

## Osaamispuu

### Johtaminen lapsi- ja perhepalveluissa

#### Innostu ja opi –osio

##### Nykytila

- Lapsi- ja perhepalveluiden kokonaisrakenteelliselle, palveluita yhteen sovittavalle ja sisällölliselle uudistamiselle on nähty perusteita. Kestävyyssvaje, lapsiperheiden lisääntyneet tarpeet, sosioekonomiset terveyserot ja julkisten palvelujen huono saavutettavuus ovat kaikki viestejä järjestelmän tasapaino-ongelmista (21.)
- Lapsia ja perheitä kohtaava palvelujärjestelmien verkosto ei ole kyennyt hillitsemään lasten- ja perheiden sosioekonomisten terveyserojen syvenemistä. Olemassa olevien resurssien ja toimintojen organisoinnilla jonot palveluihin ovat muodostuneet kohtuuttoman pitkiksi. Monet ratkaisuehdotukset ja -kokeilut ovat olleet tehottomia tai eivät ole johtaneet kestäviin ratkaisuihin (21, 22.)
- Julkisen palveluverkoston lapsi- ja perhepalveluiden prosessien toimintamalleissa on havaittu sujuvuus- ja epävarmuustekijöitä, jotka eivät muodosta kestävästä rakennetta turvaamaan oikea-aikaista ja vaikuttavaa työtä lasten- ja perheiden varhaiseksi tukemiseksi ja hyvinvoinnin lisäämiseksi. (23, 24, 25, 26)
- Muuttuvat sosiaaliset tarpeet lisäävät kysyntää ja haastavat palvelujärjestelmää muuttumaan. Lisäksi ymmärrys lasten- ja perheiden tarpeista ja kuulluksi tulemisesta on syventynyt ja näköala laajentunut (26, 27, 28, 29.)
- Lasten, nuorten ja perheiden palvelukokonaisuus edellyttää monialaista ja yhteensovittavaa johtamista. Yhteensovittava johtaminen vahvistaa lapsi- ja perhelähtöisyyttä ja vahvistaa painopisteiltään ehkäisevää toimintaa. (1, 23, 24)
- Tämä edellyttää lasten- ja perheiden osallistamista ja kuulemista sekä tietoa siitä, mitä palveluja lapset, nuoret ja perheet tarvitsevat sekä millaisia kokemuksia ja näkemyksiä heillä on palvelujen käyttämisestä ja kehittämisestä. (2, 3)
- Lähtökohtana on toimia yhdessä lasten, nuorten ja perheiden kanssa mahdollisimman varhain, avoimesti ja hyvässä monialaisessa yhteistyössä. (4)

##### Johtaminen lapsi- ja perhepalveluissa

- Osaamispuun osiossa Johtaminen lapsi- ja perhepalveluissa tarkastelunäkökulmana johtamisessa ovat ihminen ja organisaatio.

##### Ihmisten ja organisaation johtaminen

- Johtaminen jaetaan ihmisten johtamiseen (*leadership*) ja asioiden johtamiseen (*management*). Pragmaattisesta näkökulmasta tarkasteltuna Ihmisiä johdetaan organisaation kautta ja organisaatiota johdetaan ihmisten kautta. (34). Organisaatio on sosiaalinen toimija, jolla on omat sosiaaliset rakenteet. Ihmisten johtaminen on merkityksenantoa ja ihmisläheinen lähestymistapa johtamiseen. (35).

##### Ihmisten johtaminen

- Kirjallisuuskatsauksen mukaan leadership perustuu ihmistieteisiin, normatiiviseen kontrolliin, humanistiseen lähestymistapaan sekä ihmisten sitouttamiseen ja motivointiin. Leadership on keino

saada ihmiset toimimaan tavoitteiden mukaisesti. Johtamisviestinnän ja vuorovaikutuksen näkökulmasta leadership on tavoitteellista vuorovaikutusta. (36).

- Ihmisten johtamisessa korostuu vuorovaikutusjohtaminen vs. dialogin merkitys. Vuorovaikutusjohtamiseen kuuluu ihmisten motivointi, tavoitteellinen vuorovaikutus ja johtamisviestintä sekä sosiaaliset taidot. Vuorovaikutusjohtamisella tarkoitetaan tavoitteellista vuorovaikutusta, joka perustuu vuorovaikutusprosesseille. Vuorovaikutusjohtamisessa on osattava taito vaikuttaa ihmisiin ja heidän saamiin merkityksiin vuorovaikutustaidoilla: motivoida heidät sisäisesti ylittämään omat odotuksensa ja sitouttaa heidät yhdistämällä heidän tavoitteet organisaation tavoitteisiin. (37).
- Ihmisten johtamista voidaan selittää sosiaalisen konstruktionismin teorialla, jonka mukaan ihmisen mieli rakentuu sosiaalisen vuorovaikutuksen tuloksena. (38). Sosiaalisella vuorovaikutuksella (*social interaction*) tarkoitetaan ihmisten välistä toimintaa erilaisissa ympäristöissä. (39).
- Sosiaaliset taidot ovat yhteistoimintataitoja tai niin sanottuja sosiokognitiivisia eli ihmisen tiedollisia taitoja, jotka liittyvät sosiaalisten tilanteiden tiedolliseen hallintaan. Käsite sosiaaliset taidot (*social skills*) kuuluu osana sosiaalisen kompetenssin (*social competence*) alueeseen, joka sisältää myös joukon ihmisen sopeutumiseen (*adaptive behavior*) liittyviä taitoja. (40).

### Organisaation johtaminen

- Organisaation johtamisella tarkoitetaan johtamistoimia, jotka eivät suoranaisesti kohdistu ihmisiin. Se on prosessien ja projektien johtamista sekä järjestelmän kehittämistä, mikä edellyttää toiminnan organisointia, suunnittelua, päätöksentekoa, toimeenpanoa, arviointia ja seuranta, johon kuuluvat resurssien, toimintatapojen ja edellytysten sekä toiminnan päämäärätietoisuudesta huolehtiminen. Asioiden johtamisessa johtajan tulee varmistaa organisaation systemaattinen ja suunnitelmallinen toiminta, organisaation joustavuus, dynaamisuus ja muutosvalmius. (36).
- Organisaatiota johdetaan uudistuksessa yleensä projektina. (41), joka toteutetaan joko strategiaprosessina tai kehityshankkeina (42). Organisaation olemassa olevalla kulttuurilla on merkittävä vaikutus organisaation muuttumiskykyyn, ja mikäli se jätetään huomioimatta, on olemassa suuremmat riskit muutosvastarinnasta ja muutoksen pysyvyydestä. Kaiken organisatorisen muutoksen ydin on yksilön muutos. Ilman yksilöiden muutosta ei voi tapahtua yhteisöllistä muutosta. (41).

### Tavoitteellinen vuorovaikutus ja vuorovaikutustaidot johtamisen menetelmänä

- Johdettaessa tulevaisuuden lapsi ja perhepalveluita tärkeänä lähtökohtana on moniammatillinen ja monialainen näkemys siitä, että ihmisten keskinäisellä yhteistoiminnalla päästään sekä yhteisön että yksilön kannalta parempiin tuloksiin, kuin jokaisen yksilön toimiessa yksin. (42). Asioita johdettaessa pyritään löytämään oikeat ihmiset tekemään työtä tavoitteen saavuttamiseksi, mutta ihmisiä johtaessa nämä ihmiset pyritään saamaan tekemään moniammatillista yhteistyötä oikean suuntaisesti. (36). Tulevaisuuden sote-palveluissa ei siis ole erikseen ihmisten ja asioiden johtamista, vaan organisaatiossa monialaista ihmisten johtamista yhteen sovitetuissa palveluissa. (44).
- Ihmisen vuorovaikutuksella on aina jokin merkitys. Sosiaalisen konstruktivismin näkökulmasta johtaminen on tavoitteellista vuorovaikutusta ja merkityksenantoa, joka perustuu vuorovaikutustaitoihin. Vuorovaikutustaitoihin kuuluvat viestintätaidot ja sosiaaliset taidot. Jälkimmäiseen kuuluvat sosiaalinen kyvykyys, sosiaalinen havaitseminen sekä empatia. Hyvä vuorovaikutustaito edellyttää hyvää viestintä- eli kommunikaatio taitoa, joka on tärkeä vuorovaikutuksen väline. Viestintätaitoja pidetään ihmisen vuorovaikutustaidoista yhä tärkeämpänä.

- Ihmisläheiset ja ohjaavat johtajat (leadership) käyttävät johtamisessaan yleensä reflektioivia eli tunnesuuntautuneita vuorovaikutustyyplejä, kuten ystävällinen ja joustava tyyli. Ystävällinen tyyli voidaan tunnistaa siitä, että se on hyvin sosiaalinen sekä yhteistyöhaluinen, ja ilmentää halua lähestyä toista ihmistä. Vuorovaikutus on kohteliasta, ymmärtävää ja avointa. Joustava tyyli vastaa haasteisiin tulla toimeen muuttuvissa tilanteissa. Ohjaavan tyylin käyttäjä ohjaa, ehdottaa ja antaa neuvoja. Tällöin vuorovaikutukseen liittyy auttamisen halua, ratkaisutapojen esittämistä ja toisista huolehtimista (40).

### **Johtamisviestintä**

- Monialaisia palveluja johdettaessa korostuu laadukkaan viestinnän merkitys. Tavoitteellisten viestintätapojen käyttö vaatii johtajalta tilannetajua. Oleellista johtamisviestinnässä on myönteisyys. (37).
- Avainkysymys johtajan näkökulmasta on, miten keskustelua on ohjattava, jotta se johtaisi toivottuun lopputulokseen. (41).
- Viestintä on viestinnän johtamista ja johtamisviestintää. Siinä missä viestinnän johtaminen liittyy viestintäjärjestelmän hallintaan, johtamisviestintä liittyy tiiviisti johtajaan ja hänen persoonaansa. Johtaja voi vaikuttaa kaksitasoisesti joko viestintäjärjestelmän kautta tai suoraan omana itsenään. Johtamisviestinnässä on kyse kaikesta siitä viestinnästä, jota johtaja itse tekee toteuttaessaan johtamistehtävänsä. Retoriikalle ominaiset pohdinnat siitä, millaisia sanavalintoja pitäisi käyttää, kun halutaan saada ihmiset toimimaan tavoitteellisesti tai millaista viestintää tehokas ihmisiin vaikuttaminen pitää sisällään, ovat liittyneet kysymykseen siitä, kuinka ihmisiä johdetaan. (37)

### **Arvojohtaminen**

- Tulevassa muutoksessa organisaatiokulttuurin oletetaan muuttuvan. Organisaation muodonmuutos on ajankohtaista, kun organisaatio ei vastaa enää muuttuneeseen toimintaympäristöön.(41).
- Tulevaisuuden lapsi ja perhepalveluiden johtamisen yhteydessä puhutaan kulttuurimuutoksesta. Tähän liittyy keskeisesti arvojohtaminen eettisine periaatteineen. Ne kertovat, mihin organisaatiossa uskotaan. Arvot on jalostettava normeiksi, jonka avulla päästään arvojen mitattavuuteen. Vain sellaisia asioita voi johtaa, joita voi mitata. Mittaamisen avulla arvot voidaan saada palvelemaan kulttuurimuutosta, strategian toimeenpanoa sekä yhteistyön ja johtamisen arvonmukaisuutta. Arvojohtaminen lähtee liikkeelle tiedostamisesta, mikä pohjautuu arvojen tunnistamiseen, yhteisen tavoitteen tiedostamiseen ja merkityksen ymmärtämiseen. Arvoihin vaikuttavat johtajan ihmiskäsitys, organisaation, sidosryhmien ja yhteiskunnan vallitsevat arvot sekä johtajan arvostukset. (45).
- Uudistuksessa vanhat toimintamallit korvataan uudistetuilla malleilla. Uudistusta varten on määriteltävä tavoitetila, ja siirtyminen tavoitteeseen tapahtuu uudistuksen kautta. Henkilöstöön liittyviä haasteita uudistuksessa voivat olla esim. osaamisen puute. Suuri muutos on organisaation muodon muutos, jossa siirrytään uuteen toimintastrategiaan ja ajattelumalliin. (41, 48).

### **Verkostojohtaminen**

- Verkostojohtaminen tarkoittaa yli tiimien ulottuvaa johtamista ja sitä miten saamme tiimit tekemään hyvää yhteistyötä toistensa kanssa. Verkostojohtaminen on kokonaisuusien hallintaa. Verkostoa ei voi johtaa perinteisesti ylhäältä alas, koska verkosto ei perustu hierarkiaan. Verkoston toiminta on itseohjautuvaa. Verkoston johtaminen on kokonaisuuden hallintaa ilman mahdollisuuksia tiukkaan kontrolliin. Menestyminen verkostoissa vaatii hyviä ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitoja sekä luottamusta ja kykyä toimia erilaisissa kulttuureissa. Verkostojohtamisessa korostuvat avoin toimintaympäristö ja organisaatio, vapaa tiedon kulku sekä

hajautettu päätöksenteko, jossa organisaation tiimit ja dynaaminen rakenne sopeutuvat jatkuvasti ympäristön ja verkostojen mukaan. (48.)

- Tulevaisuuden palveluja kuvataan dynaamiseksi toimijaverkostoksi, joiden pelisäännöt ovat jatkuvassa muutoksessa ja uusia toimijoita ilmaantuu verkostopeliin mukaan. Verkosto muodostuu monenlaisista tiimeistä. Osa tiimeistä on oman organisaation tiimejä, osa sidosryhmiä- ja asiakastiimejä. Ulkopuolisilla tiimeillä on tätä edeltävästikin onnistuttu kehittämään toimijoiden tehokkuutta huomattavasti. Käyttäjätiimeissä asiakkaasta tulee osa tuotantoprosessia jolloin asiakkaat osallistuvat keskeisesti tuotteen tai palvelun tuotantoon sekä prosessi- ja strategiatyöhön (46, 47.)
- Verkostojohtamisessa korostuvat (46)
  - selkeä, innostava ja konkreettinen yhteinen visio, joka määrittää koko verkostolle,
  - yhteiset läpimurtotavoitteet,
  - yhteiset arvot ja kulttuuri,
  - selkeät prosessit ja toimintaperiaatteet,
  - läpinäkyvyys, avoimuus ja luottamus sekä
  - hyvät verkottumisen kanavat tiedon jakamiseen ja yhteisen toiminnan ohjaamiseen.

### **Varhainen avoin yhteistoiminta**

- Varhainen avoin yhteistoiminta (VAY) on johtamis- ja toimintakulttuuri. (4)
- Varhaisen avoimen yhteistoiminnan mallia (VAY) on mahdollista soveltaa kaikissa kunnissa. Kullakin kunnalla on hieman erilainen toimintaympäristö. Tarkoituksena onkin, että kunta rakentaa omaa toimintamalliaan paikallisten tarpeiden ja mahdollisuuksien mukaan. Kuntien lähtötilanne vaihtelee merkittävästi, mutta kaikissa nähdään tarve yhteen sovittavien toimintamallien kehittämiseen (4, 30).

### **Yhteen sovittava johtaminen**

- Kuntien päättäjät ja johtajat elävät monien muutosten keskellä. Näistä suurimpia ovat uudistuvan lainsäädännön tuomat haasteet, kuten kunta- ja palvelurakenteiden uudistukset. Tavoitteita ei kuitenkaan saavuteta yksin rakenteellisilla muutoksilla, vaan tarvitaan myös taitavaa muutosjohtamista, jonka avulla uudet toimintakäytännöt saadaan juurtumaan arkeen. Useat säännökset velvoittavat kuntia ja ammattilaisia monialaiseen yhteistoimintaan. (1)
- Lasten, nuorten ja perheiden palvelujen strategista ja operationaalista johtamista sovitetaan laajasti. Tarkastelussa ovat varhaiskasvatus-, opetus-, sosiaali- ja terveystoimen lisäksi yhteistyö kunnan muiden hallinnonalojen, yksityisten yritysten ja järjestöjen palveluiden kanssa. (1, 30)
- Uusia toimintamalleja voidaan soveltaa kaikenlaisiin organisaatio- ja hallintomalleihin. (31) Toimintamallit eivät ole sidoksissa kunnan tai kuntien aikaisempaan tapaan järjestää palvelujaan ja toimintaansa. Varhaiskasvatuksen-, opetus-, sosiaali- ja terveystoimen lisäksi on muitakin tahoja, joilla on tärkeä tehtävä lasten, nuorten ja perheiden tukiverkostossa. Voimavaroja haetaan lasten, nuorten ja perheiden parissa työskentelevien yhteistoiminnasta. (1, 22)
- Johtamalla uudella tavalla ja toimintaa yhdessä kehittämällä voidaan vastata lasten, nuorten ja perheiden avun tarpeisiin paremmin. (1, 22, 23)

### **Johtamisen systemisyys ja tiedolla johtaminen**

- Tiedolla johtamisella tarkoitetaan ajantasaiseen ja laadukkaaseen tietoon perustuvaa päätöksentekoa. (16)
- On osoitettu, että tiedolla johtamiseen ei ole riittävän laaja-alaista ja laadukasta sisältö- ja rakennepohjaa antamaan palveluista ja vaikuttavuudesta kokonaiskuvaa. (15)

- Tiedolla johtaminen on avain toimiviin ja laadukkaisiin palveluihin. Palveluiden suurin haaste on palvelun vaikuttavuuden osoittaminen. Siinä missä tuottavuus mittaa resurssikulutusta suoritetta kohti, vaikutus kertoo mitä hyötyjä resursseilla on saatu aikaan. (15, 21)
- Tiedolla johtaminen on osa systeemistä johtamisjärjestelmää. Systeemisyyden johtamisessa vaikuttaa luottamukseen ja halukkuuteen johtaa, tietoisuuteen johtamismahdollisuuksista, laadukkaaseen viestintään, systeemiseen ongelmanratkaisuun, systeemisyyden vähentää konflikteja ja sen avulla on helpompaa tukea tiimejään muutoksissa. Systeemisyydessä olennaista on dokumentointi. (32)
- Johtamisen systeemiset lähestymistavat tarjoavat parhaat mahdollisuudet vastata nykyisiin johtamisodotuksiin. Haasteena on löytää innovatiivisia tapoja osoittaa kestäviä etuja alalla, joka kamppailee kustannuspaineiden torjumiseksi.
- Systeemisyysteoriassa analysoidaan yksittäisten tekijöiden välisiä suhteita ja prosesseja. Näin ongelmakohtiin prosessien sisällä päästään mahdollisimman nopeasti käsiksi. Yksittäisten toimintahäiriöiden nopean havaitsemisen, mutta myös niiden syiden tunteminen ja nopeat muutokset mahdollistetaan. (32, 33)
- Yhtenä keskeisenä tavoitteena lapsi- ja perhepalveluiden uudistuksessa onkin saada kaikki tieto hyötykäyttöön ja jalostaa sitä tietämykseksi, joka auttaa niin palvelujärjestelmää kuin yksittäistä asukastakin. <https://soteuudistus.fi/toivo-ohjelma>
- Lapsi- ja perhepalveluiden uudistuksessa vastuu tiettyjen palvelujen järjestämisestä siirtyy kunnilta ja kuntayhtymiltä hyvinvointialueille. Jotta perustettavat hyvinvointialueet pystyvät toimimaan tehokkaasti ja tarjoamaan asukkailleen oikeantyyppisiä palveluja, ne tarvitsevat oikeaa ja ajantasaista tietoa alueen väestön hyvinvoinnista ja terveydestä sekä tarjottavien palvelujen kustannuksista ja vaikuttavuudesta. (16)

#### **Ratkaisukeskeisyys** (*solution focust management*)

- Ratkaisukeskeisten lähestymistapojen käyttö johtamisen menetelmänä on koettu hyvänä lähestymistapana käytännöllisyyden ja tehokkuuden näkökulmasta. Ratkaisukeskeiset menetelmät soveltuvat ja vastaavat käsitykseen useimpien organisaatioiden toivomuksista tehokkaista tavoista edistyä ja päästä tuloksiin alati muuttuvassa toimintaympäristössä (20.)
- Johtamisessa ja esimiestyössä ratkaisukeskeisyyttä voi pitää hyvin käytännönläheisenä strategiana niin ongelmatilanteissa kuin työyhteisöjen kehittämisessäkin. (18)
- Ratkaisukeskeisyys on myös tapa ajatella ja katsoa (työ)maailmaa. Ratkaisukeskeisydessä ei ole kyse valmiiden vastausten antamisesta, vaan kyse on työyhteisön jäsenten omien tavoitteiden ja näkökulmien etsimisestä (19.)

#### LÄHTEET

1. Perälä M-L, Halme N, Nykänen S & työryhmä. (2012) Lasten, nuorten ja perheiden palveluja yhteensovittava johtaminen. Opas 19. Terveysten- ja hyvinvoinninlaitos (THL). [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90893/THL\\_OPA019\\_2012web.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90893/THL_OPA019_2012web.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (viitattu 10.12.2020)
2. Gretschel A & Kiilakoski T. (2008) Lasten ja nuorten kunta. Nuorisotutkimusseura. Julkaisuja 77
3. Koskimies M, Pyhäjoki J & Arnkil T. E. (2012) Hyvien käytäntöjen dialogit – opas dialogisen kehittämisen ja kulttuurisen muutoksen tueksi. Opas 24. Terveysten ja hyvinvoinnin laitoksen (THL).
4. Arnkil T.E. (2012) Varhainen avoin yhteistoiminta, VAY. Teoksessa Koskimies M, Pyhäjoki J & Arnkil, T. E. Hyvien käytäntöjen dialogit. Opas dialogisen kehittämisen ja kulttuurisen muutoksen tueksi. Opas 24. Terveysten ja hyvinvoinnin laitoksen (THL), s. 66-72.
5. McCann L. (2015) From Management to Leadership.
6. Arikoski, J. & Sallinen, M. (2011) Vastarinnasta vastarannalle - Johda muutos taitavasti. Tammerprint Oy, 2011.

7. Huczynski A & Buchanan D. (2001) Organizational Behaviour; An Introductory Text. 4. painos. Rotolito Lombarda, Italy.
8. Harisalo R. 2010. Organisaatioteoriat. 3. painos, Tampereen Yliopistopaino, Tampere.
9. Lavrence P & Lorch J. W. (1967) Organization and environment. Graduate School of Business Administration, Harward University, Boston.
10. Burns T & Stalker G. (1971) The management of innovation. Tavistock Publications, Lontoo.
11. Rudd, Olivia (2009). Business Intelligence Success Factors: Tools for Aligning Your Business in the Global Economy.
12. Röhl J. (2015). Organisations running on Holacracy.
13. Robertson B. (2007 ). Evolving Organization. Integral Leadership Review7 (s.3).
14. Milicevic S. (2015). Johtaminen muuttuu – käykö esimiestyö tarpeettomaksi? <https://seijamilicevic.wordpress.com/2015/05/22/johtaminen-muuttuu-kayko-esimiestyo-tarpeettomaksi/> (viitattu 6.12.2020)
15. Sote tiedolla johtamisen, ohjauksen ja valvonnan toimeenpano-ohjelma (Toivo-ohjelma) STM029:00/2020. Sosiaali- ja terveysministeriö (STM). <https://soteuudistus.fi/tiedolla-johtaminen> (viitattu 8.12.2020)
16. Kai-wing C. (2016) Leading knowledge management in a secondary school. Journal of Knowledge Management.
17. Valtari A, Kuusinen J, Pitkänen L & Latvalahti J. (2020) Verkkotyöpajan tulosityhteenvedo: sidosryhmien näkemyksiä tulevaisuuden sote-keskuksesta. Sosiaali- ja terveysministeriö (STM). Fountain Park Oy.
18. Kiuru-Ahvonon T. (2018). Millaista on ratkaisukeskeinen johtaminen ja esimiestyö? <https://hyplus.helsinki.fi/millaista-onratkaisukeskeinen-johtaminen-ja-esimiestyo> (viitattu 5.12.2020)
19. Fink B. (2006). Making performance rating relevant, informative and meaningful. Solution-focused management s. 213.
20. Clarke J & McKergow M. (2007) Optimising the organisation. Cheltenham, UK: Solutions Books. s. 93-103.
21. Lillarank P, Reijonsaari K, Heikkilä P & Silander K. (2016) Seitsemän syytä sairauteen – Miksi terveydenhuolto ei toimi? EVA pamfletti. Kustantaja: Taloustieto Oy.
22. Aij K, Visse M & Widdershoven G. (2015) Lean leadership: an ethnographic study. Leadership in Health Svices 28 (2).
23. Al-Balushi S, Sohal AS, Singh PJ, Al Hajri A, Al farsi YM, Al Abri R. (2014) Readiness factors for lean implementation on healthcare settings – a literature review. Journal of health Organisation Management 28 (2).
24. Avellar SA & Suplee LH. (2013) Effectiveness of home visiting in improving child health and reducing child maltreatment. Pediatrics 132 (2).
25. Böhme T, Williams S, Childerhouse P, Deakins E & Towill D. (2014) Squaring the circle of healthcare supplies. Journal of Health Organization And Management 28 (2).
26. Rimpelä M. (2017) Säästöjä lapsiperheiden palveluremontilla. Tutkimusjulkaisuja Nro 93/2015. KAKS-kunnallisan kehittämissätiö.
27. Raussi-Lehto E, Gissler M, Rämö A, Klemetti S & Hemminki E. (2013) Äitiysneuvola on järjestetty hajanaisesti. Suomen Lääkärilehti 68 (38).
28. Tuominen M. (2016) Hyötyvätkö perheet äitiysneuvolan ja lastenneuvolan palvelujen yhdistämisestä? Turun Yliopiston julkaisuja C426. Väitöskirja.
29. Rimpelä M. (2007) Hyvinvointineuvola lapsiperheiden tukena: Ideasta toteutukseen. [https://.researchgate.net/puplication/265353477\\_Hyvinvointineuvola\\_lapsiperheiden\\_tukena\\_Ideasta\\_toteutukseen/](https://.researchgate.net/puplication/265353477_Hyvinvointineuvola_lapsiperheiden_tukena_Ideasta_toteutukseen/) (viitattu 13.12.2020)

30. Ulhassan W, Westerlund H, Thor J, Sandahl C & von Thiele Schwarz U. (2014) Does Lean implementation interact with group functioning? *Journal of Health Organisation and Management* 28 (2).
31. Toussaint J & Berry L. (2013) The promise of Lean in Health Care. *Mayo Clinic Proceedings* 88 (1).
32. Block L & Manning L. (2007), "A systemic approach to developing frontline leaders in healthcare", *Leadership in Health Services*, 20 (2) <https://doi.org/10.1108/17511870710745420> (viitattu 13.12.2020)
33. Bielecki A & Nieszporska S. (2019) Analysis of Healthcare Systems by Using Systemic Approach. Review Article. Article ID 6807140. <https://doi.org/10.1155/2019/6807140> (viitattu 13.12.2020)
34. Tuomi J & Sarajärvi A. 2012. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi, Kustannusosakeyhtiö Tammi, Hansaprint Oy, Vantaa 2012.
35. Valtanen M. 2008. Johtamisen sosiaalipsykologia. Johtamisen laitos, Julkaisusarja 2, Nro 19/2008, Artikkelikokoelma 19/2008, Edita Prima Oy, Helsinki 2008.
36. Helanen O. 2004. Leadershipin ja managementin välinen yhteys. *EUKtutkielma, Esiupseerikurssi* 57, 2004.
37. Kylkirauta I. 2016 Ajatuksia komentajuudesta 2/2016. Kadettikunta ry, Porvoo 2016. 37.
38. Nissinen, Vesa. 2001. Military Leadership – A Critical Constructivist Approach to Conceptualizing, Modeling and Measuring Military Leadership in the Finnish Defence Forces, Department of Management and Leadership, Väitöskirja, National Defence College, Publication Series 1 Research Reports N:o 20/2001, Defence Staff Training Division, Oy Edita Ab, Helsinki 2001.
39. Keltikangas-Järvinen L. 2010. Sosiaalisuus ja sosiaaliset taidot, WSOY, WS Bookwell Oy, Juva 2010.
40. Kauppila R. 2005. Vuorovaikutus ja sosiaaliset taidot. PS-kustannus, Otavan kirjapaino Oy, Keuruu 2005.
41. Kiuru J. 2009. Johdatus johtamiseen. Julkaisusarja 2: Artikkelikokoelmat Nro 3, Edita Prima Oy, Helsinki 2009.
42. Juuti P, Rannikko H & Saarikoski V. 2004. Muutospuhe, Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöillä, Avaranta-sarja, Otava, Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu 2004.
43. Santalainen T. 1984. Tulosjohtaminen, Suomen Ekonomialiitto ja Weilin+Göös, Weilin+Göösin kirjapaino, Espoo 1984.
44. Seeck H. 2008. Johtamisopit Suomessa, Monografia, Gaudeamus Helsinki University Press, Esa Print Oy, Tampere 2008.
45. Kauppinen T. 2002. Arvojohtaminen, Kustannusosakeyhtiö Otava, Otavan kirjapaino Oy, Keuruu 2002.
46. Sydänmaanlakka P. 2009. Jatkuva uudistuminen – Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen, Talentum Media Oy, Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna 2009.
47. Graeme M & Siebert S. 2016. Managing People and Organizations in changing Contexts. Second Edition.
48. Uhl-Bien M & Arena M. 2017. Complexity leadership: Enabling people and organizations for adaptability. Volume 46, Issue 1, January-March 2017.