymisen kussakin tilanteessa. Sekä rooliodotuksista että normeista poikkeamisesta rangaistaan, ja toisaalta niiden noudattamisesta palkitaan. Rooli ja normi eroavat toisistaan siinä, että rooli kiinnittää huomiota ryhmien välisiin suhteisiin, kun taas normi viittaa yksilön ja koko yhteisön väliseen vuorovaikutukseen. Lisäksi rooli ja normi eroavat siten, että roolit selittävät hyväksytyä ja odotettua erilaisuutta, kun normin avulla tutkitaan yhdenmukaisuutta käyttäytymisessä. (Sulkunen 1998, 106)

Toinen rooliin läheisesti liittyvä käsite on asema. Käsitteet rooli ja asema kuvaavat tavallaan saman asian eri puolia. Sosiaalinen asema, status, on liikkumaton ja staattinen, kun taas rooli on saman asian dynaaminen puoli. Status ja siihen liittyvä rooli ovat sosiaalisen rakenteen perustavanlaatuisia aineksia. Työnjako tarkoittaa, että ihmisellä on ammatti, mutta se edellyttää jonkinlaista asemaa. Tämä taas johtaa siihen, että tietyssä asemassa olevaan kohdistetaan erilaisia odotuksia. (Allardt 1995, 61)

## ***2.2 Rooliodotukset ja roolikäyttäytyminen***

Mullins (1999) esittää mallin (Kuva 1.) joka kuvaa rooliodotusten ja roolikäyttäytymisen riippuvuutta. Hänen mallinsa mukailee Minerin (1971) aikaisemmin esittämää mallia. Mallin mukaan rooliodotukset muodostavat odotetun käyttäytymismallin tietyille roolille. Odotettu käyttäytymismalli ei kuitenkaan aina toteudu vaan todellinen käyttäytyminen voi erota siitä. Odotetun ja toteutuneen käyttäytymisen ero voi johtua esimerkiksi roolikonflikteista. Roolikonflikti voi olla rooliodotusten yhteensopimattomuutta, rooliepäselvyyttä tai roolin yli- tai alikuormitusta. (Mullins 1999, 472–474) Roolikonflikteista kerrotaan tarkemmin luvussa 2.5. Ero odotetun roolikäyttäytymisen ja todellisen välillä voi johtua myös henkilön havainnoinnista, motivaatiosta tai kyvykkyydestä. Henkilö voi esimerkiksi havaita tai tulkita jonkin odotuksen eri tavoin, kuin mitä sillä on tarkoitettu. (Mullins 1999 472–473) Käyttäytyminen ei aina seuraa yksiselitteisesti rooliodotuksia. Biddle (1979) pitää rooliodotusten liian yksioikoista tarkastelua ongelmallisena. Rooliodotukset ja roolikäyttäytyminen ovat hänen mukaansa aina tilannekohtaisia. Esimerkiksi hätätilanteessa yleiset rooliodotukset voi jättää huomioimatta ja toimia toisin. (Biddle 1979, 5-6)



Kuva 1. Prosessi rooli-odotuksista roolikäyttäytymiseen (Mullins 1999, 473) mukailen (alkuperäinen malli Miner 1971, 47)

Rooliodotukset voivat olla muodollisia, epämuodollisia tai itse muodostettuja. Muodolliset rooli-odotukset osoittavat mitä henkilön odotetaan tekevän ja mitkä ovat hänen vastuunsa ja velvoitteensa. Muodolliset rooli-odotukset ovat esimerkiksi kirjalliset työsopimukset, säännöt, standardit, työn kuvaukset ja esimiesten antamat toimintaohjeet. Muodolliset rooli-odotukset voivat tulla myös suoraan työtehtävästä, kuten lakien mukaan jotka säätelevät tiettyjä tehtäviä. Kaikkia rooli-odotuksia ei ilmaista muodollisesti, vaan ne voivat olla myös epämuodollisia. Ryhmissä voi olla tiettyjä odotuksia, ryhmät voivat määrätä tiettyjä asioita tai viestiä niitä. Epämuodolliset odotukset voivat liittyä esimerkiksi ovat asenteisiin johtoa kohtaan, kommunikointitapaan, pukeutumiseen ja keskinäiseen työtoverien tukemiseen.

Ryhmän jäsenet eivät välttämättä tiedosta aina näitä epämuodollisia odotuksia, mutta ne voivat toimia silti tärkeinä käyttäytymistä ohjaavina tekijöinä. Joillain henkilöillä voi olla mahdollisuus määritellä omaan rooliinsa kohdistuvia odotuksia, esimerkiksi silloin jos muodolliset odotukset ovat väljästi tai hyvin yleisesti ilmaistuja. Mahdollisuus määritellä omia rooliodotuksia liittyy yleensä korkeammassa työtehtävissä oleville henkilöille. Tällainen tilanne voi olla myös luovuutta vaativissa töissä tai erityisissä teknisissä asiantuntijatehtävissä. (Mullins 1999, 472)

Rooliodotuksia ilmaistaan eri tavoin. Niitä ilmaistaan osittain avoimesti esimerkiksi tekstin tai symboleiden muodossa, kuten kirjoitettuina sääntöinä tai liikennemerkeillä. Rooleihin kohdistuvia odotuksia ilmaistaan välillä myös epäsuoremmin. Silloin odotuksia täytyy tulkita hienovaraisemmista vihjeistä, kuten eleistä ja ilmeistä. (Biddle 1979, 119–122)

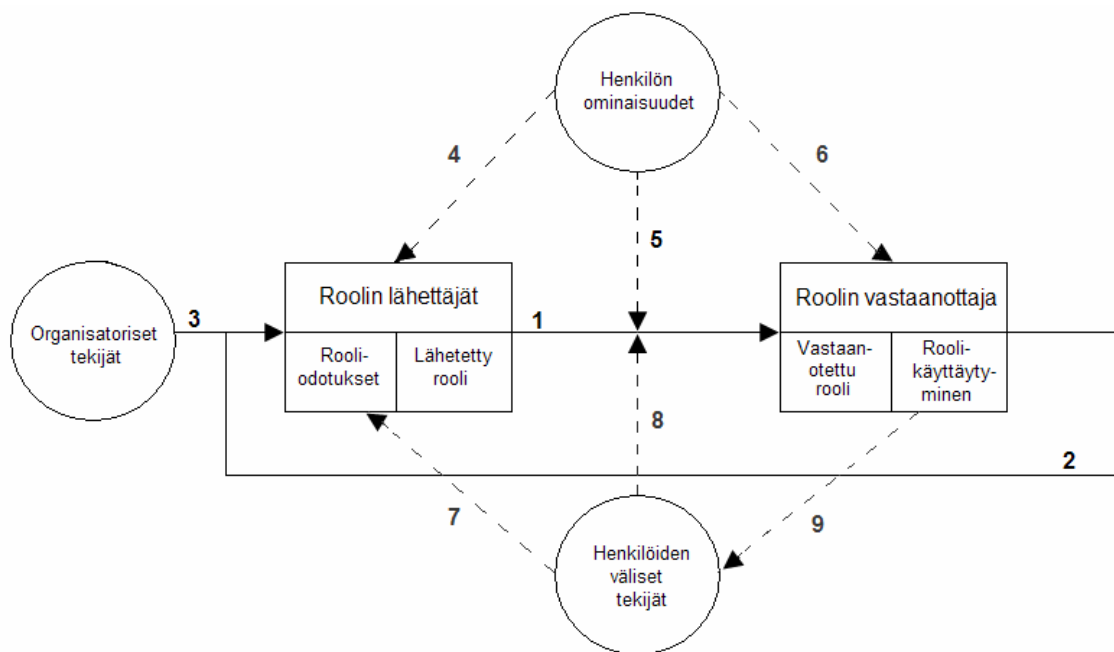
Odotukset vaihtelevat voimakkuuden mukaan. Voimakkaammat odotukset johtavat todennäköisemmin odotettuun käyttäytymiseen. Esimerkiksi vaatimukset, yleiset säännöt ja lait ovat voimakkaampia ja johtavat todennäköisemmin niiden noudattamiseen kuin pyynnöt ja kehotukset. (Biddle 1979, 131–132, 152–153)

### ***2.3 Roolin muodostumisprosessi***

Rooliteoria on Katzin ja Kahnin vuonna 1966 popularisoima sosiologiaan liittyvä teoria. He määrittelevät organisaatiot roolisysteemeinä joiden tehokkuus riippuu tehtävien kohdistamisesta rooleihin ja siitä motivaatiosta joka liittyy näiden roolien täyttämiseen. (Katz & Kahn 1978, 186) Katz ja Kahn (1978, 189) esittävät että rooliteoria on prosessi, jossa opitaan toisten odotuksia, hyväksytään odotukset ja täytetään niitä ulkoisten ja sisäisten motivaatiotekijöiden takia.

Katz ja Kahn (1978, 190-197) ovat laatineet mallin, joka kuvaa roolin muotoutumista rooliodotusten lähettämisen- ja vastaanotto-prosessina. (Kuva 2.) Rooliodotusten lähettämisen- ja vastaanotto-prosessiin kuuluu roolin vastaanottaja (focal person) ja roolin lähettäjä (role sender). Roolin lähettäjiin kuuluvat henkilöt, joilla on riippuvuussuhde rooliin lähettäjään ja tämän suorituksiin roolissaan. Roolin lähettäjiillä

on asenteita ja uskomuksia siitä mitä roolin vastaanottajan tulisi tehdä ja mitä hänen ei pitäisi tehdä. Roolin lähettäjät määrittävät vastaanottajan roolia lähettämiensä odotusten kautta.(Katz & Kahn 1978, 190)



Kuva 2. Roolin muotoutumisprosessi / roolin lähettämisen- ja vastaanottoprosessi (Katz & Kahn 1978, 196)

Roolin lähettämistä kuvaa kuvan nuoli 1. On tärkeää että rooli-odotukset ilmaistaan täsmällisesti, jolloin roolinotto ja organisaation sosiaalistuminen mahdollistuu. Lähetetyt rooli-odotukset voivat olla esimerkiksi ohjeita, informaatioita tai eleitä. Ne voivat vaihdella selkeyden ja tarkkuuden sekä voimakkuuden mukaan. Vastaanotettu rooli ei ole aina identtinen lähetetyn roolin kanssa. Lähetetyistä rooleista voidaan täten päätellä vain osittain roolin vastaanottajan todellinen käyttäytyminen. Lähetetyn rooli-odotuksen vastinparina on vastaanotettu rooli-odotus, joka koostuu havainnoista ja tulkinnoista joita lähetetystä rooli-odotuksesta tehdään. (Katz & Kahn 1978, 192-193, 202-203)

Nuoli 2 kuvaa palauteprosessia. Siinä roolilähettäjät arvioivat roolin vastaanottajan

käyttäytymistä lähetettyjen rooliodotusten mukaisesti. Roolilähettäjä peilaa arviotaan aikaisemmin lähettämiensä rooliodotusten aiheuttamaan vaikutukseen ja täten palaute saa aikaan uuden syklin, joka takaa prosessin jatkuvuuden. (Katz & Kahn 1978, 195, 207-208)

Roolin lähittäjän persoonallisuuden piirteet ja arvot vaikuttavat siihen, minkälaisia rooliodotuksia lähetetään ja miten niitä muutetaan. Tätä kuvaa nuoli 4. Yksilön ominaisuudet toimivat lähetetyn ja vastaanotetun roolin väliin tulevana tekijänä. Lähetetty rooli voidaan siten kokea eri tavoin. (Nuoli 5) Jokainen ihminen toimii tavallaan myös rooliodotusten itselle lähittäjänä. Näkemykset omasta työtehtävästä ja uskomukset sopivasta ja sopimattomasta käyttäytymisestä vaikuttavat roolin luonteeseen. (Nuoli 6) Yksilöiden väliset tekijät vaikuttavat samoin kuin yksilölliset tekijät. Sosiaalisten suhteiden luonne vaikuttaa siihen millaisia rooliodotuksia lähetetään. (Nuoli 7) Ne vaikuttavat myös tapaan, jolla lähetettyihin rooleihin suhtaudutaan. Ilmapiiri vaikuttaa paljon tapaan jolla odotuksiin suhtaudutaan. (Nuoli 8) Organisaation kunkin jäsenen käyttäytyminen vaikuttaa yleisesti sosiaalisiin suhteisiin. Organisaatioon kuuluvat esimerkiksi organisaation koko, rakenne hierarkia, palkitsemisjärjestelmä ja toimintaperiaatteet. (Nuoli 3) (Katz & Kahn 1978, 193-197, 207-217)

## **2.4 Roolikonfliktit**

Rooleihin ja rooliodotuksiin voi liittyä monenlaisia ongelmia. Rooleihin liittyvistä ongelmista käytetään yleisesti käsitettä roolikonflikti. Roolikonflikteja on erilaisia ja ne voivat johtua monista eri syistä. Roolikonflikteihin lukeutuvat rooliodotusten yhteensopimattomuus, rooliepäselvyys, roolikuormitus ja roolisopeutumattomuus. (Katz & Kahn 1978, 204–206; Mullins 1999, 474) (Willcocks 1994)

Roolikonfliktit aiheuttavat usein stressiä. Vaikka stressi pienissä määrin nähdään hyvänä asiana joka erityisesti johtotasolla nostaa suorituskykyä, niin se on haitallista jatkuvana ja suuremmissa määrin. Stressi aiheuttaa turhautumista, jännittyneisyyttä ja tyytymättömyyttä. Se voi esimerkiksi heikentää tehokkuutta työssä, johtaa kommunikaatio-ongelmiin ja ongelmiin suhteissa sekä haitata terveyttä. (Mullins



1999, 475) Tämän vuoksi roolikonflikteihin on kiinnitettävä huomioita ja pyrittävä vähentämään konflikteja ja sitä kautta niistä aiheutuvaa räsitusta ja stressiä. Roolikonfliktien ratkaisua voidaan tarkastella roolinhaltijan päätöksenteko-ongelmana tai myös sosiaalisen järjestelmän suunnitteluongelmana. Erityyppisten konfliktien ratkaisut poikkeavat toisistaan. (Helkama et al. 1998, s.266-267)

Seuraavaksi selitetään roolikonfliktin eri muotoja tarkemmin ja esitetään muutamia mahdollisia ratkaisuja konflikteihin.

### **2.4.1 Rooliristiriita**

Rooliristiriitoja eli rooliodotusten yhteensopimattomuutta (role incompatibility) esiintyy silloin, kun henkilö kohtaa samanaikaisesti erilaisia tai vastakkaisia odotuksia ja vaatimuksia. Rooliristiriita syntyy tilanteessa, jossa toisen odotuksen noudattaminen tekee toisen odotuksen noudattamisesta vaikeaa tai jopa mahdotonta. (Willcocks 1994; Mullins 1999, 474;) Rooliristiriita voi aiheutua jos eri tahot ovat eri mieltä työn sisällöstä tai normeista jotka määrittelevät, mikä on sopivaa käyttäytymistä tietyille roolille. Myös saman tahon odotukset voivat olla keskenään ristiriidassa. (Katz & Kahn 1978, 204; Arnold et al. 1992, 295-296) Ristiriita voi syntyä myös ulkoisen tahon ja henkilön oman odotuksen välille. Henkilö voi itse kokea, etteivät muiden odotukset hänen työtehtävästään ole hänelle kuuluvia tehtäviä. Lisäksi muiden odotukset voivat olla ristiriidassa yksilön omien näkemysten ja persoonallisuuden kanssa. (Katz & Kahn 1978, 204, 211; Arnold et al. 1992, 295-296) Henkilöltä voidaan joskus odottaa asioita jotka ovat ristiriidassa hänen tarpeisiinsa tai perusarvoihinsa nähden (Biddle 1979, 7).

Tyypillinen esimerkki rooliristiriitatilanteesta koskee keskijohtoa. Keskijohto joutuu olemaan työntekijöiden ja ylemmän johdon odotusten välissä, jotka usein ovat ristiriidassa keskenään. (Mullins 1999, 474)

Rooliristiriitaa, joka johtuu ulkoisten tahojen yhteen sopimattomista odotuksista, voidaan pyrkiä ratkaisemaan neuvotteluilla. Saman vastinroolin haltijoiden voi olla helpompi pyrkiä yhteisymmärrykseen roolia koskevista odotuksista, kuin eri

vastinrooleja edustavien henkilöiden. Eri vastinrooleja edustavien henkilöiden vastakkaiset odotukset pohjautuvat usein taloudellisiin etuihin ja yksimielisyyden saavuttaminen voi näin olla vaikeaa. (Helkama et al. 1998, 267)

## 2.4.2 Rooliepäselvyys

Rooliepäselvyys (role ambiguity) tarkoittaa tyypillisesti, että henkilö on epävarma siitä mitä hänen kuuluisi rooliinsa nähden tehdä. (Katz & Kahn 1978, 206, Willcocks 1994) Rooliepäselvyys voi syntyä esimerkiksi tilanteessa, jossa henkilöllä ei ole tarkkaa käsitystä työtehtävistään tai – tavoitteistaan. Rooliepäselvyyttä voi muodostua myös, jos henkilö ei ole selkeästi tietoinen niistä, odotuksista joita hänen asemaansa kohdistuu. (Arnold et al. 1992, 295–296) Lisäksi epävarmuus ryhmän jäsenyydestä tai kykenemättömyys arvioida oman roolikäyttäytymisensä vaikutuksia voi aikaansaada rooliepäselvyyttä. (Katz & Kahn 1978, 206) Rooliepäselvyys voi johtua esimerkiksi siitä, että virallisesti määritellyt odotukset ovat puutteellisia. Epäselvyys roolista nousee esiin erityisesti muutostilanteissa ja vaihtuvissa työryhmissä. Rooliin liittyvä epäselvyys liittyy usein asioiden suoritustapoihin, henkilön vastuun ja vallan laajuuteen ja suorituksen arviointiperusteisiin. (Mullins 1999, 474)

Rooliepäselvyys on yksi roolikonfliktin muoto ja se nähdään enimmäkseen negatiivisena tekijänä, joka voi aiheuttaa roolistressiä ja lisäksi heikentää ryhmän työskentelyn tehokkuutta. (Katz & Kahn 1978, 206; Helkama et al. 1998, 267) Selkeyden puuttuminen roolin suhteen nähdään monesti asiana joka turhauttaa ihmisiä ja saa aikaan räsitystä ja suorituksen heikkenemistä. Roolin epäselvyys ei kuitenkaan ole täysin kielteinen asia. On myös seikkoja jotka tukevat ajatusta että rooliepäselvyys pienessä määrin on hyväksi. Roolien äärimmäisen tarkka määrittely ei ole järkevää, vaan rooleissa on oltava hiukan liikkumavaraa. Useat ihmiset haluavat, ettei heitä valvota tarkasti työssään. Lisäksi monilla on mieltyminen saada vaikuttaa itse työtahtiinsa ja valita tapansa tehdä työnsä. Katz ja Kahn (1978, 206) esittävät että Jackson (1960) ja Hollander (1964) ovat osoittaneet että jonkinasteinen epäselvyys ja vaihteluväli rooliodotuksissa on myönteistä ja helpottaa johdon roolikonfliktia. (Katz & Kahn 1978, 206)

### **2.4.3 Roolikuormitus**

Roolin ylikuormituksesta (role overload) voidaan puhua silloin, jos rooliin kohdistuu liikaa odotuksia. Ylikuormituksen voi aiheuttaa erilaisten odotusten liian suuri vaihtelu. Myös monet erilliset roolit voivat olla syynä ylikuormitukselle. (Willcocks 1994; Mullins 1999, 474)

Eri tahoilta tulevat liian monet vaatimukset aiheuttavat tilanteen, jossa kaikkia odotuksia on vaikea tai mahdoton täyttää (Biddle 1979, 7). Rooliylikuormitus voi johtaa siihen, että joitakin odotuksia joudutaan laiminlyömään. Joistakin odotuksista on luovuttava ylikuormitustilanteessa, mikä taas aiheuttaa edelleen ristiriitoja priorisoinnissa. Ylikuormitustilanteessa on osattava valita mitkä asiat ovat etusijalla. (Mullins 1999, 474)

Jotkut kirjoittajat erottavat roolin ylikuormituksen ja työn ylikuormituksen toisistaan. Rooliin liittyvä ylikuormitus nähdään niin, että henkilöllä on liian monia erillisiä rooleja hoidettavanaan. Roolin liiallinen moninaisuus on yleisempää korkeammassa työtehtävissä. (Snoek 1966) Työhön liittyvä ylikuormitus taas tarkoittaa, että yksittäiseen rooliin liittyy määrällisesti liian monia odotuksia. (Mullins 1999, 474)

Rooli voi olla myös alikuormitettu. Roolialikuormitus voi syntyä tilanteessa, jossa henkilön omat käsitykset roolista ovat suuremmat kuin todellinen rooli. Henkilö voi kokea, ettei rooli ole tarpeeksi vaativa ja että hänellä on valmiuksia selvittää laajemmasta ja monipuolisemmasta roolista tai useammista rooleista. Roolialikuormitustilanne voi aiheutua esimerkiksi uuden työntekijän saapuessa tai delegaation myötä. (Mullins 1999, 474)

Roolikonfliktia voidaan pyrkiä estämään myös yleisillä normeilla, jotka määrittelevät roolien välisiä suhteita ja tärkeysjärjestyksiä. (Helkama et al. 1998, 267)

### **2.4.4 Roolisopeutumattomuus**

Roolin ja henkilön persoonallisuuden välille voi syntyä konflikti. Henkilö ei välttämättä sopeudu rooliinsa, vaan roolin vaatimukset ja persoona voivat olla yhteen

sopimattomia. Esimerkiksi johtajan rooliin nimetyltä henkilöltä voi puuttua määrätietoisuutta ja aloitekykyä jota roolilta vaaditaan. (Helkama et al. 1998, 266)

Roolin ja persoonallisuuden välisen konfliktin syntymistä voidaan vähentää esimerkiksi parantamalla roolin koulutusta. Mikäli roolin vaatimia taitoja ei ole helppoa luoda koulutuksella, niin roolinhaltijan valintamenetelmiä voidaan parantaa. (Helkama et al. 1998, 267)

## **2.5 Kritiikkiä rooliteoriaa kohtaan**

Rooliteorian ongelmana on, että monet käytetyt termit on lainattu puhekielestä, jolloin käsitteiden käyttö voi aiheuttaa hämmennystä. Samaa termiä saatetaan käyttää eri merkityksissä ja toisaalta samaa ilmiötä voidaan selittää useilla eri termeillä. Käsitteet joita rooliteoriassa käytetään, ovat siis melko selkiytymättömiä ja moniselitteisiä. Pelkän rooli-käsitteen määrittelyssä on vaihtelevuutta eri kirjoittajien välillä. (Biddle 1979, 13–16)

Jotkin rooliteorian mallit ovat hyvin yksinkertaistavia. Esimerkiksi ajatus, että rooliin kohdistetut odotukset johtavat henkilöiden käyttäytymisen yhdenmukaisuuteen. Tämän ajatuksen mukaan roolin sisällä olisi vain vähän eroavaisuuksia eri henkilöiden välillä. Todellisuudessa saman roolin edustajissa on kuitenkin havaittavissa eroja käyttäytymisessä. Joskus henkilöiden käyttäytyminen voi olla jopa odotusten ja normien vastaista. (Biddle 1979, 15)

Rooliteoriaan kohdistetusta kritiikistä huolimatta pidän rooliteoriaa hyvänä viitekehyksenä tutkimukselleni. Roolin käsitteiden epäselvyyttä, olen pyrkinyt vähentämään määrittelemällä käsitteitä ymmärrettävästi tutkimuksessani. Teoriat ovat aina yksinkertaistuksia todellisuudesta, eikä niissä voida ottaa kaikkea huomioon. Pyrin välttämään käyttämästä tutkimuksessani liian yksinkertaistavia rooliteoriaan liittyviä ajatuksia ja huomioida esimerkiksi sen, että roolikäyttäytyminen on tilannesidonnaista, eikä mene aina odotusten mukaan.

### **3. TUTKIMUSMENETELMÄT**

Tässä luvussa kerrotaan tutkimusprosessiin liittyvistä asioista. Aluksi selvitetään aiheen valintaa ja esitellään tutkimusprosessin etenemistä sekä tutkimusmenetelmien valintaa. Tässä luvussa kerrotaan miten aineiston keruu, käsittely ja analyysi on tehty. Lopuksi pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja yleistettävyyttä.

#### ***3.1 Tutkimuksen kulku ja tutkimusmenetelmien valinta***

Tutkimuksen aiheen valinta lähti kiinnostuksestani tutkia jotakin terveydenhuoltoon liittyvää asiaa, koska olen työskennellyt kyseisellä alalla. Johtamiseen liittyvät asiat taas kuuluvat opiskelemaani pääaineeseen. Näiden kahden asian, terveydenhuollon ja johtamisen, yhdistäminen kiinnosti minua. Terveydenhuollon johtamisesta ja sen tukevaisuudesta käydään paljon keskustelua, mikä lisäsi kiinnostustani aiheeseen. Muutosten ja kehitysten kohteena oleva ala ja sen johtaminen tuntuivat hyvältä tutkimuskohteelta. Mahdollisia tutkittavia ilmiöitä tässä aihepiirissä olisi ollut monia, mutta lopulta päädyin rajausten jälkeen tutkimaan keskijohtoon kohdistuvia odotuksia. Keskijohdon näkökulman valinta tuntui hedelmällisimmältä, koska keskijohto toimii työntekijöiden ja ylemmän johdon välissä, ja joutuu tasapainottelemaan ylhäältä ja alhaalta tulevien odotusten kanssa. Ajattelin että keskijohdon näkökulma ilmeisen haasteellisuutensa vuoksi olisi hyvä valinta tutkimuksen näkökulmaksi.

Teoreettiseksi viitekehyykseksi valitsin rooliteorian ja olen ollut tyytyväinen viitekehyyksen valintaan, sillä se sopii mielestäni hyvin odotusten ja roolin muotoutumisen tarkasteluun. Pienenä ongelmana on ollut sopivien lähteiden löytäminen. Rooliteoria perustuu pitkälti sosiologiaan ja sosiaalipsykologiaan, joten siihen liittyvien lähteiden etsiminen ei ole ollut oman yliopiston kautta vaivatonta. Aluksi lähteiden hankkiminen tuntui hankalalta, kun oman yliopiston kirjastosta ei löytynyt juurikaan sopivia kirjoja. Kirjoja on täytynyt hankkia muiden yliopistojen kirjastoista. Verkkotietokannoista ei ole myöskään niin laajaa pääsyä tämän alan julkaisuihin kuin joihinkin selvästi kauppatieteisiin liittyvistä aiheista. Loppujen lopuksi

lähdemateriaalia löytyi kuitenkin riittävästi.

Kyseessä on laadullinen tutkimus jonka tiedonhankinnan strategia on tapaustutkimus eli case study. Yin (2003, 13) on määritellyt tapaustutkimuksen empiirisenä tutkimuksena, jossa tarkastellaan nykyistä tapausta tietyssä kontekstissa. Tapaustutkimus voi sisältää useita caseja ja käyttää apunaan erilaisia menetelmiä. (Eisenhardt 1989) Tässä tutkimuksessa keskitytään vain yhteen caseen jota tutkitaan haastattelun avulla.

Valitsin haastattelun empiirisen aineiston keruun menetelmäksi. Käytin teemahaastattelua aineiston keruuseen, koska se tuntui tapauksen huomioiden sopivimmalta keinolta. Teemahaastattelussa oleellisinta on että se etenee teemojen varassa, eikä yksityiskohtaisten kysymysten mukaan. Teemahaastattelussa haastateltavan ääni pääsee kuuluviin. Teemahaastattelussa lähdetään oletuksesta että kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tutkia tällä menetelmällä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48)

Haastateltavat valitsin rajaamani tutkittavan tapauksen henkilöistä. Päätin haastatella kohteen jokaista johtotasoa, koska heitä on niin vähän. Lisäksi haastattelin yhtä työntekijää saadakseni lisäksi hiukan työntekijätason näkökulmaakin mukaan. Haastattelin tutkimuksen kohteena olevaa alempaa ja ylempää keskijohtoa eli osastonhoitajaa ja johtavaa hoitajaa, sekä lisäksi ylempää johtoa eli sosiaali- ja terveysjohtajaa. Tein haastattelut kohdeorganisaatiossa tammikuun 2008 aikana. Kaikki haastattelut kestivät reilun tunnin verran. Haastateltavat olivat myönteisiä haastattelun suhteen ja kertoivat asioita mielestäni avoimesti. Nauhoitin kaikki haastattelut, jotta pystyin keskittymään itse haastattelutilanteessa kuuntelemaan haastateltavaa ja viemään haastattelua tarkoituksenmukaisesti eteenpäin.

Teemahaastattelusta saa paljon aineistoa. Se on menetelmänä sekä hyvä että huono. Se auttaa, ettei aineisto vinoudu. Toisaalta sen kautta tulee turhaakin tietoa paljon. Haastateltavat sekä haastattelija ovat kaikki ihmisiä. Tämä aiheuttaa sen, etteivät tulokset voi olla täysin objektiivisia. Pyrin kuitenkin haastatteluissa siihen, etten ohjailisi haastateltavia paljoa, jottei aineisto vinoutuisi. Analyysissä pyrin myös mahdollisimman objektiiviseen lähestymiseen. Haastattelun luonteeseen kuuluu se,

että haastateltavat voivat jättää sanomatta joitain asioita ja kenties kaunistella toisia. Siihen tutkija ei voi vaikuttaa. Tämä seikka on kuitenkin hyvä huomioida tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa.

Litteroin nauhoitetut haastattelut niiden tekemisen jälkeen. Laadullisessa aineiston analyysi on usein ongelmallista, sillä aineistoa kertyy haastattelulitteroinneista runsaasti. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään usein analyysitapoina teemoittelua, tyypittelyä, sisällönerittelyä, diskursiivista analyysiä ja keskusteluanalyysiä. Teemahaastattelun kautta kerätyn aineiston luonnollisin tapa oli käyttää teemoittelua ja niinpä litteroinnin jälkeen luokittelin aineiston teemahaastattelun teemojen mukaan, jonka jälkeen aloitin aineiston analysoinnin. Teemat otin teoreettisesta viitekehystä. Olen jaotellut empiirisen aineiston tulokset tässä tutkimuksessa niiden mukaan. Teemoittelun kautta tarinoista voi poimia tutkimusongelman kannalta oleellista tietoa. Teemoittelu vaatii onnistuakseen teorian ja empirian yhdistämistä. Käsiteltävä teema ja teoria tulisi pystyä yhdistämään kokonaisuudeksi. (Eskola & Suoranta 1998, 161, 175-180)

### ***3.2 Tutkimuksen luotettavuus ja yleistettävyyys***

Laadulliseen tutkimukseen kuuluu tunnuksena harkinnanvarainen otanta. Tällöin tutkimus perustuu suhteelliseen pieneen tapausmäärään. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, joten aineiston koko ei vaikuta välittömästi tutkimuksen onnistuvuuteen. Aineisto tulee kerätä tutkimusongelman ja tutkimustavoitteiden mukaisesti. Aineiston kylläntymisen aste, eli saturaatio, nousee keskeiseksi: aineistoa on tarpeeksi silloin kun lisäaineisto ei tuota enää uutta tietoa tutkimusongelman kannalta. Aineiston saturaatio voidaan käyttää mittaperusteena vain silloin, kun tiedetään mitä aineistosta haetaan. Tämä merkitsee sitä että tutkimusongelma on selkeästi määritelty. (Eskola & Suoranta 1998, 61–63) Tutkimusongelmani kannalta haastattelujen määrä on riittävä, sillä haastattelin tutkimuksen kohteena olevan rajatun tapauksen kaikkia johtajia ja lisäksi yhtä työntekijää. Haastateltavien määrää tässä tapauksessa olisi voinut lisätä ainoastaan haastattelemalla lisää työntekijätason edustajia. Tämä ei kuitenkaan olisi tuonut luultavasti uutta tietoa aineistoon, koska kyseessä on johdon tutkimus. Työntekijän

näkökulma on kuitenkin hyvä olla, jotta selviää työntekijöiden suhtautuminen ja odotukset johtoon. Haastatteleman työntekijä toi haastatteluissa esille myös muiden työntekijöiden ajatuksia ja odotuksia, eikä vain omia henkilökohtaisia mielipiteitään. Tämän vuoksi uskon että haastateltavien määrä on riittävä.

Tämä tutkimus on luonteeltaan laadullinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on todellisen elämän kuvaaminen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa voi saavuttaa tutkimustuloksia vain tiettyyn aikaan ja paikkaan liittyen. Pyrkimyksenä tämänkaltaisessa tutkimuksessa onkin paljastaa tilannesidonnaisia tosiasioita kuin todentaa olemassa olevia totuusväittämiä. (Hirsjärvi et al. 2004, 152) Tämän tutkimuksen perusteella ei voi tehdä yleistyksiä johtuen siitä, että kyseessä on yksittäinen organisaatio ja haastateltavien määrä on vähäinen. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeintä paikallinen selittäminen, eli että selitysmalli pätee tutkimuksen perustana olevaan laadulliseen aineistoon mahdollisimman hyvin. (Alasuutari 2001, 153) Tämä tutkimus on laadullinen tutkimus, enkä pyri yleistämään siitä saatuja tuloksia. Tavoitteenani on pyrkiä selittämään tätä tapausta tässä ajassa ja paikassa mahdollisimman luotettavasti.



## **4. KESKIJOHDON ROOLI TERVEYDENHUOLLON KOHDEORGANISAATIOSSA**

Tässä luvussa vastataan tutkimusongelmiin. Tulokset perustuvat kohdeorganisaatiossa tehtyihin haastatteluihin ja niiden analysointiin ja tulkintaan. Tuloksia on etsitty empiriasta käyttäen koko ajan apuna rooliteoriaa teoreettisena viitekehyksenä. Teoreettisesta viitekehyksestä on otettu teemat joiden mukaan empiirinen osuus on jaksotettu alalukuihin. Haastatteluja on tarkasteltu rooliteorian näkökulmasta ja täten on pyritty muodostamaan tutkimustulokset. Aluksi luvussa 4.1 esitellään tutkimuskohde. Seuraavaksi vastataan tutkimusongelmaan luvussa 4.2. Lopuksi esitetään alatutkimusongelmaan löydettyjä vastauksia luvussa 4.3.

### ***4.1 Tutkimuskohteen esittely***

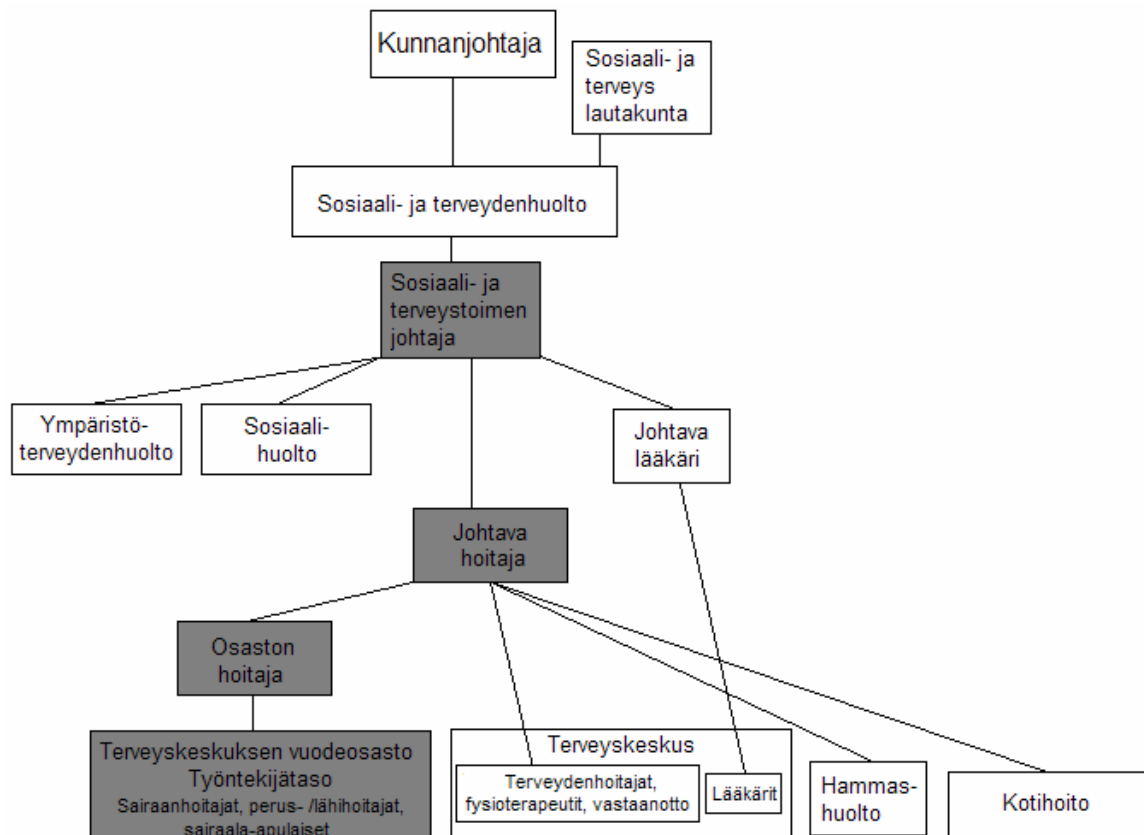
Tutkimuskohde on pienen kunnan sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatio. Tässä organisaatiossa keskitytään vielä erityisesti organisaation yhteen osaan: terveyskeskuksen vuodeosastoon. Terveyskeskuksen vuodeosastolla työskentelee noin 20 henkilöä ja potilaspaiikkoja on noin 30. Osaston esimiehenä toimii osastonhoitaja. Osastonhoitajan esimies on johtava hoitaja, joka on vuodeosaston ylempää keskijohtoa. Hän toimii myös välittömänä esimiehenä muille sosiaali- ja terveydenhuollon osa-alueille. Hän toimii suorana esimiehenä terveyskeskuksen henkilökunnalle lukuun ottamatta lääkäreitä ja kotihoidon työntekijöitä. Johtavan hoitajan esimies on sosiaali- ja terveystoimen johtaja, joka kuuluu ylempään johtoon. Hänen ylempi johtajansa on kunnanjohtaja.

Tutkimuksessani osastonhoitaja ja johtava hoitaja lukeutuvat molemmat keskijohtoon. Tarkastelen osastonhoitajaa alempana keskijohtona ja johtavaa hoitajaa ylempänä keskijohtona. Kirjoitan heistä yleensä yhteisenä nimikkeenä keskijohto, koska heihin kohdistuu pitkälti samanlaisia odotuksia ja rooleja. Silloin kun asiat kuitenkin poikkeavat osastonhoitajan ja johtavan hoitajan välillä, viitään tekstissä alempaan keskijohtoon tai ylempään keskijohtoon.

Terveyskeskuksen vuodeosaston suhteen, joka on tutkimuskohteeni, johtava hoitaja on osastonhoitajan esimies. Toisaalta johtava hoitaja toimii organisaatiossa tavallaan osastonhoitajan kanssa saman tason kollegana ollessaan suora esimies muille ryhmille.

Terveyskeskuksen vuodeosasto on organisaatiossa ainoa kohde, jolla on ylempi ja alempi keskijohdo. Tämä rakenne johtuu osittain siitä, että vuodeosasto on suurempi ja erillisempi yksikkö verrattuna muihin yksiköihin, joten sen on katsottu vaativan oman erillisen alemman keskijohdon. Lisäksi vuodeosasto sijaitsee sairaalassa kauempana terveyskeskuksesta ja muista palveluista, joten sen erillinen sijaintikin vaatii omaa erillistä esimiestä.

Alemman keskijohdon eli osastonhoitajan työhön kuuluu hallinnollista työtä ja kehittämistä, esimiestyötä sekä lisäksi perushoitotyötä. Ylemmän keskijohdon eli johtavan hoitajan työhön sisältyy hallinnollista työtä, kehittämistä, esimiestyötä osastonhoitajaa kohtaan sekä suoraan muille kuin vuodeosaston työntekijöille.



Kuva 3. Kohdeorganisaation organisaatiokaavio - harmaalla väritetty on tutkittava kohde

Yllä olevassa kuvassa 3. on esitetty tutkimuskohteena olevan organisaation organisaatiokaavio. Harmaalla on väritetty tutkimani tapaus ja haastattelemani henkilöt. Määrittelen tutkimani kohteen keskijohtoon kuuluvaksi kaksi henkilöä..

#### **4.2 Keskijohdon rooli terveydenhuollossa**

Tutkimuksen tutkimusongelma on selvittää millaisia odotuksia keskijohtoon kohdistuu ja millaisia rooleja näistä odotuksista muotoutuu keskijohdolle. Tässä luvussa 4.2 ja sen alaluvuissa esitellään tutkimusongelmaan kohdeorganisaatiosta löytyneitä tuloksia. Aluksi esitellään keskijohtoon kohdistuvat odotukset. Seuraavaksi kerrotaan odotusten ja roolikäyttäytymisen suhteesta toisiinsa. Lopuksi tarkastellaan roolin muodostumisprosessia, eli sitä miten rooli muodostuu kohdeorganisaatiossa.

## **4.2.1 Keskijohtoon kohdistuvat odotukset**

Kysyin haastatteluissa keskijohdolta mitä he kokevat keskeisiksi odotuksikseen. Lisäksi kysyin ylemmän johdon henkilöltä ja työntekijätasolta mitä he odottavat keskijohdolta. Olen koonnut ja muodostanut näistä haastatteluista keskijohtoon kohdistuvat keskeiset odotukset, jotka esitellään tässä luvussa. Keskijohdon käsitys siitä, mitä heiltä odotetaan eri tahoilta, oli melko yhtenevä muiden tahojen vastausten kanssa. Haastattelut eri henkilöiltä täydensivät kuitenkin toisiaan, ja löytyi myös asioita, joita ei ollut tiedostettu tai muistettu mainita toiselta suunnalta.

Tässä luvussa esitellään aluksi työntekijöiden kohdistamia odotuksia keskijohtoon. Sen jälkeen kerrotaan ylemmän johdon odotuksista. Viimeisenä käsitellään kuntalaisten odotuksia. Lopuksi kaikista eri tahojen odotuksista tehdään lyhyt yhteenveto.

Haastatteluissa ilmeni että keskijohtoon kohdistuu erilaisia odotuksia monelta taholta. Organisaation sisältä keskijohtoon kohdistuu odotuksia työntekijöiltä sekä ylemmältä johdolta. Tässä tapauksessa kyseessä on julkinen organisaatio ja odotuksia keskijohdolle tulee vielä muiden edellä mainittujen tahojen lisäksi kuntalaisilta, jotka ovat asiakkaita, omaisia tai potentiaalisilta asiakkailta.

### **4.2.1.1 Työntekijöiden odotukset**

Keskijohtoon kohdistuu alhaalta työntekijätasolta useita odotuksia. Työntekijöiden edustajan haastattelussa tuli esille, että työntekijät odottavat keskijohdolta erityisesti esimiehenä toimimista ja tasapuolista kohtelua. Työntekijät odottavat tasapuolista kohtelua, mutta haluavat tulla kuitenkin myös huomioituiksi yksilöinä. Työntekijät pitävät tärkeänä myös sitä, että keskijohto puuttuu asioihin. Keskijohdolta toivotaan puuttumista työhön ja työyhteisöön liittyviin vaikeisiin asioihin ja ongelmiin. Työntekijän haastattelussa alemman keskijohdon edustaja sai kiitosta vaikeisiinkin asioihin puuttumisesta ja niistä avoimesti puhumisesta. Työntekijä mainitsi haastattelussa:

*”On tärkeää että esimies puuttuu avoimesti asioihin – sitä odotetaan.. Ja se on kyllä tullutkin melkein meidän kaikkien suusta positiivisena kommenttina, että nykyinen osastonhoitaja ottaa asioita esiin ja puuttuu niihin. Ja puhuu ongelmista niiden oikeilla nimillä, eikä hyssyttele.”*

Keskijohdon odotetaan toimivan työntekijöiden edustajana. Työntekijät haluavat esimiehensä edustavan ja puolustavan heitä esimerkiksi ylemmän johdon kanssa yhteydessä ollessaan. Työntekijätasolta tulee lisäksi paljon käytännönläheisiä odotuksia, jotka liittyvät edellä mainittuihin odotuksiin. Työntekijän haastattelun mukaan, työntekijät odottavat esimerkiksi saavansa reiluja työvuoroja, hyvät työolosuhteet ja -välineet. Työntekijätasolta odotetaan esimieheltä myös tukea työssä jaksamiseen ja motivaation ylläpitoon. Kiire ja niukat resurssit aiheuttavat ongelmia työssä jaksamisessa. Haastatteluissa nousi esiin lisäksi kohdeorganisaation tulevaisuuden epävarmuus asiana, joka aiheuttaa motivaatio-ongelmia ja vähentää intoa työhön. Tähän asiaan toivotaan apua ja tukea keskijohdolta. Keskijohdolta toivotaan avointa tiedottamista asiaan liittyen ja motivaation kohottamista.

Sekä työntekijän haastattelussa että keskijohdon ja ylemmän johdon haastattelussa nähtiin resurssien riittävyyden varmistus keskeisenä asiana. Työntekijät odottavat keskijohdon huolehtivan, että henkilökuntaa on riittävästi, ja että välineet ovat asianmukaiset. Resurssien odotetaan olevan sellaiset, että työ pystytään hoitamaan sujuvasti. Työntekijöiltä tulee usein toiveita resurssien lisäämiseksi. Haastattelussa työntekijä mainitsi resursseista seuraavasti:

*”Tällä hetkellä sijaisista on karmeaa pulaa ja koko ajan on potilaita ylipaikoilla. Kyllä siinä toiset meistä väsyvät eikä porukka jaksa.. Ja sitten tulee sairaslomia.. Että kyllä se resursseista huolehtiminen on tosi tärkeää.”*

Ylemmän keskijohdon edustaja sanoi haastattelussa, että työntekijöillä on yleensä suuremmat odotukset resurssien suhteen kuin mihin pystytään vastaamaan. Vaikkakin taloudelliset raamit ovat melko tiukat eikä resursseja ole ylen määrin, niin keskijohdon mielestä työntekijöiden tyytymättömyys on joskus turhaa. Välillä on

tilanteita että resurssit tiettyyn tilanteeseen ovat riittävät, mutta työntekijät näkevät ne silti liian vähäisinä. Ylemmän keskijohdon edustaja totesi haastattelussa:

*”Ainahan työntekijät yleensä odottaa enemmän resursseja. Se on osittain ehkä toimintakulttuuriin liittyvää, ettei olla tyytyväisiä, vaikka resursseja olisikin. Niitä ei jotenkin vaan nähdä.. Nähdään kiirettä joka paikassa, vaikkei sitä objektiivisesti katsottuna olisikaan. Joskus tapa nähdä työ kiireenä voi olla vaan tapa.”*

#### **4.2.1.2 Ylemmän johdon odotukset**

Ylempi johto asettaa keskijohdolle omia odotuksia. Ylempään johtoon lukeutuvat sosiaali- ja terveystoimen johtaja ja lisäksi kunnan keskushallinto, eli kunnanjohtaja ja sosiaali- ja terveyslautakunta. Seuraavaksi esitetyt ylemmän johdon odotukset keskijohtoa kohtaan perustuvat sosiaali- ja terveystoimen johtajan haastatteluun ja keskijohdon haastatteluihin.

Ylempi johto odottaa keskijohdolta heille asetettujen tavoitteiden toteutumista. Keskeisimmät ylemmän johdon keskijohdolle asettamat tavoitteet liittyvät talouteen. Taloudelliset tavoitteet tarkoittavat sitä, että kulut pyritään pitämään budjetin mukaisina ja taloussuunnitelmaa on noudatettava. Ylemmän johdon haastattelussa ilmeni, että keskijohdon keskeisenä odotuksena ja tavoitteena on oman toiminnallisen sektorinsa johtaminen. Siihen sisältyy paljon asioita, kuten esimiestyöskentely ja toiminnan organisointi sekä valvonta. Lisäksi keskijohdolta odotetaan erilaisten hallinnollisten tehtävien ja henkilöstöhallinnon hoitamista. Sekä ylemmän johdon että keskijohdon haastatteluissa tuli selkeästi esiin, että ylempää odotetaan keskijohdon tekevän kehittämissuunnittelua ja kehittämistyötä. Haastatteluissa korostui näkemys, että kehittäminen on tärkeää terveydenhuollossa tällä hetkellä ja kehittämissuunnitelmia ja – projekteja tulisi tehdä. Sosiaali- ja terveystoimen johtaja sanoi odottavansa keskijohdon seuraavan aikaansa ja ympäristöänsä jotta he pystyvät tekemään toimivia kehittämissuunnitelmia. Ylempi johto näkee asian myös niin, että koska keskijohto on toisaalta lähellä käytäntöä ja toisaalta lähellä päätöksentekoa, niin sen asema on oivallinen edellytys kehittämisen tekemiselle. Keskijohto kokee kuitenkin, ettei heillä ole tarpeeksi aikaa tähän

tehtävään. Heidän mukaansa usein käy helposti niin, että ollessa kiirettä kehittämistyö joutuu odottamaan muiden pakollisten asioiden hoitamisen takia. Keskijohto kokee kehittämistyön suunnittelun ongelmana myös sen, ettei heillä ole kollegoja joiden kanssa voisi vaihtaa ajatuksia. Kohdeorganisaatio on hyvin pieni ja matala eikä keskijohdolla ole tasavertaisia kumppaneita joiden kanssa pohtia kehittämistä. Haastatteluissa ilmeni että keskijohto kokee tämän erityisenä puutteena.

Ylemmältä taholta odotetaan, että keskijohto valmistelee ja perustelee asioita ja vie niitä lautakuntaan. Erityisesti ylemmän keskijohdon edustajan eli johtavan hoitajan odotetaan olevaan aktiivinen lautakuntaan vietävien asioiden valmistelussa. Lisäksi ylempi johto odottaa keskijohdolta strategian toimeenpanoa ja jalkauttamista henkilöstön keskuuteen. Keskijohdon strateginen rooli korostuu erityisesti nykyisessä tilanteessa, jossa ollaan suurien muutosten keskellä. Organisaatiossa on strategisiin seikkoihin liittyen monia ongelmia. Ensinnäkin organisaatiolta puuttuu selkeä teoriaan perustuva strategia ja siihen liittyvä seurantajärjestelmä. Strategia on hyvin yleisellä tasolla ja sitä on vaikea tuoda sen vuoksi käytäntöön. Lisäksi tulevaisuuden epävarmuus ja epätietoisuus muutosten toteutumisesta vaikeuttavat strategian luontia. Alemman keskijohdon edustaja sanoi haastattelussa asiaan liittyen seuraavasti:

*"Hoitotyössä eletään aikaa, ettei tiedetä mitä tapahtuu. Muutokset on niin isoja, ettei varmaan kukaan hallitse niitä.. Se mitä tulee tapahtumaan on hämärän peitossa varmaan kaikille."*

#### **4.2.1.3 Kuntalaisten odotukset**

Kohdeorganisaatio on julkinen palveluja tuottava organisaatio ja täten siihen vaikuttavat myös organisaation ulkopuolelta tulevat kuntalaisten odotukset. Kuntalaisten eli veronmaksajien odotukset vaikuttavat keskijohdon roolin muodostumiseen yhtenä osana. Vaikka kuntalaisten odotukset eivät kohdistu suoraan keskijohtoon vaan koko organisaatioon, niin ne vaikuttavat vahvasti keskijohtoon. Keskijohto on keskeisesti mukana organisoimassa palveluja ja kuntalaisten odotukset ovat olennaisia siinä prosessissa. Kuntalaisten odotusten

esittely perustuu haastateltavien johtajien käsityksiin. En haastatellut kuntalaisia siitä, millaisia odotuksia heillä on. Haastateltavat olivat kuitenkin tietoisia kuntalaisten odotuksista, koska nämä ottavat heihin yhteyttä usein.

Ylemmän johdon edustaja korosti, että kuntalaiset ovat terveydenhuollon asiakkaita ja että palveluita tuotetaan heitä varten. Tämän vuoksi kuntalaisten odotuksia on pyrittävä huomioimaan mahdollisimman hyvin. Ylemmän keskijohdon edustaja totesi kuntalaisista seuraavasti:

*”Sieltä päin tehtävämme tulee. Heitä vartenhan me tätä tehdään”*

Haastatteluissa ilmeni keskijohdon kokevan, että kuntalaiset haluavat saada mahdollisimman hyvän vastineen verorahoilleen. He odottavat laadukkaita ja sujuvia palveluja. Kuntalaiset odottavat hoitoon pääsyn tapahtuvan nopeasti. Ylemmän keskijohdon edustaja mainitsi, että joskus veronmaksajien odotusten kanssa tulee ongelmia, kun he soittavat ja valittavat hänelle, kun he eivät pääse heti hoitoon. Joku henkilö voi valittaa maksaneensa veroja jo 50 vuotta, mutta nyt kun kerrankin tarvitsisi hoitoa, niin hän ei pääse sinne heti. Keskijohdon edustajan on vaikea välillä vastata näihin veromaksajien kohdistamiin vaateisiin, koska hän ei voi laittaa etusijalle ketään. Terveydenhuollossa 50 vuotta veroja maksanut ei ole sen enempää oikeutettu pikaiseen hoitoon, kuin vastasyntynyt joka ei ole maksanut vielä lainkaan veroja. Keskijohdon mukaan lain vaatimat edellytykset hoitoon pääsyn nopeudesta täyttyvät organisaatiossa. Jotkut kuntalaisista näkevät hoidon tarpeensa kuitenkin eri lailla kuin organisaatio ja yleinen hoitokäytäntö ja tämä aiheuttaa joskus tyytymättömyyttä. Ylemmän keskijohdon edustaja totesi haastattelussa:

*”Nämä kuntalaisten odotukset palveluista ja oma näkemys hoidontarpeesta eivät aina ihan kohtaa käytännössä meidän organisaation näkemyksiä ja resursseja. Ihmiset ei ole tyytyväisiä jos ei saa juuri sellaista hoitoa ja juuri silloin kun haluaa. Ja jos kaikki ei mene juuri niin kuin asiakkaat haluaa, niin sitten tulee tyytymättömyyttä ja se heijastuu ja näkyy sitten meidän työntekijöissä.”*

Kuntalaiset kohdistavat terveydenhuoltoon odotuksia sekä veronmaksajana, asiakkaana, potentiaalisena asiakkaana sekä omaisena. Keskijohdon mukaan



omaisten odotukset aiheuttavat joskus hankalia tilanteita. Alemman keskijohdon edustaja kertoi, että välillä omaiset odottavat eri asioita kuin hoidettava potilas. Tällaiset tilanteet aiheuttavat ongelmia. Alempi keskijohto ilmaisi haastattelussa että suhtautuminen omaisiin ja heidän odotuksiinsa on välillä vaikeaa, sillä he odottavat ja vaativat voimakkaasti asioita. Omaisilla ja organisaation työntekijöillä ei kuitenkaan ole hoitosuhdetta omaisiin, vaan potilaaseen, joten potilaan omat toiveet menevät etusijalle. Keskijohdon mukaan omaiset odotuksineen ja vaatimuksineen ovat usein hankalampia käsitellä kuin itse potilaat. Alemman keskijohdon edustaja sanoi, että hän kokisi tärkeänä niin sanotun pr-työn tekemisen omaisia kohtaan. Suhteiden hoitaminen olisi hyväksi, vaikei se olekaan pakollista. Keskijohto kokee että suhdetoimintaan jää usein liian vähän aikaa tai ei ollenkaan muiden pakottavampien töiden mennessä sen edelle.

#### **4.2.1.4 Yhteenveto keskijohtoon kohdistuvista odotuksista**

Tässä luvussa on edellä kerrottu erilaista keskijohtoon liittyvistä odotuksista. Kuvassa 4. on taulukko johon on vielä koottu keskijohtoon kohdistuvat keskeisimmät odotukset. Taulukossa odotukset on jaoteltu niiden lähettäjiin mukaan. Kuvion tarkoituksena on esittää lyhyt yhteenveto siitä, mitä kukin taso odottaa keskijohdolta. Organisaation sisällä odotuksia lähettävät keskijohdon alaiset, eli työntekijät, sekä ylempi johto. Lisäksi keskijohdolle tulee odotuksia organisaation ulkopuolelta kuntalaisilta. Veronmaksajat, eli kuntalaiset, voivat olla organisaation asiakkaita, omaisia tai potentiaalisia asiakkaita. Eri tahot odottavat keskijohdolta erilaisia asioita. Odotusten moninaisuutta kuvaa hyvin ylemmän keskijohdon haastattelussa esittämät kommentit hänen työhönsä kohdistuvista odotuksista:

*"- ja senkin hoitaminen kuuluu tähän samaan puljuun.. Tää on tällänen sekatyöpaikka."*

*"Tää on aikailla sillisalaatti tää työ."*

## Odotusten lähettäjät

## Odotukset

Työntekijätaso	resurssien riittävydestä huolehtiminen (sijaiset, välineet), työssä jaksamisen tukeminen, esimiehenä toimiminen, työntekijöiden edustaminen, työhön ja työyhteisöön liittyviin ongelmiin puuttuminen, tasapuolinen kohtelu, avoin informointi
Ylempi johto	oman sektorin toiminnallinen johtaminen, taloussuunnitelman toteuttaminen, strategian jalkauttaminen, kehittämistyö, henkilöstöhallinnon hoitaminen, asioiden valmistelu ja lautakuntaan vienti
Kuntalaiset	verorahoille mahdollisimman hyvän vastineen tarjoaminen, nopeiden ja laadukkaiden palvelujen järjestäminen ja niiden saatavuuden varmistaminen

Kuva 4. Eri tahoilta keskijohtoon kohdistuvat odotukset kohdeorganisaatiossa

Kuten kuvassa 4. olevasta taulukosta näkyy työntekijätason tärkeimpiin odotuksiin kuuluvat resurssien riittävydestä huolehtiminen, työssä jaksamisen tukeminen ja esimiehenä toimiminen. Työntekijöiden edustaminen ja ongelmiin puuttuminen sekä tasapuolinen kohtelu ja avoin informointi ovat myös keskeisiä työntekijöiden odottamia asioita. Ylempi johto, eli sosiaali- ja terveystoimen johtaja ja kunnan keskushallinto, odottavat keskijohdon hoitavan oman sektorinsa toiminnallisen johtamisen. Lisäksi ylempi johto pitää tärkeänä, että keskijohto toteuttaa taloussuunnitelmaa ja osallistuu strategian jalkauttamiseen. Ylempi johto odottaa keskijohdolta kehittämistyön tekemistä ja henkilöstöhallinnon hoitoa. Myös asioiden valmistelu ja perustelu ja niiden lautakuntaan vienti ovat yksi osa keskijohtoon kohdistuvia odotuksia ylemmältä taholta. Kuntalaiset odottavat tärkeimpänä asiana saavansa verorahoille parhaan mahdollisen vastineen. He vaativat nopeita, sujuvia ja laadukkaita palveluja. Kuntalaisten odotukset eivät kohdistu ainoastaan keskijohtoon, vaan koko terveydenhuollon organisaatioon. Kuntalaisten odotukset ovat kuitenkin olennaisia keskijohdolle, koska heidän tehtävänä on osaltaan olla järjestämässä palveluja ja varmistamassa niiden saatavuutta.

Edellä esiteltyt eri tahojen kohdistamat odotukset ovat osana muokkaamassa keskijohdon roolia ja roolikäyttäytymistä. Odotuksista ja niiden vaikutuksesta roolikäyttäytymiseen kerrotaan seuraavassa luvussa 4.2.2. Roolin muotoutumista odotusten kautta selvitetään luvussa 4.2.3. Keskijohtoon liittyviä odotuksia on monenlaisia ja niiden toteuttamiseen ja yhteensovittamiseen liittyy myös haasteita ja ongelmia. Näistä haasteista ja ongelmista kerrotaan lisää luvussa 4.3.

#### **4.2.2 Rooliodotuksista roolikäyttäytymiseen**

Edellisessä luvussa 4.2.1 kerrottiin keskijohtoon kohdistuvista odotuksista kohdeorganisaatiossa. Teoreettisessa viitekehyksessä esitellyn Mullinsin (1999) mallin mukaan odotukset muodostavat odotetun käyttäytymismallin tietyille roolille. Odotetun käyttäytymisen muodostavat rooliodotukset voivat Mullinsin (1999) mukaan olla muodollisia, epämuodollisia tai itse muodostettuja. Muodolliset odotukset osoittavat henkilön vastuut, velvoitteet ja sen mitä hänen odotetaan tekevän roolissaan. (Mullins 1999, 472-474) Haastattelujen perusteella keskijohdon rooli kohdeorganisaatiossa muodostuu sekä virallisten että epävirallisten odotusten kautta. Lisäksi keskijohto pystyy itse osittain vaikuttamaan odotuksiin muodostamalla niitä itse.

Keskijohdon ja ylemmän johdon edustajien haastatteluissa ilmeni, että muodollisia odotuksia kohdeorganisaatiossa ovat kirjalliset työsopimukset ja tehtäväkuvaukset, jotka määrittelevät keskijohdon tehtäväalueet. Haastateltavien mukaan työnkuvaukset ovat kuitenkin melko lyhyitä, eivätkä ne kata kokonaan todellista tehtävien kirjoa, joka rooliin kuuluu. Alempi keskijohto kommentoi tehtäväkuvausten kattavuutta seuraavasti:

*”No onhan siihen työnkuvaukseen määritelty tehtäviä palkkausta varten.. Mutta niitähän on oikeasti niin paljon, ettei kaikkia voi kirjoittaa ylös. Ja ainahan niitä tulee ylimääräisiä tehtäviä lisää.”*

Keskijohdon roolia määrittelevät virallisesti sosiaali- ja terveydenhuoltoon liittyvät lait. Lisäksi valtioneuvosto ja sosiaali- ja terveysministeriö antavat ohjeita ja säännöksiä,

jotka vaikuttavat myös keskijohdon roolin muotoutumiseen. Keskijohtoon kohdistuu odotuksia valtakunnallisten linjausten lisäksi organisaation tasolta. Kunnan keskushallinto asettaa odotuksia esimerkiksi talousarvioiden muodossa keskijohdolle. Organisaatiolla on omia sääntöjä ja toimintatapoja, jotka ohjaavat toimintaa. Esimerkiksi organisaation johtosääntökysymykset määrittelevät sen, kuka saa tehdä millaisia päätöksiä. Alemmalla keskijohdolla eli osastonhoitajalla ei ole valtuuksia tehdä valituskelpoisia hallintopäätöksiä, vaan niiden tekeminen kuuluu ylemmälle keskijohdolle eli johtavalle hoitajalle. Käytännössä alempi keskijohto voi valmistella asian täysin, mutta siihen tarvitaan ylemmän keskijohdon hyväksyntä. Osastonhoitaja voi esimerkiksi palkata uuden työntekijän ja kirjoittaa hänelle työsopimuksen, mutta johtavan hoitajan pitää allekirjoittaa se lopuksi.

Keskijohdon edustajat kertoivat haastatteluissa, että suurinta osaa heidän rooliinsa kuuluvista odotuksista ja tehtävistä ei ole määritelty virallisesti ja kirjallisesti. He kokivat rooliinsa kuuluvan monia epämuodollisia odotuksia. Kohdeorganisaatiossa niitä ovat esimerkiksi eri tahojen odotukset, joita ei ole virallisesti kirjattu tai lausuttu missään. Haastattelujen mukaan epämuodollisia odotuksia näyttää olevan melko paljon kohdeorganisaatiossa. Näin pienessä organisaatiossa henkilöt ovat hyvin lähekkäin ja jatkuvassa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, niin että he lähettävät ja vastaanottavat rooliodotuksia epämuodollisesti melkein huomaamattaan. Mullinsin (1999) teorian mukaan ryhmän jäsenet eivät välttämättä aina tiedosta epämuodollisia odotuksia, mutta ne voivat toimia silti tärkeinä käyttäytymistä ohjaavina tekijöinä. (Mullins 1999, 472) Tämä ilmiö esiintyy myös haastattelujen perusteella kohdeorganisaatiossa. Keskijohto ei pystynyt haastatteluissa ilmaisemaan täysin roolinsa muodostumista ja kaikkia siihen liittyviä odotuksia. Osa odotuksista on luultavasti niin syvälle juurtuneita, etteivät henkilöt itse ajattele niitä tietoisesti. Kohdeorganisaatiossa epämuodolliset odotukset liittyivät muun muassa tapaan jolla kommunikoidaan toisten kanssa ja asenteisiin joitakin asioita kohtaan. Haastattelujen perusteella organisaatiossa ihmisillä on epävirallisia rooleja, jotka johtuvat pitkälti henkilöiden läheisyydestä ja toistensa tuntemisesta. Ylemmän johdon edustaja, eli sosiaali- ja terveystoimen johtaja, kertoi haastattelussa tuntevansa hyvin alaisensa ja heidän osaamisensa. Tämä johtaa siihen, että hän esimerkiksi tietää johtavan hoitajan olevan kätevä ATK-asioissa ja hän pyytää tältä välillä apua siihen liittyen. Sosiaali- ja terveystoimenjohtaja kertoi johtavan hoitajan olevan välillä hänen ATK-

tukihenkilönsä, jolle hän voi delegoida joitain asioita missä itse on epäpätevämpi. Missään virallisissa tai muodollisissa odotuksissa ei näy tätä asiaa, vaan se on hyvä esimerkki epämuodollisista odotuksista. ATK-asiaan liittyen ylempi johto kommentoi asiaa seuraavasti:

*"Kun kerran tiedän, että asia hoituu paremmin häneltä kuin iteltä, niin annan sen sitten hänelle. Tai pyydän apua häneltä."*

Haastattelujen mukaan keskijohdolla on mahdollisuus vaikuttaa myös itse jossain määrin rooliodotuksiinsa. Mullinsin (1999) teoriassa esitettiin, että henkilöillä voi olla mahdollisuus määritellä omaan rooliinsa kohdistuvia odotuksia, esimerkiksi tilanteessa jossa muodolliset odotukset ovat väljiä tai yleisiä. Keskijohdon haastatteluissa tuli esiin tämä sama seikka. Keskijohdon työn sisältöjä ei ole kuvattu tarkoin, eikä heille ole annettu tarkkoja toimintaohjeita, joten he pystyvät muokkaamaan ja soveltamaan jonkin verran rooliaan. Mullins (1999) esitti että mahdollisuus määritellä omia odotuksiaan liittyy usein korkeammissa tehtävissä oleville. (Mullins 1999, 472) Tämä sama ilmiö esiintyi myös haastatteluissa. Kaikilla johtotasoilla on hiukan liikkumavaraa ja mahdollisuuksia vaikuttaa omaan rooliinsa, mutta alemman keskijohdon rajat ovat tiukemmat kuin ylemmän keskijohdon tai ylemmän johdon. Henkilöillä on mahdollisuus vaikuttaa esimerkiksi työnsä aikataulutukseen ja työntekotapoihin. Pääasia on, että vaaditut tehtävät tulevat hoidettua, eikä se, miten ne hoidetaan. Keskijohdolla on mahdollisuus määritellä myös esimerkiksi kuinka paljon ja millaista kehittämistyötä hän tekee. Lisäksi muiden kuin pakollisten tehtävien osalta keskijohdolla on harkinnanvara. Esimerkiksi vapaaehtoisten tehtävien tekeminen, kuten virkistystoiminnan järjestäminen, on pitkälti kiinni keskijohdon aktiivisuudesta.

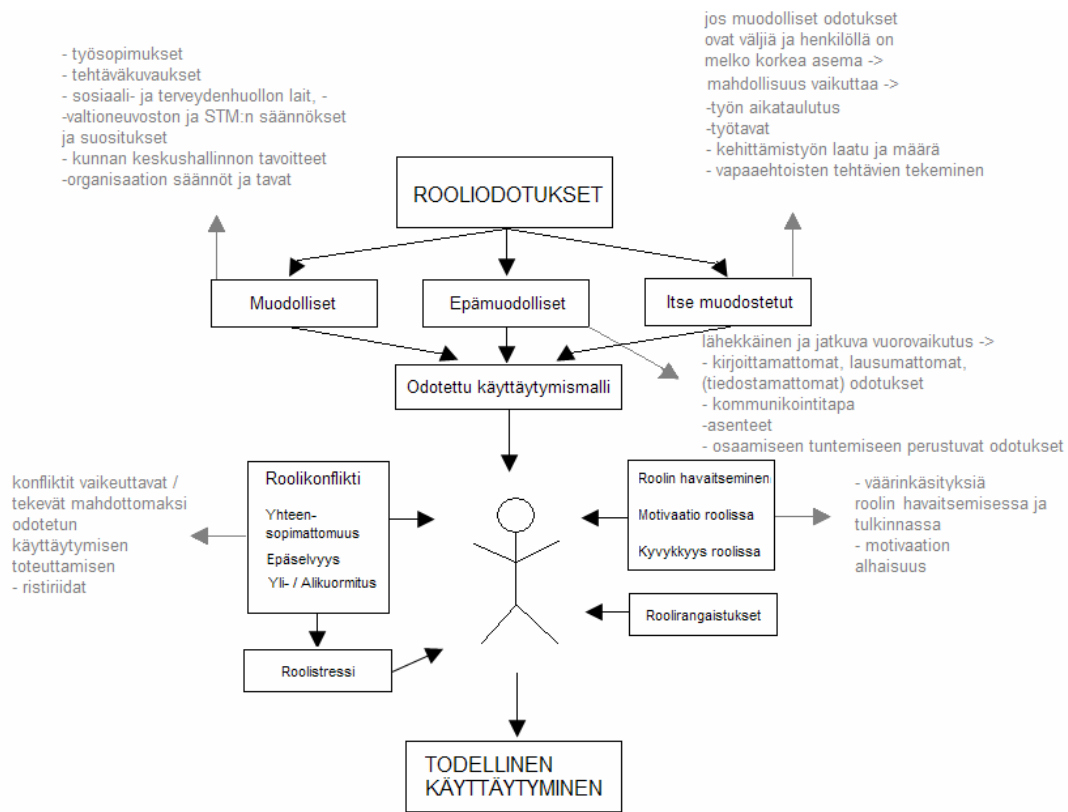
Biddlen (1979) mukaan rooliodotuksia voidaan ilmaista eri tavoilla. Kaikki haastateltavat kertoivat, että odotuksia ilmaistaan osittain avoimesti ja osittain epäsuoremmin. Välillä keskijohto joutuu tulkitsemaan kohdistuvia odotuksia enemmän ja joskus ne ovat taas hyvin selkeitä. Esimerkiksi eleiden ja ilmeiden tulkinta on välillä tärkeää etenkin alemman keskijohdon tehtävässä. Biddle (1979) esitti että odotukset voivat vaihdella voimakkuutensa puolesta. Kohdeorganisaatiossa on selkeästi eri vahvuisia odotuksia. Esimerkiksi lakiin perustuvat odotukset ovat

hyvin voimakkaita ja pakollisia, kun taas pyynnöt ja eleet ovat vähemmän pakottavia ja heikompia. (Biddle 1979; 119–122, 131–132, 152–153)

Mullinsin (1999) mallissa esitettiin, että odotettu roolikäyttäytyminen ja todellinen käyttäytyminen roolissa eivät ole aina yhteneviä. Mullins esitti mahdollisia syitä eroille näiden kahden välillä. Kohdeorganisaation tutkimuksessa ilmeni että odotettu roolikäyttäytyminen ei toteudu aina. Erityisesti alempi keskijohto kokee, että hän ei pysty toteuttamaan häneltä odotettua roolikäyttäytymistä. Syynä tähän ovat Mullinsinkin esittämät roolikonfliktit. Alempi keskijohto kokee olevansa välillä, niin voimakkaan rooliristiriidan keskellä että kaikkien odotusten täyttäminen on mahdotonta. Alemman keskijohdon odotetusta eroava käyttäytyminen johtuu osittain myös Mullinsin esittämästä motivaatio-tekijästä. Osastonhoitaja on turhautunut siihen, ettei hänellä ole varmuutta osastonsa jatkuvuudesta. Motivaation alhaisuus roolin tiettyjen osien suorittamisessa näkyy hänen toiminnassaan. Tulevaisuuden epävarmuuden takia hänellä ei juuri riitä motivaatiota tehdä kehittämissuunnitelmia. Kehittämissuunnitelmien tekeminen on yksi hänen rooliinsa kuuluva odotus, mutta hän ei täytä sitä motivaation alhaisuuden takia. Osastonhoitaja sanoi haastattelussa, ettei hän halua tehdä turhia suunnitelmia, joiden toteuttaminen on hyvin epävarmaa. Mullins esitti myös, että odotusten havainnointiin voi liittyä ongelmia. Haastatteluissa ilmeni, että kohdeorganisaatiossa tapahtuu joskus odotusten havainnoinnissa virheitä. Tämä aiheuttaa todellisen käyttäytymisen eroamisen odotetusta, kuten teoriakin esittää. Esimerkiksi epätarkasti ilmaistut odotukset voidaan käsittää väärin. Joskus käy myös niin että henkilöiden ajatuksen kulku on erilaista ja se johtaa vääriin tulkintoihin. (Mullins 1999, 472-474) Kohdeorganisaation tutkimisessa haastattelujen avulla selvisi lisäksi, että keskijohdon käyttäytymiseen vaikuttaa myös tilanne. Tietyissä tilanteissa tietyt odotukset nousevat etusijalle ja toiset jäävät syrjään. Joskus yllättävässä tilanteessa voi käydä myös niin, että käyttäytyminen on jopa odotusten vastaista. Esimerkiksi akuutissa henkilöstötilanteessa tietyn asian hoitaminen vie kaiken ajan, ja muut asiat joutuvat odottamaan. Tämä havainto tukeutuukin teoriaan, sillä Biddle esitti, että rooliodotukset ja roolikäyttäytyminen ovat aina tilannekohtaisia. (Biddle 1979, 5-6) Tilannekohtaisuudesta roolien ja tehtävien muodostumisesta organisaatiossa hyvänä esimerkkinä toimii ylemmän keskijohdon seuraava kommentti:

”Tällaisessa pienessä organisaatiossa jokainen hoitaa väljemmin tehtäviä. Tekee kaiken sen mitä sattuu eteen tulemaan”

Edellä selitettiin yksityiskohtaisesti kohdeorganisaatiosta löytyneitä rooliodotuksia ja niiden riippuvuutta roolikäyttäytymiseen. Seuraavaan kuvaan 5. on koottu lyhyenä yhteenvetona nämä asiat. Kuva mukailee teoreettisessa viitekehyksessä esiteltyä Mullinsin (1999) mallia. (Mullins 1999, 473) Kuvioon on kirjoitettu harmaalla teoriaan liittyviä tutkimuksessa löytyneitä asioita.



Kuva 5. Rooliodotusten ja roolikäyttäytymisen suhde kohdeorganisaatiossa (Mukaillen Mullins 1999, 473)

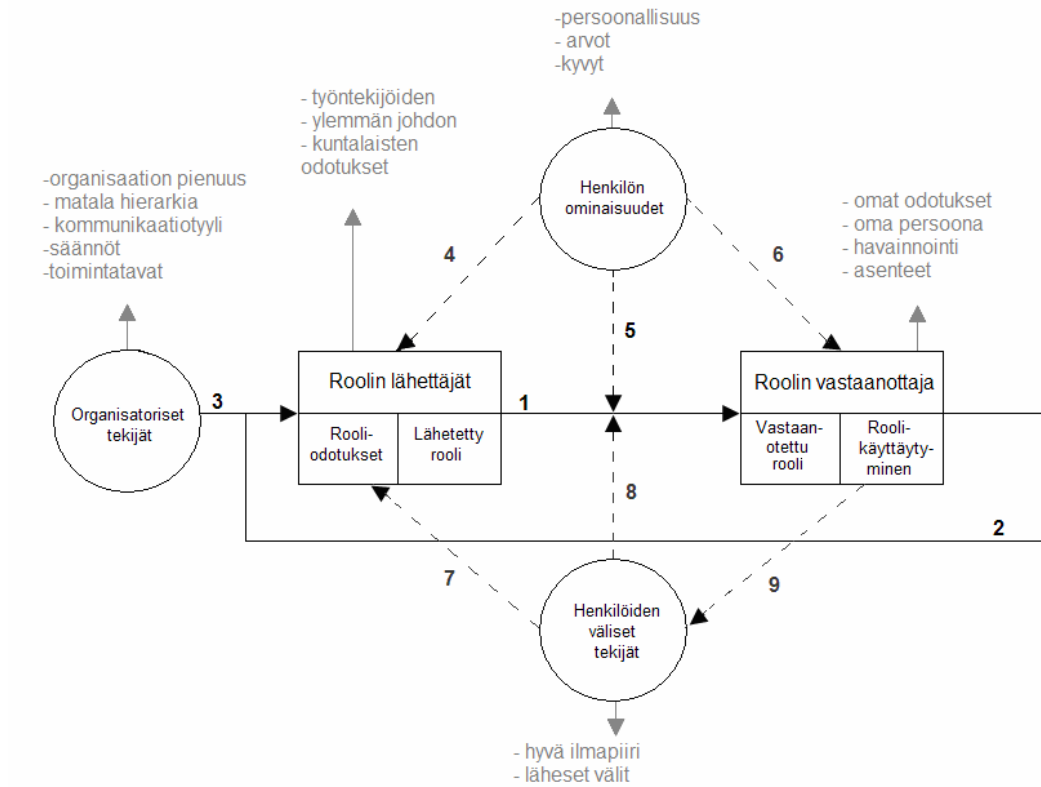
#### 4.2.3 Keskijohdon roolin muodostuminen

Keskijohdon rooli kohdeorganisaatiossa muodostuu pitkälti heihin kohdistetuista odotuksista, joita esiteltiin edellisessä kappaleessa 4.2.1. Roolin muodostumiseen kuuluu lisäksi muitakin seikkoja. Katzin & Kahnin (1978) mallissa roolin muodostumisprosessissa esitettiin, että rooleihin vaikuttavat lähetettyjen odotusten lisäksi muun muassa persoonalliset, organisatoriset ja ihmisten väliset tekijät. Näin näyttää olevan tutkimuskohteessakin.

Keskijohdon omat persoonalliset tekijät ja johdon eri portaiden sekä työntekijöiden väliset suhteet vaikuttavat roolin muodostumiseen. Keskijohdon persoonalliset tekijät vaikuttavat siihen, mitkä hän näkee oman roolinsa tärkeimpinä tekijöinä, ja miten hän toteuttaa ne omien kykyjensä mukaan. Myös keskijohdon henkilökohtaiset arvot vaikuttavat odotuksiin ja niiden toteuttamiseen. Keskijohdon havainnointi ja asenteet vaikuttavat vastaanotetun rooliodotuksen tulkintaan. Ihmisten välisillä suhteilla on paljon merkitystä roolin muotoutumisessa. Tutkittavassa organisaatiossa henkilöiden väliset suhteet ovat melko läheiset ja hyvät, joten turhia rooliodotuksia ei lähetetä vaan osapuolet luottavat pitkälle toistensa toimintaa. Organisaation ilmapiiri on melko hyvä, joten ikäviinkin odotuksiin suhtaudutaan asiallisesti. Lisäksi organisaation säännöt, toimintatavat ja kommunikaatiotyyli muovaavat roolia. Hierarkian vähäisyys helpottaa rooliodotusten lähettämistä ja vastaanottamista. Organisaation pieni koko vaikuttaa roolin monipuolisuuteen. Henkilön itselle lähettämät roolit, eli omat odotukset työstä, ovat myös osa roolin muodostumista. Tässä tutkimuksessa keskijohdon omat näkemykset työstään olivat melko pitkälle yhtenäisiä muiden heihin kohdistavien odotuksien kautta. Erityisesti ylemmän johdon ja henkilön omat odotukset roolista olivat melko samoja.

Seuraavaan kuvaan 6. on koottu yhteenvetona edellä mainittuja seikkoja roolin muotoutumiseen liittyen.





Kuva 6. Keskijohdon roolin muodostuminen kohdeorganisaatiossa (Mukailien Katz & Kahn 1978, 196)

### 4.3 Keskijohdon rooliin liittyvät haasteet ja ongelmat

Tutkimuksen alatutkimusongelma on tarkastella keskijohtoon kohdistettujen odotusten yhteensovittamiseen liittyviä haasteita ja mahdollisia ongelmia. Tässä luvussa keskitytään esittelemään empiirisesti löydettyjä tuloksia alatutkimusongelmaan. Ensin käsitellään lyhyesti kohdeorganisaation keskijohdon haasteita yleisemmällä tasolla. Sen jälkeen esitellään tarkemmin haastatteluissa esiin nousseita odotusten yhteensovittamiseen liittyviä ongelmia eli roolikonflikteja.

#### 4.3.1 Keskijohdon haasteet

Keskijohtoon kohdistuu hyvin monenlaisia haasteita eri tahoilta. Keskijohdon haasteena on pystyä toteuttamaan ja yhteen sovittamaan heihin kohdistuvia

rooliodotuksia mahdollisimman hyvin. Odotusten yhteensovitus on kuitenkin helpommin sanottu kuin tehty. Alemman keskijohdon edustaja vastasi kysymykseeni siitä millaisia haasteita tai ongelmia hän näkee odotusten yhteensovittamisessa seuraavasti:

*”No aika mahdotontahan se yhteensovitus on. Pitäisi olla taikasauva niin se ehkä onnistuisi.”*

Selkeät roolit ja niiden oikeanlainen toteuttaminen ovat edesauttamassa johtamisjärjestelmien ja koko terveydenhuollon tehokkuutta. Roolikonfliktien ehkäiseminen ja vähentäminen esimerkiksi keskustelemalla ristiriitaisista odotuksista ja selventämällä työhön liittyviä vaatimuksia ovat tärkeä osa keskijohdon haasteisiin vastaamisen auttamisessa. Roolin muodostumisprosessin selkeys ja läpinäkyvyys ovat tärkeitä toimivamman johtamisen kannalta.

#### **4.3.2 Keskijohtoon liittyvät roolikonfliktit**

Teoreettisessa viitekehyksessä esiteltiin roolikonfliktin eri muotoja. Niihin kuuluvat rooliristiriita, rooliepäselvyys, roolikuormitus ja roolisopeutumattomuus. (Katz & Kahn 1978, 204–206; Mullins 1999, 474) Näitä kaikkia konfliktin muotoja löytyy myös kohdeorganisaatiosta. Joitain konflikteja esiintyi enemmän kuin toisia, mutta kaikki eri muodot tulivat esiin jossain määrin haastatteluissa.

##### **4.3.2.1 Keskijohdon rooliristiriita**

Keskijohdon rooliin liittyviä ristiriitoja esiintyi melko paljon organisaatiossa. Keskijohdon edustajat kertoivat haastatteluissa kokevansa, että heihin kohdistuvissa odotuksissa on vahvoja ristiriitoja. Keskijohdon mukaan suurimmat rooliristiriidat syntyvät taloudellisista ja resursseihin liittyvistä seikoista. Ylhäältä päin sosiaali- ja terveystoimen johtaja sekä kunnan keskushallinto vaativat rahan käytön rajoittamista ja budjetissa pysymistä. Alhaalta päin työntekijätasoa taas toivoo lisää resursseja ja parannuksia jotka vaativat rahaa.

Erityisesti alempi keskijohto kertoi haastatteluissa olevansa hankalassa tilanteessa ristiriitaisten odotusten suhteen muissakin kuin taloudellisissa seikoissa. Alemmalle keskijohdolle rooliristiriidat ovat monesti hyvin voimakkaita ja kaikkien odotusten yhteensovitus ja toteutus on mahdotonta. Alemman keskijohdon vaikeampi ja ristiriitaisempi asema verrattuna ylempään keskijohtoon johtuu ehkä osittain siitä, että alempi keskijohto tekee osan työajastaan tavallista hoitotyötä. Alempi keskijohto sanoi olevansa puun ja kuoren välissä ja vertasi rooliansa koiran virkaan. Sillä hän halusi kuvata sitä, että asema on hyvin hankala. Osastonhoitaja huomautti erään toisen kunnan terveydenhuollon johtajan maininneen joskus, etteivät he laita ketään koskaan asemaan, jossa joutuu toimimaan sekä esimiehenä että työryhmän täysipainoisena jäsenenä. Osastonhoitaja kokee sen, että tekee aamupäivän hoitotyötä ja iltapäivän esimiestyötä hyvin raskaana. Hänen mukaansa on vaikeaa olla aamulla työryhmän jäsen ja irrottautua siitä iltapäiväksi ja toimia muiden esimiehenä. Se on hänen mukaansa henkisesti sekä fyysisesti raskasta. Ongelmana hän kokee myös sen että aamun uurastuksen jälkeen hän on väsynyt ja sitten pitäisi pystyä hypätä tekemään päätöksiä ja luovia kehittämissuunnitelmia. Toisaalta hän kuitenkin arvostaa työnsä vaihtelevuutta ja haastavuutta. Osastonhoitaja kokee perushoitotyössä mukana olemisen sekä hyvänä asiana että rasitteena. Hyvä puoli hoitotyössä mukana olemisessa on se, että hän pystyy arviomaan työryhmän jäseniä eli alaisiaan hyvin ja säilyttää kosketuksen ja käsityksen johdettaviensa käytännön työhön. Hoitotyön seuraaminen läheltä voi antaa myös hyviä ideoita kehittämiseen. Lisäksi se ehkä lisää esimiehen uskottavuutta työntekijöiden silmissä kun hän tuntee heidän työnsä.

Ylempi keskijohto ei kokenut merkittäviä rooliristiriitoja muuta kuin taloudellisiin seikkoihin liittyen. Ylempi keskijohto sanoi, että vaikka odotuksia on monia, ne eivät ole ristiriidassa, koska ne kaikki liittyvät terveydenhuoltoon ja limittyvät toisiinsa. Ylempi keskijohto kuvasi omaa näkemystään rooliinsa kohdistuvien odotusten yhteensopimattomuudesta seuraavasti:

”En mä oikeastaan koe että tähän liittyisi paljoa ristiriitoja. No, kyllähän noi työntekijöiden ja kunnan keskushallinnon odotukset resurssien suhteen menee aina vähän ristiin..”

Teorian mukaan rooliristiriitoja voi syntyä eri tahojen yhteen sopimattomista odotuksista, kuten edellä on mainittu. Työntekijöiden ja ylemmän johdon odotukset ovat usein ristiriidassa. Lisäksi teoriassa esitetään, että rooleihin liittyviä ristiriitoja voi muodostua saman tahon lähettämistä ristiriitaisista odotuksista. (Katz & Kahn 1978, 204; Arnold et al. 1992, 295-296) Ylempi keskijohto mainitsi haastatteluissa esimerkin kunnan keskusjohdon lähettämistä odotuksista. Se odottaa rahan käytön niukkuutta, mutta vaatii samalla lisää asioita tuotettavan. Ylemmän keskijohdon edustaja kuvasi kunnan keskusjohdon odotuksia näin:

”Samoilla voimavaroilla, joita ei ole lisätty, pitäisi tuottaa enemmän.”

#### **4.3.2.2 Keskijohdon rooliepäselvyys**

Keskijohdon roolia ei ole kohdeorganisaation kummallakaan tasolla määritelty kovin selkeästi. Haastatteluissa ilmeni jonkin verran rooliepäselvyyttä erityisesti alemman keskijohdon roolissa. Keskijohdon työnkuvat on määritelty melko epäselvästi. Esimerkiksi alemman keskijohdon työn sisällön suhteet ovat epämääräisiä. Perushoitotyön ja johtamiseen ja hallinointiin liittyvän työn suhde on epäselvä sekä itse osastonhoitajalle että ylemmille johtotasolle. Konfliktihin liittyvä teoria esittää että roolin epäselvyys on jossain määrin hyväkin asia. (Katz&Kahn 1978, 206) Toisaalta se, ettei roolia ole määritelty kovin tarkasti on positiivista ja antaa liikkumavaraa roolissa. Tämä tuli esiin myös haastatteluissa. Molemmat keskijohdon edustajat sanoivat pitävänsä siitä, että heillä on mahdollisuus jonkinasteiseen vapauteen työssään.

#### **4.3.2.3 Keskijohdon roolikuormitus**

Roolin ylikuormituksesta puhutaan silloin, jos rooliin kohdistuu liikaa odotuksia. Ylikuormituksen voi aiheuttaa erilaisten odotusten liian suuri vaihtelu. Myös monet erilliset roolit voivat olla syynä ylikuormitukselle. (Willcocks 1994; Mullins 1999, 474)

Roolikuormitusta tuli esiin sekä ylemmässä että alemmassa keskijohdossa. Keskijohto koki, että heillä on liikaa rooleja ja niihin liittyviä odotuksia. Toisaalta he kokivat kuitenkin roolien moninaisuuden vaihtelua tuovana ja haastavana tekijänä. Keskijohto koki, että rooliin liittyviä tehtäviä on välillä liikaa, niin ettei kaikkea ehdi tehdä. Koska kyseessä on pieni organisaatio, jossa ei ole erillistä talous-, henkilöstö- tai hankintaosastoa, niin kaikki niihin liittyvät seikat kuuluvat keskijohdolle. Toisaalta keskijohto arvostaa sitä, että saa nähdä ja vaikuttaa asioihin kokonaisuutena, mutta välillä kaikkien eri osa-alueiden hallinta tuntuu liialta. Ylempi keskijohto kuvasi haastattelussa työtänsä monipuoliseksi ja pitävänsä sitä positiivisena asiana, mutta ajan löytäminen kaiken hoitamiseen on vaikeaa. Hän sanoi seuraavasti:

*”Paljon saa tehdä erilaisia juttuja. Paljous ja monipuolisuus on rikastuttavaa ja tykkään tehdä erilaisia juttuja.. Aika vaan on pieni ongelma – tai no ei ihan pieni, aika iso ongelma.”*

#### **4.3.2.4 Keskijohdon roolisopeutumattomuus**

Teorian mukaan henkilö ei välttämättä sopeudu rooliinsa, vaan roolin vaatimukset ja persoona voivat olla yhteen sopimattomia. Roolin ja persoonallisuuden välisen konfliktin syntymistä voidaan vähentää esimerkiksi parantamalla roolin koulutusta. (Helkama et al. 1998, 266-267) Roolisopeutumattomuutta ei esiintynyt juurikaan haastatteluissa. Joissakin kysymyksissä alempi keskijohto kokee organisaation vaatimukset omiin arvoihinsa sopimattomiksi. Ilmeni kuitenkin, että keskijohtoa on koulutettu jotta he vastaisivat paremmin rooliinsa kuuluviin vaatimuksiin. Molemmat keskijohdon työntekijät ovat alkuperäiseltä ammatiltaan hoitajia, joten heillä ei ole paljoa esimerkiksi johtamiseen liittyvää koulutusta ja teorian tietoa. Keskijohto on kokenut koulutukset hyödyllisinä ja niiden auttaneen työn hoitamisessa. Roolisopeutumattomuutta ei ilmene juuri ehkä sen vuoksi että tehtäviin ovat hakeutuneet ja valikoituneet sopivat henkilöt.

#### **4.3.2.5 Keskijohdon roolikonfliktien yhteenveto**

## Roolikofliktin muoto

## Roolikonfliktin ilmeneminen

<b>Rooliristiriita</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- ristiriita alhaalta ja ylhäältä tulevien resursseihin liittyvien odotusten välillä</li><li>- sisäinen ristiriita alemman keskijohdon toimiessa esimiehenä sekä työryhmän jäsenenä</li><li>- kunnan keskusjohdon ristiriitaiset odotukset</li></ul>
<b>Rooliepäselvyys</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- työnkuvien epäselvyys</li><li>- työn osaalueiden suhteen epäselvyys</li></ul> <p>-&gt; antaa toisaalta liikkumavaraa</p>
<b>Roolikuormitus</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- liikaa rooleja</li><li>- liikaa odotuksia</li></ul> <p>-&gt; toisaalta tuo haastavuutta</p>
<b>Roolisopeutumattomuus</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- omien arvojen ja organisaation vaatimusten yhteensopimattomuus</li></ul> <p>- sopivat henkilövalinnat ja koulutus -&gt; ei paljoa sopeutumattomuutta</p>

Kuva 7. Keskijohdon rooliin liittyvät konfliktit kohdeorganisaatiossa

## 5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa tehdään lyhyt yhteenveto tutkimustuloksista. Lisäksi tässä luvussa esitellään johtopäätöksiä tuloksista. Lopuksi kerrotaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

### **5.1. Johtopäätöksiä tutkimustuloksista**

Tutkimuksessa yhdistettiin rooliteoria, keskijohdon näkökulma ja terveydenhuollon toimintaympäristö. Tämä yhdistelmä on uudenlainen lähestymistapa, jollaista ei ole käytetty ennen paljoakaan. Yhdistelmä oli toimiva ja sen avulla sai aiheesta paljon irti. Rooliteorian käsitteet ja mallit auttoivat jäsentämään käytännön elämää ja siellä olevia rooleja. Tutkimuksessa kohdetapauksesta löytyi asioita jotka seurailivat rooliteorian malleja.

Tutkimusongelmana oli tutkia millaisia odotuksia keskijohtoon kohdistuu ja millaisia rooleja keskijohdolle näistä odotuksista muotoutuu. Alatutkimusongelmana oli tutkia kohdistettujen odotusten yhteensovittamiseen liittyviä haasteita ja mahdollisia ongelmia.

Tutkimuskysymyksiin löytyi vastauksia kohdeorganisaation empiirisen tutkimuksen kautta. Teoreettisen viitekehyksen käyttö toimi näkökulmana josta kohdeorganisaatiota tarkasteltiin.

Tutkimus osoitti, että keskijohtoon kohdistuu monenlaisia odotuksia eri tahoilta. Työntekijät, ylempi johto ja kuntalaiset odottavat keskijohdolta erilaisia asioita. Rooliodotusten ja roolikäyttäytymisen riippuvuussuhde seuraili Mullinsin (1999) teoreettista mallia. Odotukset vaikuttivat käyttäytymiseen, mutta niiden yhteys ei ollut suoraviivainen. Väliin tuli konflikteja ja muita seikkoja jotka aiheuttivat eron todellisen ja odotetun roolikäyttäytymisen välille.

Alatutkimuskysymykseen löytyi paljon vastauksia. Kohdeorganisaatiossa rooliodotusten yhteensovittaminen koettiin hyvin haastavana. Keskijohtoa voisi

verrata sirkustaiteilijaan, joka joutuu tasapainottelemaan erilasten tavoitteiden, odotusten ja sääntöjen välillä. Odotuksiin liittyi myös paljon ongelmia eli roolikonflikteja. Kohdeorganisaatiosta löytyi kaikki teoriassa esitetyt roolikonfliktien muodot. Erityisesti rooliristiriidat ja roolikuormitus nousivat vahvoina esille. Epäselvyyttä liittyen rooleihin oli havaittavissa jonkin verran. Roolisopeutumattomuutta esiintyi hyvin vähän kohdeorganisaatiossa.

Usein nämä odotukset ovat ristiriitaisia toistensa kanssa. Työntekijätason ja ylemmän johdon odotukset ovat monesti melko kaukana toisistaan. Erityisesti alempi keskijohdo koki olevansa voimakkaasti ristiriitaisten odotusten välissä. Alemman keskijohdon edustaja sanoikin, että hänen pitäisi olla taikuri, jotta saisi sovitettua yhteen ja toteutettua kaikki häneen kohdistuvat odotukset. Keskijohdon asema on ajoittain hyvin hankala, ja alemman keskijohdon edustaja totesikin hänen asemansa olevan koiran virka. Toisaalta hän kuitenkin sanoi pitävänsä työn haasteellisuudesta.

Tutkimuksesta nousi esiin muutamia seikkoja joiden luulen johtuvan tapauksen erityispiirteistä. Esimerkiksi organisaation pienellä koolla on uskoakseni vaikutusta roolien sisältöihin ja niiden muodostumiseen. Rooli pienessä organisaatiossa näyttää olevan suhteellisen monipuolinen ja samalla siihen liittyy myös monia ristiriitoja. Roolin muodostuminen pienessä organisaatiossa on melko epämuodollista ja joustavaa, koska ihmiset ovat lähellä toisiaan ja kommunikoivat keskenään ilman turhaa byrokratiaa. Ei voi tietysti yleistää, että asia on näin kaikissa pienissä organisaatioissa. Tutkimus antoi kuitenkin sellaisia viitteitä, että organisaation koko voisi vaikuttaa edellä mainitulla tavalla rooleihin. Tämän asian varmistamiseksi olisi tehtävä jatkotutkimusta. Organisaation pienuus on syynä siihen, että keskijohdolta puuttuu tasavertaisen kollegoiden verkosto. He kokivat tämän vaikeana asiana joka haittaa esimerkiksi kehitystyön tekemistä.

Osaston erityispiirteenä nousi esiin sen tulevaisuuden epävarmuus. Tutkimuksen mukaan näyttäisi siltä, että epävarmuus jatkuvuudesta luo hankalia odotuksia työntekijätasolta, joka on huolissaan työstään. Toisaalta se näyttää vaikuttavan keskijohdon omaan motivaatioon ja se saattaa heikentää rooliin kohdistuvien odotusten suorittamista.



## **5.2 Kehitysehdotuksia ja mahdollisia jatkotutkimusaiheita**

Kandidaatin tutkielma on melko suppea työ, joten tähän ei ollut järkevää eikä mahdollista ottaa mukaan kaikkea kiinnostavaa. Mahdollisessa jatkotutkimuksessa olisi hyvä laajentaa haastatteluja useampaan organisaatioon, ja tutkia millaisia odotuksia ja rooleja keskijohdolle nousee esiin. Tällöin olisi mahdollista tehdä jonkin asteista yleistämistä aiheesta, mikä ei ole mahdollista näin pienimuotoisessa tutkimuksessa kuin tämä.

Mahdollisessa jatkotutkimuksessa voitaisiin tarkastella keskijohdon roolia ja siihen kohdistuvia odotuksia erikokoisissa organisaatioissa. Tässä tutkimuksessa keskityttiin pieneen organisaatioon, mutta olisi kiinnostavaa tehdä vertailua pienen ja suuren organisaation välillä. Näin voitaisiin tutkia miten organisaation koko vaikuttaa keskijohdon rooliin. Mahdollisessa jatkotutkimuksessa voitaisiin laajentaa tutkimusta ja haastatteluja erilaisen korkeamman organisaatorakenteen omaaviin organisaatioihin. Mielenkiintoinen vertailu voisi syntyä myös organisaatioissa, joissa keskijohto tekee vain johtotyötä eikä osallistu käytännön hoitotyöhön. Olisi kiinnostavaa tutkia, onko sellaisissa organisaatioissa selkeämmät roolit ja vähemmän roolikonflikteja.

Tässä tutkimuksessa kohdeorganisaatiosta nousi esiin erityispiirteenä, että osaston tulevaisuus on epävarma. Jatkotutkimuksessa voitaisiin keskittyä tutkimaan, miten epävarmuus vaikuttaa rooleihin ja odotuksiin vertaamalla epävarman tulevaisuuden organisaatiota toiseen organisaatioon jonka tulevaisuus on selkeämpi.

Kandidaatin tutkielma on laajuudeltaan niin rajattu, ettei tutkimuksessa ollut mahdollista ottaa mukaan montaa teoriaa. Pro Gradu-tutkielmassa teoriaosuutta voisi laajentaa. Jatkotutkimuksessa teoriaosuuteen voisi ottaa mukaan muutakin kuin pelkän rooliteorian näkökulman. Siihen voisi liittää keskijohdon teoriaa ja lisäksi olisi mahdollista ottaa mukaan terveydenhuoltoon liittyvää johtamistutkimusta.

# LÄHDELUETTELO

Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.

Allardt, E. 1995. Sosiologia 1. Porvoo: WSOY.

Arnold, J., Robertson, I.T. & Cooper, C.L. 1992. Work psychology. Understanding human behaviour in the workplace. Lontoo: Pitman.

Baker, G.R. 2001. Healthcare Managers in the Complex World of Healthcare. Frontiers of Health Services Management. vol 18, nro 2. sivut 23-32

Batalden, P.B. 2005. How Shall We Prepare the Future Healthcare Professional? Frontiers of Health Services Management. vol 18. nro 2. sivut 39-42.

Biddle, B.J. 1986. Recent Development in Role Theory. Annual Review of Sociology, vol. 12, sivut 67-92.

Biddle, B.J. 1979. Role Theory. Expectations, Identities, and Behaviors. New York: Academic Press.

Brookover, W.B. 1955. Teacher and Administrator Roles in the Educative Process. Journal of Educational Sociology. vol. 29, nro.1, sivut 2-13.

Eisenhardt, K.M. 1989. Building theories from case study research. The Academy of Management Review. 14, 4. sivut 532-550

Emberson, M.K., 2006. The importance of Middle Managers in Healthcare Organizations. Journal of Healthcare Management. Jul/Aug 2006. sivut 223-231

Eskola, J. & Suoranta J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Eubanks, P. 1991. Hospitals seek to fill the gaps in middle manager's skills. Hospitals. Jun 20 1991, sivut 65-66

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi

Helkama, K., Myllyniemi, R. & Liebkind, K. 1998. Johdatus sosiaalipsykologiaan. Helsinki: Edita.

Huy, Q.N. 2001. In Praise of Middle Managers. Harvard Business Review. vol 79. nro 8. sivut 72-79.

Katz, D. & Kahn, R.L. 1978. The Social Psychology of Organizations 2. painos. New York: John Wiley & Sons. (alkuperäinen 1966)

Kinnunen, J. 2007. Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisjärjestelmä kaipaa perusremontin. Sairaalaviesti. 4/2007. sivut 5-6

McConville T. & Holden L. 1999 The Filling in the Sandwich: HRM and Middle Managers in the Health Sector. Personnel Review. vol 28. nro 5/6, sivut 406-424

Mullins, L.J. 1999. Management and Organizational Behavior 5. painos. Lontoo: Financial Times Pitman Publishing.

Nelson, R.E. 1987. In Defence of middle Management. Personnel Journal. Jun 1987. vol 66.nro 6. sivut 28-35

Olin, N., Vanhala, A., Lauttio, L-M. 2007 Muutos stressaa keskijohtoa. Fakta 30.5.2007

Pappas, J.M., Flaherty, K.E. & Wooldridge B. 2004. Tapping into Hospital Champions: Strategic Middle Managers. Health Care Management Review. vol 29 nro 1. sivut 8-16.

Porthoff, S. 2004. Leadership, Measurement and Change in Improving Quality in Healthcare. Frontiers of Health Services Management. vol 23. nro 3. sivut 37-40

Sulkunen, P. 1998. Johdatus sosiologiaan. Porvoo: WSOY.

Shivers-Blackwell, S.L. 2004. Using Role Theory to Examine Determinants of Transformational and Transactional Leader Behavior. Journal of Leadership & Organizational Studies, vol. 10, nro 3, sivut 41-50.

Snoek, D.J. 1966. Role Strain in Diversified Role Sets. The American Journal of Sociology. Vol LXII, nro 4. sivut 363-372

Tregoe, B. & Tobia, P. M. 1990. Why Involve Middle Managers in Strategy? Manage. Oct 1990. vol 42. nro 2. sivut 30-33

Virmala, T. 2004. Keski johdon kunnia. Tietoviikko. 2.12.2004

Willcocks, S. 1994. The clinical director in the NHS: Utilizing a role-theory perspective. Journal of Management in Medicine, vol. 8, nro 5, sivut 68-76.

Yin, R.K. 1994. Case Study Research. Design and Methods. 2.painos. Lontoo: Sage.