

Tulevaisuuden hoitotyönjohtaja – innovatiivinen, inhimillinen ja muutoksen mahdollistaja?

Tampere 16.1.2024

Helena Leino-Kilpi, THT, ESH, FAAN, FEANS, FRCN, Member of Academia Europea
Professori (emerita), Turun yliopisto, Lääketieteellinen tdk, Hoitotieteen laitos
Tutkija (osa-aikainen) TYKS/Varha

<https://www.utu.fi/en/university/faculty-of-medicine/department-of-nursing-science>

<https://www.utu.fi/en/people/helena-leino-kilpi>



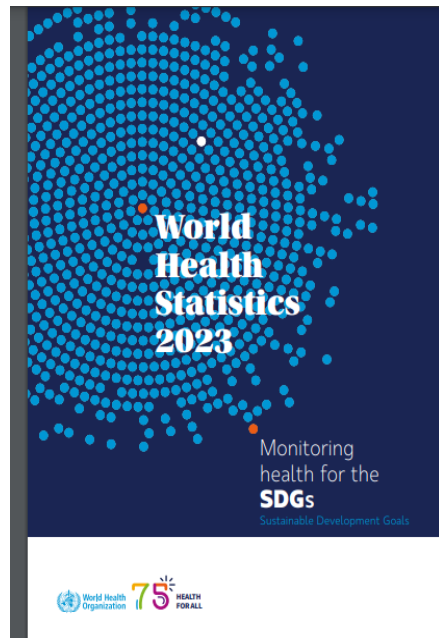
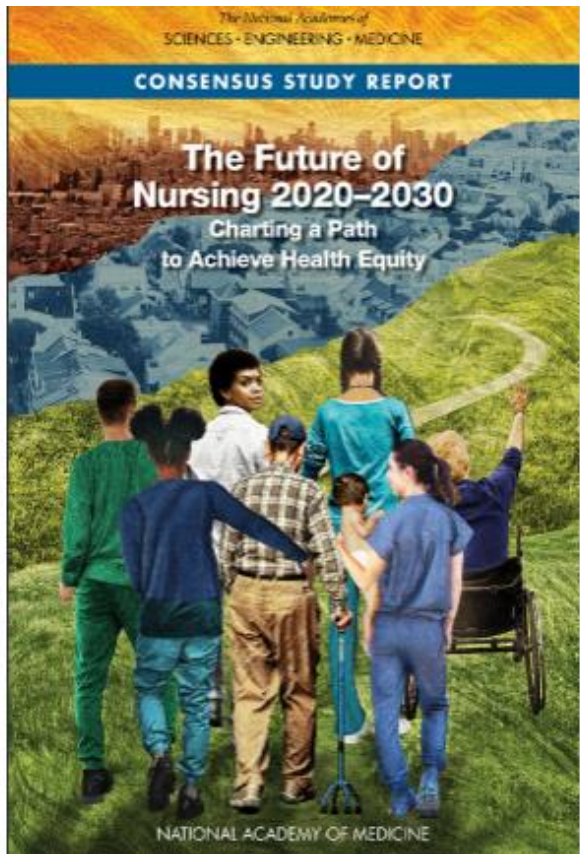
Kaksi tulevaisuuden perusdimensiota

YHTEISKUNTA, TERVEYS, TERVEYDENHUOLTO

- **Tulevaisuuden yhteiskunta/kestävyys**
- **Tulevaisuuden terveystkysymykset/ sosiodemografia**
- **Tulevaisuuden terveydenhuolto/ palvelujärjestelmä**
- **Tulevaisuuden hoitotyön rooli/merkitys**
- **Tulevaisuuden kompetenssit**

TIETEEN/TIEDON JA TUTKIMUKSEN KEHITYS

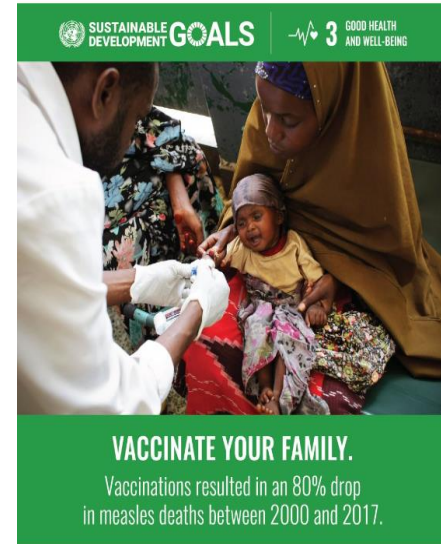
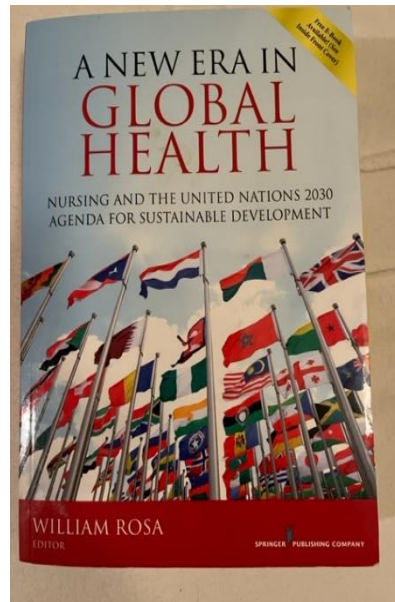
- **Tieto terveydestä ja hoitamisesta**
- **Tieto johtamisesta ja järjestelmästä**
- **Tieto kestävydestä**
- **Tieto osaamisesta**



EU Strategic Framework on Health and Safety at Work 2021-2027



The European Commission's **Strategic Framework on Health and Safety at Work 2021-2027** defines the key priorities and actions for improving workers' health and safety, addressing rapid changes in the economy, demography and work patterns.



Goal 3: Good Health and Well-Being

Terveydenhuollon palveluvalikoiman priorisointi

Paulus Torkki, Kristiina Patja, Eveliina Ignatius, Ilona Kousa, Antero Vanhala, Katarina Gehrmann, Kari A O Tikkinen, Tuomas Ojanen, Pasi Tapanainen, Mika Pantzar, Jussi Ranta, Riikka-Leena Leskelä

VALTIONEUVOSTON SELVITYS- JA TUTKIMUSTOIMINNAN JULKAISUSARJA 2022:53

tietokayttoon.fi



- **Koulutus pohja vaihtelee eri maissa** (Kukkonen et al 2023)
- **Näkemyks hoitotyön koulutuksen ja työelämän vastaavuudesta vaihtelee** (Kukkonen et al 2020)
- **Kompetenssia on määritelty** (Gonzales-Garcia et al 2021)
- **Kompetenssilla on yhteyttä toteutuvaan hoidon laatuun, puuttuvaan hoitoon ja ympäristömuuttujiin** (Warshawsky N et al 2022) **kompetenssin mittaamista on kehitetty** (eg Gunawan et al 2022)
- **Toiminnalla on yhteys henkilökunnan työhyvinvointiin** (Niinihuhta & Häggman-Laitila 2022), **päätöksentekoon** (Kanninen ym 2021)
- **Työhyvinvointia voidaan edistää** (Niinihuhta et al 2022)
- **Etiikkaa voidaan kehittää** (Laukkanen 2022)

Innovatiivinen

Novus (latina) – uusi
(innovare=uudistaa,
innovatio=uudistus)

**Osa kompetenssia (Snow 2019,
Gonzales-Marcia et al 2021)**

**Mistä innovatiivisuus ja
idearikkaus syntyy-
diagnostiikka**

Snow, F. (2019). Creativity and Innovation. *Nursing Administration Quarterly*, 43 (4), 306-312.





TERVEYDENHUOLLON/HOITOTYÖN MONIULOTTEINEN KOKONAISUUS

- Uusien asioiden hallinta – erilaisia johtamisteorioita
- Nöyrän hallinnan (humble government) periaatteet – kokeilu
- Hoitotyön innovaatio/hoitotyön johtamisen innovaatio



Älykäs havainnointi
Rohkeus nähdä
Positiivinen suunta

Sabel, C. & Zeitlin, J. (2012). Experimentalist Governance. In: D. Levi-Faur, ed. *The Oxford Handbook of Governance*. Oxford: Oxford University Press, pp. 169-183.

Sabel, C. & Zeitlin, J. (2010). *Experimentalist Governance in the European Union: Towards A New Architecture*. Oxford: Oxford University Press.



ESIMERKKI POTILASOHJAUS

- Tieto ihmisen perusoikeutena
 - Tieto maailman jäsentäjänä
 - Tieto päätöksenteon tukena
 - Tieto toiminnan suunnittelun tukena
 - Tieto itse toiminnassa
 - Tieto toiminnan arvioinnissa
- **Tieto on oleellinen hoidon suunnittelun, toteutuksen ja arvioinnin kokonaisuudessa**

Inkeroinen, S, Virtanen H, Stolt M, Leino-Kilpi H 2023 Patients' Right to Know: A Scoping Review. *J of Clinical Nursing* 32.15–16: 4311–4324.



Johtaminen perusterveydenhuollossa

- **Prosessit systematisoitava**
- **Tulokset määriteltävä**

(Virmajoki M 2024 Potilasohjauksen johtaminen perusterveydenhuollossa – hoitotyön johtajien näkökulma/käsikirjoitus)

Johtajien aktiviteetit

*** Systemaattinen
integratiivinen review:
kolmentasoisia
aktiviteetteja** (Linnavuori et al
2024/submitted)

Välineitä on:

Eskolin, S., Inkeroinen, S., Leino-Kilpi, H., & Virtanen, H. (2023). Instruments for measuring empowering patient education competence of

nurses: Systematic review. *JAN* 79(7), 2414–2428.



Table 2. Difference of Means (DM) Between Received and Expected Perioperative Knowledge, Evaluated by the Patients (RK_{hp} Scale^a; EK_{hp} Scale^a; 1 = Fully Disagree to 4 = Fully Agree).

Dimensions of knowledge	n	Received M (SD) (n = 943)	Expected M (SD) (n = 1,634)	Difference M (SD)	p value ^b
Biophysiological	939	3.361 (0.77)	3.724 (0.50)	-.363 (0.82)	<.001
Functional	931	3.358 (0.69)	3.650 (0.58)	-.292 (0.79)	<.001
Experiential	870	2.801 (1.09)	3.426 (0.79)	-.625 (1.23)	<.001
Ethical	919	2.855 (0.98)	3.500 (0.65)	-.645 (1.07)	<.001
Social	909	2.823 (0.99)	3.430 (0.66)	-.607 (1.12)	<.001
Financial	853	2.556 (1.14)	3.465 (0.77)	-.909 (1.30)	<.001

Note. RK_{hp} = Received Knowledge of hospital patient; EK_{hp} = Expected Knowledge of hospital patient.

^a©Leino-Kilpi, Salanterä, and Hölttä (2003), Version 2.0.

^bt test for dependent samples.

Tieto potilaan tieto- ja toimintarakenteesta – onko? Ja miten huomioidaan?

Inhimillinen

***Humaani sivistys**

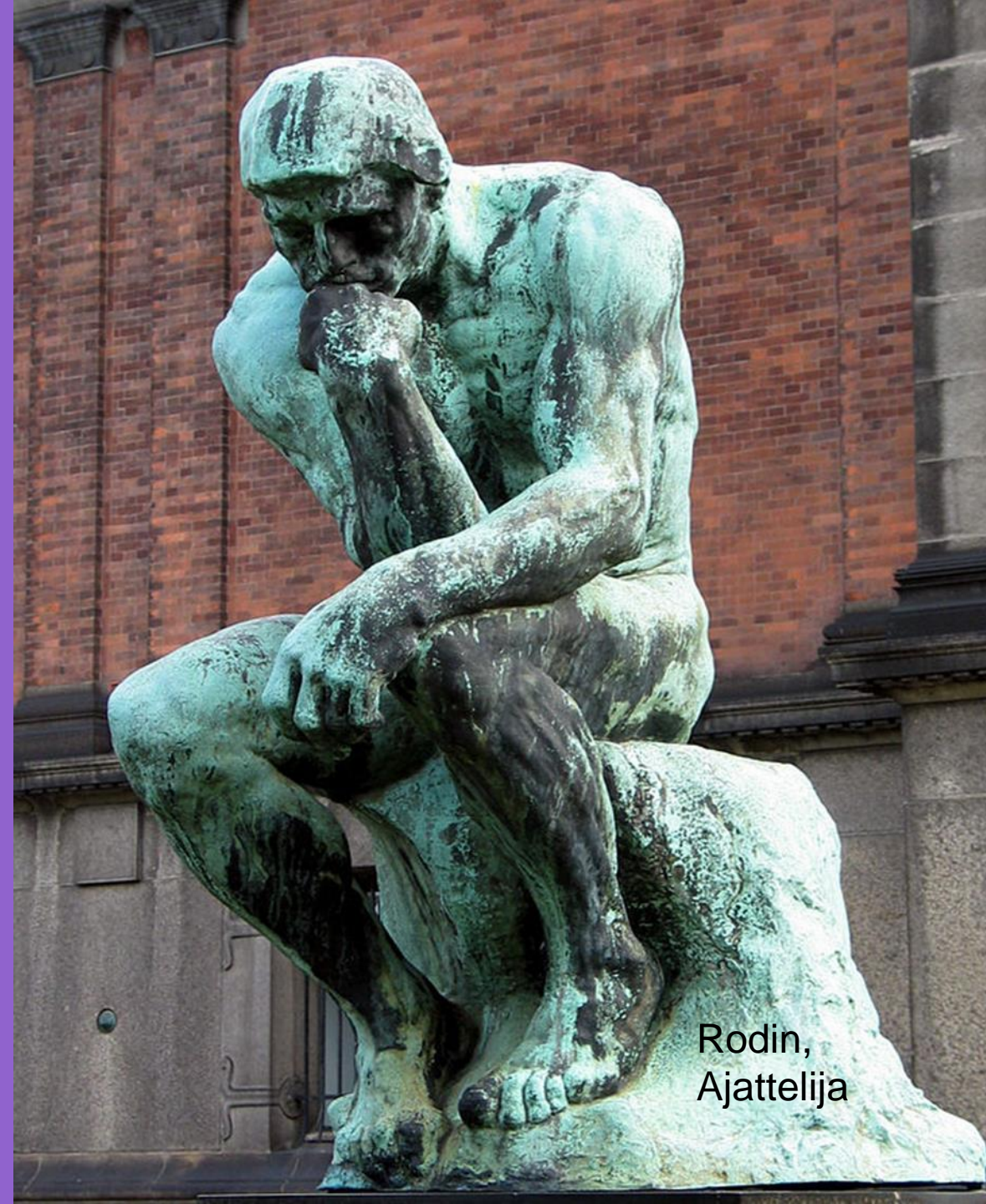
***Moraalinen rohkeus
(oikeiden asioiden
tekemiseen)**



Johtaja:

→**tietääkö, mitä on hyvä -
descriptiivinen**

→**tekeekö niin kuin hyvä
vaatisi – normatiivinen**



Rodin,
Ajattelijä

Peruskysymys on:

Oletko moraalisesti rohkea?

- Puolustaaksesi oikeaa ja vastustaaksesi väärää

Ja

Onko Sinulla osaamista oikeiden asioiden tunnistamiseen ja niiden edellyttämiin tekoihin?

Breakey S & Evans L 2017 Global health ethics. In Rosa W ed 2017 A new Era in global health. Springer, NY, pages 127-147

Leino-Kilpi & Välimäki 2015 Etiikka hoitotyössä



**TURUN
YLIOPISTO
UNIVERSITY
OF TURKU**

**WHISTLEBLOWING FOR
WRONGDOING IN
HEALTH CARE**
From identification to action

Johanna Wiisak

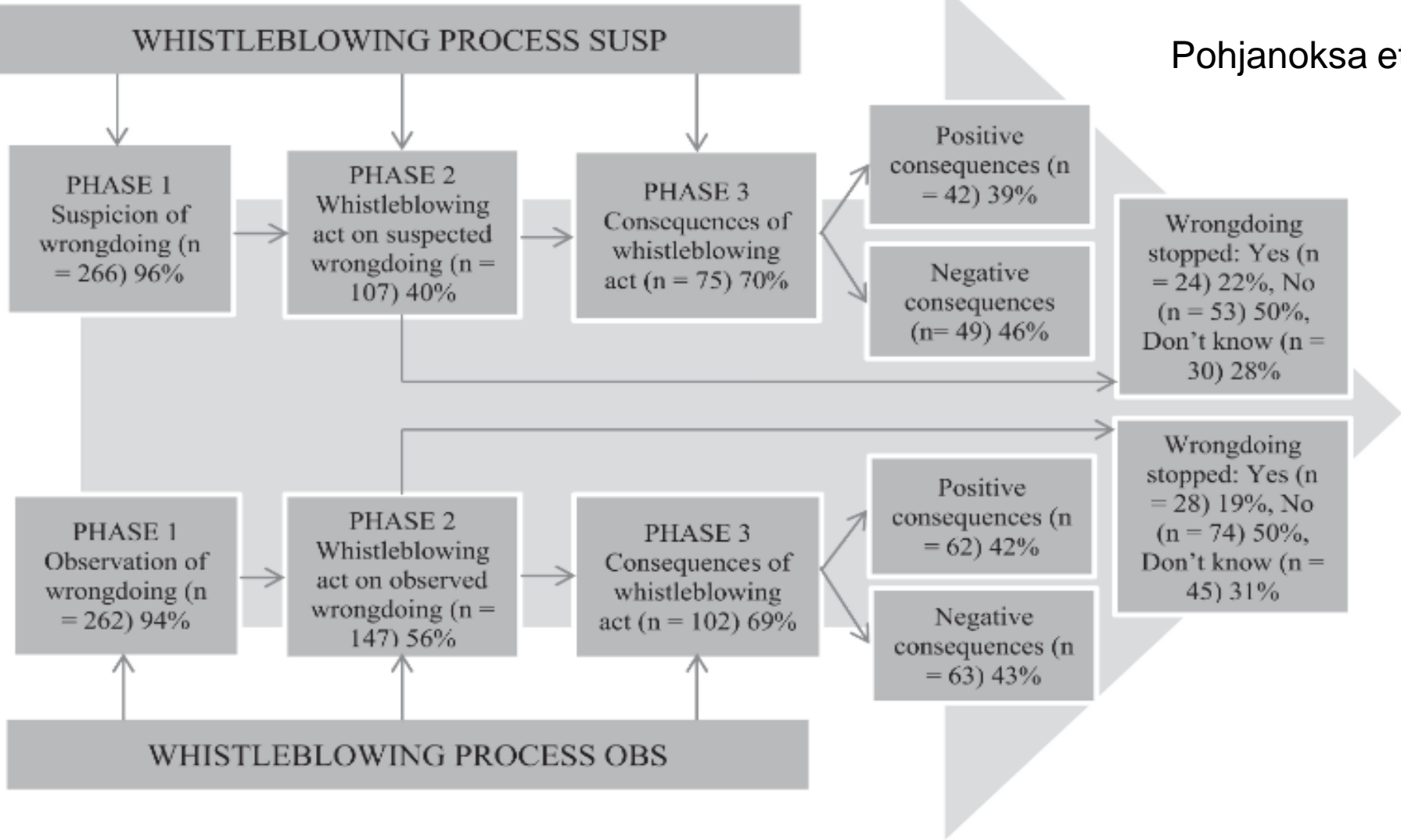


Figure 2. Whistle-blowing process based on the empirical data, whistle-blowing process from suspicion to consequences (SUSP) and whistle-blowing process from observation to consequences (OBSE).

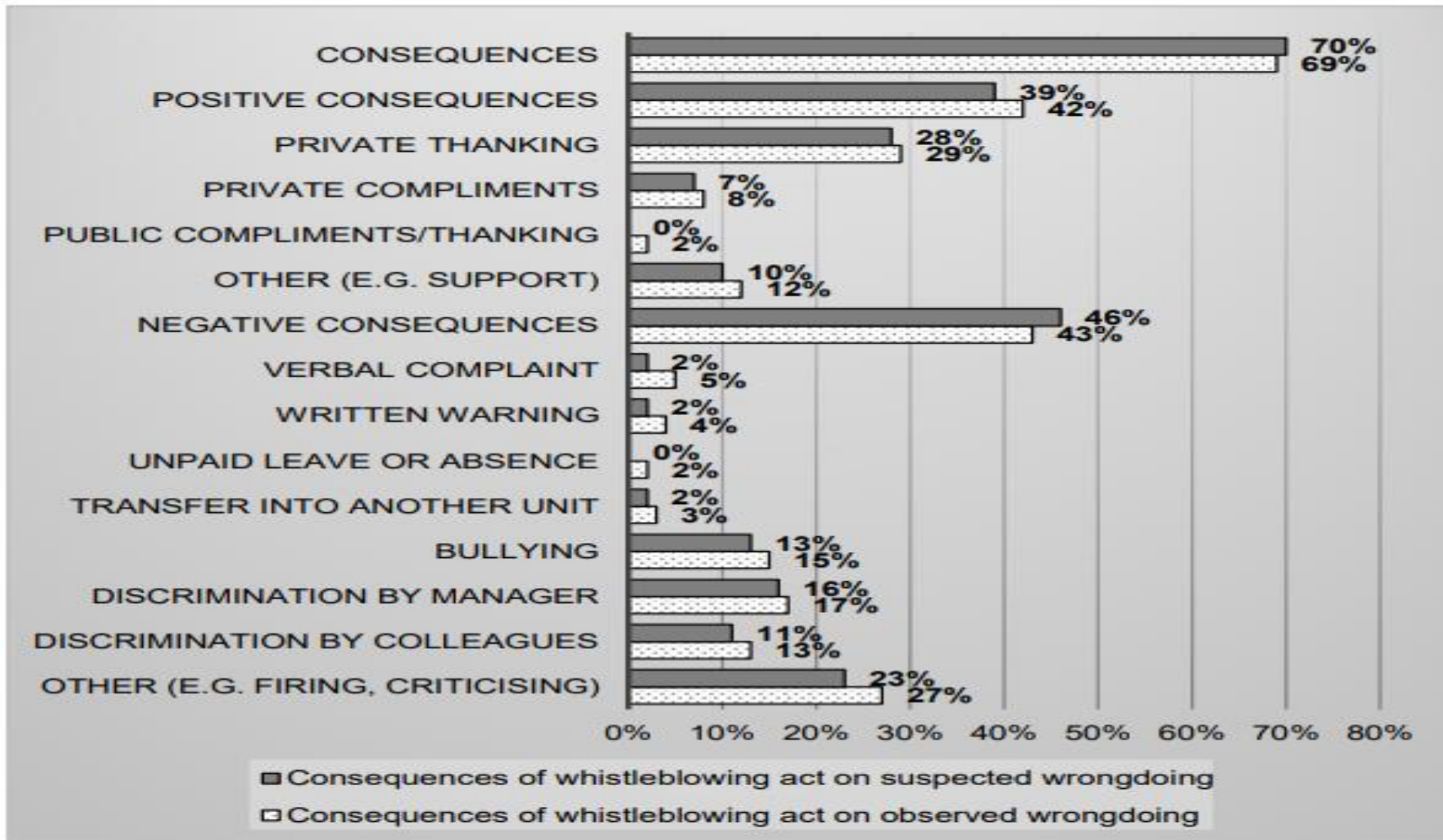


Figure 8. Consequences to the whistle-blower of their whistleblowing act regarding suspected (n=107) or observed wrongdoing (n=147).



TURUN
YLIOPISTO
UNIVERSITY
OF TURKU

THE CONSTRUCT OF THE
ETHICAL ACTIVITY PROFILE
OF NURSE MANAGERS –
EFFECTIVENESS OF
THE ETHICS QUARTER
E-LEARNING INTERVENTION

Laura Laukkanen

Onko johtajilla eettinen profiili?

- **Etiikan Vartti (Laukkanen 2022) tehokas profiilin muodostamisen tukena**
- **Etiikan laadunvarmistusjärjestelmän kehittäminen/ylläpito ja merkityksen vaaliminen on keskeinen osa profiilia**

**Etiikan vartilla
myönteiset
tulokset
kaikkiin profiilin
kohtiin**



Hoitotyön johtajien eettinen aktiivisuusprofiili

- ☺ **oman eettisen osaamisen
kehittäminen**
- ☺ **eettisiin asioihin
vaikuttaminen**
- ☺ **eettisen tutkimuksen
tekeminen/ käyttöönotto**
- ☺ **eettisten ongelmien
tunnistaminen**
- ☺ **eettisten ongelmien
ratkaiseminen**

Hoitotyön johtaja tukee eettistä kompetenssia

(Poikkeus 2019)

- Sairaanhoidajat (n=298) kokivat saavansa vähän yksilöllistä tukea ja palautetta eettisestä osaamisestaan hoitotyön johtajilta. Vain puolet tutkimukseen osallistuneista sairaanhoidajista koki saavansa tukea eettisten ongelmien käsittelyyn.
- Tulosten perusteella hoitotyön johtajien tulisi ottaa käyttöön systemaattisesti erilaisia tapoja tukea sairaanhoidajien eettistä osaamista. Johtajat n=193

SUPPORT FOR NURSES'
ETHICAL COMPETENCE
- ORGANIZATIONAL AND
INDIVIDUAL SUPPORT
BY NURSE LEADERS

Tarja Poikkeus

Esimerkkejä käytänteistä- johdettavia

- 1. Eettisten koodien/julistusten käyttö (Borawski 1994, Camunas 1994, Cooper et al 2003, ktsTadd et al 2006, Heikkinen et al 2006)**
- 2. Henkilökohtaiset arvot/keskustelut (Borwaski 1994, Cooper et al 2003, Aitamaa et al 2010, Laukkanen 2012)**
- 3. Johtajakollegat/kollegat (Camunas 1994, Laukkanen 2012)**
- 3. Eettiset kierrot/ päiväkirjat/ passit/tarkistuslistat**
- 4. Eettiset toimikunnat/työryhmät**
- 5. Eettiset kriteerit toiminnalle (esim rekrytointi, kts Poikkeus 2019)**
- 6. Eettinen kirjallisuus/tilastot/palautteet**
- 7. Etiikan täydennyskoulutus/teemapäivät**
- 8. Eettiset asiantuntijat yksiköissä**
- 9. Eettisten kysymysten laadunvarmistusjärjestelmät**

Muutoksen mahdollistaja

- Muutos on jatkuvaa ja eritasoista → diagnostiikka (=mikä muutos/mihin johtajaa tarvitaan)
- Muutos hoitotyössä/potilaan hoidossa



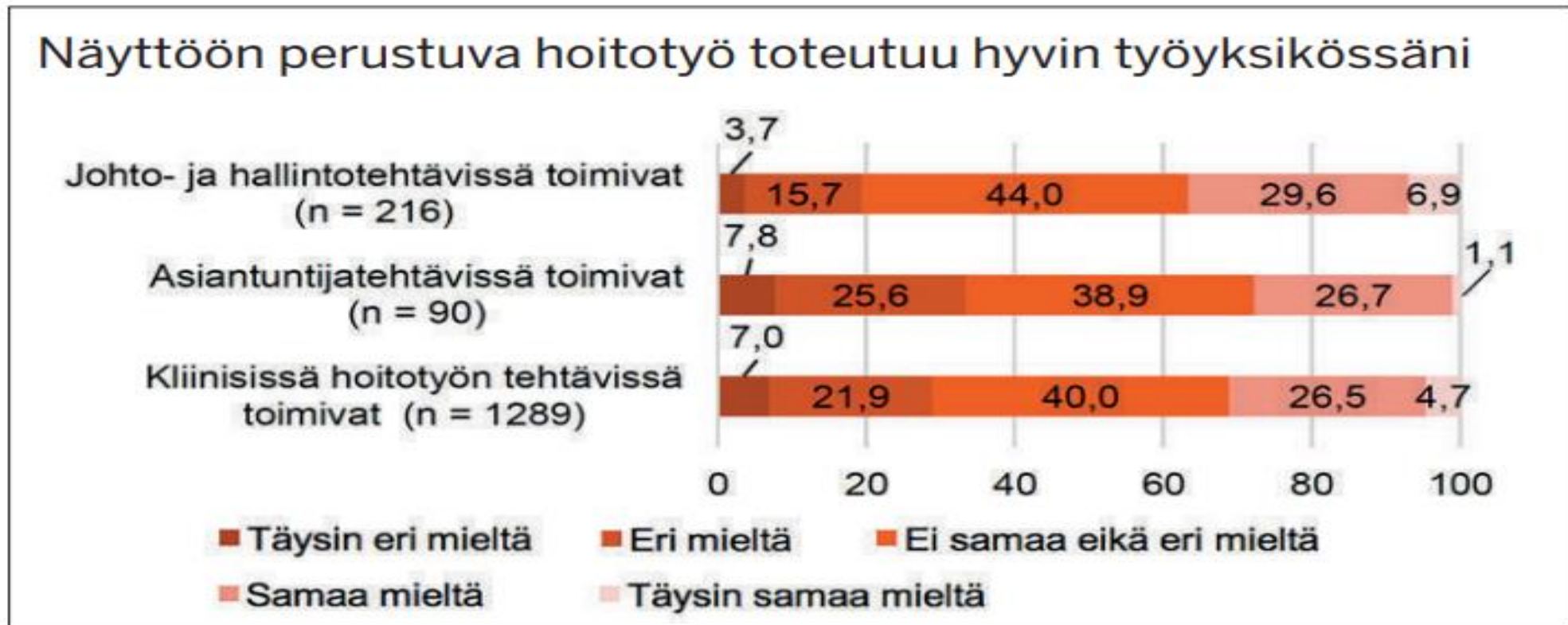
Mitä evidenssiä on?



Genius ohjaa nuoruutta
Wäinö Aaltonen

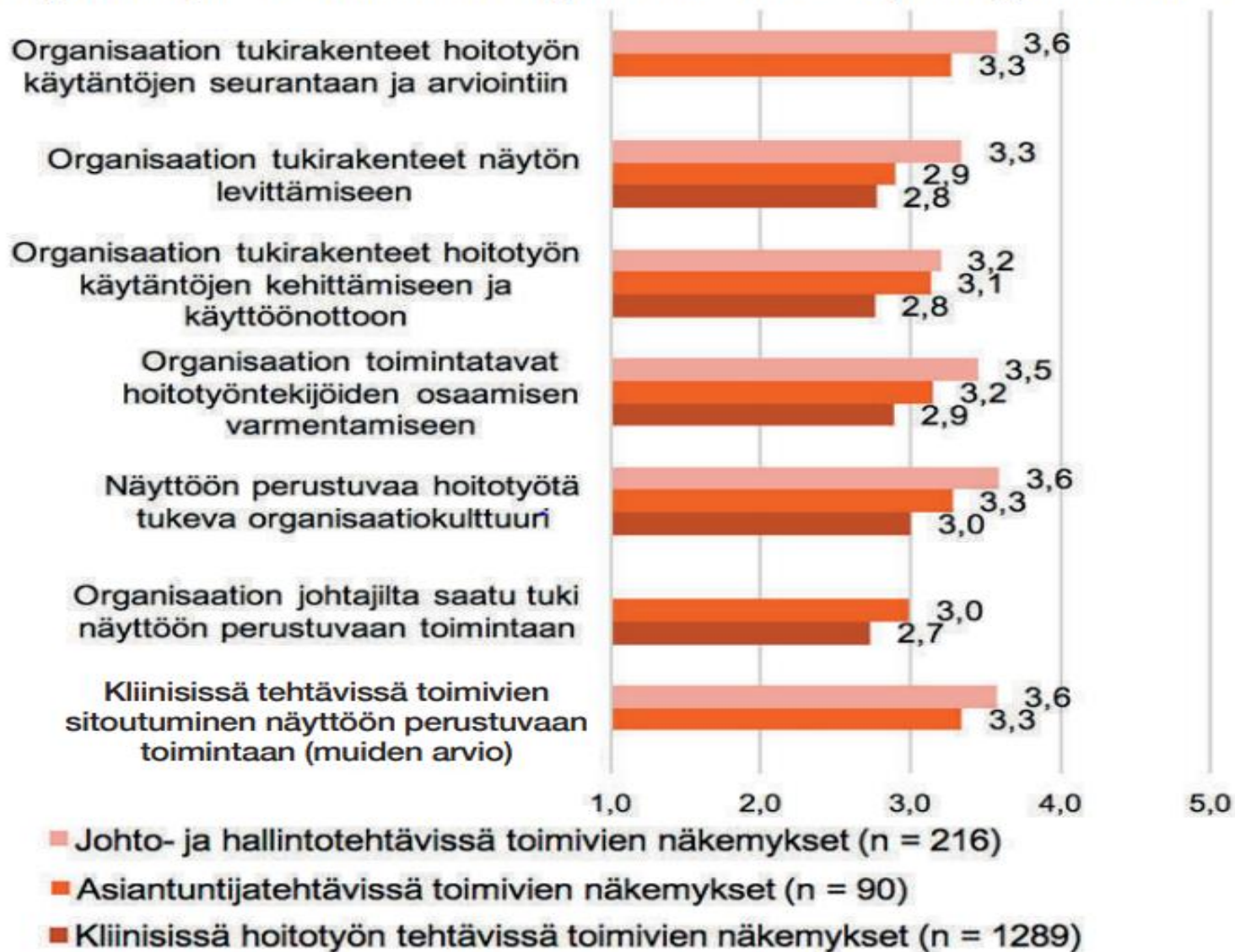
Hoitotyön evidenssin ongelma?

- **Tutkimusevidenssiä on olemassa paljon**
- **Evidenssin käyttö ei ole systemaattista**
- **Tutkimus on laadultaan riittämätöntä?**
- **Hoitotyöntekijät eivät osaa etsiä/ implementoida?**
- **Johtajat/ympäristö ei tue implementointia?**



KUVIO 1. Arvio vastaajaryhmittäin näyttöön perustuvan hoitotyön toteutumisesta (vastaajien näkemykset prosenttiosuuksittain)

Näyttöön perustuvaa hoitotyötä tukevat tekijät organisaatiossa



Hotus 2022

[npt-raportti-hotus-2022-web.pdf](#)
[npt-raportti-hotus-2022-web.pdf](#)

KUVIO 2. Vastaajien näkemykset näyttöön perustuvaa hoitotyötä tukevien tekijöiden toteutumisesta heidän omassa organisaatiossaan (mitä lähempänä osa-alueen väittämien keskiarvo on lukua viisi (maks.), sitä paremmaksi toteutuminen on arvioitu)

Tutkimusevidenssin käytön kehittäminen – tulevaisuuden välttämättömyys

Johtajan oma osaaminen

- *alan tutkimustieto
- *tutkimuksen hakutieto
- *tutkimuksen evaluaatiotaito
- *johtamistoiminnan
tutkimusperustaisuus

Chen, Wenjun et al. “A Mixed-methods Systematic Review of Interventions to Improve Leadership Competencies of Managers Supervising Nurses.” *Journal of nursing management* 30.8 (2022): 4156–4211.

Terkamo-Moisio, A., Leino-Kilpi, H., Kaakinen, P., Palonen, M., & Peltonen, L.-M. (2021). Hoitotyön johtamisen tehtävänkuvat ja johtamisosaaminen jatkuvan oppimisen opintokokonaisuuteen osallistuvilla opiskelijoilla. *Hoitotiede*, 33(4), 220–230.

Johtajan tuki toisille

- *pääsy tutkimustietoon
- *käytänteiden rakentaminen ja systematisointi
- *tietokahvilat yms

Renolen, Åste et al. “Creating Room for Evidence-based Practice: Leader Behavior in Hospital Wards.” *Research in nursing & health* 43.1 (2020): 90–102

Tulevaisuuden tutkimusprioriteetit

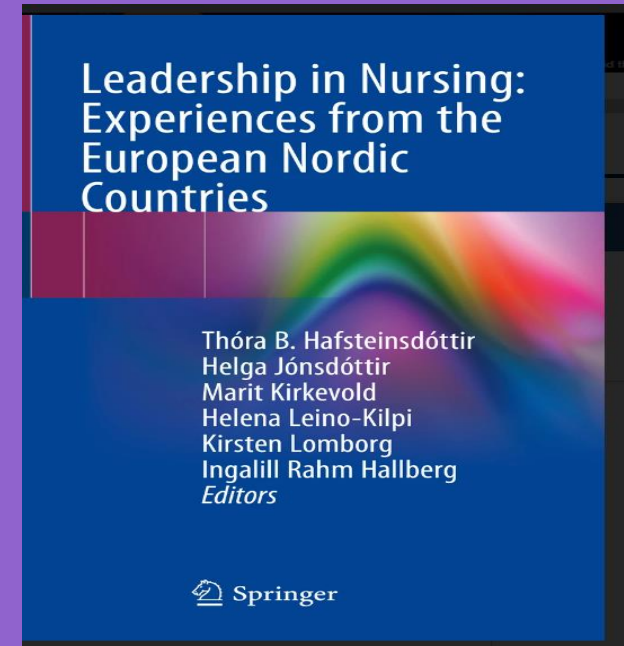
Kelly U et al 2021. Nursing Policies and Protocols: Do Nurses Really Use Them? *Journal of nursing care quality* 36.3 (2021): 217-222

Grady P & Gough L 2015 Nursing Science: Claiming the Future. *J Nurs Scholarship* 47(6),512-521)

Henly S 2011 The future history of nursing science: 2026. *Nursing Research* 60(2), 81)

Citizen/patient empowerment → empowering strategies (e.g. Klemetti et al 2016, Schoberer et al 2016), supporting the power of patients → diagnostics of power/empowerment

Mi Ja Kim, Hugh McKenna, Patricia Davidson, Helena Leino-Kilpi, Andrea Baumänn, Hester Klopper, Naeema Al-Gasseer, Wipada Kunaviktikul, Suresh K. Sharma, Carla Ventura, Taewha Lee 2022 Doctoral education, advanced practice and research: an analysis by nurse leaders from countries within the six WHO Regions, *International Journal of Nursing Studies Advances*, <https://doi.org/10.1016/j.ijnsa.2022.100094>



Chipps, E. et al (2021). Setting the Research Agenda for Nursing Administration and Leadership Science: A Delphi Study. JONA: The Journal of Nursing Administration, 51 (9), 430-438. doi: 10.1097/NNA.0000000000001042.

- **Hoitotyöntekijöiden työhyvinvointi, resilienssi, turvallisuus (rank 4.24)**
- **Hoitotyöntekijöiden työvoiman kehittäminen ja hallinta kohtaamaan työelämän todelliset tarpeet (3.76)**
- **Terveellinen ympäristö asiakas-/potilastyötä tekeville (3.61)**
- **Terveellinen ympäristö hoitotyön johtajille (3.42)**
- **Hoitotyön arvojen edistäminen (ml arviointi) läpi koko järjestelmän (3.10)**
- **Hoitotyön johtajien kehitys ja kompetenssi (2.85)**



Photo: UTU

**Kiitos
mielenkiinnosta.**

**Toivotan iloisia
koulutuspäiviä
kaikille!**



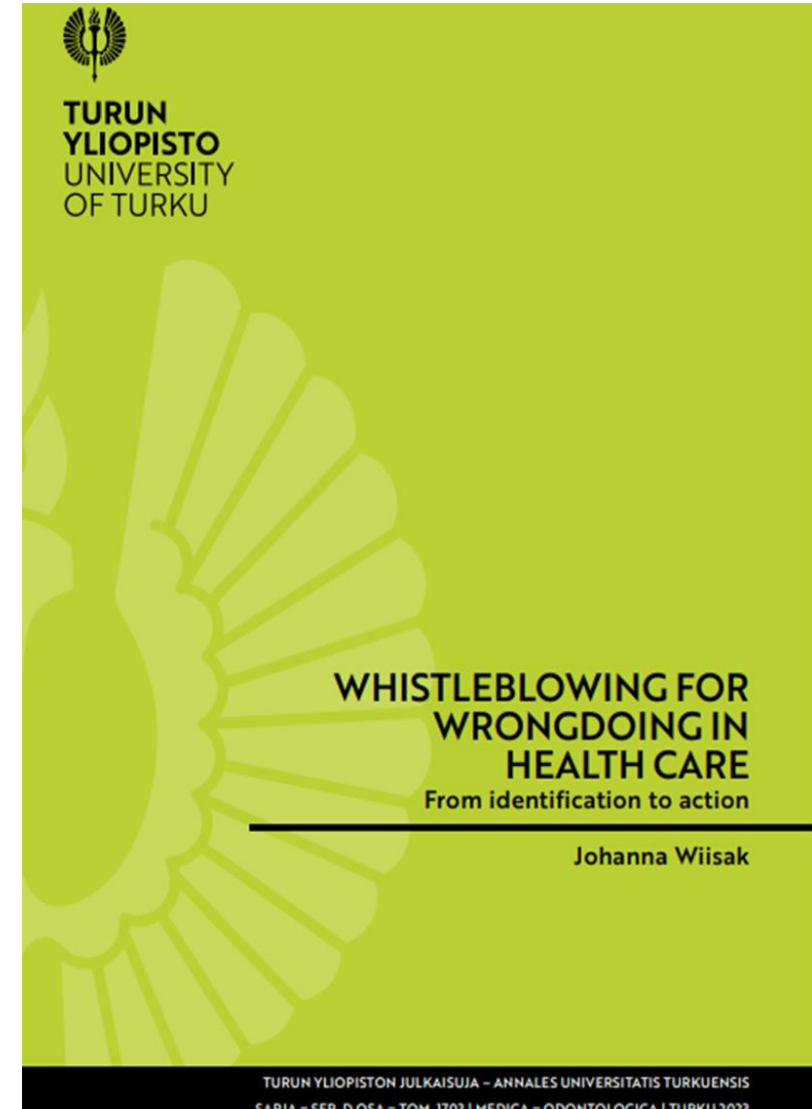
- *Kukkonen, Pia et al. 2020 Nurse Managers' Perceptions of the Competence of Newly Graduated Nurses: A Scoping Review. *Journal of nursing management* 28.1 (2020): 4–16.
- *Kukkonen P, Koskinen S, Fatkulina N, et al. Nurse managers' assessments about nursing education and work life's competence demands: A European multi-country cross-sectional survey. *Nordic Journal of Nursing Research*. 2023;43(1).
doi:[10.1177/20571585221135304](https://doi.org/10.1177/20571585221135304)
- González-García, Alberto et al. 2021 Nurse Managers' Competencies: A Scoping Review. *Journal of nursing management* 29.6 (2021): 1410–1419.
- Warshawsky, Nora E. et al. "The Influence of Nurse Manager Competency on Practice Environment, Missed Nursing Care, and Patient Care Quality: A Cross-sectional Study of Nurse Managers in U.S. Hospitals." *Journal of nursing management* 30.6 (2022): 1981–1989.
- Gunawan, Joko et al. "Competence-based Human Resource Management to Improve Managerial Competence of First-line Nurse Managers: A Scale Development." *International journal of nursing practice* 28.1 (2022): e12936-n/a.
- Gunawan, Joko, and Yupin Aunguroch. "Managerial Competence of First-line Nurse Managers: A Concept Analysis." *International journal of nursing practice* 23.1 (2017): e12502-n/a.
- Niinihuhta, Milja et al. "Nurse Leaders' Work-related Well-being—Relationships to a Superior's Transformational Leadership Style and Structural Empowerment." *Journal of nursing management* 30.7 (2022): 2791–2800.
- Niinihuhta, Milja, and Arja Häggman-Laitila. "A Systematic Review of the Relationships between Nurse Leaders' Leadership Styles and Nurses' Work-related Well-being." *International journal of nursing practice* 28.5 (2022): e13040-n/a.
- Kanninen, Taina et al. "An Integrative Review on Interventions for Strengthening Professional Governance in Nursing." *Journal of nursing management* 29.6 (2021): 1398–1409.
- Laukkanen L 2022 The construct of the ethical activity profile of nurse managers- Effectiveness of the Ethics Quarter e-learning intervention. *Annales Univ Turkuensis D 1605*, Turun yliopiston.




- Roche, M.R.; Duffield, C.M.; Dimitrelis, S.; Frew, B. Leadership skills for nursing unit managers to decrease intention to leave. *Nurs. Res. Rev.* 2015, 5, 57–64.
- Kantanen, K.; Kaunonen, M.; Helminen, M.; Suominen, T. The development and pilot of an instrument for measuring nurse managers' leadership and management competencies. *J. Res. Nurs.* 2015, 20, 667–677
- Al Sabei, S.D.; Al-Rawajfah, O.; AbuAlRub, R. et al. Nurses' job burnout and its association with work environment, empowerment and psychological stress during COVID-19 pandemic. *Int. J. Nurs. Pract.* 2022, e13077.
- Gurková, E.; Mikšová, Z.; Šáteková, L. Missed nursing care in hospital environments during the COVID-19 pandemic. *Int. Nurs. Rev.* 2022, 69, 175–184.
- Taylor-Clark, T.M.; Swiger, P.A.; Anusiewicz, C.V. et al. Identifying Potentially Preventable Reasons Nurses Intend to Leave a Job. *J. Nurs. Adm.* 2022, 52, 73–80.
- Choi, Pin-Pin et al. Competencies of Nurse Managers as Predictors of Staff Nurses' Job Satisfaction and Turnover Intention. *International journal of environmental research and public health* 19.18 (2022): 11461-.
- Chen, Wenjun et al. "A Mixed-methods Systematic Review of Interventions to Improve Leadership Competencies of Managers Supervising Nurses." *Journal of nursing management* 30.8 (2022): 4156–4211.
- Niinihuhta, M., & Häggman-Laitila, A. (2022). A systematic review of the relationships between nurse leaders' leadership styles and nurses' work-related well-being. *International Journal of Nursing Practice*, 28(5), e13040-n/a.
- Kukkonen P, Koskinen S, Fatkulina N, et al. Nurse managers' assessments about nursing education and work life's competence demands: A European multi-country cross-sectional survey. *Nordic Journal of Nursing Research*. 2023;43(1). doi:[10.1177/20571585221135304](https://doi.org/10.1177/20571585221135304)
- Fossum M, Opsal A, Ehrenberg A. 2022 Nurses' sources of information to inform clinical practice: An integrative review to guide evidence-based practice. *Worldviews Evid Based Nurs.* 2022 Mar 4.

Whistleblowing

- Pohjanoksa, Johanna et al. “Whistle-Blowing Process in Healthcare: From Suspicion to Action.” *Nursing ethics* 26.2 (2019): 526–540.
- Pohjanoksa, Johanna et al. Wrongdoing and Whistleblowing in Health Care. *Journal of advanced nursing* 75.7 (2019): 1504–1517.
- Wiisak, Johanna, Riitta Suhonen, and Helena Leino-Kilpi. “Whistle-Blowers – Morally Courageous Actors in Health Care?” *Nursing ethics* 29.6 (2022): 1415–1429
- Wiisak J, Suhonen R, Leino-Kilpi H. Reasoning for whistleblowing in health care. *Scand J Caring Sci.* 2022.



Graduating nurse students' interest in older people nursing—A cross-sectional survey in six European countries

Sanna Koskinen PhD RN, Postdoctoral Researcher¹  | Eimear Burke MHSRN, Lecturer² |
Natalja Fatkulina PhD RN, Professor³ | Pilar Fuster PhD RN, Professor⁴  |
Eliisa Löyttyniemi MSc, Biostatistician⁵  | Leena Salminen PhD PHN, Professor,
and Nurse Director (part-time)^{1,6}  | Juliane Stubner MSc RN, Doctoral Candidate⁷ |
Hrund Scheving Thorsteinsson PhD RN, Head of Department⁸ |
Helena Leino-Kilpi PhD RN FAAN FEANS, Professor and Nurse Director (part-time)^{1,6}  |
the ProCompNurse Consortium



RESEARCH LENSES

Health Equity



Reduce and ultimately eliminate the systemic and structural inequities that place some at an unfair, unjust, and avoidable disadvantage in attaining their full health potential.

Social Determinants of Health



Identify effective approaches to improve health and quality of life by addressing the conditions in which people are born, live, learn, work, play, and age.

Population and Community Health



Address critical health challenges at a macro level that persistently affect groups of people with shared characteristics.

Prevention and Health Promotion



Prevent disease and promote health through the continuum of prevention—from primordial to tertiary.

Systems and Models of Care



Address clinical, organizational, and policy challenges through new systems and models of care.

TABLE 4 Most-cited competencies

Competency	Relative frequency	Absolute frequency (%)
Communication	22	5.60
Finance	18	4.58
Change management	14	3.56
Conflict management	12	3.05
Motivation	12	3.05
Leadership	9	2.29
Negotiation and conflict resolution	9	2.29
Clinical skills	8	2.04
Relationship management	8	2.04
Decision-making	7	1.78
Strategic thinking	7	1.78
Team-building strategies	7	1.78
Time management	6	1.53
Strategic vision	6	1.53
Human resource management	5	1.27
Information systems and computers	5	1.27
Integrity	5	1.27
Legal issues	5	1.27
Power and empowerment	5	1.27
Professionalism	5	1.27
Research and evidence-based practice	5	1.27
Technology	5	1.27

N=76 tutkimusta