



VAASAN YLIOPISTO

SEIJA OLLILA

Osaamisen strategisen johtamisen hallinta
sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä
palveluorganisaatioissa

Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena
näkökulmana

ACTA WASAENSIA

No 156

Sosiaali- ja terveyshallinto I

UNIVERSITAS WASAENSIS 2006

ACTA WASAENSIA

Esitarkastajat VTT Riitta Seppänen-Järvelä
Stakes
PL 220
00531 Helsinki

Professori Juha Kinnunen
Kuopion yliopisto
Terveystalouden ja -talouden laitos
PL 1627
70211 Kuopio

ESIPUHE

Unelmat ovat välttämättömiä ja kuuluvat jokaisen ihmisen elämään. Väitöskirjan laatiminen on ollut minun unelmani ja samalla vaativa kasvuprosessi. Tutkimustyön tekeminen edellyttää vahvaa henkilökohtaista panosta ja itsensä johtamista, mutta ei onnistu ilman moninaista ohjausta, kannustusta ja tukea.

Erityiset kiitokseni haluan osoittaa työni ohjaajalle professori Pirkko Vartiaiselle perusteellisesta väitöskirjatyöni ohjaamisesta ja vahvasta sekä lämminhenkisestä rinnalla kulkeemisesta koko työprosessin ajan. Ohjaajani innostava ja luovuutta mahdollistava suhtautuminen on vahvistanut valintojani työn suuntaan liittyvissä ratkaisuisissa ja antanut uskoa väitöskirjani valmistumiseen.

Väitöskirjatutkimukseni esitarkastajat, VTT Riitta Seppänen-Järvelä ja professori Juha Kinnunen esittivät lausunnoissaan merkittäviä huomioita ja kehittämisehdotuksia. Kiitän molempia esitarkastajia arvokkaasta panoksesta väitöskirjani hyväksi. Haluan kiittää lämpimästi myös tutkimukseen osallistuneita julkisten ja yksityisten palveluorganisaatioiden johtajia, joiden haastatteluiden analysoinneista rakentui väitöskirjani empiria. Väitöskirjatyöskentely on tarvinnut inspiroivan ja tieteellisen taustaympäristön, jonka on tarjonnut Vaasan yliopiston julkisjohtamisen laitos. Kiitän laitoksen dekaania professori Ari Salmista, kaikkia tutkijoita ja opettajia sekä tiedekuntahallintoa kannustavasta suhtautumisesta tutkimustyötäni kohtaan. Lämpimät kiitokset haluan erityisesti osoittaa lähityötovereilleni sosiaali- ja terveyshallinnossa.

Aineettoman tuen lisäksi tutkimushanke toteutuakseen tarvitsee aineellista tukea. Kiitän saamastani taloudellisesta tuesta Vaasan yliopistosäätiötä, Vaasan yliopistoa, Etelä-Pohjanmaan liittoa ja Suomen Kulttuurirahaston Etelä-Pohjanmaan rahastoa. Saamani tuet varmistivat täysipäiväisen työskentelyni väitöskirjatutkimuksen ääressä. Esitän kiitokseni myös Vaasan yliopiston julkaisutoimikunnalle, joka hyväksyi tutkimuksen julkaisusarjaansa, Tarja Salolle painoasun ja Anna Martikaiselle englanninkielisten yhteenvetojen tarkistamisesta.

Lopuksi haluan viestittää kauneimmat kiitokseni monenlaisesta tuesta, ymmärtämisestä ja myötäelämisestä Jormalle, Henrille, Samille ja miniälleni Piritalle sekä sisarelleni Aulikille ja hänen tyttärelleen Tiialle. Olen kiitollinen kaikille ystäväilleni, jotka myönteisyydellään ovat kannustaneet eteenpäin tutkimuksen kulussa.

Tutkimukseni alkuun siivittäjänä vuonna 2002 toimi aforismi, jonka haluan päättävän tämän väitöskirjatyöni: ”*You understand how to fly using wings, but you have not yet seen how to fly without them. You understand how to act from knowledge, but you have not yet seen how to act from not-knowing. Look at empty space. It is in emptiness that light is born. If you are open to everything you see and hear, and allow this to act through you, even gods and spirits will come to you, not to speak of men.*” (Chuang Tsu 1974, teoksessa: Bolton 2001: 43.)

Seinäjoella 13.12.2005

Seija Ollila

SISÄLLYS

	Sivu
ESIPUHE	3
KUVIOT	6
TAULUKOT	7
ABSTRACT	8
1. JOHDANTO	9
1.1. Osaamisen strategisen johtamisen hallinta tutkimuskohteena	9
1.2. Tutkimuksen tavoitteet ja ongelmat	13
1.3. Tutkimuksen toteuttaminen, metodologia ja tutkimusaineisto	16
1.4. Tutkimuksen teoreettinen tausta ja keskeiset käsitteet	23
2. OSAAMISEN JOHTAMINEN	29
2.1. Historiallinen katsaus henkilöstöjohtamiseen	29
2.2. Johtamistutkimukset osaamisen johtamisen lähtökohtana	32
2.3. Osaaminen organisaation johtamisen voimavarana	41
2.3.1. Organisaation edellytykset oppimiseen	41
2.3.2. Oppimisen ja osaamisen johtaminen	49
2.3.3. Strategialähtöisyys johtamistyössä	56
2.4. Johtamisroolit osaamisen johtamisen teoreettisena lähestymistapana	62
2.5. Motivaatioteoriat osaamisen johtamisen peruskysymyksenä	67
2.6. Johtamistyön yksilölliset edellytykset osaamisen johtamisessa	71
2.6.1. Valmius ja kyvykkyys johtamistyössä	71
2.6.2. Taitava ja osaava johtamiskäyttäytyminen	75
2.6.3. Motivoitunut ja motivoiva johtaja	80
2.6.4. Osaamista kannustava johtaja	84
2.6.5. Johtamistaidon kehittäminen	88
2.7. Työnohjauksen merkitys osaamisen johtamisessa ja johtamisen osaamisessa	94
2.7.1. Työnohjaus teoreettisesta ja käytännöllisestä näkökulmasta	94
2.7.2. Johtamisen yhteys työyhteisön hyvinvointiin	99
2.7.3. Johtamisvalmiuksien merkitys johtamisen voimavarana	104
2.7.4. Työnohjaus johtajan jaksamisen tukena	106
2.7.5. Teoreettinen yhteenvedo osaamisen johtamisesta ja työnohjauksesta	109

3. TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN TOTEUTUS	114
3.1. Julkisten ja yksityisten palveluorganisaatioiden erityispiirteiden vertailua	114
3.2. Tutkimusaineiston hankinta ja kuvaus	118
3.3. Quinn'in johtamisroolimallin sovellus osaamisen strategisessa johtamisessa	124
4. TULOKSENA OSAAMISEN STRATEGINEN JOHTAMINEN	127
4.1. Johtamisroolit julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa	127
4.2. Osaamisen johtaminen praktisesta näkökulmasta	133
4.2.1. Johtamistyön merkitys osaamisen johtamisessa	133
4.2.2. Organisaatiota ja päätöksentekoa rytmittävät rakenteet	149
4.2.3. Tavoitteena vuorovaikutuksellisuus ja hyvinvointi	158
4.3. Työnohjaus mahdollisuuksien summana johtajan työssä	165
4.3.1. Työnohjauksen arvioinnin analyysikehikko	165
4.3.2. Arvioinnin tulokset	167
5. OSAAMISEN STRATEGISEN JOHTAMISEN HALLINTA	177
5.1. Osaamisen strategisen johtamisen mallin kuvaus	177
5.2. Mallin testaus uudella aineistolla	183
5.2.1. Osaaminen arvojen, motivaation ja valmiuksien summa johtamisessa	184
5.2.2. Toiminta osaamisen arvioimista ja kehittämistä	192
5.2.3. Ilmapiirin merkitys osaamisen hyödyntämisessä	196
5.2.4. Johtamisen osaaminen edellyttää toimivaa tukea	202
6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	214
6.1. Teorian ja empirian suhde tutkimuksessa	214
6.2. Pohdintaa tulosten perusteella	220
6.3. Mallin toimivuus ja soveltuvuus sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden toimintaan	227
SUMMARY	232
LÄHTEET	236
LIITTEET	258

KUVIOT

	Sivu
Kuvio 1. Tutkimusasetelman rakenne ja suhteet	17
Kuvio 2. Johtamisruudukko	37
Kuvio 3. HRM -käsitteen eri osa-alueet	39
Kuvio 4. Kokemusoppimisen ulottuvuudet Kolbin mukaan	46
Kuvio 5. Tiedon muuntumisprosessi	48
Kuvio 6. Organisaation osaamispääoma	50
Kuvio 7. Yksilöllinen tiedon ja osaamisen monisidonnaisuus	55
Kuvio 8. Muutoskykyisen työyhteisön tunnuspiirteitä	60
Kuvio 9. Johtamisroolit Quinn'in mukaan	65
Kuvio 10. Motivaatio tuloksen tekijänä	69
Kuvio 11. Henkilöstöjohtamisen taidot	88
Kuvio 12. Johtajaksi kehittymisen perusulottuvuudet	92
Kuvio 13. Työnohjauksen osa-alueet	95
Kuvio 14. Tutkimuksen eri teorioiden välinen vuorovaikutus	110
Kuvio 15. Ydiosaamisten ja palvelujen suhde	112
Kuvio 16. Julkisten palveluorganisaatioiden johtamisprofiilit keskiarvoina	128
Kuvio 17. Yksityisten palveluorganisaatioiden johtamisprofiilit keskiarvoina	130
Kuvio 18. Johtamisprofiilit julkisissa ja yksityisissä organisaatioissa	132
Kuvio 19. Kehittämisen prosentuaalinen jakautuminen yksityisissä ja julkisissa organisaatioissa (näkökulmat johtajien haastatteluista)	142
Kuvio 20. Teorian ja empirian yhdistäminen	178
Kuvio 21. Alustava malli osaamisen strategisen johtamisen hallinnasta	179
Kuvio 22. Teoreettinen malli osaamisen strategisen johtamisen hallinnasta	182
Kuvio 23. Kannustamisen keinot toisen vaiheen haastatelluilla johtajilla	198
Kuvio 24. Hallinnollisen työnohjauksen merkitysjohtamistyön eri osa-alueilla ja henkilökohtaisena kokemuksena	211

TAULUKOT

	Sivu
Taulukko 1. Vertailuasetelmamallit	20
Taulukko 2. Kokonaisnäkemyksen estäviä ja edistäviä tekijöitä	42
Taulukko 3. Oppiva organisaatio	44
Taulukko 4. Motivaatioprosessin tekijät työorganisaatiossa	70
Taulukko 5. Motivaatio- ja kasvutekijät Herzbergin mukaan	81
Taulukko 6. Työmotivaatiota luovat tekijät	82
Taulukko 7. Hyvän työyhteisön kriteeristö	102
Taulukko 8. Yhteenvetona osaamisen johtamisen kriteerit osaavassa organisaatiossa	111
Taulukko 9. Yksityisen ja julkisen palveluorganisaation erityispiirteitä vertailuna	115
Taulukko 10. Tutkimustyön kaksivaiheisuus	119
Taulukko 11. Johtamisprofiilit Quinn'in mallia soveltaen	125
Taulukko 12. Johtamistyön motivaatio yksityisissä ja julkisissa organisaatioissa.	136
Taulukko 13. Osaamisen johtamisen toimenpiteet yksityisissä ja julkisissa palveluorganisaatioissa	139
Taulukko 14. Julkisten ja yksityisten johtajien keinot kannustaa henkilöstöä kouluttautumaan	147
Taulukko 15. Julkisten ja yksityisten organisaatioiden johtajien keinot sitouttaa koulutettu henkilöstö organisaatioon	148
Taulukko 16. Julkisten ja yksityisten organisaatioiden johtajien keskeiset ajatukset palautteen annossa	162
Taulukko 17. Analyysikehikko hallinnollisen työnohjauksen arviointiin	166
Taulukko 18. Hallinnollisen työnohjauksen roolin vaikutus johtajan jaksamiseen	175
Taulukko 19. Ensimmäisen vaiheen tunnusmerkit ja johtamisvalmiuksien elementit	177
Taulukko 20. Toisen vaiheen haastateltujen julkisten ja yksityisten palveluorganisaatioiden johtajien valitsevat tärkeimmät arvot	186
Taulukko 21. Toimenpiteet ja tarpeet osaamisen arvioimisessa ja kehittämisessä toisen vaiheen haastatelluilla johtajilla	194
Taulukko 22. Johtajien käyttämät tukijärjestelmät	203
Taulukko 23. Tukea edellyttävät johtamistyön osa-alueet	205

ABSTRACT

Seija Ollila (2006). Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa: Johtamisosaamisen ulottuvuudet työohjauksellisena näkökulmana (The Mastery of Strategic Competence-based Management in Public and Private Social and Health Service Organizations: The Dimensions of Managerial Competence from the Viewpoint of Management Supervision). *Acta Wasaensia* No. 156, 270 p.

Competence in organizations consists of the human, social and structural dimensions. It involves controlling explicit and tacit knowledge, know-how and experiences. Through the use of strategic competence-based management (SCBM), organizations secure the total competence of individuals and the whole work community, which thereby strengthens the functionality of the community. Competence-based management requires the ability to manage, as well as the skills to consider, build, evaluate, support and leverage competence in an organization. The competence and well-being of the manager needs to be supported. In the future, the central challenges of SCBM in social and health services will be connected with the maintenance of core competencies, the confirmation of staff supply and permanence, the planning of education and development, and the assurance of welfare. The operative function based on values, customer orientation and the quality of services are important goals. The realization of the challenges requires new learning, determination of competence-based requirements, and an understanding of competence-based capital.

This study looks for answers regarding the mastery of SCBM as a comprehensive interactive event in which the meaning of management abilities and roles and the challenges of management development using management supervision are united. The issues of the study are: How can the mastery of SCBM be defined as a conceptual and practical dimension and what kind of theoretical model of SCBM can be formed of SCBM of public and private organizations in social and health services? Several additional questions clarify the particular situation of the research: 1) What kinds of management capabilities and abilities are there in an organization and how should they be developed? 2) What motivates managers in their work and what kind of role requirements of the roles are united with competence-based management? 3) What role does supervision play in the competence of management and its support? This study is a qualitative comparison and the new knowledge of experienced material will be evaluated. It is done at two periods and based on interviews with public and private managers in social and health services (N=22 and N=12). Based on the theoretical frame of reference and the interviews of the first period, the formed *theoretical model* will be tested with the material of the second period. All the interviewed managers have had the experience of management supervision in their management careers, which is the basic criterion in this study. Quinn's management model of eight orientations in a competing values framework is used as the theoretical starting point to define the role of leadership. According to the findings in public and private organizations of social and health services competence-based management is founded on the strategies of public organizations and the strong ideology of private organizations. Without aggregating knowledge and competence together into shared capital, it is quite impossible to answer the future challenges in a well-balanced way. Development is seen by public organizations as the pursuit of efficiency and production of services while for private organizations it is to improve the contents of work considering the future. The central profile model raises the roles of the innovator and the producer representing the continuous sensitivity of the field to change on the one hand, and on the other, the quite fresh position of the private organizations in the business. Management supervision also includes dialogue and reflective thinking as features of competence-based management and its development. It is a strategic method of support for management and at the same time in a part of a managers' welfare. The theoretical model formed in this study for the mastery of SCBM works in the management of social and health services, because the feature of the basic task in organizations is very human, social and structural. The model is a suitable conceptual and practical instrument to analyze the function of these organizations.

Seija Ollila, Department of Public Management, University of Vaasa, P.O. Box 700, FI-65101 Vaasa, Finland.

Key words: strategic competence-based management, leadership, ability of management, management supervision, social and health care, comparison, evaluation.

1. JOHDANTO

1.1. Osaamisen strategisen johtamisen hallinta tutkimuskohteena

Meidän ihmisten mielikuvissa johtaminen kuvastuu usein varsin rationaalisena toimintana, jonka tavoitteena ovat pelkästään organisaation tuotannolliset ja tehokkuutta korostavat tulokset. Johtaminen sisältää kuitenkin aina monimutkaisen inhimillisen ja sosiaalisen vuorovaikutusmekanismin, joka edellyttää osaamista ihmissuhteiden ja ristiriitatilanteiden hallinnassa sekä moninaisten ratkaisujen toteuttamisessa. Johtamisosaamisessa strategisuus tarkoittaa tulevaisuuteen suuntautumista ja erilaisten kehittämistoimenpiteiden käyttöönottoa. Tulevaisuus erityisesti tuo tullessaan tarpeen osaamisen lisäämiselle, ylläpitämiselle ja hyödyntämiselle sekä inhimilliselle johtamistaidolle, koska yhteiskunnalliset ja työelämään liittyvät vaatimukset voimistuvat. Tarvitaan osaamisen strategisen johtamisen vahvaa oivaltamista, johtamisosaamisen kehittämistä sekä johtamisen tukemista. Tarvitaan myös tieteellistä tutkimusta tuen merkityksestä johtamisosaamiseen ja johtajan jaksamiseen.

Mikä sitten saa johtamistyön näyttämään toisinaan varsin pulmalliselta? Tulevaisuuden skenaariot väläyttelevät uhkakuvia sosiaali- ja terveyspalveluiden tuottavuuden ja saatavuuden ristiriitaisuudesta, kustannusten kasvamisesta, työvoimapulasta sekä ihmisten ja ympäristön sosiaalisten sekä terveydellisten tekijöiden muuttumisesta. Erityisesti sosiaali- ja terveyspalveluissa johtamisosaamisen vaativuus perustuukin laajaan kokonaisvaltaisuuteen, jossa on otettava huomioon vahva työn eettisyys, asiakasorientaation vaativuus, perustehtävän inhimillinen luonne sekä henkilöstön mittava määrä toiminnan toteuttamisessa ja persoonallisen tietotaidon käytössä työtilanteissa. Vastuullisuus toiminnan tehokkuudesta, tuloksellisuudesta ja vaikuttavuudesta ei ole vähäistä, vaan edellyttää taloushallinnon ymmärtämistä ja kaikessa kehityksessä ajan hermolla pysymistä.

Käsitteenä ”osaamisen johtaminen” lähtee liikkeelle englanninkielisestä ilmaisusta ’knowledge management’, jolla on kapea-alaisempi suomenkielinen merkitys enemmänkin tiedon johtamisena kuin kokonaisvaltaisen tietotaidon johtamisena. ’Competence-based management’ puolestaan merkitsee laaja-alaisempaa käsitteellistä tulkintaa osaami-

sesta ja kyvykkyyksien rakentamisesta sekä hyödyntämisestä voimavaralähtöisesti. Osaaminen käsittää tiedon¹ hankkimisen, sen sisäistämisen ja soveltamisen sekä kokeellisuuden. Tässä tutkimuksessa osaamisen johtaminen halutaan määrittellä laajemmaksi kokonaisuudeksi hallita ja ohjata kaikkea sitä tietoa, taitoa ja kokemusta, mikä organisaatiossa on olemassa, hankittavissa ja muutettavissa. Kyseinen prosessi on vuorovaikutuksellinen ja näin ollen se on enemmän ihmisjohtamista (Leadership) kuin asiajohtamista (Management). Osaamisen johtamisella on myös oma strategiansa, jonka tavoitteena on vahvistaa organisaation pitkän aikavälin elinvoimaisuutta ja samalla löytää ratkaisuja akuutteihin sekä tulevaisuuden kysymyksiin. Strategiseen johtamiseen tarvitaan oikeanlaisia kykyjä ja valmiuksia, osaamisen hallintaa erilaisin toimenpitein sekä tietynlaisia roolia, jotta johtamistyö olisi tuloksekasta ja vaikuttavaa.

Tutkimusintressi tämän tutkimuksen tekemiselle lähtee tutkimuksen tekijän vankasta työkokemuksesta perusterveydenhuollossa ja koetuista yhteistyöasetelmista sosiaalitoimen kanssa. Tutkimus on jatke lisensiaatintyölle ja osittain myös korkeakouluopintojen tutkielmavaiheelle. Tutkimusaiheena osaamisen strategisen johtamisen hallinta lähestyy yksilötason osaamisen näkökulmasta johtamisvalmiuksien ja johtajuuden tarkastelua. Se sijoittuu hallintotieteessä ja julkisjohtamisessa sosiaali- ja terveyshallinnon alueelle vertaillen julkista ja yksityistä kontekstia. Tutkimus hyödyntää lähdeaineistona hallintotieteellisestä näkökulmasta käyttäytymistieteitä, kasvatustieteitä sekä sosiaalipsykologiaa, ja on näin tieteidenvälinen. Leadership -johtamista tutkittaessa on otettava tarttumapintaa myös liiketaloustieteisiin ja nivellettävä sieltä löytyvää tietoa osaksi hallintotieteitä. Ydinalueena tutkimuksessa on ihmisten johtaminen ja siihen liittyvät ilmiöt, henkilöstön osaamisen johtaminen, johtamisroolien ja -motivaation merkitys sekä johtajan valmiudet johtamistyössä. Työnohjaus kytkeytyy puolestaan substanssialueena johtamistyöhön ja sillä on oma merkityksensä strategisena ulottuvuutena osaamisen johtamisen tutkimisessa. Johtajan jaksaminen ja hyvinvointi vaikuttavat merkittävästi työyhteisöllisessä kokonaisuudessa. Hallinta käsitteenä tässä tutkimuksessa tarkoittaa melko joustavaa ja laaja-alaista, ei täydellistä näkemystä tutkimuskontekstissa.

¹ Sengen (1999: 53–60) mukaan oppimiseen sisältyy aina ajattelu ja toiminta sekä käsitteellinen ja hiljainen tieto.

Osaamisen johtaminen ja työnohjaus voidaan liittää samaan tutkimukseen, koska niillä on oletettavasti merkittäviä yhteisiä tavoitteita ja elementtejä (Ollila 2004a, 2004b). Lähtökohtana on hakea ja vahvistaa teoreettista tarttumapintaa näiden kahden erilaisen asian väliselle suhteelle, joita molempia on varsin vähän tutkittu erillisinäkin asiakokonaisuuksina. Oletettuina tarttumapintoina voidaan ajatella toimivan johtajan rooliodotukset ja -valmiudet sekä niiden täsmentäminen ja kehittäminen osaamisen strategisessa johtamisessa. Osaamisen johtamisessa onnistuva johtaja omaa tietynlaista kompetenssia ja oletettavasti sen löytämiseksi ja tukemiseksi hyötyy työnohjauksellisista vaihtoehdoista ja jopa tarvitsee niitä. Lisäksi osaamisen johtaminen lähtee tiedosta, kokemuksellisuudesta, dialogista ja reflektiosta, jotka ovat myös työnohjauksen elementtejä. Osaamisen johtamisen ja työnohjauksen teoreettisessa konstruktiossa näkyvät myös opetukselliset, yksilön kasvua ja kehitystä tukevat, vuorovaikutukselliset, osaamisen hyödyntämistä sekä työyhteisön toimivuutta vahvistavat tavoitteet. Työnohjaus on omalla tavallaan yksilön kehittämistavoitteet huomioiden osaamisen strategista johtamista ja sen hallintaa.

Oppimista, osaamista ja osaamisen johtamista sekä uudistumista on pidetty organisaatioiden tärkeimpinä kilpailutekijöinä. Alkujaan osaamisen johtaminen on ollut enemmän informaation hallintaan ja välineiden kehittelyyn liittyvää toimintaa, mutta nykyään huomio suuntautuu uuden osaamisen muodostamiseen yhteisöissä ja verkostoissa. Henkilöstöhallinnossa asia voidaan nähdä sekä yksilökohtaisena osaamisen hallintana ja kehittämisenä kuin myös ryhmäkohtaisena oppimisena ja uudistumisena. Nykyinen laatujohtamisajattelu on lisännyt painoarvoa osaamisen johtamisen merkitykselle ja sen kehittämiseksi julkisissa ja yksityisissä sosiaali- ja terveystaloustieteiden organisaatioissa. Henkilöstöjohtamisen laadun kehittämisen tulee olla erityinen painopistealue johtamisen kehitystyössä. Keinoina voivat toimia johtamisen jatkuva arviointi ja kattava esimiesvalmennus, johtajien valintaperusteiden painottaminen ihmisten johtamisen kriteereihin, osaamisstrategioiden ja -kartoitusten aktiivisempaan käyttöön, sisäisen tiedonkulun vahvistamiseen sekä palkkausjärjestelmän uudistamiseen. (Temmes, Kiviniemi & Peltonen 2001: 56–65; 80–84; Virkkunen 2002: 11–46.)

Organisaation kehittäminen vaatii johtajilta ihmisten ja työyhteisöjen käyttäytymisen periaatteiden tuntemista. Ihmisten johtamisen merkitys korostuu työelämässä ja ihmistä

koskevan tiedon lisäksi johtajilta edellytetään monia henkilökohtaisia ominaisuuksia ja taitoja, jotta he voivat toimia alaistensa arvostamina ja jaksaa työssään mahdollisimman pitkään. Avoimuus, uudistusmielisyys ja innostuneisuus vahvistavat kehittämismyönteistä ilmapiiriä. Osaamisen johtamisen tulevaisuuden haasteet liittyvät kykyihin ylläpitää henkilöstön motivaatiota, olemassa olevaa osaamista, hyvinvointia ja työkykyä sekä koulutetun työvoiman pysymistä organisaatiossa. (Järvinen 2000: 18; Valtiovarainministeriö 2001: 19; Sanches & Heene 2004: 7–9; Sosiaali- ja terveysministeriö 2004a; 2004b.)

Työelämä on demokratisoitunut ja asiantuntijavaltaistunut. Esimies ei ole aina välttämättä alaistaan osaavampi työhön liittyvissä tietotaito-kysymyksissä, vaan työntekijä hallitsee työn sisällöllisesti ja menetelmällisesti paremmin. Miten asiantuntijoita johdetaan demokraattisesti niin, että tavoitteellisuus, järjestelmällisyys ja laatu toteutuvat? Johtamisen merkitys korostuu henkilöstötasolla työelämän jatkuvassa muutoksessa vallankäyttönä, joka edellyttää johtajalta ymmärrystä kuunnella alaisiaan, mutta tarvittaessa toimia jämmäkkänä päätöksentekijänä. Esimiehellä on oltava motivaatio ja henkilökohtainen johtamiskäsitys siitä, mitkä ovat johtajan keskeisimmät tehtävät ja miten ihmisiä sekä yhteisöjä johdetaan (Järvinen 2000: 28–30). Johtaminen voidaan nähdä erilaisten kokonaisuuksien hallintana.

Hyvä henkilöstöjohtaminen on toimivan organisaation tunnusmerkki. Organisaation toiminnan tehokkuus ja menestys riippuvat osaavasta ja motivoituneesta henkilöstöstä. Henkilöstöjohtamisella tuetaan organisaation ja sen jäsenten päämäärien saavuttamista. Osaamisen johtamisen tavoitteena on luoda, ylläpitää ja kehittää organisaatioita, joissa oppimista ja osaamista arvostetaan ja joiden henkilöstö on motivoitunut työskentelemään tulevaisuudessakin. Hyvä henkilöstöjohtaminen perustuu arvokkaaseen ihmiskäsitykseen ja yksilön kunnioittamiseen. Yksilön kunnioitus liittyy humanistisiin arvoihin, joiden merkitys korostuu entisestään tulevaisuudessa erityisesti sosiaali- ja terveysalalla. Tehokkuus, tuottavuus, vaikuttavuus ja laatu edellyttävät vahvaa osaamista ja sitoutumista sekä asioiden syvällistä ja laaja-alaista ymmärtämistä. Osaamisen johtaminen on osa johtamisen osaamista. (Ollila 2004a, 2004b.)

Osaavan johtamisen ydin koostuu ihmisten ja organisaatioiden ymmärtämisestä sekä taitavasta päätöksentekokyvystä. Ihmisten johtamisen lähtökohtana toimii ajatus ihmisten erilaisuudesta ja erilaisuuden yhtäläisestä kunnioittamisesta ristiriitaisissakin tilanteissa. Johtajan johtamistyyli perustunee hänen omaan persoonaansa ja siitä nouseville henkilökohtaisille vahvuuksille. (Lassila 2000: 12–21; Sydänmaanlakka 2001: 220–221.) Johtamisosaaminen edellyttää strategista ajattelua ja osaamisen hallintaa.

Johtajan työhön kuuluu yksinäisyys tiettyyn rajaan asti. Käsittelemättömät asiat vievät voimavaroja ja uuvuttavat, joten monia asioita kannattaa käsitellä ulkopuolisen asiantuntijan kanssa. Työnohjaus on uutta luova työtapo, jossa erityiskoulutuksen saanut työnohjaaja ja ohjattava tapaavat säännöllisesti ja puhuvat tutkivalla työotteella jälkimmäisen työstä. Toiminnan tavoitteena on auttaa ohjattavaa hahmottamaan suhdettaan työhönsä, ajattelemaan luovasti itsestään työssä ja löytämään uusia kehittymisen mahdollisuuksia. Johtajan jaksamisella ja hyvinvoinnilla on vahva yhteys työyhteisön hyvinvointiin vuorovaikutuksen toimivuudessa. Johtamisvalmiuksien kehittäminen prosessinomaisin keinoin rakentaa pohjaa johtajan hyvinvoinnille ja antaa vapautta liiallisesta yksinolontunteesta. (Ollila & Niskanen 2003; Ollila 2004a, 2004b; Roti 1999: 197–199.) Työssä jaksamisen näkökulmasta roolin rajojen tuntemisella on olennainen merkitys johtamistyössä. Onnistunut tasapaino itsen, työroolin ja organisaatiokokonaisuuden välillä on ratkaisevaa. Johtajien jaksamisen ja johtamisvalmiuksien välistä suhdetta tulisikin tarkastella enemmän tutkimuksissa ja vahvistaa hallinnollisen työnohjauksen merkitystä johtamisosaamisessa.

1.2. Tutkimuksen tavoitteet ja ongelmat

Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella osaamisen strategista johtamista julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa, roolien merkitystä johtamistyössä sekä tarkentaa johtamisen kehittämishaasteita työnohjauksellisesta näkökulmasta. Tutkimus pyrkii tuottamaan teoreettiseen ja empiiriseen tutkimusaineistoon perustuvan käsityksen osaamisen strategisen johtamisen hallinnasta ja määrittelemään johtamisosaamisen kontekstia. Tut-

kimuksen tavoitteena on lisäksi muodostaa osaamisen strategisen johtamisen hallinnasta teoreettinen malli, jota voidaan hyödyntää teoreettisesti ja käytännöllisesti johtamisosaamisessa ja sen kehittämisessä.

Tutkimukseen valitut yksityiset organisaatiot ovat liiketaloudellisella periaatteella toimivia sosiaali- ja terveysalan palveluyrityksiä ja haastateltavat johtajat niiden ylempää johtaja/päällikkötasoa. Julkisina organisaatioina toimivat kuuden kaupungin ja kolmen kunnan sosiaali- ja terveystoimi, joiden ylemmät viranhaltijat ja heidän kokemuksensa muodostavat vertailupohjaa osaamisen johtamisen tutkimisessa. Lisäksi haastateltaviksi johtajiksi valitaan vain sellaisia johtajia, jotka ovat kokeneet johtamistyön (hallinnollisen) työnohjauksen. Tässä tutkimuksessa käytetään sosiaali- ja terveystoimien organisaatioiden jaottelussa ainoastaan julkinen/yksityinen dimensioita toiminnallisena lähtökohtana, joten ns. kolmas sektori-malli rajataan käsitteenä kokonaan pois.

Tutkimusongelma

Tutkimusongelmat on strukturoitu kahdeksi tutkimuksen pääkysymykseksi ja kolmeksi täydentäväksi alatutkimuskysymykseksi, jotka sisältävät tutkimuksen perusajatuksen ja tavoitteellisuuden. Osaamisen johtaminen on henkilöstöjohtamisen yksi osa-alue, jolla on erityinen merkitys nykypäivän ja tulevaisuuden johtamistyössä. Miten erilaisissa palveluorganisaatioissa osaamisen johtaminen huomioidaan ja millä tavalla se näkyy johtamistyössä johtajan osaamisen hallintana, ovat haasteellisia kysymyksiä tutkimukselle.

Tieteen filosofisesta näkökulmasta tutkittavaa ilmiötä voidaan lähestyä ontologisesti ajatuksella, miten osaamisen johtaminen ilmiönä esiintyy organisaatioiden johtamisessa ja voidaanko ilmiöstä löytää erilaisuuksia tai yhtäläisyyksiä julkisten ja yksityisten palveluorganisaatioiden välillä. Onko osaamisen johtaminen jotenkin erilaista riippuen organisaation toimintaperiaatteista? Vaikuttaako johtajan roolikäyttäytyminen jotenkin eri tavalla, kun taustana on julkinen ja yksityinen palveluorganisaatio? Toisaalta mikä yhteys voidaan löytää osaamisen johtamisen ja työnohjauksen suhteelle? Mikä on näkökulmana silloin johtajan jaksamisessa ja hyvinvoinnissa sekä johtamisvalmiuksien kehittämisessä? Näiden ilmiöiden ja niiden välisen suhteen olemassaolon ja tietoisuuden kautta hahmote-

taan epistemologisesti tutkittavan asian luonne ja muodostetaan ilmiöön sovelletuista käsitteistä tietoa tutkimuksellisten arvojen ymmärtämiseksi.

Tutkimuksen pääkysymykset ovat:

- 1) *Mitä osaamisen strategisesta johtamisesta hallinta on käsitteellisenä ja käytännöllisenä ulottuvuutena?*
- 2) *Miten johtamisosaaminen ilmenee ja mitä se merkitsee julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa?*

Seuraavat alakysymykset täydentävät jälkimmäistä pääkysymystä:

- *Millaista johtamiskyvykkyyttä ja -valmiutta organisaatiossa on ja miten sitä kehitetään?*
- *Mikä motivoi johtajia työhönsä ja millaiset rooliedellytykset liittyvät osaamisen johtamiseen?*
- *Millainen rooli työhönsä on johtamisen osaamisessa ja sen tukemisessa?*
- *Millainen teoreettinen malli voidaan muodostaa osaamisen strategisesta johtamisesta?*

Näihin tutkimusongelmiin pyritään hakemaan vastauksia teoreettisella tasolla ja tulkitsemalla tutkimukseen osallistuvien johtajien käsityksiä osaamisen johtamisesta. Voidaan myös pohtia, ymmärretäänkö ”osaamisen johtamisen” -termi samalla tavalla julkisessa ja yksityisessä organisaatiossa. Vertailemalla palveluorganisaatioita keskenään samanaikaisesti käyttäen osaamisen johtamisen perusteoreettista tietopohjaa ja johtajien käsityksiä haastatteluteemoittain voidaan pyrkiä vastaamaan tutkimuskysymyksiin alatutkimuskysymyksiin saatavien vastausten perusteella. Teoreettisen mallin muodostaminen on tavoite, jonka pyrkimyksenä on vahvistaa tutkimuksen konkreettisuutta.

Tutkimuksen teema-alueet keskittyvät johtamistyön työnkuvaan, motivaatioon, organisaation ja työn kehittämiseen, päätöksentekoon, vuorovaikutuksellisuuteen ja hyvinvointiin ilmapiiritekijät huomioiden. Toisessa alakysymyksessä osaamisen johtamisen rooliedellytysten kuvaamiseen käytetään teoreettisena lähtökohtana Quinn’in johtamisroolimallia, joka kuvaa johtajuustehokkuutta neljän mallin ja kahdeksan johtamisroolin kautta.

Johtamisroolimallin soveltamisella tässä tutkimuksessa pyritään löytämään vertailtavat julkisten ja yksityisten palveluorganisaatioiden osaamisen strategisen johtamisen profiilit. Tutkimuksen keskeiseksi ajatusmalliksi voidaan ehdottaa tämän johtamisroolimallin kahden johtamisroolin, neuvonantajan (mentor) ja uudistajan/innostajan (innovator) toimimisesta osaamisen johtamisen keulakuvina. Quinn'in johtamisroolimallin käyttöä tässä tutkimuksessa voidaan perustella sen monipuolisuuden ja laaja-alaisuuden vuoksi. Malli kuvailee toisaalta hyvin yksityiskohtaisesti johtajuuden eri osa-alueita, mutta toisaalta antaa mahdollisuuden löytää tarttumapintaa sekä osaamisen johtamiselle että työnohjaukselle, vaikka Quinn ei käytäkään vastaavia käsitteitä teorioissaan. Kuvatut roolit sopivat niin julkiseen kuin yksityiseen johtamiseen ja malli kokonaisuutena liittyy joustavasti organisatoriseen vuorovaikutuskontekstiin. Roolien yksityiskohtien kuvaaminen ja ymmärtäminen Quinn'in mallin käytössä saattaa aiheuttaa ristiriitaisia ja kriittisiäkin huomioita haastateltavilta, mutta niihin pyritään vastaamaan selkiyttämällä kokonaisuutta.

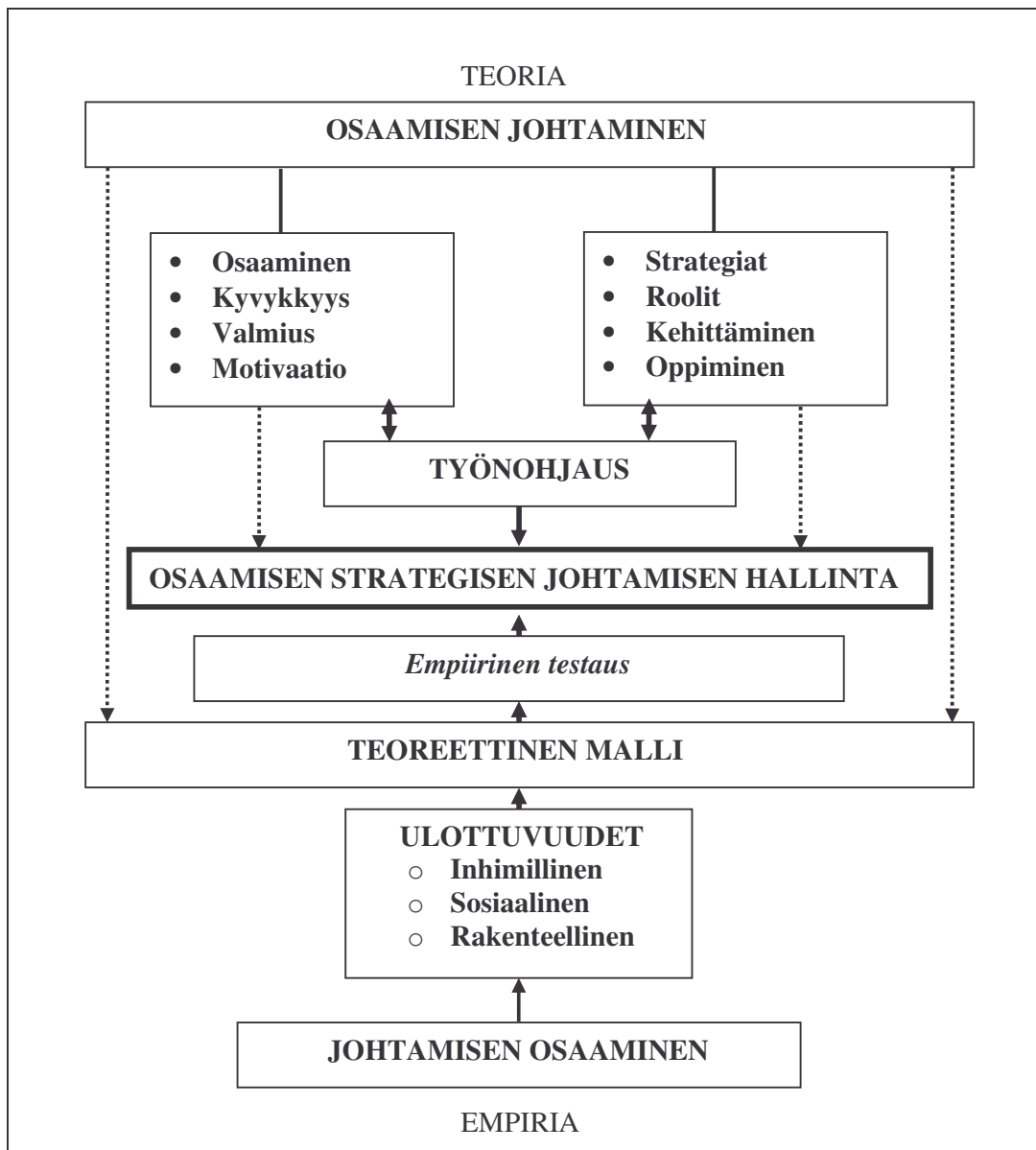
Työnohjaus liittyy osaamisen johtamiseen kokemuksellisuutena ja reflektiivisenä käyttäytymisen tutkimuksena. Johtaja, joka prosessinomaisessa johtamistyön työnohjauksessa on pohtinut omia valmiuksiaan ja kehittämistarpeitaan kuin myös henkilöstöjohtamiseen liittyviä kysymyksiä on valmiimpi omaa työtään helpottaville oivalluksille ja vaihtoehdoille ratkaisuille erilaisissa työtilanteissa. Työnohjaus toimii dialogisena foorumina johtamistyössä ja oletuksena on, että se voi täsmentää johtajan omia käsityksiä ja yleisiä johtamistyölle asetettavia valmiusvaatimuksia. Riittävän innovatiivinen, oman itsensä kanssa tasapainoinen, motivoitunut johtaja viestii mallikkaasti joustavuutta myös johtamalla osaamista. Menetelmällisesti ajatellen työnohjauksen voidaan nähdä toimivan organisaation yhtenä strategiana, joka pyrkii toteuttamaan tavoitteita konkreettisesti ja visionäärisesti hyvän osaamisen johtamisen suuntaan ja strategiseen hallintaan.

1.3. Tutkimuksen toteuttaminen, metodologia ja tutkimusaineisto

Tutkimusasetelma

Osaamisen strategisen johtamisen hallinnan tutkimuksellinen ote edellyttää tutkimusasetelmaa, jossa yhdistyvät osaamisen johtamisen käsitteelliset piirteet ja empiiriset johtami-

sen osaamisen operationaaliset ulottuvuudet. Oheisessa tutkimusasetelmassa (kuvio 1) esitellään osaamisen johtamisen, työnohjauksen ja empiiristen ulottuvuuksien kytkeytyminen teoreettiseksi rakenteeksi tutkimuksen kokonaisuudessa.



Kuvio 1. Tutkimusasetelman rakenne ja suhteet.

Osaamisen strateginen johtaminen perustuu strategialähtöiseen ajatteluun, strategioiden toteuttamisen ja uudistumisen tukemiseen, organisaation ydinkyvykkyyksien johtamiseen sekä osaamisen rakenteiden, prosessien ja kulttuuristen systeemien kehittämiseen (vrt. Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000: 32–38). Tämän tavoitteellisen osa-alueen hallinta puolestaan vaatii johtamisen inhimillisen, sosiaalisen ja rakenteellisen ulottuvuuden oivaltamista sitoutuneena omaan osaamiseen, oppimiseen, johtamistyön kehittämiseen ja roolisidonnaisuuksiin. Hallinta vaatii motivaatiota, kykyjä ja valmiuksia johtamistyön kokonaisuudessa sekä työnohjauksellista tukea. Kehittämistä ja tukea tarvitaan erityisesti strategisessa johtamisessa, esimiestyössä ja henkilöstöstrategian toteuttamisessa eli henkilöstöjohtamisessa (vrt. Temmes, Kiviniemi & Peltonen 2001: 80–84).

Tutkimusaineisto

Tutkimus on kvalitatiivinen ja empiirisesti toteutettava induktiivinen vertailututkimus tiettyjen kriteerien mukaisesti valittujen julkisten sekä yksityisten palveluorganisaatioiden välillä. Nämä kriteerit ovat: 1) palveluorganisaatiot kuuluvat sosiaali- ja terveyshallinnon alueeseen, 2) haastateltavat johtajat ovat ylemmän johtamistason edustajia ja 3) jokaisella johtajalla on henkilökohtaisesti koettu johtamistyön työnohjaus. Tutkimusperinne on fenomenologis-hermeneuttinen, koska ihminen on tutkimuksen kohteena ja tutkijana. Fenomenologisen filosofian mukaan tutkimuksen perustana olevia ongelmia ovat ihmiskäsitys, eli millainen ihminen on tutkimuskohteena, ja tiedonkäsitys, eli miten ja millaista inhimillistä tietoa kohteesta voidaan saada. (Tuomi & Sarajarvi 2002: 33–36.) Tutkimuksen empiirinen osuus tapahtuu haastatteleamalla kyseisten tutkimukseen valittujen organisaatioiden johtohenkilöitä, joista puolet on julkisten ja puolet yksityisten organisaatioiden johtajia sekä tarkastelemalla mahdollisesti saatavissa olevia dokumentoituja tiedostoja.

Yksityisten sosiaalipalveluiden valvonnasta annetun lain (603/1996) mukaan yksityisiä sosiaalipalveluja ovat sellaiset yksityisen henkilön tai yhteisön tuottamat lasten ja nuorten huollon, lasten päivähoidon, vammaisten, kehitysvammaisten, vanhusten tai päihdehuollon palvelut, joita palveluntuottaja antaa korvausta vastaan liike- tai ammattitoimintaa harjoittamalla. Laki yksityisestä terveydenhuollosta (152/1990) puolestaan määrittelee palvelujen tuottajan. Palvelujen tuottajalla tarkoitetaan yksittäistä henkilöä taikka yhtiötä,

osuuskuntaa, yhdistystä tai muuta yhteisöä taikka säätiötä, joka ylläpitää terveydenhuollon palveluja tuottavaa yksikköä. Julkisia palveluita määriteltäessä lain sosiaali- ja terveydenhuollon suunnittelusta ja valtionosuudesta (733/1992) mukaan kunnan on osoitettava voimavaroja perusteena olevaan sosiaali- ja terveydenhuoltoon. Saman lain (30.12.2003/1309) nojalla toiminnan järjestämiseksi kunta voi järjestää sosiaali- ja terveydenhuollon alaan kuuluvat tehtävät 1) hoitamalla toiminnan itse, 2) sopimuksin yhdessä muun kunnan/kuntien kanssa, 3) olemalla jäsenenä kuntainliitossa tai 4) hankkimalla palveluja valtiolta, toiselta kunnalta (kuntainliitolta) tai muulta julkiselta taikka yksityiseltä palvelujen tuottajalta tai 5) antamalla palvelun käyttäjälle palvelusetelin, jolla kunta sitoutuu maksamaan palvelun käyttäjän kunnan hyväksymältä yksityiseltä palvelujen tuottajalta hankkimat palvelut kunnan päätöksellä asetettuun setelin arvoon asti. (2004: <http://www.finlex.fi/lains/index.html>.)

Tutkimukseen valitut sekä julkiset että yksityiset palveluorganisaatiot edustavat pääasiassa sosiaalitoimen aluetta, mutta erityisesti vanhustyön alueella ne liittyvät terveydenhuoltoon kiinteästi, jolloin kyseessä ovat dementiayksiköt. Organisaatioiden tehtäväalueiden kirjoon sisältyy lasten ja nuorten, vammaisten ja vanhusten sekä pitkäaikaissairaiden kanssa tehtävä sosiaalipalvelutyö. Kaikki tutkimuskohteet sijoittuvat alueellisesti Länsi-Suomen lääniin ja edustavat sekä kaupunkimiljöötä että maaseutua. Miksi sitten sosiaali- ja terveystalvet lähtökohtana? Valinnan peruste lähtee johtamistyön erityisestä vaativuudesta, osaamisen erityistarpeista tulevaisuudessa mahdollisen työvoimapulan uhatessa sekä yhteiskunnallisten muutosten paineesta.

Tutkimusaineisto muodostuu näin ollen yksityisten ja julkisten organisaatioiden johtavien henkilöiden kuvaamista oppimisen ja osaamisen johtamisen sekä työnohjauksen kokemuksista. Tämän tutkimuksen tavoitteena on analysoida hallintotieteellisestä näkökulmasta osaamisen strategista johtamista, joka on henkilöstöjohtamisen osa-alue ja lujittaa myös työnohjauksen merkitystä johtavassa asemassa olevien henkilöiden johtamisvalmiuksien kehittämisessä ja hyvinvoinnin varmistamisessa. Tutkimus pyrkii analysimaan osaamisen johtamisen rooleja, johtajan motivaatiota ja uudistumista sekä työnohjauksellisten mahdollisuuksien tutkimuksellista vahvistamista johtamistyössä. Tutkimuksen tavoitteena on lisäksi rakentaa teoreettisten ja empiiristen ulottuvuuksien kautta teoreetti-

nen malli osaamisen strategisen johtamisen hallinnasta. Hallinta tutkimuksen käsitteenä ei tarkoita täydellisyyttä johtamistyön osaamisessa, vaan erilaisten vuorovaikutuksellisten merkitysten hahmottamista ja ymmärtämistä. Tutkimusasetelman toteuttaminen edellyttää lisäksi empiiristä testausta, jolla pyritään tutkimuksen luotettavuuden vahvistamiseen. Teoreettisen mallin tavoitteena on tuoda ymmärrystä tutkittavan asian vaativaan ja monitahoiseen kokonaisuuteen niin teoreettisesti kuin käytännönläheisesti hyötynäkökulmia rakentaen. Laadullinen tutkimus on ymmärtävää ja ymmärtäminen on eräänlaista eläytymistä tutkimuskohteisiin liittyvään henkiseen ilmapiiriin, ajatuksiin, tunteisiin ja motiiveihin (Tuomi & Sarajärvi 2002: 27).

Metodologia

Vertailevan metodin perusfilosofia on yhtäläisyyden ja erilaisuuden systemaattisessa tutkimisessa. Salminen (1999; 2000) on määritellyt vaihtoehtoisia mallintamisia vertailututkimukselle ja kiteyttänyt niihin liittyviä konkreettisia sekä erityishuomioita vaativia tekijöitä.

Taulukko 1. Vertailuasetelmamallit (Salminen 2000: 25, 26).

Vertailuasetelma	Variaatiot	Erityishuomiot
Kontekstivertailu	taustalla laajempi tai suppeampi ympäristö	mallien, teorioiden tai vastaavien löyhä vertailu
Yhden tapauksen/ ilmiön vertailu	historiallinen poikkileikkaus, heuristinen analogia, arvaus, keksiminen	case-tutkimus, temaattiset ja mallintavat vertailut
Kahden tapauksen/ ilmiön vertailu	erojen/yhtäläisyyksien systemaattinen vertailu, analogiatarkastelu, luonteeltaan hyvin erilaisten järjestelmien vertailu	kvalitatiivinen tutkimusote ja ominaispiirrekeskeisyys sekä -runsaus
Rinnastava, monen tapauksen/ ilmiön vertailu	erojen/yhtäläisyyksien systemaattinen vertailu, analyttinen ja illustratiivinen	tapausten ja muuttujien tasapaino, kvalitatiiviset/ kvantitatiiviset vertailuotteet
Kattava vertailu	kulttuuri- tai maaryhmien kokonaisellisuus	kvantitatiiviset vertailu- ja tilastometodit, monimuuttujat

Kaksi tai useampi tapaus tai ilmiö on vertailtavissa vain, jos jokin muuttuja on niille yhteinen. Induktiivisuus lähtee tutkittavien variaatioiden yksityiskohdista ja kokonaisuukseen joukosta. Tämä tutkimus on metodiselta asetelmaltaan kahden tapauksen/ilmiön vertailua, mikä tarkoittaa lähinnä julkisen ja yksityisen organisatorisen ilmiön tarkastelua. Vertailussa on mahdollisuus kontrolloida samanlaisuuden lisäksi erilaisuutta esimerkiksi käsitteitä muodostettaessa. Toisaalta tutkimus voisi olla myös rinnastavaa eli useamman tapauksen /ilmiön vertailua, koska tutkimuskohteina on useita organisaatioita. Koska kohteet ovat kuitenkin perusajatukseltaan sosiaali- ja terveydenhuoltoalan palveluorganisaatioita, vaikkakin erilaisia, vertailun kontekstina on ilmiön olemassaolon luonne, julkinen vs. yksityinen. Teoreettisesti tämän ilmiön erilaisuuden ymmärtäminen lähtee organisaation omistamisnäkökulmasta, joka ei ota huomioon ainoastaan allokatiivisia kriteerejä, vaan mahdollistaa myös selityksen havaituista eroavaisuuksista julkisten ja yksityisten organisaatioiden käyttäytymisessä ja tuottavuudessa (Bozeman 1989: 47–82). Fenomenologisessa ihmiskäsityksessä tutkimuksen tekemisen kannalta keskeisiä käsitteitä ovat kokemus, merkitys ja yhteisöllisyys (Tuomi & Sarajärvi 2002: 34).

Induktiivisen päättelyn lajit soveltuvat vertailumethodin tarkasteluun analogiapäättelyn osalta. Analogia tarkoittaa yhdenmukaisuutta, samankaltaisuutta tai vastaavuutta ja se on ilmiöiden samankaltaisuuden vertaamista tai sen argumentointia. (Salminen 1999: 33–34.) Tutkimuksen yhteinen muuttuja on organisatorinen palvelurakenne. Muita perusmuuttujia ovat johtajuus, johtamisvalmiudet ja työnohjaus periaatteellisesti samantasoisina erilaisissa organisaatioissa. Osaamisen johtaminen, johtajuus erityyppisissä organisaatioissa tuottaa tutkimukselle vertailtavia ilmiöitä ja johtamisvalmiuksien merkitystä voidaan näin täsmentää johtamistyön kehittämisessä, osaamisen strategisessa johtamisessa sekä johtajien jaksamisessa. Lisäksi omana näkökulmana antaa erilaista ulottuvuutta tutkimukselle työnohjauksen kokemuksellisuus ja sen mahdollistama tuki johtamistyöhön. Hallinnollinen työnohjaus tämän tutkimuksen yhtenä kontribuutiona toimii kuitenkin ainoastaan johtamisen perustehtävässä roolin vahvistajana ja menetelmällisenä kokonaisuutena johtamisvalmiuksia täsmennettäessä. Yhtenä tutkimuksen kriteerinä se ei tavoittele kaiken kattavaa ideaaliulottuvuutta hyötynäkökulmineen, vaan toimii strategisena tiedon ja kokemuksen selkiyttäjänä, lisääjänä sekä vahvistajana.

Vertailevan tutkimusotteen ohella aineiston kokemuksellisen luonteen vuoksi tutkimuksessa on tarpeen käyttää metodina myös arviointia. Arvioinnin merkitys suuntautuu erityisesti johtamistyön työnohjauksellisten seikkojen määrittämiseen. Koska tutkimus kohdistuu tietyllä tasolla olevaan kohderyhmään, julkisten ja yksityisten palveluorganisaatioiden johtajiin, voidaan käyttää monitahoarvioinnin intressiryhmä-käsitettä eli stakeholder-termiä. Käsitteen luonne liittyy tässä tutkimuksessa inhimillisiin näkökulmiin ja korostaa yksilöllisyyttä sekä sosiaalisia ja institutionaalisia tekijöitä. Vartiainen (2001; 2003) mukaan intressiryhmän ominaisuudet voivat vaihdella, mutta jokaisella ryhmällä on ainakin yksi ominaisuus seuraavista: motivaatio, materiaalisia tai symbolisia resursseja, erityistietämystä ja -osaamista, valta- tai auktoriteettiasema. Tämän tutkimuksen kohderyhmällä on havaittavissa kaikki edellä olevat ominaisuudet, erityisesti kuitenkin motivaatio ja valta- tai auktoriteettiasema.

Intressiryhmäarvioinnin analyttisenä lähtökohtana toimii teoreettinen ja avoin lähestymistapa, jossa analyysi lähtee induktiiviselta pohjalta etsien asiakokonaisuuden tunnistamiseen ja analysoimiseen liittyviä tekijöitä (Vartiainen 2001; 2003). Tällaisia asiakokonaisuuksia ovat johtamistyötä tekevien käsitykset osaamisen johtamisesta ja kokemukset hallinnollisesta työnohjauksesta. Intressiryhmät kokevat todellisuuden yksilöllisesti ja näihin yksilöllisiin kokemuksiin arvioinnissa kiinnitetään huomiota.

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi toimii haastatteluaineiston analyysimenetelmänä. Aineiston käsittely perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintoihin, jossa aineisto ensin hajotetaan osiin, sitten käsitteellistetään ja kootaan uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. Päätelmiin pyritään verbaalista dataa pelkistämällä ja abstarahoimalla olennaista tietoa teoreettisen käsitteistön muodostamiseksi. Sisällön analyysissä etsitään tekstin merkityksiä. Teorialähtöinen sisällönanalyysi, jossa analyysin luokittelu perustuu tutkimuksessa käytettyyn teoriaan, toimii yhdessä aineistolähtöisen sisällönanalyysin kanssa muodostettaessa testattavaa teoreettista mallia. Testaamisessa syntynyt aineisto puolestaan analysoidaan uudelleen aineistolähtöisesti. Johtopäätöksien tavoitteena on ymmärtää tutkittavien heidän omasta lähtökohdastaan. (vrt. Tuomi & Sarajärvi 2002: 110–119.)

1.4. Tutkimuksen teoreettinen tausta ja keskeiset käsitteet

Hallintotiede on tämän tutkimuksen perusteoreettinen lähtökohta, joka sitoo tieteiden välisen vuorovaikutuksen kokonaisuudeksi. Teoreettisen taustan täsmentämiseksi tarvitaan kuitenkin useamman tieteenalan käsitteiden tarkastelua yhdessä ja yhteensovittamisen ymmärtämistä. Peruskäsityksenä humanistinen ajattelu ja organisaatiokäsitys muodostavat tutkimukselle vahvan teoreettisen pohjan. Johtajat ja esimiehet rohkaisevat ja kannustavat työntekijöitä, motivoivat, innostavat, ohjaavat, arvioivat, kehittävät sekä määrittelevät tavoitteita. Organisaatiokulttuurin luominen ja ylläpitäminen liittyy kiinteästi johtajuuteen (Strömmer 1999: 13–14; Bratton & Gold 1999: 56–58). Humanistisuudella ja ymmärtävällä ihmiskäsityksellä on oma merkityksensä tutkimuksen toteuttamisessa ottamalla huomioon tutkittavan aihealueen ja kohteen; sosiaali- ja terveystieteiden ja sen johtamisen.

Yhtenäistä osaamisen johtamisen tai henkilöstöjohtamisen teoriaa ei ole olemassa, vaan ne ovat ajatusrakennelmia, joihin ovat vaikuttaneet monen eri tieteenalan teoriat ja mallit. Liiketaloustieteen johtamista ja henkilöstöä käsittelevä kirjallisuus tarjoaa malleja ilmiön ymmärtämiseksi. Psykologiset motivaatioteoriat, organisaatiopsykologia ja sosiaalipsykologia tuovat ymmärryksen välineitä leadership -johtamisen alueelle. Tunnetuimpia työelämän ihmissuhteiden ja ilmiöiden, organisaatiokulttuurin sekä johtamisen tutkijoita edustavat mm. Mary Parker Follett, Elton Mayo, Chris Argyris, Kurt Lewin, Douglas McGregor, Rensis Likert ja Edgar Schein. Näiden teoreetikkojen työn kautta voidaan hakea ymmärrystä osaamisen johtamiselle nimenomaan humanistisesta näkökulmasta. Motivaatioteoreetikkoja ovat puolestaan mm. Abraham Maslow ja Frederick Herzberg, joiden teoriat ihmisen motivoitumiseen vaikuttavista tekijöistä selkiyttävät niin johtamistyön kuin perustyön motivaatioon liittyviä kysymyksiä.

Johtamista voitaisiin lähteä tutkimaan yksilö- ja ryhmäteoreettisten mallien kautta perehtymällä johtajan peruspiirremalleihin ja johtamistyyliin. Kuitenkin erityisesti johtajan muuttuva rooli ja roolivalmiudet takaavat haasteita tulevaisuuden johtamiselle. Yukl (1994: 253) jakaa johtamisen taidot teknisiin taitoihin, ihmissuhdetaitoihin ja käsitteellisiin taitoihin. Quinn taas painottaa johtajan pätevoitymisessä erilaisia roolimalleja (Quinn, Faerman, Thompson & McGrath 1990: 15). Quinn'in johtamisprofiilimallin so-

veltaminen tässä tutkimuksessa onkin paikallaan, koska se edustaa enemmän ja suhteellisen uutta inhimillistä ajattelua myös osaamisen johtamisen ja johtamisvalmiuksien kehittämisen ymmärtämisessä. Tulevaisuuden johtajan ydinvalmiuksiin henkilöstöjohtamisen alueella kuuluvat todennäköisesti älylliset, luovat, työyhteisön jäseniä kannustavat ja tukea antavat vuorovaikutustaidolliset ominaisuudet, joiden kehittämistä tulee huolehtia. Ihmiskäsityksen vaikutusta johtamiseen ja johtamisen motivaatioon voidaan lisäksi selkiyttää Douglas McGregorin X- ja Y-teorian avulla (McGregor 1960: 33–57; Kangas 1995: 14). Johtamisteorioihin liittyy lisäksi laadullisia tekijöitä, jotka keskittyvät inhimillisten voimavarojen johtamiseen (HRM) ja tasapainotettujen tulostavoitteiden (BSC) tarkentamiseen organisaatioissa. Näiden avulla voidaan edistää johtamisvalmiuksien kehittämisen tavoitteellisuutta kokonaisvaltaisesti ja moninaisesti nykypäivänä sekä tulevaisuudessa.

Oppiva ja osaava organisaatioajatus toimii yhtenä mahdollisena rakenteellisena perustana hallintotieteelliselle johtamistutkimukselle. Vaikka oppiva organisaatio -malli pohjautuu-kin pääasiassa kasvatustieteen teorioihin, se antaa mahdollisuuden tarkastella osaamista, oppimista ja tietämystä laajemmin ja spesifimmin. Organisaatiossa syntyy uutta tietoa eksplisiittisen tiedon ja piilevän tiedon vuorovaikutuksessa (Nonaka & Takeuchi 1995: 62). Tämä vuorovaikutus nostaa esiin kokemuksellisen oppimisen, joka vahvistaa osaamisen kokonaiskäsitystä. Oppiminen tapahtuu kokemuksien kautta ja johtajien tehtävänä on auttaa niiden jäsentämistä ja hyödyntämistä (Senge 1990: 13; Sarala & Sarala 1997: 58). Osaamisen hyödyntäminen puolestaan vaikuttaa organisaation toimivuuteen ja työyhteisöjen hyvinvointiin. Osaamisen johtaminen merkitsee täten tiedon johtamisen lisäksi huolenpitoa taidoista ja osaamisesta sekä niiden lisäämisestä organisaation tavoitteet huomioiden (vrt. Sanchez & Heene 1997b: 7–9; Valtiovarainministeriö 6/2001). Organisaation osaamisen johtaminen edellyttää ydinosaamisten valintaa, luomista, hyödyntämistä ja turvaamista (Hamel 1994: 25). Se on organisaation osaamispääomasta huolehtimista huomioiden inhimilliset voimavarat, sosiaaliset suhteet ja rakenteelliset tietovarannot (vrt. Sveiby 1990: 93–120). Osaamisen strateginen johtaminen (strategic competence based management) tarkoittaa johtamisprosesseja, joissa koordinoidaan organisaation aineetonta ja aineellista varallisuutta tavoitteiden mukaisesti (Sanchez 2004: 518–532).

Tutkimuksen teoreettiseen taustaan tulee liittää luonnollisesti myös työnohjauksen teoreettinen näkökulma, jolla on oma merkityksensä hallintotieteellisen johtamistutkimuksen menetelmällisenä ulottuvuutena ja kehittämiskeinona. Hallinnollisen työnohjauksen tavoitteena on toimia strategisena myötävaikuttajana, kontribuutiona, johtamisvalmiuksien ja johtamisosaamisen kehittämisessä. Osaamisen strategisen johtamisen tutkimuksellisuus hallintotieteellisesti avaa mahdollisuuksia erilaisten teoreettisten näkökulmien yhteisymmärrykselle. Tämä tutkimus ei sisällä varsinaista erillistä kirjallisuuskatsausta uusimmista tutkimuksista, jotka sisällöllisesti ovat lähellä tutkimusaihetta, vaan ne toimivat tarpeellisina teoreettisina tietolähteinä rakennettaessa tutkimuskokonaisuutta.

Keskeiset käsitteet

Keskeisiksi käsitteiksi tässä tutkimuksessa nousevat osaaminen, kyvykkyys johtamistyössä, strateginen johtaminen ja hallinta, jotka toimivat peruselementteinä niin teorialähtöisesti kuin empirialähtöisestäkin teoreettisen mallin rakentamisessa. Käsitteiden analysoinnin avulla muodostetaan kuvaus osaamisen johtamiseen ja johtamisen osaamiseen vaikuttavien tekijöiden merkityksestä johtamistyössä.

Osaaminen

Osaaminen (Competence) on taitojen yhdistelmä, jota yksilö voi käyttää suorittaakseen annetun tehtävän (Sanchez 2001: 7). Nopeasti muuttuvassa ja uudistuvassa maailmassa osaaminen on kestävä menestyksen ja tulevaisuuden mahdollisuuksien perusta. Osaaminen rakentuu tietämyksestä, tietotaidosta ja asenteista, jotka makrotasolle laajennettuna yhdistyvät kulttuuri-identiteettiin, yhteiseen visioon, organisatoriseen rakenteeseen ja johtamisprosesseihin (Durand 2000: 77–84). Osaaminen² lähtee liikkeelle aina yksilöstä ja olennaista on muuntaa yksilöiden osaaminen organisaation yhteiseksi rakenneosamiseksi. Yksilöosaaminen puolestaan perustuu tietoihin, taitoihin ja kokemuksiin, joiden jakaminen koko organisaatiota hyödyntäen on merkittävää ja vaatii osaamista oivaltavaa johtamiskulttuuria. Myös asenne, joka ilmenee motivaationa käyttää omia taitoja sekä

² Osaaminen on oppimisprosessin tulos.

suhteiden, kontaktien rakentaminen ja hyödyntäminen ovat osaamiseen liittyviä tekijöitä. (Hannus 2004: 262–268; Sydänmaanlakka 2004: 150–152.)

Osaaminen liittyy organisaation pyrkimyksiin ja se voidaan jakaa toiminnan mukaan organisaatiokohtaiseen, organisaation toimintaan liittyvään ja henkilökohtaiseen osaamiseen. Prosessit, toimintatavat ja kulttuuri ovat organisaation osaamista (Sydänmaanlakka 2004: 232). Osaamisen³ hallinnassa on kyse osaamisen hankkimisesta, kehittämisestä ja säilyttämisestä tulevaisuuden vaatimukset huomioiden. (Karlöf & Lövingsson 2004: 177–179.) Osaaminen voidaan määritellä myös kyvyksi toimia. Uusi osaaminen, joka on sidoksissa ympäristön muuttuviin vaatimuksiin, syntyy yksilön ja hänen toimintaympäristönsä vuorovaikutuksessa (Ranki 1999: 28–29.) Organisaatio pyrkii saavuttamaan tavoitteensa rakentamalla, hyödyntämällä ja ylläpitämällä osaamista. Osaaminen tarkoittaa organisaation valmiutta ylläpitää ja käyttää organisaation varallisuutta ja kyvykkyyksiä koordinoitusti niin, että tavoitteet voidaan saavuttaa. (Sanchez & Heene 1997b: 7–9; Sanchez 2001: 7; Lehtonen 2002: 78; Sanches & Heene 2004: 7–9.)

Kyvykkyys

Kyvykkyudet ovat uusiutuvia toimintamalleja, joita organisaatio voi käyttää asioiden toteuttamiseksi (Sanchez 2001: 7). Laaja-alaisesti määriteltynä kyvykkyys koostuu osaamisista, prosesseista ja ratkaisuista. Se liittyy moderniin strategia-ajatteluun, jossa strategian toimeenpanon tehokkuus merkitsee uusien kyvykkyyksien rakentamista. (Hannus 2004: 3.) Kyvykkyys tarkoittaa tapaa hyödyntää osaamista, tietämystä ja kokemusta jonkin tehtävän toteuttamisessa tai todellisten ongelmien ratkaisemisessa (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000: 42; Karlöf & Lövingsson 2004: 177). Se on organisaation kyky hyödyntää voimavarojaan toimintakäytäntöjä ja -prosesseja toteuttamalla vuorovaikutuksellisesti (Hall 1994: 151–154). Kyvykkyyksien rakentaminen on prosessi, jossa organisaatio kykenee laadukkaasti muuttamaan olemassa olevia voimavaroja ja kyvykkyyksiä sekä huo-

³ Organisaatiossa yksilöiden tietämyksen sisältö eli käsitteellinen hallinta on olennainen osa osaamista (Leppänen 2002: 66–85).

mioimaan uusia valmiuksia koordinoimalla ja järjestämällä niitä uudella tavalla (Foster 2000: 15).

Strateginen johtaminen

Strategiseen käyttäytymiseen vaikuttamista, joka tähtää onnistumiseen ja hengissä pysymiseen, kutsutaan strategiseksi johtamiseksi (Ansoff 1981: 153–160). Liiketaloudellisesta näkökulmasta strateginen johtaminen⁴ on järjestelmällinen lähestymistapa hoitaa johdon keskeisin vastuu eli suhteuttaa organisaatio ympäristöönsä yllätyksien hallitsemiseksi ja jatkuvan menestyksen varmistamiseksi (Ansoff 1984: 15–19). Strategia käsitteenä määrittää tahtotilan, tavoitteet ja suunnan, johon organisaatio pyrkii. Se sisältää merkittävimmät valinnat, päätökset ja toimenpiteet strategisten voimavarojen hankintaan, kehittämiseen tai muuttamiseen. Strategia edellyttää pitkäjänteistä kehitystyötä toiminnassa, josta jokainen yksilö on vastuussa. (Hannus 2004: 9–14; Karlöf & Lövingsson 2004: 251). Strategia tiivistää käsityksen toimintalogiikasta, jolla tehtävää toteutetaan ja päämäärät voidaan saavuttaa, mutta se vaatii myös pysyvää järjestystä ja selkeää kommunikaatiota. Strateginen johtaminen edellyttää kykyä systemaattiseen ajatteluun, vuorovaikutussuhteiden hahmottamiseen ja kokonaisvaltaiseen näkemiseen. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000: 13–27.) Sen päätarkoituksena on varmistaa organisaation elinvoimaisuus tulevaisuudessa (Kamensky 2000: 42).

Hallinta

Hallinta voidaan nähdä hallintona, joka perustuu legitimizeettiajattelun pohjalle. Weber (1956, alkuperäinen 1922) määrittelee hallinnan sosiaalisesti toiminnan lajiksi ja sosiaalisesti suhteeksi, jossa jokainen yksilö antaa merkityksen omalle toiminnalleen ottaen huomioon muut yksilöt. Hallinnassa haetaan ymmärrystä hallinnan harjoittajien toimintaan. Hallinnan muotoja on kolme: rationaalinen, traditionaalinen ja karismaattinen. Rationaalinen hallinta perustuu normeihin, laillisuuteen ja oikeuksiin antaa määräyksiä, kun taas traditionaalinen hallinta uskoo perinteiden pysyvyyteen ja johtamisaseman legitimi-

⁴ Ansoffin (1984: 17) strategisen johtamisen teorian mukaan organisaation valmiudet vaikuttavat sen strategiseen käyttäytymiseen, jonka sujuminen taas riippuu ympäristön monimutkaisuudesta.

teettiin. Karismaattinen hallinta puolestaan perustuu kokemukselle johtajan kyvyistä ja esimerkillisyydestä. Tämä näkökulma tarjoaa mahdollisuuden tarkastella johtamistyötä hallintana erilaisten roolien ja johtamistapojen erittelyjen kautta. (Weber 1956: 124; Ahonen 1989: 48–69.) Hallinta osaamisen näkökulmasta tarkasteltuna käsittää strategisen johtamisen valinnat osaamisen rakentamisen ja hyödyntämisen välisessä suhteessa (Lehtonen 2002: 80). Hallinta on yhteydessä myös tietoisesti tapahtuvaan voimavarojen käyttöön ja lisäämiseen (Perkka-Jortikka 2002: 109). Tietoisuus omasta toiminnasta ja sen mahdollisista vaihtoehdoista sekä työhön liittyvien tietojen, taitojen ja tilanteiden osaamisesta ja kontrollista liittyy hallintaan (Murtonen 2004: 77–90).

2. OSAAMISEN JOHTAMINEN

2.1. Historiallinen katsaus henkilöstöjohtamiseen

Ihmissuhteita korostava lähestymistapa syntyi reaktiona klassisen tieteellisen liikkeenjohdon koulukunnan ns. Taylorismin näkemyksille. Ihmissuhdekoulukunta kohdisti huomionsa organisaation niihin osiin, joista klassinen tarkastelutapa ei välittänyt ts. yksilön asemaan organisaatiossa ja työnteon inhimillisiin näkökulmiin. Se korosti emotionaalisia, suunnittelemtomia ja irrationaalisia elementtejä organisationaalisessa käyttäytymisessä sekä keksi ystävyysuhteiden ja työntekijöiden sosiaalisten ryhmien merkityksen (Etzioni 1968: 34). Organisaatiohumanismi on syntynyt paljolti Follett'in (1868–1933) vaikutuksesta. Hän vastusti autoritaarista ja mielivaltaista johtamista ja piti integraatiota, yhtenäisyyttä sekä eheyttä tärkeimpinä asioina liiketoiminnassa. Hänen mielestään auktoriteetin ja vallan tulee olla toiminnallista. Valtaa tulee voida delegoida vallan huipulta alaspäin ja käyttää yhdessä ihmisten kanssa, ei ihmisten ylitse. Follett piti työntekijöiden osallistumista yrityksen päätöksentekoon askeleena kohti toivottavaa integraatiota. Käskyjohtajuus johtaa vain vuorovaikutuskokemusten vähenemiseen esimies-alaisuhteissa, myönteisten tunnelatausten vähenemiseen esimies-alaisuhteissa, yksilön oman työn arvostuksen horjumiseen ja yksilön vastuuntunnon vähenemiseen. (Takala 1994: 92–95; Salminen 1995: 116–117.)

Follett halusi mekaanisen johtajuuden antavan tilaa elinvoimaiselle johtamiselle. Johtajan tulee tiedostaa opetuksellisia kysymyksiä ja tunnistaa ryhmäpsykologian olemassaolon. Johtaja johtaa ryhmää ja samalla on ryhmän ohjattavana ts. on yhtenä ryhmän osana. Hänen on kyettävä näkemään ryhmänsä jokaisen henkilön todellisen arvon ja ryhmän tarkoituksen. Johtajan tehtävänä on myös tulkita ryhmän kokemuksia, nähdä päivittäisten toimintojen ja niiden yhteyksien kautta erilaisia vaiheita, oikaista muuttuvia ja ristiriitaisia tarpeita sekä johtaa ryhmä ymmärrykseen ja tavoitteiden yhdentymiseen. Tässä onkin kysymys johtajan kyvystä ohjata ryhmä viisaisiin ratkaisuihin eikä tarjota omia viisaita päätöksiään muille. Henkilö, joka tekee vaikutuksen johtajana, ei ole hän, joka tekee mahtavia urotekoja, vaan hän, joka saa työntekijän itsensä tuntemaan urotekojen tekijäksi. (2002: <http://sunsite.utk.edu/FINS/MaryParkerFollett/XXV.txt>.)

Follettin mukaan johtajan tehtävänä on huomioida, että olosuhteet ovat kunnossa organisaatiossa, ohjeet on ymmärretty ja että työntekijät on koulutettu panemaan täytäntöön ohjeet ja käyttämään menetelmiä, jotka on valittu parhaiksi. Johtajan on ymmärrettävä tilanne, nähtävä se kokonaisuutena kaikkien osiensa keskinäisenä suhteena. Hänen on huomioitava tuleva tilanne kehittämisen arvoisena ja päätöksenteon lisäksi opetettava työntekijöitään käsittelemään ongelmiaan sekä tekemään omia päätöksiään heille määritellyn vastuun pohjalta itsenäisesti. Toisaalta Follett uskoi, että yhteisön kehittämistä ja yksilön kehittymistä ei ole syytä erottaa toisistaan, ne ovat vuorovaikutuksellisia ilmiöitä (Cohen 1972: 112). Jotta johtaja selviytyisi tehtävistään, hänellä on oltava kykyä koordinoita toimintaa, määritellä tavoitteita ja delegoida vastuuta tilannekohtaisesti. Johtajan täytyy oppia ja löytää paikkansa organisaatiossa ja suhteensa kaikkiin muihin organisaation jäseniin. Follettin kirjoituksissa ja hänen aikakautenaan johtajuus oli enemminkin uudenlaisen inhimillisyyden näkökulman hahmottamista johtamistyössä. (Follett 1995: 163–177; Follett 1977: 212–234; Takala 1994: 92–95.)

Follett tarkastelee kirjoituksissaan myös kokemuksen kautta oppimista, joka onnistuakseen vaatii jokaiselta 1) kokemusten havainnoimista, 2) niiden kirjaamista, rekisteröintiä ja lopulta 3) kokemusten organisointia eli yhteyksien näkemistä eri osiensa välillä. Viisaita päätöksiä ei voi tehdä hajallaan olevista asiapalasista, vaan osat on nähtävä kiinteässä suhteessa toisiinsa. Tietämättömyys sitoo kahlitsevasti, tieto aina vapauttaa. Auktoriteetti ja valta perustuvat tietoon. Organisaatiolla tulisi olla myös sellaisia psykologisia mekanismeja, joilla voidaan edistää organisaation tavoitteiden saavuttamista, koordinoinnin toimivuutta ja yhteistyötilanteiden valvonnan onnistumista. (Follett 1977: 270; Takala 1994: 92–95.) Viitteitä Follettin aikakaudelta osaamisen johtamisen perusajatuksista voidaan löytää opetuksellisista seikoista, kokemuksellisesta oppimisajattelusta kuin myös työntekijöiden vastuullisuuden tukemisesta. Psykologisiin mekanismeihin nykypäivänä voidaan luovasti ajatella kuuluvan myös työnohjauksen.

Ihmissuhdekoulukunnan isänä pidetään Mayo (1880–1949), joka korosti erityisesti kommunikaation, osallistumisen ja johtajuuden merkitystä organisaatiossa. Mayo oli pienryhmien ja sosiaalisten ryhmien tutkija. Hän sai aikaan ihmissuhteita ja sosiaalisia kykyjä koskevan koulutuksen lisäämisen johtamiskoulutuksessa. Ihmisten motivoinnissa

ja johtamisessa on avainkysymyksenä johtajan ihmissuhdetaidot. Johtajan sosiaalisten taitojen kehittämällä on yhteys työntekijöiden yhteistyön onnistumiselle. Inhimilliset voimavarat vapauttava johtamisasenne saa aikaan luovuutta ja organisaation tuloksellisuutta. Esimiehiä alettiinkin kouluttaa kuuntelemaan työntekijöitä ja ymmärtämään näiden ongelmia. Näin syntyi uusi johtamistapa, ihmissuhteisiin perustuva johtamistyyli eli *Leadership*. (Takala 1994: 83–92; Salminen 1995: 118–120; Reshef 2002: <http://courses.bus.ualberta.ca/orga417-reshet/mayo.htm>.)

Takalan mukaan (1994: 90) Mayon mielestä ihmissuhdetaitoinen johtaja edistää yhteistyön toteutumista. Johtajan tehtävänä on ennen kaikkea ryhmän yhtenäisyyden ja solidarisuuden ylläpito ja hänen on tultava toimeen sekä tehokkuuden loogisuuden että tunteenomaisten asenteiden epäloogisuuden kanssa. Johtajan on osattava erottaa faktat mielipiteistä, mutta silti ymmärrettävä, että mielipiteetkin ovat työntekijöiden todellisuutta. Sosiaalinen ymmärrys ja sosiaaliset taidot sitoutuvat tekniseen tietoon ja kyvykkyyteen. Hyvä johtaja kuuntelee työntekijöitään, mahdollistaa sosiaalisen kanssakäymisen uusissa yhteyksissä ja yrittää saada syntymään samanhenkisiä työryhmiä organisaatiossa. Johtajan voi ajatella toimivan täten yhteyksien ja ilmapiirin vahvistajana. (Reshef 2002: <http://courses.bus.ualberta.ca/orga417-reshet/mayo.htm>.) Osaamisen johtamisen näkökulmasta Mayon ajatuksilla on merkitystä työntekijöiden motivoitumisessa, sosiaalisen ilmapiirin luomisessa ja johtajien valmiuksien kehittämisessä koulutuksen avulla.

Lewin (1890–1947) loi aikoinaan mallin johtamisen kuvaamiselle. Hän jakoi johtamisen autoritaariseen, demokraattiseen ja ”laissez faire”-tyylin johtamiseen. Autoritaarisuus merkitsi johtajan yksinvaltiutta, kommunikaation yksisuuntaisuutta ja niukkuutta, epätervettä kilpailua työyhteisössä sekä työpanoksen heikkoutta johtajan ollessa poissa. Työn laatu tällaisessa organisaatiossa oli kuitenkin hyvä. Demokraattisuus puolestaan lisäsi yhteistyötä ja keskinäistä luottamusta sekä yhteisvastuullisuutta. Kommunikaatio oli vilkasta ja molemminpuolista. Työn laatu ja työpanos olivat hyviä johtajankin läsnä ollessa. ”Laissez Faire” -mallissa yhteistyö puuttui, kommunikaatiota oli vähän, johtajuutta ei oikeastaan löytynyt lainkaan ja työn laatu sekä työpanos olivat heikkoja. (Asp & Peltonen 1980: 164–168.)

Lewin on tunnettu työstään organisaatiokäyttäytymisen ja ryhädynamiikan tutkimus-alueilla. Hän esittää kenttäteoriassaan, että inhimillinen käyttäytyminen on sekä yksilön että ympäristön funktio. Tämä tarkoittaa sitä, että yksilön käyttäytyminen on suhteessa sekä persoonallisiin luonteenpiirteisiin että sosiaalisiin tilanteisiin. Hänen tutkimuksensa osoittivat oppimisen helpoimmaksi silloin, kun yksilön välittömän konkreettisen kokemuksen ja erillisten tulkintojen välillä on eräänlainen ristiriita. Yksilön kokemuksellinen toiminta, havainnointi ja reflektio, abstraktien käsitteiden ja yleistyksien muotoileminen sekä niiden testaaminen uudenslaisissa tilanteissa muodostavat kokemuksellisen oppimisen kehän. Lewin oli myös yksi kokemuksellisen oppimisteorian kehittäjistä. (Kolb 1984: 22; Ahokas 2001: 105–127; Greathouse 2003: <http://fates.cns.muskingum.edu/~psych/psycweb/history/lewin.html>.) Näiden havaintojen kautta voidaan yhteys löytää johtajuuden, organisatoristen ilmiöiden sekä oppimisen maailmaan, kokonaiskäsityksen tasoon, jolla osaamisen johtaminen liikkuu. Lewin on sanonut ”*If you want truly to understand something, try to change it*”, mikä kuvastaa kyseenalaistamisen ja luovan reflektion merkitystä tutkimuksessa.

Mitä henkilöstöjohtaminen on? Se on organisaatioissa johtamisjärjestelmien avulla toteutettavaa toimintaa, jonka tavoitteena on saada ihmisiä työhön, kehittää ihmisiä työn, koulutuksen, vuorovaikutuksen, mentoritoiminnan ja ohjauksen avulla sekä pitää ihmiset eli sitouttaa heidät organisaatioon palkitsemisen, palautteen ja suorituksen arvioinnin keinoin sekä säilyttämällä ulkoinen kilpailukyky. (Tainio & Valpola 1996: 181–201). Osaamisen johtaminen liittyy näihin osa-alueisiin ja kuuluu olennaisesti organisaatiokulttuuriin.

2.2. Johtamistutkimukset osaamisen johtamisen lähtökohtana

Osaamisen johtamisen elementtejä voidaan lähteä etsimään organisaatiokulttuurin ja johtajuuden tutkimusten näkökulmasta. Suoria viittauksia ei asiaan ole kuitenkaan löydettävissä ilmiön nimen nykyaikaisuuden vuoksi, mutta monien tutkijoiden kirjoitukset henkivät tekijöitä ja ilmapiiriä, joilla on selkeä yhteys tämän tutkimuksen ydinkysymykseen, osaamisen johtamiseen. Tutkittuja asioita voidaan tulkita monin tavoin, mutta peruslähtökohtina ovat hyvä, tuloksekas johtamistyö ja motivoitunut johtaja sekä työyhteisö.

Organisaatiot⁵ ovat monimutkaisia järjestelmiä, joista persoonallisuudet, pienet ryhmät, sisäiset ryhmittymät, normit, arvot ja asenteet näyttävät muodostavan äärimmäisen moniulotteisia malleja. Näiden ymmärtäminen vaatii meitä kuvittelemaan organisaatiot avoimena ilmiönä, jotka lakkaamatta vaikuttavat ympäristöönsä ja ovat samalla sen vaikutuksen alaisia. (Argyris 1990: 11–13.) Organisaatiot ovat sosiaalisia yksiköitä, jotka pyrkivät erityyppisiin päämääriin (Etzioni 1968: 9). Ihmiset ovat luoneet organisaatiot ja organisaatioiden luojat luovat kulttuuria omien olettamustensa tulkintojen kautta. Kulttuuri kehittyy näin ryhmän kohtaamien sisäisten ja ulkoisten ongelmien ympärille. Organisaation kulttuuri on elämäntapa, uskomusten ja arvojen järjestelmä sekä yhdessä olemisen ja vuorovaikutuksen hyväksytty muoto (Bennis 1969: 5).

Organisaation kolme ydintoimintaa ovat tavoitteiden saavuttaminen, sisäisen olemassaolon ylläpitäminen ja sopeutuminen ulkoiseen ympäristöön (Argyris 1990: 123). Organisaatiossa toimivan johdon on tarpeellista olla tietoinen omasta kulttuuristaan, samoin kuin jokaisen yksilön on tarpeen olla tietoinen omasta luonteestaan ja persoonallisuudestaan. Itsetuntemus ja organisaation kulttuurin ymmärtäminen ovat toivottavia asioita johtamistyössä. (Schein 1985: 319, 323.)

Jokaisella organisaatiolla on oma erityislaatuinen kulttuurinsa, joka on muovautunut ajan saatossa sen historiallisen kehityksen kuluessa. Organisaation kulttuuri muodostuu Scheinin (1985: 6, 324) mukaan havaituista käyttäytymissäännöistä, normeista ja vallitsevista arvoista, kuten esimerkiksi tuotetun tuotteen laadusta tai vaikkapa hyvästä henkilöstöjohtamisesta. Sillä on oma poliittinen filosofia, säännöt ja ilmapiiri. Johtajuus kietoutuu kulttuurin muodostumiseen, kehitykseen, muuntumiseen ja hajoamiseen. Johtajien toimintojen kautta organisaation kulttuurilla on oma dynamiikkansa. Instrumentaalisista toiminnoista on kysymys, kun hankitaan ja käytetään uusia keinoja organisaatiossa. Ekspressiiviset toiminnot vaikuttavat puolestaan organisaation ihmissuhteisiin, normien luomiseen ja niiden noudattamiseen. (Etzioni 1968: 92–101.)

⁵ Organisaation perustehtävä ilmaisee kuitenkin perimmäisen syyn tai tarkoituksen organisaation olemassaololle ja toiminnalle. Johtamisella pyritään varmistamaan organisaation suoriutuminen perustehtävästään mahdollisimman hyvin. (Lönnqvist 2002: 26–27.)

Johtaminen liittyy organisaation suunnitteluprosessissa toimeenpanoon ja valvontaan. Perinteisesti johtamiseen⁶ on katsottu kuuluvan suunnittelu, organisointi, toimeenpano ja valvonta (Juuti 1996). Suunnittelu on sitä kauaskantoisempaa ja vähemmän yksityiskohdaisempaa, mitä korkeammalla tasolla johtaja on. Työn organisointi merkitsee tehtävien jakamista (delegointia). Päätöksentekoaikin tulee delegoida, jotta työntekijät saavat mahdollisuuden tehdä vaativampia ja innostavampia tehtäviä, minkä on todettu vahvistavan työhön sitoutumista, työtyytyväisyyttä ja tuottavuutta. Johtamisella tarkoitetaan myös kykyä hyödyntää optimaalisesti käytettävissä olevia aineellisia ja henkisiä resursseja organisaation päämäärien ja tavoitteiden mukaisesti. (Rubenowitz 1984: 25–29, 115.)

Johtajuus (*Leadership*) on johtamisen ja esimiestyön inhimillinen ulottuvuus, jossa asiat saadaan toteutumaan muiden ihmisten välityksellä. Se tarkoittaa vaikuttamista, ohjaamista johonkin suuntaan, mielipiteeseen tai toimintaan (Bennis & Nanus 1986: 22). Johtaminen voidaan määritellä selviytymisenä muutoksessa, eli jatkuva muutos niin liike-elämässä kuin julkisella organisaatiotasolla vaatii enemmän ja osaavampaa johtamista (Rubenowitz 1984: 115; Kotter 1996: 620). *Management* on taas asioitten johtamista rationaalisella päätöksenteolla. Se on hallintaa, joka tarkoittaa aikaansaamista, suorittamista, vastuussa olemista ja velvollisuuksien hoitamista. Pälliköt (manager) ovat ihmisiä, jotka tekevät asioita oikein ja johtajat (leader) henkilöitä, jotka tekevät oikeita asioita. (Bennis & Nanus 1986: 22; Heikkilä & Heikkilä 2001b: 329–334.) *Management* tarkoittaa selviämistä asioitten monimutkaisuudessa (Kotter 1996: 620). Johtajuus voidaan määritellä johtajan yksilöllisinä piirteinä, käyttäytymisenä tai muihin ihmisiin vaikuttamisena. Se voidaan käsittää organisaation vuorovaikutusrakenteina, roolisuhteina, hallinnollisena ammattiasemana tai muiden tietoisuutena laillisuuteen perustuvasta asemasta. (Yukl 1981: 2–5.)

Johtajuuden tärkeimpiä tehtäviä ovat organisaation vision, arvojen ja tarkoituksen tai tehtävän kehittäminen. Johtaminen vaatii tehokkaita vanhemmuuden taitoja ts. johtaminen on ihmisten tukemista tavoitteiden selkeyttämisessä ja tarkoituksenmukaistamisessa. Se

⁶ Perinteinen johtaminen on muuttumassa enenevässä määrin työn johtamisesta ja valvonnasta toiminnan ja yksilöiden auttamiseksi sekä tukemiseksi. Johtajan työ on auttaa ihmisiä tekemään tärkeitä tehtäviä ajallaan ja laadullisesti sekä henkilökohtaisesti tyydyttävällä tavalla. Nykyajan johtajat nähdään usein koordinaattoreina, valmentajina ja tiimin vetäjinä. (Schermerhorn, Hunt & Osborn 1998: 4.)

on ihmisten auttamista selvittämään olemassa olevat ongelmat ja heidän voimistamistaan (Empowerment) valintojen tekemisessä. (Senge 1990: 311–313.)

Scheinin (1965: 171–173) mukaan johtajuus on enemmänkin yksi organisaation funktio kuin jokin yksilössä esiintyvä piirre. Johtajuus on jakautunut ryhmän tai organisaation jäsenten kesken. Ryhmän auttaminen saavuttamaan tavoitteensa on yhtä hyvin jäsenen kuin johtajan tehtävä. Organisaation tavoitteiden asettaminen, arvojen ja normien määrittely ovat johtajuuteen liittyviä ainutlaatuisia velvoitteita. Tehokkuus organisaatiossa perustuu hyvään viestintään, joustamiskykyyn, luovaan toimintaan ja aitoon psykologiseen toimintaan. Johtajuus on sosiaalisiin tilanteisiin liittyvä ilmiö eikä ominaisuus, joka liittyy yksilöllisiin piirteisiin (Allardt & Littunen 1972: 56–68). Johtaminen on prosessi, jonka kautta yksilö vaikuttaa ryhmän muihin jäseniin ryhmän tai organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtajan tehokkuutta määriteltäessä viestintätaidot, myös kuunteleminen, esittävät merkittävää osaa tässä vaikuttamisessa. (Byers 1997: 139–140.)

McGregor (1960: 182) määrittelee johtajuutta neljän eri muuttujan avulla. Nämä muuttajat ovat 1) johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet, 2) henkilöstön asenteet, tarpeet ja persoonalliset luonteenpiirteet, 3) organisaation perusolemus, kuten sen tarkoitus, rakenne, suoritettavien tehtävien luonne sekä 4) sosiaalinen, taloudellinen ja poliittinen ympäristö. Johtajuus ei ole ainoastaan yksilöllinen ominaisuus, vaan näiden edellä mainittujen variaatioiden monimutkainen suhde. Argyris (1987: 25) puolestaan painottaa seuraavanlaisien ajatusten tärkeyttä erityisesti johtajille: 1) kaikilla ihmisillä on psyykkistä energiaa, 2) psyykkinen energia on kestävä, 3) energian määrää ilmaisevat ihmiset mielentilan vaihtelun mukaan, 4) jos ihmisten energioitten ilmaiseminen on tilapäisesti tukossa, nämä voimavarat pyrkivät lopulta löytämään jonkin muun keinon ilmetä ja 5) jos ihmisten energioitten ilmaiseminen on kanavoitu johtamistavalla ei täysin tyydyttävään suuntaan, ihmiset haluavat jonain päivänä päästä muualle ilmaisemaan itseään.

Johtajuutta voidaan käsitellä valtasuhteena, vaikuttamistapana sekä sosiaalisen prosessin ja rakenteen osana. Johtaminen on laillistettua vallan käyttöä, jonka tarkoituksena on ohjata ryhmän toimintaa tiettyjen päämäärien saavuttamiseksi (Hirsjärvi 1992: 70). Valta voi ilmetä palkkioon perustuvana valtana, pakkovaltana, laillistettuna valtana, asiantunti-

juuteen perustuvana valtana tai ohjausvaltana (Yukl 1981: 38–39). Se voidaan ymmärtää myös vuorovaikutusprosessina, jonka avulla pyritään vaikuttamaan ryhmän toimintaan. Prosessi on johtajan ja alaisten välistä jatkuvaa tavoitteellisuutta. (Peltonen 1991: 150; Suvanto 1994: 78–92; Härkönen, Kuronen, Nissinen 1996: 19–23; Juuti 1996.)

Johtajuus tarkoittaa joko johtajana olemista tai johtajan asemaa. Johtamistaito on kyky asettaa ja saavuttaa tehokkaasti erilaisia tavoitteita yhteistyössä muiden kanssa. Tavoitteet, tehokkuus ja yhteistyö ovat keskeisiä asioita johtamisessa. (Joronen 1993: 69–70; Toskala 1989: 31–37; Bolman & Deal 1997: 101–120.) Ihmisten johtaminen on yhä enemmän markkinointitehtävä, jossa johtajan on houkuteltava työntekijät työskentelemään organisaation hyväksi. Ihmisten työnteon johtamisen sijasta voidaan keskittyä paremmin tarkastelemaan työsuorituksiin tähtäävää johtamista. Kysymys on enemmänkin tehtävästä luotsata, ohjata ja valmentaa ihmisiä tavoitteellisesti niin, että kunkin yksilön vahvuudet ja tiedot voidaan saada tuottavaan käyttöön. (Drucker 1999: 30–35.)

Johtamiskäyttäytymisen Likert (1961) on määritellyt neljäksi johtamistyyliksi: 1) tiukan kontrollin ja vallan omaavaan autoritaariseen johtamiseen, 2) hyväntahtoiseen johtamiseen, jossa työntekijöillä on vallan tunne, mutta ei mahdollisuutta organisaation kontrollointiin, 3) konsultatiiviseen johtamiseen, jossa työntekijät informoivat johtoa, mutta johto ei todellisuudessa luota työntekijöiden oivallukseen ja 4) osallistavaan johtamiseen, jota luonnehtii työntekijöiden rohkaisu vaikuttamaan asioihin ja päätöksentekoprosesseihin. Likertin mukaan neljäs johtamistyyli on ansiokkain, koska johtajien ja henkilöstön välinen kommunikaatio, viestintä on avointa ja kulkee vapaasti eri kanavien kautta horisontaalisesti, vertikaalisesti ja diagonaalisesti, ongelmia ratkotaan yhdessä, tavoitteet määritellään yhdessä ja ne ovat realistisen korkeita. Organisaation jäsenet käyttävät myös itsekontrollia ja se hajautetaan hierarkian jokaiselle tasolle. Johtamistyyli on kuitenkin vaativa, koska se edellyttää laajempaa oppineisuutta ja monenlaisia valmiuksia. (Byers 1997: 25–30; Likert 1961, 1967.)

Blake ja Mouton (1980) ovat tutkineet johtamistyyliä koskevia kuvauksia ja erittelyjä sekä kehittäneet niiden pohjalta johtamisruudukon (The Managerial Grid). Huomion kohteena on ollut ajatus johtamistoiminnasta, jonka tuloksena on tehokas ja terve organisaatio.

tio. Johdon tulee ohjata, motivoida ja integroida toimintaa ja työtuloksia niin, että voidaan päästä tuotannon päämääriin tehokkaasti. Johtajalla on vastuu inhimillisten ongelmien ratkaisemisesta ja sellaisen ilmapiirin kehittämisestä sekä ylläpitämisestä, joka edistää työntekoa. Sellainen johtamistapa on opittavissa ja opetettavissa, joka tukee kvalitatiivista ja kvantitatiivista suorittamista, edistää luovuutta, kannustaa ja innostaa uudistumaan sekä muuttumaan, käyttää hyödykseen kehittävästi sosiaalisia vuorovaikutustilanteita sekä etsii ja löytää uusia haasteita.

Huomio ihmisiin	Korkea	1/9- johtaminen Sosiaalisten perustarpeiden huomiointi/organisaatioilmaston mielekkyys						9/9- johtaminen Korkea motivoituneisuus/ihmissuhteiden luottamuksellisuus työyhteisössä			
	9										
	8										
	7										
	6				5/5- johtaminen Tyydyttävä motivaatiotaso, työn vaatimukset ja tarpeet ihmisillä tasapainotettu						
	5										
	4										
	3		1/1- johtaminen Työponnistukset minimissä/jäsenyys säilytettävissä työyhteisöön						9/1- johtaminen Korkea tehokkuus organisoinnilla/inhimillisten tekijöiden minimointi		
	2										
	1										
	Matala										
			1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Matala						Korkea			

Huomio tuotokseen

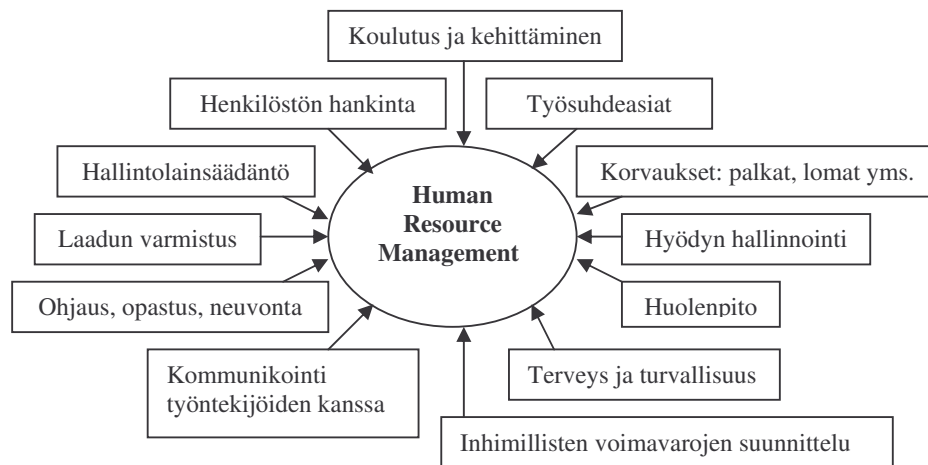
Kuvio 2. Johtamisruudukko (Blake & Mouton 1980: 28).

Ruudukko (kuvio 2) antaa kuvan joukosta erilaisia olettamuksia siitä, kuinka yksilö voi toimia johtajana työyhteisössä. Blaken & Moutonin (1980: 28–30) mukaan 1/1-johtamistyyli sisältää pienimmän mahdollisen määrän huomiota ihmisiin ja tuotokseen. Joh-

taminen on sitä, että ihmisille annetaan työt ja jätetään heidät yksin. Johtaminen on saamatonta ja minimaaliset ponnistukset takaavat tyytyväisyyden. 1/9-tyyli sisältää pienen määrän huomiota tuotokseen, mutta huomioi työolosuhteet siten, että henkilökohtaiset, sosiaaliset ja hyvinvointiin liittyvät tarpeet voidaan tyydyttää. Pyrkimyksenä on kehittää miellyttävä ilmapiiri, jossa työtahti ei häiritse. 9/1-johtamistyyliissä johtaja pyrkii minimoimaan inhimillisten tekijöiden vaikutuksen, tunteet tai asenteet, jotta saavutetaan organisaation toiminnallinen tehokkuus maksimaalisesti. Johtaminen perustuu silloin käskyihin ja ohjeisiin. 5/5-tyylissä pyritään etsimään sovittavalla johtamisella tyydyttäviä tai toteuttamiskelpoisia ratkaisuja tasapainoon tähtäävien kompromissien avulla. 9/9-tyylissä huomio ihmisiin ja tuotokseen ovat maksimiarvossaan, joten organisaation tuottavuuden ja ihmisten tarpeiden välillä ei vallitse ristiriitaa. Keskinäinen yhteisymmärrys ja yksimielisyys tavoitteista sitouttaa ihmiset huolehtimaan tuotannosta. Johtajan vastuulla on suunnittelu, ohjaus ja valvonta. Tulokset syntyvät työhönsä motivoituneiden ihmisten avulla. Motivaation ylläpitäminen kuitenkin vaatii johtajan omaa motivoitumista sekä ihmisiin että tuotantoon. (Blake & Mouton 1980: 28–30; Johnsson 1989: 64).

Hersey (1984: 25–40, 125) määrittelee johtamistyylin sellaiseksi johtajan toimintatavaksi, sanoiksi ja toiminnaksi, joksi muut työyhteisössä sen kokevat ja havaitsevat. Autoritaarinen demokraattisen vastakohtana ei riittävästi kuvannut johtamisen toimintatapaa, vaan käyttäytyminen suunnattiin tehtävään tai ihmissuhteisiin. Tehtäväkeskeinen johtaja määrittelee tehtäviä ja vastuita yksilölle tai ryhmälle tarkasti, kun taas ihmiskeskeisesti käyttäytyvä johtaja paneutuu enemmänkin vastavuoroiseen viestintään alaistensa kanssa. Jälkimmäiseen malliin liittyy kuuntelu, rohkaisu, tiedon ja tuen antaminen. Johtajan on kuitenkin kiinnitettävä huomiota sekä tehtävään että ihmiseen, joten hänen on osattava käyttää erilaisia johtamistyyliä erilaisten ongelmien ja tilanteiden mukaan. Tilannejohtaminen perustuu tehtäväkeskeisyyden, ihmiskeskeisyyden ja alaisten tehtävään liittyvän valmiustason vuorovaikutukseen. Edelliset tekijät huomioiden johtaja voi käyttää tilanteen mukaan delegoivaa, osallistavaa, myyvää tai käskevää johtamistyyliä ja muistaa, ettei ole olemassa vain yhtä ja parasta tapaa vaikuttaa toisiin ihmisiin. Näin johtamistyyliä voidaan kuvata monin eri tavoin.

Inhimillisten voimavarojen johtaminen eli *Human Resource Management* -käsite (HRM) otettiin käyttöön 1970-luvulla tarkoituksena kehittää ohjelmia, joilla voitaisiin optimoida inhimillistä potentiaalia saavuttamaan realistisesti sekä yksilölliset että organisaation tavoitteet. Tämä inhimillisten voimavarojen johtaminen on kenttä, jossa tavoitteena on kehittää menettelytapoja ja toimintoja edistämään sekä yksilöllistä että organisaatorista tyytyväisyyttä molempien tarpeet, tavoitteet ja päämäärät huomioiden. Organisaation onnistuminen riippuu taloudellisista, materialistisista, sosiaalisista sekä inhimillisistä resursseista. (Singer 1990: 3.)



Kuvio 3. HRM -käsitteen eri osa-alueet (Singer 1990: 23–25 mukailten).

Inhimillisten voimavarojen johtamisen eri osa-alueiden moninaisilla tehtävillä on pyritty parantamaan työympäristöä, huomioimaan työyhteisöjen vuorovaikutukselliset, terveydelliset ja laadulliset seikat sekä oikeanlainen resursointi henkilöstön määrän, koulutuksen, palkkauksen ja hyödyn maksimoinnin suhteen. Johtamistyön kehittäminen kokonaisvaltaisena alueena on sisältänyt monia alajärjestelmiä, kuten mahdollisuuksien tunnistamisen, henkilöstön arvioimisen, koulutustarpeiden määrittelyn ja johtajana toimimisen pitkäjäksoisesti ja ammattimaisesti (Tyson 1995: 97–98). HRM⁷ on ollut askel kohti työ-

⁷ Heene ja Bartholomeeusen (2000: 125–140) pyrkivät integroimaan inhimillisten voimavarojen johtamisen (HMR) ja strategisen johtamisen (strategic management) näkökulmat osaamisen johtamiseksi (competence based management).

yhteisöjen ja organisaatioiden sisäistä hyvinvointia, ainakin pyrkimyksenä on ollut huomioida ja löytää tasapainottavia tekijöitä organisaatioiden inhimillistä ympäristöä rakennettaessa. Tämä on edellyttänyt johtamisen inhimillisten tekijöiden, kuten motivoituneisuuden ja osaamisen tukemisen korostamista ja näin johtamistyön moninaista kehittämistä (Heinonen & Järvinen 1997: 157–164). Vähitellen niin yksityisissä kuin julkisissakin organisaatioissa on innostuneesti omaksuttu kompetenssipohjainen lähestyminen kuvaamaan tietoa, taitoja ja ymmärrystä, jotka antavat edellytyksiä onnistuvalle toimintakyvylle (Tyson 1995: 143–145). 1980-luvun alussa HRM-käsite laajentui yhä enemmän ihmisten henkisten voimavarojen täysimääräiselle hyödyntämiselle tuotantoelämässä. Strateginen henkilöstöjohtaminen (Strategic Human Resources Management, SHRM) tähtää sekä organisaation toiminnan tuloksellisuuden ja kilpailukyvyn että palvelujen ja työelämän laadun optimaaliseen toteuttamiseen. Tavoitteena on toiminnallisten strategioiden yhteensovittaminen sekä henkilöstön oppimisen ja henkisen kasvun, työn ja organisaation kehittämistoimien yhteensopivuus. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2001).

Jotkut uusimmat johtamismallit korostavat tasapainotettuja tulostavoitteita (Balanced Scorecard) toiminnassaan. Tälle pohjalle asetettuja tavoitteita seurataan 1) taloudellisten tulosten, jotka palvelevat lähinnä omistajatahoa, 2) asiakastulosten, jotka painottavat asiakas- ja asiakastyytyväisyystavoitteita, 3) toiminnan tehokkuustulosten, jotka ovat prosessien toimivuuden ja laadun tavoitteita sekä 4) tulevaisuus- ja kasvutavoitteisiin tähtäävien tulosten kautta. Kasvunäkökulman sisältönä ovat henkilöstön osaaminen ja jaksaminen sekä innovatiivisuus. Strateginen johtamisjärjestelmä perustuu pitkän aikavälin strategiseen näkemykseen, jossa organisaation on omaksuttava laaja näkemys strategiasta johtamisjärjestelmien keskipisteenä. Balanced Scorecard -mittariston avulla organisaation strategia voidaan kuvailla yhtenäisesti ja ymmärrettävästi. Kasvun ja oppimisen näkökulmassa huomioidaan henkilöstön taitojen ja osaamisen kehittäminen, johtamisvalmiuksien lisääminen, informaatiojärjestelmien parantaminen sekä sitouttaminen luomalla motivoivaa ilmapiiriä organisaatioissa. (Kaplan & Norton 1996: 44–146; Ojala & Ahonen 2003: 42–44.) Tasapainotettuja tulostavoitteita asettava organisaatio tavoittelee johtamisstrategiassaan kehittämistä, osaamista sekä hyvinvointia, jotka ovat yhteydessä tiiviisti osaamisen johtamisen ajatukseen.

2.3. Osaaminen organisaation johtamisen voimavarana

2.3.1. Organisaation edellytykset oppimiseen

Organisaatiota, jonka henkilöstö jatkuvasti lisää omaa kykyään luoda todellisuuttaan ja tulevaisuuttaan, kutsutaan oppivaksi organisaatioksi. Organisaatio oppii ainoastaan yksilöittensä kautta. Yksilöllinen oppiminen ei kuitenkaan takaa organisaation oppimista, mutta ilman sitä ei missään organisaatiossa tapahdu oppimista. Ihminen oppii ensikädessä parhaiten kokemuksen kautta, mutta ei koskaan koe tekemiensä tärkeimpien päätöksien seurauksia. Oppivan organisaation mahdollistaminen vaatii tietynlaista johtajuutta ja omaa halua sitoutumiseen. Johtaja kantaa rakentamisen vastuun organisaatiosta, jossa ihmisten on jatkuvasti laajennettava kykyjään ymmärtää monimutkaisuutta, selkeytettävä visiotaan ja kehitettävä yhteisiä toimintamalleja. (Senge 1990: 13, 139, 313, 340.)

Oppiva organisaatio edistää henkilöstön osallistumista innovatiiviseen yhteistyöhön sekä omassa organisaatiossa että eri organisaatioiden välillä. Toimintatapa sopii sekä kaupallisiin yrityksiin että hierarkkisiin organisaatioihin. (Lessem 1994: 17–31.) Lambert (1991) puolestaan määrittelee oppivan organisaation sellaiseksi organisaatioksi, jossa vastuun jakamisen kautta edistetään jokaisen henkilön sitoutumista ja aloitteellisuutta sekä tehostetaan organisaation sisäistä viestintää (Sarala & Sarala 1997: 54). Oppiva organisaatio on pääasiassa kokemusten työstämiseen perustuva organisaatio (Juuti & Vuorela 2002: 39). Johtajan rooli organisaation oppimisessa, kollektiivisen minän ohjaamisessa erottaa johtajuuteen liittyvän oppimisen muusta oppimisesta. Johtajan tehtävänä on edistää organisaation oppimista olemalla itse esimerkkinä, suunnittelemalla avoimia organisaatioita, jotka ovat osallistuvia ja ennakoivia sekä tukemalla innovatiivisuutta. (Bennis & Nanus 1986: 136–143.)

Organisaatiossa tärkeitä elementtejä ovat henkilöstön mahdollisuudet vaikuttaa omaan henkilökohtaiseen kasvuunsa ja oppimiseensa. Työhön sitoutuminen, aloitekykyisyys, vastuuntuntoisuus ja omien vahvuuksien sekä heikkouksien tunnistaminen rakentavat vahvaa pohjaa oman toiminnan parantamiseen. Johtajien tehtävänä on luoda ilmapiiri, jossa jokaisella on mahdollisuus kehittyä. (Senge 1990:140–173; Sarala & Sarala 1997:

61.) Johtaminen voi siirtää johdettavat uuden tietoisuuden asteelle, johon kuuluvat vapaus, oikeudenmukaisuus ja itsensä toteuttaminen (Bennis & Nanus 1986: 146). Johtajan on ymmärrettävä ja omaksuttava myös itse vastaavat ominaisuudet, jotta todellinen synergia voitaisiin saavuttaa organisaatiossa. Jokaisen ihmisen on kuitenkin aloitettava oman mielen kehitysprosessi omista kokemuksistaan ja yhdessä muiden kanssa pyrittävä laajentamaan käsitystä kokonaisuudesta.

Taulukko 2. Kokonaisnäkemyksen estäviä ja edistäviä tekijöitä (Heikkilä & Heikkilää 2001a: 52 mukailen).

Kokonaisnäkemyksen kehittymistä estävät	Kokonaisnäkemyksen kehittymistä edistävät
Oman edun tärkeys	Yhteinen informaatio, voima ja resurssit
Autonomiaan pyrkiminen	Keskinäiseen riippuvuuteen pyrkiminen
Selkeitten ongelmien ratkaiseminen ja asettuminen toisten yläpuolelle	Epäselvien ongelmien ratkaisu ja toisten auttaminen
Syvennetään tietoa organisaatiosta	Syvennetään tietoa itsestä
Moraalisääntöjen tarkkailu Tutut ja helpot polut	Korkeiden moraalिसääntöjen asettaminen Haastavien ja uusien ongelmien kohtaaminen
Itseriittoisuus	Hyväksyty keskinäinen tuki
Pelon ja epäonnistumisen kieltäminen	Pelontunteen ja epäonnistumisen hyväksyntä
Vastataan kysymyksiin Tiedetään, osataan ja puhutaan	Tehdään kysymyksiä Ei tiedetä, ei osata ja kuunnellaan aktiivisesti

Heikkilä & Heikkilä (2001a: 52) kuvaa edellisessä taulukossa 2 kokonaisnäkemyksen muodostumista estäviä ja edistäviä tekijöitä. Kokonaisnäkemyksen kehittymistä estävät asiat viestivät suuruutta, varmuutta, itsekkyyttä, selkeää kulkemista ja syiden sekä syyllisten etsimistä itsemme ulkopuolelta. Näitä toteuttamalla tuetaan perinteisen keskustelukulttuurin jatkumista. Kokonaisnäkemyksen kehittymistä edistävät ominaisuudet puolestaan ilmaisevat tiettyä nöyryyttä, mutta uudenlaisen ajattelutavan opettelua ja tarpeellisuutta. Ne tukevat avoimen dialogikulttuurin kehittymistä. Todellisuus pakottaa kehittämään sellaisia foorumeita, joissa voidaan kohdata ristiriitaisia ongelmia ja ratkaista niitä yhdessä. Muutos ajattelussa ja toiminnassa avoimempaan dialogiin⁸ mahdollistaa yhdessä toisten kanssa laajemman yhteisen näkökulman etsimisen ja erilaisten käsitysten esille

⁸ Strateginen innovaatio edellyttää muutoksia olemassa oleviin organisaation älyllisiin toimintamalleihin. Dialogi reflektiivisenä keskustelumuotona mahdollistaa johtamisen mentaalisten mallien muutoksen tietoisesti kriittisen tarkastelun kautta. (Jacobs & Heracleous 2005.)

tuomisen sekä sen kautta toistemme ymmärtämisen paremmin. (Heikkilä & Heikkilä 2001a: 52–53.) Yksilöllisestä oppimisesta on siirryttävä arvostamaan koko organisaation oppimista, mikä tarkoittaa toiminnassa tavanomaisten rajojen ylittämistä eri osaamisaluilla. Asiat on silloin pakko nähdä enemmän kokonaisuuksina.

Organisaatiota, jossa taataan henkilöstön osallistuminen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi sekä pyritään avoimuuteen ja oman toiminnan kriittiseen itsearviointiin, voidaan kuvata matalana organisaationa. Organisaation osaaminen ymmärretään laaja-alaisena jäsenten omista työtaidoista organisaation toimintatapoihin ja aina kulttuuriin sisältyviin tiedostettuihin sekä tiedostamattomiin toimintakäytäntöihin ja -rutiineihin. Organisaation oppiminen tarkoittaa kollektiivisesti jaetun sisäisen tietoisuuden ja sitä ohjaavien toimintamallien sekä rutiinien muuttumista. Kyse on uutta luovasta oppimisesta ja uusien ajattel- ja toimintamallien tutkivasta etsimisestä. Kaiken takana on tietenkin henkilöiden välinen aktiivinen ja toimiva vuorovaikutus. (Sarala & Sarala 1997: 54–57.)

Tiedon hallinnan merkityksen korostuessa on tärkeää etsiä tekijöitä, jotka edistävät työyhteisön kykyä tuottaa uutta tietoa ja innovaatioita. Luovuus, oppiminen, innovatiivisuus ja kehittäminen ovat lähellä toisiaan (Seppänen-Järvelä 1999: 79–82). Matala ja joustava organisaatio antaa tilaa ja uskallusta innovaatioiden esiin tuomiselle. Organisaatiossa jaettu tieto on sovellettavissa olevaa tietoa, joka perustuu kokemuksen kautta kehittymiseen ja samalla se on osa yhteisöllisyyttä tiedon luomisen ja innovatiivisuuden tasolla (Jalava 2001: 121–131).

Organisaation toimivuudelle on tärkeitä yhteisen vision⁹ ja tavoitteiden määrittelemisen sekä arvojen täsmentäminen yhteisesti läpi koko organisaation. Tämä mahdollistetaan toimivilla vuorovaikutussuhteilla ja arvostamalla oppimista sekä yksilön omaa halua kehittää ja kehittyä. Vuorovaikutussuhteet ja viestintä ovat yhteydessä organisaation kulttuuriin tekijöihin, mutta tukemalla ja johtamalla osaamista voidaan vaikuttaa merkittävästi avoimuuden lisääntymiseen ja tiedon liikkumiseen työyhteisöissä. Organisaatiota

⁹ Vision voima on sen motivoivassa vaikutuksessa. Se antaa toiminnalle suunnan ja tarkoituksen sekä sitoo ihmisiä yhteen työskentelemään myönteisen tulevaisuuden hyväksi. (Lönnqvist 2002: 27–33.)

voidaan pitää oppivana ja oppimista edistävänä Otalan (2000) mukaan, jos seuraavat edellytykset täyttyvät.

Taulukko 3. Oppiva organisaatio (Ojala 2000: 32).

- Yhteinen *visio* ja *arvot*
- *Osaaminen* ja *oppiminen* arvona ja prosessina
- *Organisaatiokulttuuri tukee* oppimista ja osaamista, erilaisuus ja kyseenalaistaminen toivottavia
- *Vuorovaikutussuhteet* toimivia
- *Elinikäisen oppimisen* mahdollisuus
- *Toimintamahdollisuudet ja -edellytykset* oman työn kehittämiseen olemassa
- *Johtajat roolimalleina*
- *Jatkuva tietämys ympäristöstä* ja sen pohjalta oman tulevaisuuden luominen
- *Tiedon ja osaamisen jakaminen*
- *Matala ja joustava organisaatio; tiimi* perusyksikkönä

Strategiseen joustavuuteen¹⁰ kuuluu pitkäkestoinen sitoutuminen kehittämistyöhön ja kriittisten voimavarojen tukeminen. Organisaatiossa arvostetaan ja kehitetään silloin taitoja tiedon luomiseen, hankkimiseen ja siirtämiseen sekä käyttäytymisen muokkaamiseen refleктоimalla uutta tietoa ja oivalluksia. Tämä näkyy kykyä ratkaista ongelmia järjestelmällisesti, uusien lähestymistapojen kokeiluna, omista ja toisten kokemuksista oppimisenä sekä nopeana ja tehokkaana tiedonkulkuna organisaatiossa. (Wheelen & Hunger 1998: 7–8.) Työyhteisön kehitys ja asenteet edellyttävät kuitenkin aina myös johdon sitoutumista.

Saksalainen filosofi Immanuel Kant oli 1800-luvulla sitä mieltä, että kaiken tiedon ja osaamisen pohjalla on kokemus, mutta se ei ole kuitenkaan kaiken tiedon ainoa lähde. Tiedon ja osaamisen ilmenemiseen tarvitaan myös loogisen rationaalisen ajattelun ja empiirisen aistikokemuksen yhteistyötä. (Nonaka & Takeuchi 1995: 24.) Kognitiivinen psy-

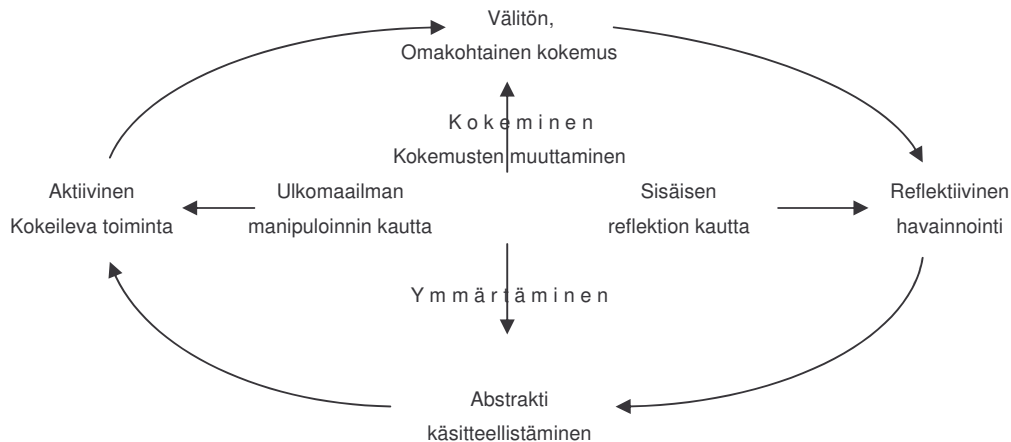
¹⁰ Parannettaessa organisaation strategista joustavuutta luomaan uutta osaamista suhteutettuna ympäristön muutoksiin edellytetään uudenlaista ajattelua keinoissa, joilla organisaatio luo ja hankkii uutta tietoa. Se edellyttää myös uusien käsitteiden muodostamista tiedon soveltamiselle suuremman strategisen vaikutuksen saavuttamiseksi. (Sanchez & Heene 1997a: 3–15.)

kologia näkee puolestaan ihmisen tiedon käsittelijänä, joka havaitsemisen, muistin, ajattelun ja muiden kognitiivisten toimintojen varassa suuntautuu aktiivisesti ympäristöön (Vuorinen 1992: 67). Työ sinällään toimii oppimisympäristönä. Työssä oppimisessa keskeisiä menetelmiä ovat yhteistoiminnallinen oppiminen, tiimioppiminen ja kokemuksellinen oppiminen. Yhteistoiminnallinen oppiminen on pienissä ryhmissä tapahtuvaa opiskelua yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja perustana on toisten auttaminen sekä jokaisen aktiivinen osallistuminen toimintaan. Tiimioppimisessa puolestaan keskitytään kehittämään tiimejä ja sen kautta pyritään kohti oppivaa organisaatiota. Tärkeimpiä oppimisyksiköitä nykyaikaisissa organisaatioissa ovat tiimit, eivät niinkään yksilöt. (Senge 1990: 10; Sarala & Sarala 1997: 138–144.)

Kolb (1984: 21, 42) kuvaa kokemusoppimista syklinä, jossa omakohtaiset kokemukset virittävät ajattelua ja ohjaavat toimintaa (kuvio 4). Välitön omakohtainen kokemus, reflektiivinen havainnointi, abstrakti käsitteellistäminen ja aktiivinen kokeileva toiminta muodostavat kehän, johon kuuluvat kokemusten ymmärtämisen ja muuntamisen dimensiot. Konkreettinen kokemus on havainnoinnin ja reflektoinnin perusta, johon liittyy kiinteästi teoreettinen tieto. Teoreettisia käsitteitä voidaan muuttaa merkityksellisiksi kokemusten avulla, joka muutosprosessi sisältää aktiivista toimintaa ja havainnoivaa pohdintaa. Reflektio on kokemusoppimisen jatkuva prosessi, jolla tarkoitetaan oman toiminnan ja ajattelun pohdiskelua. Se on aktiivista itsearviointia, jonka edellytyksenä on avoin asennoituminen ja älyllinen ajattelun taito. Reflektio toiminnan ajatteluna on toistuva, joskin epäyhtenäinen prosessi (Adams 1996: 50).

Oppiminen on prosessi, missä tieto luodaan kokemuksen muutoksen kautta. Oppiminen muuntaa kokemusta sekä objektiivisesti että subjektiivisesti ja oppimisen ymmärtäminen vaatii ymmärtämään tiedon luonnetta, myös päinvastoin. Yksilön kehittyminen kokemuksellisen oppimisen kautta kohdistuu tapahtumiin sisäisten luonteenpiirteiden ja ulkoisten olosuhteiden välillä sekä henkilökohtaisen ja sosiaalisen tiedon välillä. Tämä on sosiaalinen oppimisprosessi kokemuksista, jotka muovaavat ja toteuttavat yksilön kehittymismahdollisuuksia. (Kolb 1984: 38, 133.) Konkreettinen kokemus, kokemusten vaihto ja intuition muodostuminen liittyvät organisaation sosiaalisiin prosesseihin, joissa yhteisen

kokemuksen jakaminen ja käyttöön ottaminen ovat olennaisia toimintoja (Järvinen & Poikela 2000: 321).



Kuvio 4. Kokemusoppimisen ulottuvuudet Kolbin mukaan (Kolb 1984: 42; Sarala & Sarala 1997: 139).

Oppiminen on erityisesti myös tiedon luomisen prosessi, joka tapahtuu ympäristön ja oman itsen kanssa vuorovaikutuksessa. Oppimisen reflektiivinen¹¹ toiminta mahdollistaa yksilön omien päätöksentekoprosessien tarkastelun ja rakentavan kriittisyyden suhteessa muihin työyhteisön jäseniin. Epävarmuuksien ja taidon sekä tiedon aukkoja voidaan analysoida ja samalla kohdata ongelmallisia sekä kivuliaita episodeja. Epäonnistumiset ja virheet toimivat elinvoimaisen kokemisen tärkeinä lähteinä ja kasvun mahdollistajina (Bennis 1989: 185). Reflektio¹² tarkoittaa näkyväksi tekemistä eli kokemuksen mieleen palauttamista, analysoimista ja arvioimista. Se on peilaamista, joka auttaa yksilöä tunnistamaan omat oppimisen tarpeensa. Arvioivaan ammatillisuuteen kuuluu oman ammatillisen toiminnan kriittinen tarkastelu ja ajattelu- sekä toimintamallien kyseenalaistaminen suhteessa ammatillisen kehittymisen kokonaisuuteen. Reflektion tavoitteena on muutok-

¹¹ Yksilöiden työssä oppimisen keskeinen muoto on oman toiminnan reflektointi työn aikana. Oppimisen ymmärtämisen avain on reflektion ja kontekstin käsitteiden välisessä suhteessa. Erityisesti aikuisen oppimisen ytimenä on oman toiminnan tarkastelu reflektiivisesti. (Järvinen & Poikela 2000: 316–324; Leppänen 2002: 66–85.)

¹² Osaamisen rakentamista ja hyödyntämistä voidaan pitää reflektiivisenä prosessina, koska osaamisen tunnistaminen ja reflektio ovat erityisiä keinoja järjestelmällisesti pelkistää mahdollisuuksia ja luoda vaihtoehtoja samaan aikaan (Van der Vorst 1997: 251).

sen sekä oppimisen helpottaminen, jossa kokemus toimii oppimisprosessin käynnistäjänä. (Karvinen 1996: 30–32; Ranki 1999: 92–95; Bolton 2001: 14.)

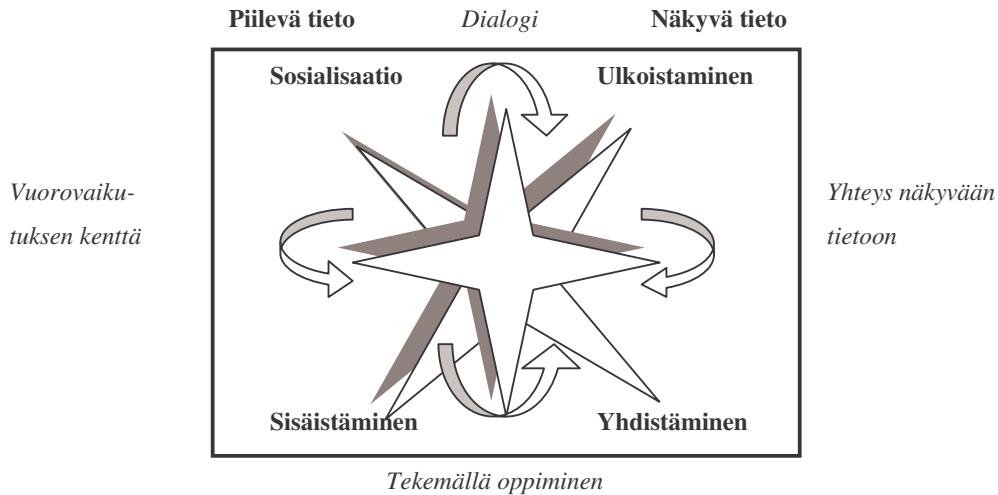
Oppimisen lähteet muodostuvat kolmesta tiedon alueesta, joilla on yhteinen konteksti. Julkisen tiedon alue on avoin jokaiselle yhteiskunnallisina teksteinä, kuten valtiollisina dokumentteina tai ammatillisina ja teoreettisina kirjoituksina sekä kirjoina. Henkilökohtainen tiedon alue on yksityinen, ainoastaan yksilön omiin ammatillisiin kokemuksiin pohjautuva. Suurin osa reflektoitavasta materiaalista on tilannetietoutta, jota ihmiset ovat kuljettaneet mukanaan sekä ajatuksia ja tunteita, jotka löytyvät yksilön muistista ja asenteista. Tiedon jaettu¹³ alue kytkeytyy olemassa olevaan ryhmäprosessiin koulutus- tai oppimistapahtumassa, jossa yksilön oma henkilökohtainen tietotaito kytkeytyy muiden jäsenten tuottamiin kertomuksiin, oletuksiin ja esimerkkeihin. (Bolton 2001: 39–40.) Tiedon jakamisen idea lähtee sovellettavissa olevasta tiedosta, joka on kehittynyt kokemuksen kautta ja teoreettinen tieto vaatii aina rinnalleen työtilanteissa tuotettua kokemuksellista sekä informaalista tietoa (Jalava 2001: 121–131).

Organisaatiossa syntyy uutta tietoa eksplisiittisen ja piilevän (hiljaisen)¹⁴ tiedon vuorovaikutuksessa. Muuntumisprosessi tapahtuu tiedon sosialisointin, ulkoistamisen, yhdistämisen ja sisäistämisen perusteella. Sosialisointi on prosessi, missä piilevä tieto löytyy jaettujen yhteisten kokemuksen kautta. Ulkoistaminen tarkoittaa piilevän tiedon muuttamista eksplisiittiseksi sanoin ja käsittein, mikä on syvällisintä tiedon muuttamista. Tiedon yhdistämisessä on kyse selvästi havaittavan tiedon liittämistä muuhun tietoon ja näin uuden eksplisiittisen kokonaistiedon käyttöönotosta. Sisäistämisessä eksplisiittinen tieto lisää piilevän tiedon määrää ja johtaa tiedon sisäistämisen sekä uudelleen määrittämisen

¹³ Organisaation tiedon jakamisen esteisiin ja johtajien sekä työntekijöiden halun jakaa tietoaan vaikuttavat heidän sitoutumisasteensa organisaatioon, tietoisuus oikeudenmukaisuudesta ja luottamus työolosuhteisiinsa. Organisaation oppimisen osaamiseen on johtajan/esimiehen roolilla tiedon jakamisen helpottajana (facilitator) merkittävä myötävaikutus. (MacNeil 2003.)

¹⁴ Piilevän (hiljaisen) tiedon määrää ja käyttöä organisaatiossa ei voi mitata yksinkertaisilla kvantitatiivisilla termeillä. Sen arviointi ja käyttö riippuu havainnoitsijan tulkinnoista ja on siksi hyvin subjektiivista. Hiljaisen tiedon käyttöä arvioitaessa tulee huomioida kommunikaatioon, muistiin, motivaatioon ja tilannekohtaisuuksien rakentuvat järjestelmät. (Koskinen 2003.)

kautta yksilön uusiutumiseen. Yksilön uusiutuminen taas merkitsee koko organisaation uudistumista. (Nonaka & Teece 2001: 16–21, Nonaka & Takeuchi 1995: 62.)



Kuvio 5. Tiedon muuntumisprosessi (Nonaka & Takeuchi 1995: 71 mukailten).

Yksilön osaaminen käy ilmi hänen toiminnassaan, vaikkei hän osaisikaan ilmaista osaamistaan. Organisaation rikkain ja arvokkain tietovaranto onkin henkilöstön piilevän tiedon varastoissa. (Ståhle & Grönroos 1999: 90.) Piilevän tiedon strateginen arvo organisaatiossa vahvistaa sen tiedon sisältöä, jota voidaan luonnehtia miten, miksi ja mitä - tietona sekä käyttää muuttuvissa ympäristöissä (Sanchez & Heene 1997a: 12–13). Piilevä tieto on tärkein perusta tehokkaalle johtamistyölle ja myös sen huonontumiselle. Tehokkaan johtamisen perustehtävänä on määritellä ja muuttaa käyttäytymistä, jonka edellytetään saavan aikaan organisaation tavoitteiden muuttumisen yleiseksi käytännöksi. Yleinen käytäntö toteutetaan taitavalla toiminnalla ja toiminta, joka on taitavaa, pohjautuu pääasiassa piilevään tietoon. Tällaisesta toiminnasta muodostuu itseään vahvistava vallitseva tila, jonka ominaisuuksilla on taipumus vähentää aukkoja ja epäjohtonmukaisuuksia piilevässä tiedossa. (Argyris 1999: 54–55.)

Oppiminen, tiedon ja tarkoituksen luominen, tapahtuu tiedon aktiivisen laajentamisen kautta ja perustuu ajatuksiin ja kokemuksiin ulkopuolisesta maailmasta sekä sisäisesti refleктоimalla näitä kokemuksia ja ajatuksia (Kolb 1984: 52). Tieto¹⁵ ja osaaminen ovat tärkeä pääoma organisaatioille ja työntekijöille. Tiedon johtaminen voidaan määritellä prosessiksi, joka on tiedon luomista, hankintaa, varastointia, jakamista ja sen soveltamista käytännön työhön. Tärkeä tavoite on tiedon merkityksellisyys ja tehokas sovelletavuus päätöksentekotilanteissa. Osaamisen johtaminen edellyttää, että strategia ja tavoitteet puretaan osaamistarpeiksi jokaiselle jäsenelle ja koko työyhteisölle. Organisaatiossa on olennaista määritellä ja konkretisoida, mitä tiedon ja osaamisen johtaminen siellä tarkoittaa. Tämän asian täsmentäminen tehostaa tiedon soveltamista myös päätöksentekotilanteissa. (Sydänmaanlakka 2001: 164–176.)

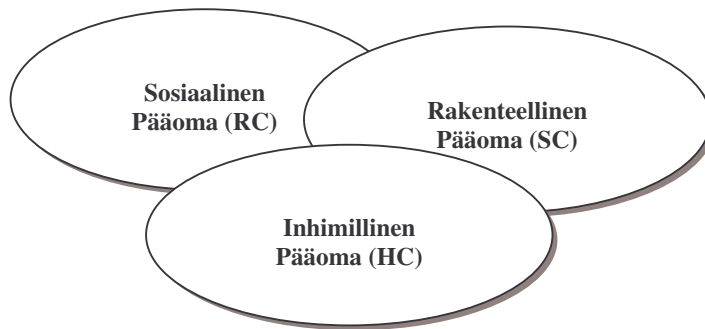
2.3.2. Oppimisen ja osaamisen johtaminen

Voimavaralähtöisesti¹⁶ ajatellen tietämys organisaatiossa voidaan jakaa aineelliseen ja aineettomaan pääomaan. Näkyvä pääoma tarkoittaa aineellista pääomaa, josta on vähennetty organisaation näkyvä velka. Aineeton pääoma¹⁷ muodostuu organisaation sisäisistä ja ulkoisista suhteista sekä yksilöllisestä pätevyydestä, osaamisesta. (Sveiby 1997: 8–13.) Kulttuurisesti sitä voidaan luonnehtia organisaatiossa laatu-tietoisuutena ja asiakaslähtöisyytenä sekä valmiutena johtaa muutosta, tehdä uudistuksia, työskennellä tiimimaisesti ja vastata haasteisiin (Hall 1997: 41). Osaaminen voidaan määritellä työssä vaadittavien tietojen ja taitojen hallinnaksi sekä niiden soveltamiseksi käytäntöön. Tämä organisaation osaamispääoma (Intellectual Capital) jakautuu osa-alueisiin, jotka ovat inhimillinen pääoma (Human Capital), rakenteellinen pääoma (Structural Capital) ja sosiaalinen pääoma (Relation Capital). Kuviossa 6 nämä kolme osa-alueita muodostavat organisaation voimavarojen kokonaisuuden, jota voidaan kutsua myös aineettomaksi pääomaksi ts. $IC=HC+SC+RC$.

¹⁵ Tieto on kapasiteettia tehokkaaseen toimintaan (Senge 1999: 53–60; Leppänen 2002: 66–85).

¹⁶ Penrosen (1966: 24–26, alkuperäinen 1959) mukaan organisaatio on tuottavien voimavarojen kokoelma, joka sisältää aineellisia ja inhimillisiä kokonaisuuksia. Organisaatio on enemmän kuin hallinnollinen yksikkö. Se on tuottavien voimavarojen kokoelma, jota määrittävät hallinnolliset päätökset.

¹⁷ Työ edellyttää palveluksia, joiden järjestäminen perustuu ihmisten kykyjen, sosiaalisen pääoman, informaation ja kommunikaatioteknologian yhdistelmiin (Schoemaker & Jonker 2005).



Kuvio 6. Organisaation osaamispääoma (Sveiby 1990: 93–120; Valtiovarainministeriö 2001: 7 mukailleen).

Organisaation *osaamispääoma* muodostuu yhdessä näiden kolmen tekijän yhteisvaikutuksena. *Inhimillinen*¹⁸ *pääoma* tarkoittaa yhteistä tietoa ja osaamista, mikä liittyy työtehtävien suorittamiseen, työmotivaatioon ja -kykyyn sekä sitoutumiseen. Käsitteenä se ymmärretään paremmin inhimillisinä voimavaroina. Tämä osaaminen sisältää pääasiassa organisaation arvot, kulttuurin ja toiminta-ajatuksen/ideologian ja vaikuttaa jatkuvasti dynaamisesti muihin pääomiin. Ihmisten toiminnasta seuraa organisaation menestyminen. Inhimillisessä pääomassa ovat näkökulmana yksilön ominaisuudet. *Sosiaalisen pääoman*¹⁹ käsite tuo inhimillisen pääoman rinnalle yhteisöllisen näkökulman tarkoittaen ihmisten välisiä suhteita, asiakassuhteita, sidosryhmäsuhteita, johtamisjärjestelmiä, normeja. Siihen sisältyy sekä inhimillistä että rakenteellista pääomaa ja se voidaan käsittää laajempänä kokonaisuutena. Yhteiskunnallisesti ajateltuna luottamus²⁰ ja sosiaalinen pääoma ovat yhdessä avaintekijöitä tiedonkulun, oppimisen ja innovaatioiden syntymisessä (Ruuskanen 2002: 20). *Rakenteellinen pääoma* on tietovarantoa, joka kuuluu organisaatiolle ja sisältää menettelytavat, järjestelmät, teknologian, organisatorisen rakenteen

¹⁸ Risling kuvaa tietoyhteiskuntaa adhokratiana ja adhokraattista organisaatiota jakautuneena inhimilliseen ympäristöön ja järjestelmäympäristöön. Inhimillisen ympäristön käsitteitä ovat yhteistyö, luovuus, johtajuus ja kommunikointi, kun taas järjestelmäympäristöön kuuluvat rakenne, strategia, johto ja informaatio. Hyvässä ja tehokkaassa organisaatiossa nämä ympäristöt toimivat sopusoinnussa keskenään. (Risling 1987: 167–168.)

¹⁹ Vahva sosiaalinen pääoma lisää kanssakäymistä organisaatiossa ja samalla johtaa tehokkaaseen toimintaan sekä lisää ihmisten sitoutumista (Hannus 2004: 269–270).

²⁰ Kommunikointitilanteissa luottamusta ts. psykologista turvallisuutta kokevat yksilöt tuottavat enemmän innovatiivisia ja luovia panoksia (Kivikko 1984: 225).

jne. (Sveiby 1990: 93–120; Kajanoja 1998: 37–51; Mäkipeska & Niemelä 1999: 49–52; Ståhle & Grönroos 2000: 47–53; Kauppa- ja teollisuusministeriö 2001: 41.)

Sveibyn (1997) mukaan aineettoman pääoman arvioinnin oletuksena on, että ihmiset ovat liiketoiminnan ainoita todellisia toimijoita. Henkilöstö luo organisaation rakenteet ja tietovarannon. Osaaminen on rajatonta, kasvavaa voimavaraa, jonka arvo lisääntyy käytettäessä ja sitä osaamista on pyrittävä jakamaan muiden kanssa. Työntekijöiden osaaminen tarkoittaa kykyä toimia moninaisissa tilanteissa aineellisen ja aineettoman varallisuuden luomiseksi. Yksilöllinen osaaminen koostuu koulutuksesta ja kokemuksesta. Osaaminen on silloin organisaation sisäisten ja ulkoisten rakenteiden lähde. Sisäiseen rakenteeseen kuuluvat toimintamallit ja tietojärjestelmät sekä organisaatiokulttuuri. Työntekijöiden osaaminen ja sisäinen rakenne yhdessä muodostavat organisaation. Ulkoista rakennetta puolestaan edustavat asiakas- ja toimittajasuhteet sekä organisaation maine tai imago. Asiakkaat ovat arvon lähteitä, koska he asiakasvuorovaikutuksen kautta nostavat työntekijöiden osaamista.

Osaamisen infrastruktuuri muodostuu monenlaisesta osaamisesta. Se voidaan määritellä organisaatioissa tiedolliseksi tai taidolliseksi osaamiseksi. Organisaation toiminta on kuitenkin inhimillistä toimintaa, joka edellyttää tietojen ja taitojen lisäksi sosiaalisen ja tunneosaamisen hallintaa sekä sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. Osaamisessa onkin syytä painottaa kognitiivisia, emotionaalisia ja sosiaalisia аспекteja. Osaamistarve tulisi määritellä seuraaviin osa-alueisiin:

- Tietojen ja taitojen hallintaan
- Sosiaaliseen osaamiseen, kuten erilaisiin vuorovaikutustaitoihin
- Emotionaaliseen osaamiseen eli kykyyn kohdata ja käsitellä tunteita
- Tahtoon eli kykyyn uskoa päämäärään

Suurin osa tiedostahan on dokumentoimatonta ja artikuloimatonta, eikä sitä voida irrottaa arvoista ja kulttuurista. Osaamisen alueita ovat erityisesti yhteistyötaidot, vuorovaikutus, organisaatio-oppiminen, verkottuminen ja tietämyksen hallinta, jotka vaativat uusien johtamis- ja organisointitapojen kehittämistä. Osaaminen konkretisoituu työyhteisöissä, jotka usein ovat professionaalisia ammattikuntia ja joissa tieto sekä kokemus kulkevat olennaisesti yhdessä. Ihmisten tietojen, taitojen ja kokemuksen vuorovaikutukselliseen yhdistä-

miseen tarvitaan luottamuksellista ilmapiiriä, sosiaalista pääomaa. (Hautamäki 1998: 89–92; Mäkipeska & Niemelä 1999: 81–84; Ranki 1999: 26–30.)

Oppiminen ja osaaminen ovat organisaation toimintakyvyyden olennaisia tekijöitä. Niiden hyöty näkyy silloin, kun toimintaedellytykset luodaan henkilöstön motivoitumista kannustaviksi. Koulutuksen ja kokemuksen kautta saavutettua tietotaitoa ei tulisi jättää vain yksilön omaisuudeksi, vaan organisaation tulisi mahdollistaa ja rohkaista yksilöä hyödyntämään lisääntyntä osaamistaan. Ydinosaaminen edellyttää nimensä mukaisesti soveltuvuutta ja taitoa (Hamel & Prahalad 1994: 208). Organisaation johdon tehtävänä on turvata koko organisaation toimintakyvyyden kehittymistä ja sitä kautta palvelujen laatua ja tuottavuutta. Oppimismahdollisuuksien tulisi olla ihmisten ulottuvilla aina, kun niitä tarvitaan. (Sarala & Sarala 1997: 35–41.)

Ammatillinen pätevyys²¹ on tietoa, joka liittyy työprosessiin suppea-alaisena tai hyvin laajana. Tieto voi olla kokemusperäistä, teoreettista, adaptiivista tai innovatiivista. Suppea-alainen pätevyys saattaa johtaa pysyvyyden arvostamiseen, muutosten vastustamiseen tai uupumukseen. Laaja-alainen, analyttinen ja innovatiivinen pätevyys mahdollistaa sopeutumisen, kehittymisen ja uskalluksen muuttaa työtä jatkuvasti. Ammattitaito todentuu käytännössä työtehtävien vaatimusten ja koulutuksessa saatujen perusvalmiuksien yhteen sovituessa tietyssä sosiaalisessa kontekstissa (Kivinen, Rinne, Kankaanpää, Haltia & Ahola 1993: 29; Pelttari 1997). Ammatillinen pätevyys on lähes synonyymi kompetenssille²². (Leppänen 1994: 70–71; Lindfors, Penttinen & Rauhala 1999: 8–20.) Kompetenssin (Competence) voidaan kuitenkin ajatella merkitsevän laaja-alaisempaa ja moninaisempaa osaamista organisaatiossa. Kompetenssilla tarkoitetaan kaikkea organisaatiossa saatavissa olevaa varallisuutta, kyvykkyyksiä, tietämystä, tietotaitoa sekä teknologioita, yksilöllisiä taitoja ja osaamista kuin myös näiden järjestelmällistä hyödyntämistä kokonaisvaltaisesti (Durand 1997: 129).

²¹ Ammatillinen pätevyys on organisaation ydinpätevyyttä, sitä tietoa, joka vastaa liikeidea tai toimintaideologiaa. Ammatillisesti pätevän johdon tehtävänä on saada liikeidea/toimintaideologia elämään ja toteuttamaan ammattitaitoisten yksilöiden avulla. (Sveiby 1987: 56.)

²² Kompetenssi on organisaation kyky ylläpitää voimavarojen järjestelmällistä hyödyntämistä tavoin, jotka auttavat organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa (Sanchez & Heene 1997b: 7–9).

Kompetenssin²³ osatekijöitä ovat: 1) suoriutuminen sosiaalisissa rooleissa, 2) oma käsitys itsestä, 3) kyky toimintaan vuorovaikutuksellisesti, 4) tunteiden hallinta, 5) kehitysmuutosten ohjaaminen, 6) voimavarojen realistinen hyödyntäminen, 7) kognitiivinen toiminta ja 8) stressinsietokyky. Kompetenssiin kuuluu lisäksi perustiedon omaksuminen eli koulutus, erityisosaamistaidot, yksilön asenteet ja arvot, motiivit ja tahto sekä osaltaan työhön vaikuttavat yksilön piirteet. Hyvinvointi työssä merkitsee käytössä olevien voimavarojen potentiaalista hyödyntämistä, jatkuvan kehityksen turvaamista ja motivoivaa aktiivista ympäristön käsittelyä, joka on sidoksissa ihmisen ja työn vuorovaikutukseen. (Lepänen 1994: 70–71; Lindfors, Penttinen & Rauhala 1999: 8–20.)

Organisaation menestyminen ja toimintakyvykkyys perustuvat ydinosaamisen muuntamiseksi tehokkaiden prosessien avulla palveluiksi ja tuotteiksi, jotka tuottavat arvoa asiakkaille. Ydinosaaminen koostuu tavoitteiden mukaisesta tietotaidosta, kokemuksesta ja osaamisesta, jotka taidokkaan johtamisen myötä kehittämällä ja mahdollistamalla kannustavia olosuhteita kiteytyvät yksilön ja organisaation kyvykkyyksiksi. (Sarala & Sarala 1997: 35.) Ydinosaaminen²⁴ on nippu taitoja ja tekniikoita, jotka antavat mahdollisuuksia organisaation tuottaa erityistä hyötyä asiakkaille (Hamel & Prahalad 1994: 199). Se voidaan määritellä osaamiseksi, jolla organisaation strategia toteutetaan. Analysoimalla ympäristöä ja omia vahvuuksiaan organisaatio voi näin tunnistaa merkittävät ydinosaamisalueensa, joilla pystyy tuottamaan lisäarvoa asiakkaalle tulevaisuudessa. (Mäkipeska & Niemelä 1999: 81–84.)

Yksilön tietotaidon, kokemuksen ja osaamisen hyödyntäminen vaatii joustavaa toimintakulttuuria²⁵ ja motivoivaa johtamistaitoa. Toimintatilanteet on jäsennettävä uudella tavalla ja yhdistettävä osaamisen kehittäminen osaksi tuottavaa palvelujärjestelmää. Osaami-

²³ Kompetenssit voidaan jäsentää proseduaalisiin, motivationaalisiin ja toiminnallisiin alaryhmiin. Proseduaaliset ovat toimintatapoja ja taitoja, joilla käsitteellisiä asioita hyödynnetään konkreettisissa tilanteissa. Motivationaaliset kompetenssit liittyvät vuorovaikutukseen ympäristön kanssa ja asenteisiin, kuten minäarvostukseen ja itseluottamukseen. Toiminnalliset kompetenssit ovat psykologisia valmiuksia suorituksen toteuttamiseen, esim. ongelmanratkaisu, kriittinen ajattelu yms. (Ruohotie & Honka 2003: 17.)

²⁴ Ydinosaaminen edustaa yksilöllisten taitojen moninaisuuksien yhdentymistä ja sisältää runsaasti hiljaista ja näkyvää tietoa (Hamel 1994: 11–12).

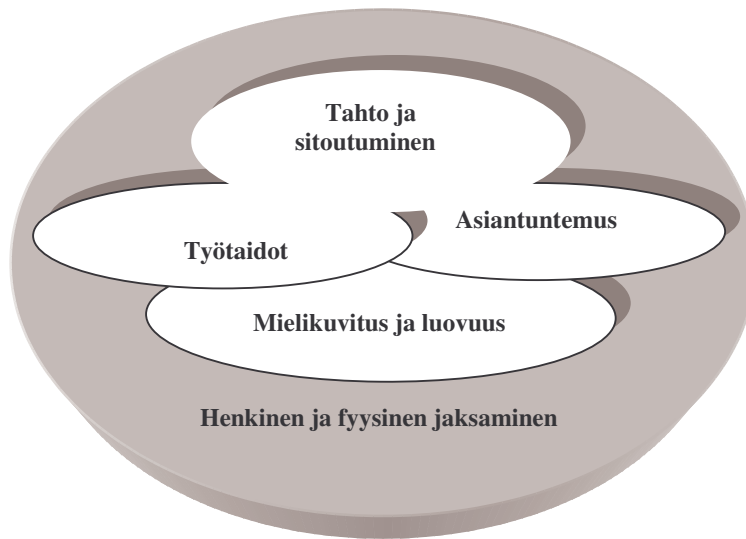
²⁵ Joustavan, yhtenäisen ja tavoitesuuntautuneen osaamis yhteisön (Community of Competence) jäsenet voivat todennäköisesti hyödyntää ainutlaatuisista, jaettua osaamista, hiljaista ja näkyvää tietoa sekä kokemusta perinteisiä ryhmämuotoja tehokkaammin. Jatkuva haaste on saada ihmiset todella ajattelemaan, mitä he tekevät, jakamaan tietoa ja työskentelemään yhdessä yhteistoiminnallisesti. (Smith 2005.)

sen johtaminen lähtee liikkeelle organisaation strategiasta, visiosta ja tavoitteista. Strategisen suunnan ja tahtotilan löytäminen on tärkeää, mutta samalla on välttämätöntä luoda valmiuksia jatkuvaan uudistumiseen ja oppimiseen (Hannus, Lindroos & Seppänen 1999: 10–12). Oppivan organisaation paradokseina voidaan pitää sekä yhteisöllisyyttä että voimakasta yksilöllisyyttä. Vaikka johtamisen vastuu hajaantuu johtamistyötä tekevien kesken läpi organisaation, ilmenee vastuullisuus kuitenkin ainoastaan yksilön valinnan seurauksena. (Senge 1990: 360.) Ydinosaaminen edustaa oppimisen summaa eri yksilöiden taitoyhdistelmien ja organisaation yksiköiden sisällä (Hamel & Prahalad 1994: 203). Vastuu oppimisesta on käytännössä aina yksilöllä itsellään, mutta organisaation tehtävänä on antaa osaamisen kehittymiselle suunta, luoda mahdollisuudet ja tukea motivaatiota. Voidaan puhua sosiaalisesta oppimisesta, joka tarkoittaa yksilön ja ympäristön vastavuoroista prosessia. Yksilö arvioi omaa toimintaansa, jonka tuloksellisuudella on sitä motivoivampi merkitys mitä lähempänä se on yksilön tavoitetasoa. Yksilöosaamisen johtaminen tarkoittaaakin strategisten valintojen kannalta olennaisen osaamisen tunnistamista ja tehokasta kehittämistä. (Bandura 1977: 195; Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000: 17–27, 94–95; Ståhle & Grönroos 2000: 223–227.)

Organisaation johdon tulee ymmärtää ydinosaamisen johtaminen ja sisällyttää se osaksi johtamistehtäviä tunnistamalla oikea ydinosaaminen, varmistamalla ydinkyvykkyyden hankkiminen, rakentamalla ja hyödyntämällä ydinosaamista sekä turvaamalla inhimillinen osaamisen johtaminen. Johtamistyön ydinosaamista onkin inventoitava osaamiseen. (Hamel & Prahalad 1994: 224; Hamel 1994: 25–33.) Organisaatio ja johdon kyvykkyys puolestaan vaikuttavat siihen, miten joustavasti osaamisvoimavarat hyödynnetään ja miten kukin yksilö pääsee toteuttamaan omia taipumuksiaan ja soveltamaan oppimaansa. Henkilökohtaiset kehittämissuunnitelmat voidaan yhdistää organisaation tarpeisiin ja yksilön kehityspyrkimyksiin. Siirtyminen osaamista edellyttäviin ja vaativampiin tehtäviin organisaatiohierarkiassa vaatii yksilöltä sekä mahdollisuutta että halua soveltaa uusia tietoja ja taitoja. Johtajien henkilökohtaiset ominaisuudet ja valmiudet ovat ratkaisevia osaamisen johtamisessa. (Valtiovarainministeriö 2001: 11–13.)

Ihmisoosaamisen tarve on suuri jokaisessa organisaatiossa ja kaikilla tasoilla. Johtajan tehtävänä on antaa oppimisen toiminnoille merkitys mahdollistamalla reflektio, etteivät tai-

dot ja osaaminen muuttuisi arkisiksi, jopa hyödyttömiksi rutiineiksi (Ruohotie 1998: 139–141). Tietoa ja osaamista ei voi johtaa kuten fyysisiä resursseja, koska ne kytkeytyvät vaikeasti haltuun otettaviin ihmisyksilöitä koskeviin asioihin kuten tahtoon, sitoutumiseen, innostukseen, mielikuvitukseen, luovuuteen, henkiseen ja fyysiseen jaksamiseen. Tämä tiedon ja osaamisen monisidonnaisuus lisää johtamisen haasteellisuutta. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000: 239–242.)



Kuvio 7. Yksilöllinen tiedon ja osaamisen monisidonnaisuus (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000: 240 mukailleen).

Osaaminen tietopääomana tarkoittaa henkilöstön tietotaitoa, joka on yhdistetty organisaation hallitsemaan informaatioon tai osaamisalustaan (Stähle & Laento 2000: 31). Osaaminen, vaikutussuhteet ja informaation virtaus ovat riippuvuussuhteessa keskenään. Ilman riittävää osaamisen tasoa tiedon virtaamisesta ei ole hyötyä, eikä ilman tiedon virtaamista parhainkaan osaaminen toimi organisaation kasvun reservinä. Lisäksi ilman sisäisiä ja ulkoisia toimivia suhteita tieto ei voi virrata. Tietoa vaihdetaan aina olosuhteissa, jotka syntyvät ihmisten välisten suhteiden ja heidän osaamisensa yhteisvaikutuksesta. Näin samalla kasvaa organisaation tietopääoma. (Stähle & Grönroos 1999:72–80.)

Johtajien henkilöstöjohtamiseen liittyvät tehtäväalueet edellyttävät taitavaa ihmisosaamista. Näitä tehtäväalueita ovat mm. rekrytointi, perehdyttäminen, koulutus ja kehittäminen, palkitseminen, tiedottaminen, työyhteisön kehittäminen sekä muutoksen johtaminen. Hyvällä ihmisten johtamisella voidaan vaikuttaa ihmisten motivaatiotasoon, jolla taas on olennainen vaikutus yksilön suoritustasoon. (Sydänmaanlakka 2001: 102–108.) Suorituksen, osaamisen ja tiedon johtaminen ovat johtajuuden ulottuvuuksia, joiden kautta organisaatiossa on mahdollista tasapainottaa tehokkuutta, oppimista ja hyvinvointia (Sydänmaanlakka 2004: 101).

2.3.3. Strategialähtöisyys johtamistyössä

Strategia käsitteenä ja ajatteluna on vanha ja juontaa juurensa sodankäynnissä käytetyistä termeistä. Strategia²⁶ tarkoitti oppia sodan voittamisesta ja taitoa johtaa sotaa. Liikkeenjohdossa ja myös julkisessa toiminnassa on otettu käyttöön strategia-ajattelu, joka tarkoittaa pitkántähtäimen toimintasuunnitelmaa tai laajempaa toimintakokonaisuutta tulevaisuus huomioiden. (Kamensky 2000: 16; Hannus 2004: 9–14.) Strategiaan liitetään usein kilpailu, mikä pohjautuu toiminnan houkuttelevuuteen ja siihen vaikuttavien pelisääntöjen syvälliseen ymmärtämiseen. Tällainen perustrategia vaatii menestyäkseen erilaisia taitoja ja ominaisuuksia, jotka kuvastuvat organisaation rakenteen ja kulttuurin eroissa. (Porter 1988: 13–47.)

Organisaation strategisen toiminnan tärkeimpiä ulottuvuuksia ovat johtamisen ongelmien rajaaminen, ongelmaratkaisuprosessien mahdollistaminen ja ympäristömuuttujien huomiointi. Strateginen suunnittelu on osa organisaation toimintaprosessia, jossa johtamisen sisäisellä rakenteella ja ulkoisilla sidossuhteilla, päätöksenteolla ja toimeenpanolla sekä teknistaloudellisella, psykososiaalisella ja poliittisella informaatiolla on tärkeä merkitys. (Ansoff & Hayes 1976: 1–5.) Strategisella suunnittelulla saadaan organisaatio vastaamaan tulevaisuuden toimintaympäristön vaatimuksiin (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002: 319). Strategia voidaan ymmärtää myös tiettyjen päätöksentekosääntöjen yhdistel-

²⁶ Strategian käsite ilmestyi liike-elämään 1950-luvulla, jolloin tuli tärkeäksi vastata ympäristön epäjatkuvuuteen (Ansoff 1984: 52).

mänä, jolla ohjataan organisaation käyttäytymistä. Tämä yhdistelmä koostuu: 1) mittareista, joilla arvioidaan organisaation nykyistä ja tulevaa suorituskykyä, 2) säännöistä, jotka määrittelevät suhdetta ulkoiseen ympäristöön, 3) säännöistä, joiden merkitys liittyy sisäisiin suhteisiin ja työjärjestyksiin sekä 4) säännöistä, jotka ohjaavat organisaation päivittäistä toimintapolitiikkaa. (Ansoff 1984: 52–60.)

Strategia voi kehittyä eksplisiittisesti jonkin suunnitteluprosessin seurauksena tai implisiittisesti eri toiminnallisten yksiköiden aktiivisen toiminnan kautta (Porter 1987: 13–20). Toimintastrategiassa organisaation perustavoitteet, toimintaperiaatteet ja päätoiminnot muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden, jossa otetaan huomioon toiminnan luonne ja laajuus uhkineen ja mahdollisuuksineen sekä taloudellisine ja henkisine voimavaroineen (Kauhanen 2003: 17). Strategiaa laadittaessa tulisi ottaa huomioon ja käsitellä perustellusti toiminnan vahvuuksia ja heikkouksia uhkien sekä mahdollisuuksien kautta laajalaisesti (SWOT -analyysi). Vahvuuksia ja mahdollisuuksia kartoittamalla ja hyödyntämällä voidaan lieventää tai jopa välttää organisaation mahdollisia heikkouksia ja päästä optimaaliseen tasapainoon strategisessa toiminnassa. (Kamensky 2000: 172.)

Strategia pitää sisällään seuraavat elementit:

- Lähtökohtana on organisaation muuttuva toimintaympäristö
- Organisaation tahtotilan, päämäärien ja tavoitteiden määrittämisen sekä keskeiset suuntaviivat
- Vaikutukseltaan merkittävimmät valinnat, jotka liittyvät asiakkaisiin, tuotteisiin/palveluihin ja kanaviin sekä arvoihin eri vaihtoehtojen joukosta ja asioiden laittaminen tärkeysjärjestykseen
- Merkittävimmät päätökset ja toimenpiteet, jotka liittyvät voimavarojen hankintaan, kehittämiseen tai muuttamiseen. Näiden tehtyjen valintojen tiedostaminen yhdessä on tärkeää, jotta ne voidaan toteuttaa määrätietoisesti. (Kamensky 2000: 17–20; Hannus 2004: 9–14.)

Organisaation strateginen arkkitehtuuri²⁷ tarkoittaa pohjimmiltaan laaja-alaista suunnitelmaa uusien toimintojen hyödyntämiseksi, uusien tai olemassa olevien pätevyyksien hankkimiseksi tai muuttamiseksi ja asiakkuuden rajapinnan uudelleen muotouttamiseksi (Hamel & Prahalad 1994: 107–126). Strateginen arkkitehtuuri muodostuu toiminta-ajatuksesta, arvoista ja visiosta. Toiminta-ajatus kuvaa ja määrittelee, minkä takia organisaatio on olemassa ja mikä on sen tehtävänä, ts. organisaation perustehtävän. Arvopohja kertoo, mitä arvoja organisaatio haluaa toiminnassaan viestittää. Visio on näkymä organisaation tulevaisuudesta muutaman vuoden kuluttua ja se liittyy toiminnan suunnitelmallisuuteen, tavoitteisiin, muutoksiin ja kehittämisajatuksiin. (Ranki 1999: 16–19; Kamensky 2000: 36–60.) Organisaatioissa pyritäänkin laatimaan yhteiset perusarvot yhdessä henkilöstön kanssa ja kirjaamaan ne näkyviksi niin henkilöstölle kuin asiakkaille.

Tärkeää kaikessa organisaation strategisessa toiminnassa on huomioida toiminta-ajatuksen mukaan työn luonne, osaamisalueet kyvykkyyksineen ja valmiuksineen, yksilöiden tiedot, taidot ja asenteet, asiakkaat, sidosryhmät ja yhteistyökumppanit sekä muu ympäristö. Strategian laatimisessa tulee ottaa huomioon prosessien sujuvuuden ja resursien riittävyyden lisäksi osaaminen, joka organisaatiossa on olemassa ja kehitettävissä. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000: 24.)

Strategia tarkoittaa organisaation tavoitteisiin pyrkivää tietä nykytilasta tulevaisuuden visioon ja se on jatkuva prosessi, joka sisältää strategian laatimisen, suunnittelun, toteuttamisen, arvioinnin sekä päivittämisen. Se tiivistää käsityksen toimintalogiikasta, jolla tehtävää toteutetaan ja päämäärät voidaan saavuttaa. Strategia vaatii pysyvää järjestystä ja selkeää kommunikaatiota, koska tärkein avoimesti kommunikoidun strategian funktio on opastaa työntekijöitä tekemään tasapainoisia valintoja omissa yksilöllisissä toiminnoissaan ja päivittäisissä päätöksenteoissaan. (Porter 1996: 122; Karlöf & Lövingsson 2004: 251.) Uudistumiskykyiseltä organisaatiolta vaaditaan aina muutosvalmiutta sekä strategista kyvykkyyttä ja uudistumiskyky ilmenee innovatiivisina tuotteina tai toimintana (Stähle & Laento 2000: 35).

²⁷ Strategisen arkkitehtuurin kruununa toimii strateginen tarkoitus, joka edellyttää merkittävää joustoa organisaatiolle. Strateginen arkkitehtuuri on organisaation aivot ja strateginen tarkoitus sen sydän. (Hamel & Prahalad 1994: 129.)

Strateginen johtaminen edellyttää kykyä systemaattiseen ajatteluun, vuorovaikutussuhteiden hahmottamiseen ja kokonaisvaltaiseen näkemiseen. Henkilöstön osallistuminen strategian tekemiseen ja toteuttamiseen lisää sitoutumista tehtävään ja toimintaan organisaatiossa. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000: 13–27; Ståhle & Grönroos 2000: 223–227; Sydänmaanlakka 2001: 127–133, 214–215.) Johtajan/esimiehen tulisikin pitää henkilöstö ajan tasalla strategiatyössä, tiedottaa riittävästi ja mahdollistaa osallistuminen.

Tehokas strateginen johtaminen edellyttää, että

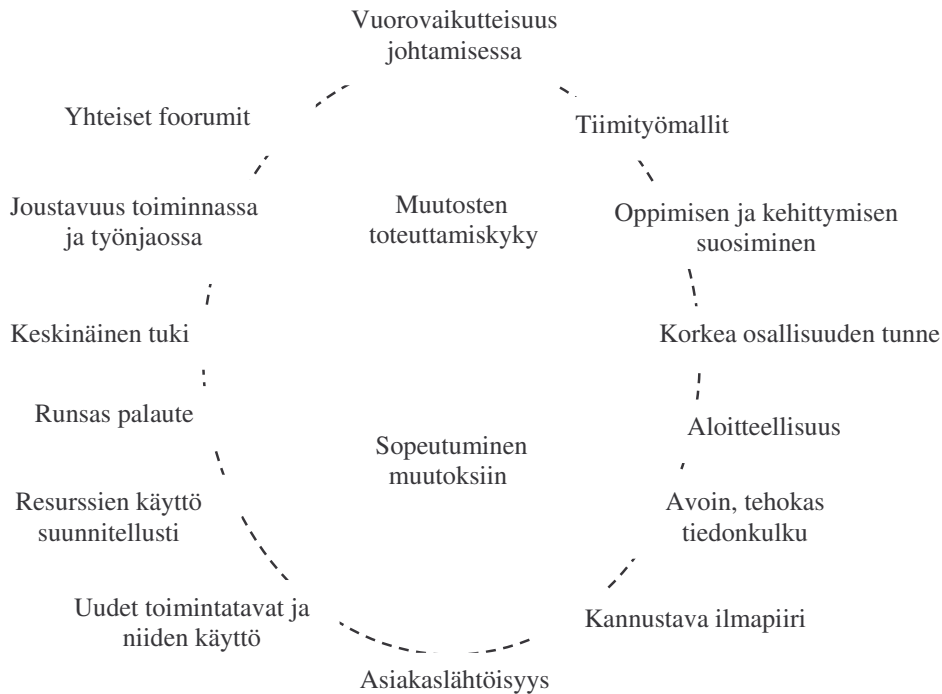
- Avainhenkilöt osallistetaan aktiivisesti strategian luomiseen
- Erityistä huomiota kiinnitetään viestintään. Strategiasta on tehtävä kaikille ymmärrettävä ja mielekäs
- Henkilökohtainen ylimmän johdon sitoutuminen ja esimerkillisyys on tärkeää
- Toimeenpanon hallinnan ja johtamisen organisoinnin joustavuuden ja ammattimaisuuden tulee toimia periaatteena
- Strategian tavoitteiden ja toimenpiteiden konkretisointi on vietävä tiimi- ja yksilötasolle
- Osoitetaan koko organisaatiolle ja sidosryhmille strategian tuottamat halutut hyödyt
- Resurssien välillä tulee olla tasapaino (Hannus 2004: 19–21).

Organisaation strategian²⁸ sisältö on luonnollisesti erittäin tärkeä. Sisältö ei rakennu ainoastaan työn suorittamistavoitteista, vaan siinä tulee näkyä toiminnan kehittäminen ja oppiminen kokonaisvaltaisesti henkilöstö mukaan lukien. Kysymys on valinnasta lukemattomien vaihtoehtojen joukosta, asioitten laittamisesta tärkeysjärjestykseen ja monen vaihtoehdon tietoisesta hylkäämisestä. Strategiaprosessissa lähtökohtana otetaan aina huomioon nykytilanne, ympäristö ja tulevaisuutta koskevat arviot, myös menneisyydellä on oma arvonsa lähinnä kulttuurisesti. Prosessi etenee olemassa olevan strategian tunnistamisen ja arvioinnin kautta uusien strategisten vaihtoehtojen kehittämiseen ja arviointiin, jonka jälkeen voidaan muotoilla uusi strategia, implementoida se ja päästä uusiin tuloksiin (Butler, Ferris & Napier 1991: 33). Strategioitten suunnittelun ja tekemisen kautta

²⁸ Strategisen kehittämisen tulee olla osallistuvaa ja pohjaututtava keskinäiseen kanssakäymiseen (Ansoff 1984: 119).

koko henkilöstölle voidaan rakentaa mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua päätöksentekoon yhteisissä asioissa organisaatioissa. (Kamensky 2000: 17–18; Karlöf & Lövingsson 2004: 258–260.)

Strategialähtöisyyteen liittyy aina muutoksen mahdollisuus. Organisaation sisällä ja ympäristössä tapahtuvissa muutoksissa perinteiset valmiudet ja kokemukset eivät aina riitä uusien mahdollisuuksien ja uhkien hallitsemiseen, joten tarvitaan yhtenäistä strategiaa ja strategista ajattelua toimenpiteiden rakentamiseksi ja kehittämiseksi (Ansoff 1984: 54). Organisaatioissa tapahtuvat muutokset edellyttävät työyhteisöiltä yhdessä tekemistä ja keskinäistä tukea, joustavuutta, henkilöstön kannustamista jatkuvaan oppimiseen ja kehittämiseen, keskustelufoorumien suosimista ja toiminnan laatuun panostamista. Sellaiset työyhteisöt, joilta löytyy vastaavia piirteitä, selviävät muutoksen haasteista paremmin kuin sellaiset, joilta ne puuttuvat. (Valtee 2002: 69–72.)



Kuvio 8. Muutoskykyisen työyhteisön tunnuspiirteitä (Valtee 2002: 72).

Muutoksen läpikäyminen ja muutoksen johtaminen ts. muutoksen hallinta on työyhteisön koko elämäntavan kehittämistä. Organisaatiomuutosten toteuttamisen kannalta voidaan määritellä hyvän työyhteisön olennaisia ominaisuuksia ja ulottuvuuksia (kuvio 8). Organisaatiot, joissa osaamisen johtaminen oivalletaan, ovat lähellä muutoskykyisiä työyhteisöjä. Muutoksen hallinnan periaatteet liittyvät korkeaan osallisuuteen, yhteiseen suunnitteluun, avoimeen tiedonkulkuun ja vuorovaikutteiseen johtamiseen. Tarvitaan myös kannustavaa ilmapiiriä, erilaisten keskustelufoorumien toteuttamista, joustavia työnjaollisia toimenpiteitä, palautejärjestelmien tehokkuutta, oikeaa resursointia, luovien toimintatapojen rakentamista sekä tuen mahdollistamista, jotta muutosten toteuttaminen sekä jokaisen yksilön sopeutuminen muutoksiin onnistuisi. (Valtee 2002: 72). Osaamisen johtamiseen kuuluu periaatteessa aina muutoksen mahdollisuus, mikä puolestaan heijastuu pitkäjänteisestä, strategiapainotteisesta kehittämisen ja kehittymisen näkökulmasta.

Organisaatiomuutosten kokeminen haasteellisesti edellyttää tulevaisuuteen liittyvien myönteisten ja kielteisten mahdollisuuksien puntaroimista rakentavasti ja moninaisesti. Jos pelot, uhkakuvat, epäilyt ja negatiiviset ennakkoinnit painavat enemmän, usko selviytymiseen ja myönteisiin muutoksiin sekä luottamus uusiin mahdollisuuksiin vähenee samalla aiheuttaen halua pysyä vanhassa ja lisäten muutoskielteisyyttä. Organisaatiomuutosten kokeminen voi lähteä myös myönteiseltä pohjalta kokemalla muutos mahdollisuutena, haasteena, positiivisina ennakoiteina tai tietona ja ymmärtämisenä. (Valtee 2002: 30.)

Jokainen muutos organisaatiossa ja ympäristössä tapahtuu kehityksen kautta, joka vähitellen lisää käytettävissä olevan tiedon määrää (Ansoff 1981: 62–66). Strategisen johtamisen²⁹ prosessi etenee ajallisena prosessina vaiheesta toiseen vuorovaikutuksellisesti. Toiminnan, tavoitteiden ja strategian määrittelyn ohella organisaatiolla tulee olla toiminnan vaatimat voimavarat, niin taloudelliset kuin henkiset, tavoitteellinen toiminnan ohjaaminen sekä strateginen valvonta ja arviointi. (Kauhanen 2000: 17–32.) Strategisen johtamisen hyödyt voidaan kiteyttää kolmeen näkökulmaan: 1) selkeämpi visio, 2) terävämpi

²⁹ Tärkeimmiksi kehittämisen osa-alueiksi on koettu strateginen johtaminen, esimiestyö ja henkilöstöstrategia, vaikka kehittämistä tarvitaan kaikilla johtamisen alueilla (Temmes, Kiviniemi & Peltonen 2001: 80–84).

fokus tai suunta siitä, mikä on strategisesti tärkeää toiminnassa ja 3) kehittynyt ymmärrys nopeasti muuttuvasta ympäristöstä (Wheelen & Hunger 1998: 4–6). Strategiaprosessi käsittää strategisten osaamisalueiden auki purkamisen suunnitelmallisesti yksilötason osaamisvaatimuksiksi ja organisaation osaamisen tavoitteita vastaaviksi. Se on suorituksen ja tiedon johtamista organisaation jokaisella tasolla. (Hannus 2004: 262–268.) Organisaation tietovarannon tehokas johtaminen edellyttää erilaisten tietopääomien potentiaalista strategisten arvojen tunnistamista (Sanchez & Heene 1997a: 12–13).

2.4. Johtamisroolit osaamisen johtamisen teoreettisena lähestymistapana

Sosiaalinen rooli³⁰ määritellään niiden normien ja odotusten summaksi, jotka koskevat erityisen tehtävän tai aseman omaavia henkilöitä (Allart & Littunen 1972: 25). Organisaatio voidaan käsittää roolien verkkona, jossa sen jokaisella jäsenellä on yksi tai useampia tehtävään tai toimintaan kytkeytyviä rooleja. Ihmiset kehittelevät monimutkaisia käyttäytymismalleja, joita voidaan kutsua sosiaalisiksi konstruktioksi ja ihmiset luovat sosiaalisen konstruktion käyttämällä näitä käyttäytymismalleja (Katz & Kahn 1978: 37). Sosiaalisessa vuorovaikutuksessa keskeinen taito on toisen asemaan asettuminen tai roolinottaminen (Helkama, Myllyniemi & Liebkind 1998: 97).

Vuorovaikutuksen toimivuus onkin vaikea tehtävä. Onnistunut kommunikointi perustuu tunteisiin, asenteisiin ja persoonakohtaisiin seikkoihin, mikä tekee suhteiden rakentamisesta vaikeasti hallittavaa. Roolien merkitys on siinä, että ne luovat selkeät rationaaliset rajat yhteistoiminnalle, rajaavat tehtävät ja osuudet kokonaisuudesta. (Stähle & Laento 2000: 67.) Roolin viestiminen ja roolikäyttäytyminen ovat taas tapahtumina jatkuvassa ja toisistaan riippuvaisessa syklisessä prosessissa, joka muodostuu yksilöllisistä, ihmissuhde- ja organisatorisista tekijöistä (Katz & Kahn 1978: 195–197).

³⁰ Yksilöt ymmärtävät ja omaksuvat sosiaalisia rooleja jatkuvan sosiaalisen vuorovaikutusprosessin kautta (Giddens 2001: 28–29).

Roolit eivät ole aina sopusoinnussa keskenään, vaan ristiriitaisuutta saattaa esiintyä omien tarpeiden, arvojen ja kykyjen välillä. Lisäksi yksilön tarpeet ja ympäristön odotukset eivät aina kohtaa toisiaan, tai yksilö tulkitsee odotukset eri tavalla, ristiriitaisina. Roolien moninaisuus puolestaan lisää tasapainottomuutta työyhteisössä erityisesti esimiehellä, joka kliinisen työn lisäksi toimii myös asiantuntijan roolissa. Ristiriitaisia asetelmia voivat sisältää erilaiset tehtäväsuuntautuneet ilmiöt kuten asioiden johtaminen – ihmisten johtaminen, tiimin jäsenyys – tiimin johtajuus ja omien esimiesten tai johdon odotukset – alaisten odotukset. (Pirnes 1997: 114–117.)

Mintzberg (1980: 54–99) tarkastelee johtamistehtäviä jakamalla ne kolmeen rooliryhmittymään, jotka liittyvät kiinteästi toisiinsa. Palveluorganisaatiossa johtajalla on virallinen toimivalta ja asema, jotka huomioiden hänellä on ihmissuhteisiin, tiedonkulkuun ja päätöksentekoon liittyviä rooleja. Ihmissuhderoolit merkitsevät keulakuvana olemista, varsinaisia johtamistehtäviä (työntekijöiden ohjaamista, työmotivaation edellytysten luomista jne.) sekä suhdetoiminnasta huolehtimista organisaation ulkopuolelle sidosryhmiin. Tiedonkulkurooleissa johtaja toimii aktiivisella, suunnitellulla otteella tiedon kerääjänä, tiedonvälittäjänä ja tiedottajana pyrkien kiinnittämään ihmisten huomion oikeisiin asioihin organisaatiossa. Aloitteentekijänä, ristiriitojen käsittelijänä, voimavarojen jakajana ja neuvottelijana johtaja toimii päätöksentekijän rooleissa ja käyttää tehokkaasti yhdistettyä tietoa organisaation toiminnan ohjaamisessa.

Mintzberg (1980: 126–129) nimeää edelleen johtamistyön kolme osa-aluetta kahdeksaan johtajan rooliin, jotka ovat yhteysmies, poliittinen johtaja, yrittäjä, sisäisten asioiden asiantuntija, oikea-aikainen johtaja, tiimijohtaja, asiantuntija ja uusi johtaja. Vaikka osaamisen johtaminen ei nouse varsinaisesti nimikkeellisesti esiin, on Mintzbergin roolimalleissa löydettävissä samoja inhimillisiä elementtejä ja tehtäväkuvia. Tehtävissä korostuvat erityisesti motivaatio, informatiiviset seikat sekä suhdetoiminta.

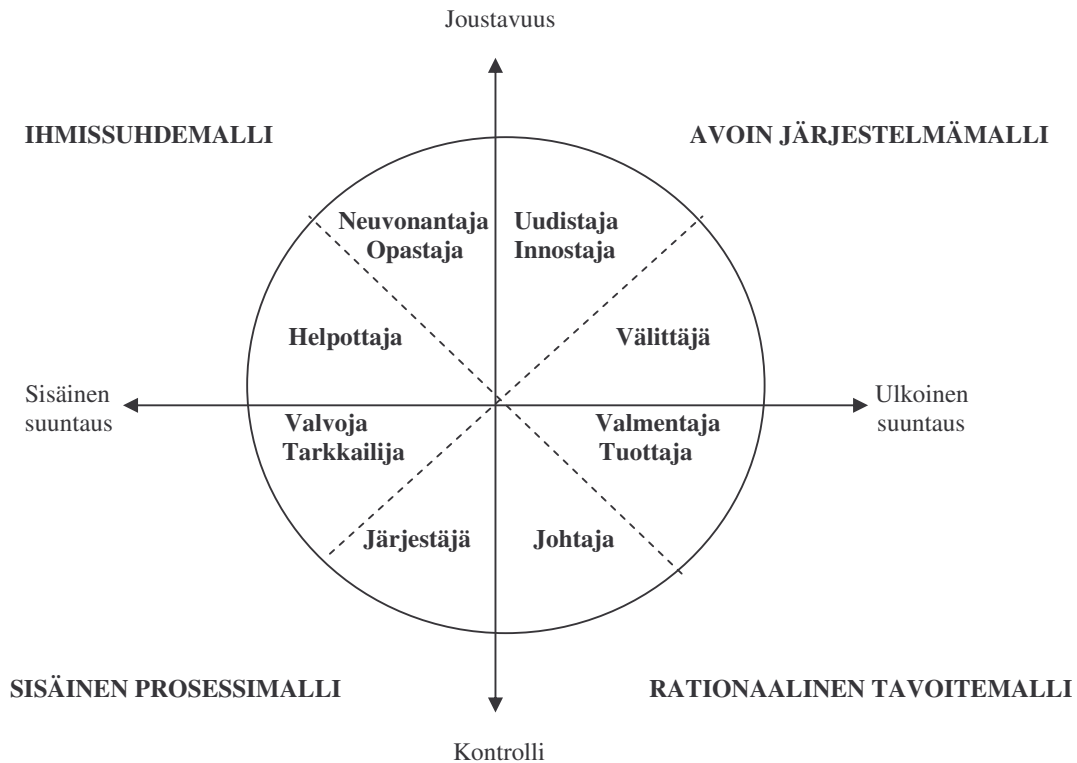
Johtamistyön eettiset ulottuvuudet pohjautuvat henkilökohtaisen elämänfilosofian perususkomuksiin todellisuudesta, totuudesta ja arvoista. Johtajuusetiikka on deskriptiivistä ja normatiivista moraalisen tietoisuuden, päätöksenteon, yksilöllisen luonteenlaadun ja johtamisen tarkastelua suhteutettuna johtamiskäytännön jokaiselle tasolle. Se koostuu teo-

reettisistä osa-alueista, jotka kannattavat erilaisia eettisiä³¹ lähtökohtia toiminnan arvoille. Tällaisia lähtökohtia ovat 1) toiminnan tuloksiin, 2) velvollisuuksiin tai tehtävään, 3) hyveeseen ja 4) järjestelmän kehittämiseen suuntautuminen. Johtamisteoria ja käytäntö tukevat tiettyjä eettisiä arvoja. Nämä arvot liittyvät johtamisrooleihin, joita Quinn'in johtajuustehokkuusmallit jäsentävät teoreettisesti. (Petrick & Quinn 1997: 44–47.)

Ottaessaan johtajuusaseman ihmisten on toimittava tehokkaasti kaikilla johtamistyön alueilla. Käsitteellistäminen ei riitä, vaan on kyettävä käyttäytymään pätevyyttä osoittavalla tavalla. Pätevyys tarkoittaa tarpeellisen tiedon ja taidon käyttöä tietyssä tehtävässä tai roolissa. (Quinn, Faerman, Thompson & McGrath (1990: 14–15.) Johtajat ovat suunnittelejia, opettajia ja järjestäjiä ja nämä roolit vaativat uusia taitoja: kykyä rakentaa yhteinen visio, nostaa esiin ja asettaa kyseenalaiseksi vallitsevia älyllisiä malleja ja vaalia enemmän järjestelmällisiä ajattelurakenteita. Opettajan roolissa johtajan tehtävänä on valmentaa, ohjata ja helpottaa erilaisin toimenpitein työyhteisön jäseniä. (Senge 1996: 288–315.) Johtajuuden puuttuminen tai tuloksettomuus merkitsee vision puuttumista, yhteiskuntaa ilman unelmaa (Bennis & Nanus 1986: 32, 152).

Quinn (1988: 86) kuvaa johtajuustehokkuutta neljän mallin ja kahdeksan johtamisroolin kautta, jotka sijoittuvat horisontaalisesti sisäinen–ulkoinen-akselille (Internal–External) ja vertikaalisesti joustavuus–kontrolli-akselille (Flexibility–Control) (kuvio 9). Sisäinen suuntaus tähtää organisaation säilyttämiseen ja ylläpitoon henkilöstövoimavaroja kehittämällä ja vahvistamalla jatkuvuutta. Ulkoinen suuntaus puolestaan varmistaa kilpailun sujuvuutta tulosten maksimoinnin, laajentamisen ja muutoksen johtamisen kautta. Joustavuus merkitsee uskallusta erilaistumiseen ja hajauttamiseen, kun taas kontrolli vahvistaa keskittämistä ja integraatiota. (Quinn, Faerman, Thompson & McGrath 1990: 13.)

³¹ Teoreettisessa johtajuusetiikassa yhdistyvät teleologinen, deontologinen, hyveajatteluun perustuva ja systeemiteoreettinen etiikka. Teleologisen etiikan kolme päätyyppiä ovat egoismi, utilitarismi ja eudaimonismi. Deontologiseen etiikkaan kuuluvat positiiviset ja negatiiviset oikeudet, sosiaaliset sopimukset ja sosiaalinen oikeus. Hyve-etiikassa korostuvat yksilöllinen luonteenlaatu, työn ja ammatin luonne. Henkilökohtainen mahdollisuus kehittymiseen, organisatorinen ja organisaatiota ympäröivä, laajempi etiikka liittyvät systeemiteoreettiseen, järjestelmää kehittävään etiikkaan. (Petrick & Quinn 1997: 42–55).



Kuvio 9. Johtamisroolit Quinn'in mukaan (Quinn 1988: 86).

Rationaalisen tavoitteen mallissa (Rational Goal Model) organisaation tehokkuus määritellään tuottavuutena ja voittona. Perusajatuksena on uskomus, että selkeä, tiukka johtamistyyli takaa tuottavat tulokset. Johtajan työskentelyn on oltava laskelmoivaa ohjaavaa johtamista ja tuottamista. Ohjaava johtaja (Director = johtaja) ottaa vastaan aloitteita, asettaa tavoitteita ja delegoi tehokkaasti. Tuotannolliselta johtajalta (Producer = valmentaja/tuottaja) odotetaan tehtäväsuuntautuneisuutta ja työhön kohdistuvaa kiinnostusta, motivaatiota, energiaa ja henkilökohtaista vetoa. Hänen haasteenaan on motivoida muita ja toimia lähes fanaattisesti ajan sekä stressin johtajana. (Quinn, Faerman, Thompson & McGrath 1990: 15; 25–83.) Rationaalisen tavoitemallin johtajat, joilla on vahva rooli-kompetenssi, käyttävät tuloksia suorituskyvyn mittana, loogisesti hyväksyvät ja sanottomasti omaksuvat tulosorientoidut (outcome-oriented) eettiset arvot muita eettisiä arvoja vahvemmin (Petrick & Quinn 1997: 46).

Sisäisen prosessin mallissa (Internall Process Model) perusajatuksena on uskomus rutiinoutumisen tasapainoon ts. se painottuu vastuiden määrittelyyn, mittaamiseen, dokumentointiin ja tilastointiin. Tarkkaileva johtaja (Monitor = tarkkailija/valvoja) on tietoinen kaikista tosiasioista ja yksityiskohdista sekä on niiden hyvä analysoija. Hän ottaa pienimmänkin tiedon vastaan ja järjestelee tietoa. Hän arvioi ja reagoi herkästi käsillä olevaan perustietoon. Järjestelevälle johtajalle (Coordinator = järjestäjä) on tärkeää suunnittelu, organisointi ja valvonta. Hän on kiinnostunut työn helpottamisen keinoista, kuten aikatauluttamisesta, henkilöstön ponnistusten koordinoinnista, kriisien käsittelystä ja vastaavista teknisistä, logistisista ja taloushallinnollisista aiheista. (Quinn ym. 1990: 15; 84–165.) Sisäisen prosessimallin johtajat, jotka omaavat vahvan roolikompetenssin, arvostavat erityisesti tehtäväorientoituja (duty-oriented) eettisiä arvoja päivittäisessä toiminnassaan (Petrick & Quinn 1997: 46).

Quinn'in (1988: 86) mukaan ihmissuhdemallissa (Human Relations model) johtajuuden rooliarvot kiteytyvät sitoutumiseen, koheesioon ja moraaliin. Johtajan rooli on sensitiivisiä neuvojen antamista ja työn helpottamista. Keskeisiä tavoitteita ovat osallistuminen, ristiriitojen ratkaisu ja yhteishengen rakentaminen. Organisaation ilmapiiriä luonnehtii vahva, yhteinen osallistuminen päätöksentekoon. Neuvoja antava johtaja (Mentor = neuvonantaja/opastaja) ymmärtää itseään ja muita, kommunikoi ja haluaa kehittää alaisiaan. Hän on empaattinen, avulias, avoin ja reilu johtaja, joka osaa kuunnella ja antaa tukea. Työn helpottajan (Facilitator = helpottaja) odotetaan edistävän kollektiivista aikaansaamista, rakentavan yhtenäisyyttä ja kehittävän yhteistyötä. Johtaminen keskittyy yhteistyön rakentamiseen, osallistavaan päätöksentekoon ja ristiriitojen ratkaisemiseen. (Quinn ym. 1990: 15; 166–236.) Johtajat, jotka omaavat vahvasti ihmissuhdemallin roolit, ylläpitävät päivittäisessä toiminnassaan hyveorientoituneita eettisiä arvoja. He kannattavat äänettömästi ja toimivat loogisesti yksilölliseen luonteenlaatuun suuntautuneitten (character-oriented) eettisten arvojen mukaan. (Petrick & Quinn 1997: 46.)

Avoimen järjestelmän mallin (Open Systems Model) mukaan organisaation tehokkuuden kriittinen avain löytyy sen sopeutumiskyvystä ja ulkoisesta tuesta. Poliittinen muokkaus, luova ongelmaratkaisu, innovaatio ja muutoksen johtaminen ovat perusprosesseja. Organisaatiolla on innostava ilmapiiri ja vähäinen byrokratia. Riski voi olla korkea ja päätök-

set tehdään nopeasti. Innostajan roolissa (Innovator = uudistaja/innostaja) johtajan odotetaan helpottavan mukautumista ja muutosta sekä luottavan ideoihin ja intuitioon. Hän elää muutoksessa, ajattelee luovasti ja haluaa johtaa muutosta. Välittäjän roolissa (Broker = välittäjä) johtajalta taas odotetaan poliittista neuvokkuutta, vakuuttavuutta, vaikutusvaltaisuutta ja voimakkuutta. Hän rakentaa ja ylläpitää valtapohjaa, neuvottelee sopimuksia ja sitoumuksia sekä esittelee mielellään ideoita. (Quinn ym. 1990: 15; 237–311.) Avoimen järjestelmämallin johtajat ns. muutosagentit pyrkivät jatkuvasti parantamaan järjestelmää ja pitävät näin tärkeimpinä systeemiorientoituneita (systems-oriented) eettisiä arvoja (Petrick & Quinn 1997: 47).

Quinn kuvaa johtamisrooleja rikkaasti ja moninaisesti. Roolimallit ovat selkeitä ja kuvaavat enemmänkin tämän ajan johtamista. Lisäksi roolit liittyvät vuorovaikutuksellisesti ympäristöönsä organisaatiossaan. Osaamisen johtamisen rooli ei suoranaisesti löydy kuvauksista, mutta tiivistyy melko voimakkaasti avoimen järjestelmämallin ja ihmissuhteita korostavan mallin alueelle. Perusteena voidaan pitää toiminnan joustavuutta, halua avoimeen kanssakäymiseen työyhteisössä, inhimilliseen suhtautumiseen yksilöitä kohtaan sekä informatiiviseen ja tukea antavaan innostamiseen erityisesti muutoksen johtamisessa. Johtajuusetiikka rakentuu tällöin hyve-etiikan ja järjestelmää kehittävän etiikan lähimaastoon. Neuvoja antavaa johtajaa (Mentor) ja innostavaa johtajaa (Innovator) yhdistettyine ominaisuuksineen voidaan pitää optimaalisena osaamisen johtamisen roolimallina.

2.5. Motivaatioteoriat osaamisen johtamisen peruskysymyksenä

Ihmisen käyttäytyminen muovautuu osittain ympäristön mukaan, osittain omista henkilökohtaisista tarpeista lähtien. Tarpeet vaihtelevat yksilön elämäntilanteen eri vaiheissa. Maslow kehitti tarpeiden hierarkian, sisäisen arvojärjestelmän, jonka mukaan ihmisen tarpeet jakautuvat porrasmaisesti 1) fysiologisiin tarpeisiin, 2) turvallisuuden tarpeeseen, 3) sosiaalisiin tarpeisiin eli liittymisen tarpeeseen, 4) arvostuksen tarpeeseen eli minätarpeeseen ja 5) itsensä toteuttamisen sekä kehittämisen tarpeeseen. (Maslow 1987: 15–31; Singer 1990: 456; McConnell 2003: 164–166). Yksilön työelämän tarpeet nykypäivä-

nä ja tulevaisuudessa ovat tarvehierarkian mukaan korkeamman tason tarpeita ts. itsensä toteuttamisen ja kehittämisen pitäisi mahdollistaa ihmisen tyytyväisyyden työhön.

Maslow on pohtinut kirjoituksissaan tehokasta johtamista. Autoritaarinen johtaja tai organisaatio ei kysy, ei kuuntele eikä pyydä rehellistä palautetta, vaan antaa käskyjä tai tekee julkilausumia saamatta palautetta, arviointia asiakkaiden tyytyväisyydestä tai hankkimatta aitoa tietoa järjestelmän todellisesta toimivuudesta. Demokraattinen asenne, joka nousee yksilön luonteen rakenteesta ja yhteiskunnallisista sopimuksista, sisältää puolestaan syvällisen kunnioituksen muita ihmisiä kohtaan. Tätä asennetta voidaan kuvata myötätuntona tai avoimuutena, halukkuutena kuunnella alaisia. Asenne ei myöskään nouse manipuloimalla, käskyjohtamisella tai muiden kontrolloimisella, vaan sallimalla ja rohkaisemalla yksilöitä omiin vaihtoehtoihin valintoihin. Inhimillinen johtaminen edustaa todellista kunnioitusta, välittämistä ja ymmärrystä yksilöiden korkeampiin mahdollisuuksiin toteuttaa itseään työelämässä. Jatkuva ja välitön palaute on ideaali tavoite johtamisessa. (Maslow 1996: 155–159.)

Motivaatio-hygieniateorian kehittäjänä Herzberg etsi inhimillisten tarpeiden sijasta tekijöitä motivaatiolle vertailemalla työtä ja työympäristöä. Hän päätteli todellisten motivaatiotekijöiden olevan luontaisia työlle itselleen. Menestyminen työssä, palaute suoritetusta työstä, vastuu ja virikkeisyys ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat työtyytyväisyyteen ja myönteisiin työasenteisiin. Hygieniatekijät taas, kuten ympäristöolosuhteet työssä, palkkaus, ihmissuhteet, työnjohto ja hallinto eivät ole motivaatiotekijöitä, paremminkin potentiaalisia, tyytymättömyyttä aiheuttavia. Herzberg'in työ osoitti, että johtajien tulee nostaa työtehtävät ja niiden sisällöt keskeisiksi motivointikohteiksi työssä ja sitten vasta huomioida palkkaus, työn hyödyt ja työolosuhteet ympäristötekijöinä, joilla voidaan aika ajoin torjua tyytymättömyyttä. (Herzberg 1968: 71–91; McConnell 2003: 166, 167; Asp & Peltonen 1980: 46,47.) Herzberg'in teoria on herättänyt virikkeellistä keskustelua aikanaan, mutta myös vaatimuksia johtajan osaamiselle erityisesti henkilöstöjohtamisessa.

Organisaation johtamista ja päätöksentekoa voidaan lähestyä myös ihmiskäsitysten ja ihmisten motivaation kautta. McGregor (1960) kehitti X- ja Y-teoriat olettamuksiksi ihmisluonnosta motivoitumiseen vaikuttavien tarpeiden perusteella. Esimiehet, jotka hy-

väksyvät X-teorian, korostavat sääntöjen, valvonnan ja yksityiskohtaisen johtamisen merkitystä. Y-teoria taas korostaa ihmisen itseohjautuvuutta ja luovuutta työssä. Johdon ensisijaisena tehtävänä onkin vapauttaa ihmisessä piilevät voimavarat ja motivoida työntekijää saavuttamaan tavoitteensa sekä suuntaamaan osaamisensa organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. (McGregor 1960: 33–57; Hersey & Blanchard 1990: 52–53.) Molemmat teoriat toimivat johtamisen pohjana vielä nykyäänkin, mutta suuntaus on kuitenkin vankka motivoivaan ja voimavarakeskeiseen sekä osaamisen hyödyntämiseen organisaation johtamisessa.

Motivaatiotekijät voidaan jakaa ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin, joista ulkoisilla tekijöillä tarkoitetaan työympäristössä olevia yksilön tarpeisiin vetoavia kannusteita, kuten hierarkkista asemaa, palkkausta, työn turvallisuutta ja muita arvostusta ilmaisevia asioita kuten osaamista tai luovaa kykyä. Sisäisiä motivaatiotekijöitä luonnehtivat taas yksilön sisäisestä itsestä nousevat asiat, jotka liittyvät tunne-elämään, henkilökohtaiseen vapautteen ja arvoihin. Kuuluminen johonkin ryhmään, lojaliteetin, ystävyys ja mieltymysten tunteiden ilmaiseminen ja jakaminen sekä emotionaalisen tuen antaminen ja vastaanottaminen ovat seikkoja, jotka yksilö sisäistää arvonnannon käsitteisiin. Sisäisen, omaehtoisen motivoitumisen perusedellytyksenä on ihmisen kokemus itsestään ”tässä ja nyt”. Näillä sisäisillä motivaatiotekijöillä näyttää olevan voimakkaampi ja pitkäkestoisempi vaikutus yksilön suoritukseen kuin ulkoisilla. (Zaleznik, Cristensen & Roethlisberger 1965: 322–354; Mäkipeska & Niemelä 1999: 53–55.)

$$\text{Tulokset} = \text{Motivaatio} \times \text{Kyvyt} \times \text{Mahdollisuudet}$$

Kuvio 10. Motivaatio tuloksen tekijänä (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996: 95–109).

Hyvä tulos syntyy eri tekijöiden yhteisvaikutuksesta ts. tarvitaan kykyjä, motivaatiota ja mahdollisuuksia tulosten synnyttämiseen. Motivaatio merkitsee halua suunnata toimintaa tiettyyn kohteeseen, kun taas kyvyt sisältävät niitä tietoja, taitoja sekä kokemuksia, joita tarvitaan tulosten aikaansaamiseksi. Organisaatiossa jäsenten työtyytyväisyys korreloi

merkittävästi korkean tuottavuuden kanssa (Zaleznik ym. 1965: 41). Kaiken tämän toteuttamiseksi tulee luoda riittäviä mahdollisuuksia organisaatiossa. Motivaatio on moni-ilmeinen psykologinen prosessi, joka voimistaa yksilön käyttäytymistä kohti toivottua tavoitetta tai päämäärää (Singer 1990: 454). Työmotivaatiolla on tärkeä merkitys sekä organisaatiolle että yksittäiselle työntekijälle etenkin palvelualalla, koska työntekijät ja asiakkaat palveluorganisaatiossa ovat koko palvelutapahtuman ajan toistensa kanssa vuorovaikutuksessa. Tällä on taas merkittävä yhteys työn tuottavuuteen.

Taulukko 4. Motivaatioprosessin tekijät työorganisaatiossa (Ruohotie & Honka 1999: 17 mukailten).

Persoonallisuus	Työn ominaisuudet	Työympäristö
Mielenkiinto: Asenteet: <ul style="list-style-type: none"> • työtä kohtaan • itseä kohtaan Tarpeet: <ul style="list-style-type: none"> • kasvu • liittyminen • toimeentulo 	Työn sisältö, mielekkyys, vaihtelevuus: <ul style="list-style-type: none"> • vastuu • palaute • tunnustus Saavutukset, kehittyminen:	Rakennetekijät: <ul style="list-style-type: none"> • palkkaus • työolosuhteet • työturvallisuus Sosiaaliset tekijät: <ul style="list-style-type: none"> • johtamistapa • normit • sosiaaliset palkkiot • ilmapiiri

Työmotivaatiota voidaan kuvata työntekijän persoonallisuuden, työn ominaisuuden ja työympäristön kautta taulukon 4 mukaan. Ihminen tarvitsee itselleen tavoitteita, joiden eteen ponnisteleminen tuo mielekkyyden tunteen hänen elämäänsä (Vuorinen 1992: 52). Työmotivaatio on kiinteässä yhteydessä työn mielekkyyteen, ja näiden hyväksi joutuu jokainen tekemään töitä. Mielekkyys ja motivaatio vaihtelevat. Ne liittyvät palkkaan, työn sisällön haasteellisuuteen, työtovereihin, työpaikan sosiaalisiin olosuhteisiin ja etuihin sekä kehittämis-mahdollisuuksiin. (Järvinen 2001: 97–104.) Ammatillisen mielenkiinnon ja työn ominaisuuksien yhteensopivuus määräävät työmotivaatiota. Motiivit viiriävät tilanteittain ja suuntaavat ihmisen toimintaa eletävässä todellisuudessa. Mitä voimakkaampi motiivi on, sitä suuremmat ovat käytössä olevat voimavarat. Asenteet vaikuttavat yksilön suoritusmotivaatioon lähinnä työtyytyväisyyden kautta. Ihmiset, jotka ovat tyytyväisiä työhönsä ja esimiehiinsä, ovat halukkaita panostamaan voimavarojaan organisaation tavoitteiden mukaisesti. Johtamistaidollisena haasteena onkin pyrkiä vahvista-

maan olosuhteita, jotka takaavat yksilön myönteisen asennoitumisen työhön. Työn sisällön tulee tarjota ihmiselle palautetta tuloksista, onnistumisen kokemuksia sekä mielekkyyttä, jotka taas vaikuttavat haluun suoriutua hyvin työtehtävistä. Lisäksi työympäristön ominaisuuksiin kuuluvalla asialla, johtamistavalla on merkittävä vaikutus yksilön työpanokseen. Työkäyttäytymisen ymmärtäminen edellyttää, että johtamistyötä tekevällä henkilöllä on riittävästi tietoa työmotivaatioon vaikuttavien tekijöiden välisistä suhteista. (Ruohotie & Honka 1999: 17–19; Mäkipeska & Niemelä 1999: 53–55.)

Motivaatiokäsite liittyy läheisesti empowerment-käsitteeseen, joka korostaa pyrkimystä edesauttaa ihmisen oman voiman kehittämistä ja vastuun ottamista omasta kehityksestään ja samalla työnsä suunnittelusta. Siihen tarvitaan rohkaistumista, aktivoitumista, osallistumista, omien kykyjen käyttöönottoa sekä oman minän voiman kokemista. Käytännössä se tarkoittaa vastuun ottamista omasta persoonallisesta muutoksesta ja kasvusta sekä muiden henkisestä voimistamisesta ts. tukemisesta erilaisten muutosprosessien aikana. Työorganisaatioissa pyritään myös yhdistämään ihmisen oma kehittyminen ja voimistuminen organisaation tavoitteisiin. (Heikkilä & Heikkilä 2001b: 283–285.) Yksilön motivoimisen ja voimistumisen onnistumiseen tarvitaan johtajia, joilla on kykyjä ja valmiuksia ymmärtää sekä tukea tätä prosessia. Prosessi on vuorovaikutuksellinen ja vaatii omien kokemusten tunnustelua. Osaamisen johtaminen sisältää itse asiassa nämä kaksi käsitettä ja optimaalisesti toteutuessaan on vastaavanlainen prosessi.

2.6. Johtamistyön yksilölliset edellytykset osaamisen johtamisessa

2.6.1. Valmius ja kyvykyys johtamistyössä

Johtamisen valmiudet voidaan jakaa funktionaalisiin ja yleisjohdollisiin valmiuksiin. Yleisjohdollisiin valmiuksiin vaikuttavat tietotaitoa edustava pätevyys ja strategisen työn määrää mittaava suorituskkyky. Pätevyyden avainominaisuutena on ongelmaratkaisutapa, jossa yhdistyvät yksilön taidot, tiedot ja ryhmädynaamiset vuorovaikutuskyyvyt. (Ansoff

1981: 95–105.) Johtamisvalmiutta³² voidaan kuvata tahdolla, kyvyllä ja kapasiteetilla. Tahto on voimaa toimia tietyllä tavalla esimerkiksi hyväksymällä, hallitsemalla tai hylkäämällä muutoksia. Johtajan asennoituminen, henkilökohtaiset arvot, normit ja tavoitteet sekä halu käyttää valtaa rakentuvat tahtotilan ympärille. Kyky on taitoa toimia monimutkaisessa ympäristössä. Se on tietotaitoa toimia ongelmaratkaisutilanteissa organisaatiossa. Kapasiteetti mittaa sitä työmäärää, josta johtaja pystyy suoriutumaan. Se on johtajan suhde työhön. (Ansoff 1984: 133–160.)

Taito on valmiutta muuttaa tieto toiminnaksi, joka johtaa haluttuun suorituskykyyn (Schermerhorn, Hunt & Osborn 1998: 9). Valmius³³ muodostuu yksilön koulutuksesta ja kokemuksesta. Ammatillinen³⁴ valmius kytkeytyy tietoon ja taitoon, osaamiseen. Halukkuus on psykologista valmiutta, joka on yhteydessä motivaatioon ja vastuun ottoon. Se liittyy itseluottamukseen ja sitoutumiseen. (Hersey & Blanchard 1990: 176–180.) Valmiudet ovat saavutettavissa käytännön harjoittelulla; kokemus saadaan oppimalla omista onnistumisista ja erehdyksistä. Lisäksi tarvitaan sosiaalinen kompetenssi, joka tarkoittaa kykyä luoda ja ylläpitää suhteita sekä kykyä arvostaa oikeudenmukaisella tavalla. (Sveiby 1990: 95–98.) Muutosjohtamisessa johtajan valmiuksien tunnusmerkkejä ovat karisma³⁵, innostavuus, kannustus ja yksilön huomioiminen.

Karisma liittyy vision toteuttamiseen ja ylläpitämiseen sekä kunnioituksen ja luottamuksen saavuttamiseen. Yksilöllisyys näkyy johtajan kyvyissä antaa henkilökohtaista huomiota, kohdella, ohjata ja tukea jokaista työntekijää. (Martin & Henderson 2001: 40–42.) Karismaattisina johtamistaitoina voidaan pitää herkkyyttä tarkoituksenmukaisissa asiayh-

³² Organisaation johtaminen käsittää strategisen käyttäytymisen, joka kehittää tulevaisuuden mahdollisuuksia ja operatiivisen käyttäytymisen, joka lisää olemassa olevien mahdollisuuksien kasvua ja kannattavuutta. (Ansoff 1984: 133.) Valtionhallinnon johtajien vahvuudet näyttäytyvät asiajohtamisessa, heikkoudet taas henkilöstöjohtamisessa (Temmes, Kiviniemi & Peltonen 2001: 21–38).

³³ Valmiusastetta voidaan määrittellä itsearvioinnin tai alaiselta saatavan arvioinnin perusteella (vrt. Hersey & Blanchard 1990: 178–180).

³⁴ Yleiset odotukset ammattimaista johtajuuskyvykkyyttä kohtaan ovat laajentuneet. Seuraavat ammatilliset ulottuvuudet ovat olennaisia käytännön johtamistyössä: asiantuntijuuteen perustuva tietämys ja taidot, palvelusuuntautuneisuus asiakaslähtöisesti, avarakatseisiin periaatteisiin ja teorioihin perustuva ongelmaratkaisutaito, autonomisuus päätöksenteossa ja omien assosiaatioiden säätely suoritustasoja määriteltäessä ja toimeenpantaessa. (Petrick & Quinn 1997: 3–14.)

³⁵ Karisma perustuu kolmeen ominaisuuteen: eteenpäin suuntautumiseen, johdonmukaiseen arvojärjestelmän soveltamiseen ja olennaisuuksien huomioimiseen ajattelussa ja toiminnassa (D’hanis & Perneel 1997: 326–327).

teyksissä, visiointikykyä, kommunikaatiotaitoja, vaikuttavuutta johtamisen näkökulmasta ja valtuuttamista moninaisissa yhteyksissä. Herkkyys tarkoittaa pyrkimystä kriittiseen arviointiin, kyseenalaistamiseen ja haluun selvittää olemassa olevia ongelmia tarkoituksenmukaisesti. Kyky luovaan ajatteluun oppia ja ajatella muutoksen mahdollisuutta yleensä on visiointia. Halu kommunikoida ja vaikuttaa johtajana painottuu esimerkillisyyteen organisaatiossa. Valtuuttamisessa (Empowering) tai voimaannuttamisessa karismaattinen taito painottuu kommunikatiivisiin korkeisiin suoritusodotuksiin, yhteistyön parantamiseen päätöksenteossa, byrokraattisten rajoitusten lieventämiseen, mielekkäiden tavoitteiden asettamiseen ja tarkoituksenmukaisten palkitsemisjärjestelmien aikaansaamiseen. (Schermerhorn, Hunt & Osborn 1998: 221.)

Organisaation uudistumiskyky koostuu neljästä ulottuvuudesta: tietoisuudesta, toteutamisvalmiuksista, johtajuudesta ja päätöksentekokyvystä. Organisaatiolla tulee olla selkeä ja realistinen tietoisuus nykytilastaan, jotta se voi muuttaa toimintatapojaan. Toteutamisvalmiudet ovat järjestelmiä, palkitsemista, saavutusten mittaamista, vastuiden määrittelyä, henkilöstön valintaa, koulutusta tai organisaation rakenteisiin liittyviä tehtäväkokoaisuuksia. Johtajuus on energiaa, joka liittyy johdon kokemukseen, osaamiseen, toimintatapoihin, valtarakenteisiin, motivaatioon, riskinottoon ja päätöksentekoon. Päätöksentekokyky on uudistumiskyvyn ulottuvuus, jossa institutionaalisen vapauden puuttuminen voi merkitä uudistumisen pysähtymistä tai ainakin toimia sen esteenä. (Lainema, Lahdenpää & Puolakka 2001: 224–233.)

Kyvykkyydet voidaan jakaa käännteentekeviin ja erottaviin ns. ydinkyvykkyyksiin, peruskyvykkyyksiin ja tukikvyvykkyyksiin. Henkilöstöjohtamisen alueella nämä tarkoittavat ja edellyttävät henkilöstöstrategian määrittystä, asiantuntijoiden ja ei-asiantuntijoiden rekrytointia, ihmisten johtamista, kehityskeskusteluiden läpivientiä, osaamisen kehittämistä ja koulutuksen toteutusta. Ne tarkoittavat myös palkitsemisjärjestelmien kehittämistä, oppimisen ja koulutuksen hallinnointia, organisaation ilmapiiritutkimuksien huomioimista sekä työsuhteasioiden hoitamista. (Hannus 2004: 94–95.) Johtaminen nojaa yhteisiin sopimuksiin tulostavoitteista, myönteisiin palautteisiin, esimiehen omaan osaamiseen asiantuntijana sekä henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ihmisten ja asioiden johtajana (Lönnqvist 2002: 34–38). Johtamistehtävien toteuttaminen pätevyyttä omaavalla, ammatillisella,

ymmärtävällä, myötämielisellä ja tarkoituksenmukaisella tavalla edellyttää oppimista, joka samalla kehittää henkilöstöjohtamisen kyvykkyyttä ja valmiutta (Martin & Henderson 2001: 42–43).

Osaamisen rakentaminen³⁶ ja kehittäminen vaatii johtajaa jatkuvasti kehittämään kognitiivisia kykyjä ja luovuutta edellyttäviä taitoja organisoida syntyneitä etuja ja kyvykkyyksiä uudella tavalla (Cremer & Meschi 1997: 238). Menestyksenkäs osaamisen rakentaminen edellyttää kykyä edistää informaation, tiedon ja kyseenalaistamisen sujuvuutta ja samanaikaisesti kykyä suunnitella kannustavia rakenteita, jotka rohkaisevat toivottujen muutosten toteutumiseen organisaatiossa (Sanchez & Heene 1997b: 21–22). Osaamisen näkökulmasta katsoen johtamisosaaminen organisaatiossa voidaan määritellä johtajien kollektiivisiksi valmiuksiksi johtaa organisaation osaamisen rakentamista ja hyödyntämistä vahvistamalla omien voimavarojen, johtamistiedon ja johtamiskyvykkyyksien hyväksikäyttöä tavalla, joka auttaa organisaatiota saavuttamaan lyhyen- ja pitkántähtäimen tavoitteita (Van den Bosch & van Wijk 2001: 172–173).

Ihmisten johtaminen vaatii erityisiä valmiuksia, joita ovat ennen kaikkea johdonmukaisuus näkemyksellisyydessä, välittäminen ja oikeudenmukaisuus ihmisen ja kokonaisuuden näkökulmasta. Kysymys on asenteista toisia ihmisiä kohtaan, ympäristöä, tavoitteita ja toimintaa kohtaan sekä asenteista ratkaista ongelmia oman konstruktion näkökulmasta (Djelic & Gutsatz 2000: 85). Strategialähtöisen³⁷ johtamisen avaintehtäviä ovat suunnan antaminen ja merkittävien näkemysten tunnistaminen, innostaminen³⁸ ja mahdollisuuksien sekä edellytysten luominen. Johtaminen on myös arvopohjan rakentamista, valintojen ja päätösten tekemistä sekä vastuunottoa niistä. Se on ristiriitatilanteissa toimimista objektiivisesti ja verkostojen johtamista vahvalla arvovallalla. Ihmisten johtamisessa on ai-

³⁶ Ydinosaamisen huomioiminen ja oivaltaminen edellyttää olemassa olevien osaamisten tunnistamista ja myötävaikutusta toteuttamisessa, vastuun jakamista osaamisen johtamisessa, osaamisten arvostamista ja vahvistamista sekä kehittämistä (Turner & Crawford 1994: 258).

³⁷ Johtajien kyvykkyydellä ohjata ja koordinoita strategisia inhimillisiä voimavaroja on tärkeä merkitys organisaation suunnitteluprosessissa (Butler, Ferris & Napier 1991: 64).³⁷ Ihmisten johtaminen liittyy pääasiassa innostuksen saavuttamiseen ja ylläpitämiseen sekä tahtoon sitouttaa henkilöstö työhön. Se on läheisessä yhteydessä ihmisten motivoitumiseen. (Martin & Henderson 2001: 46–52.)

³⁸ Ihmisten johtaminen liittyy pääasiassa innostuksen saavuttamiseen ja ylläpitämiseen sekä tahtoon sitouttaa henkilöstö työhön. Se on läheisessä yhteydessä ihmisten motivoitumiseen. (Martin & Henderson 2001: 46–52.)

na kysymys roolien ja vastuiden selkiyttämisestä. (Hannus 2004: 253–256.) Käytössä olevien voimavarojen hyödyntäminen pätevyyttä ajatellen vaatii kykyä luoda tarkoituksenmukaista käyttöä inhimillisille voimavaroille. Lisäksi voimavarojen hyödyntäminen edellyttää aina sosiaalisia valmiuksia. (Leppänen 1995: 298–305.)

2.6.2. Taitava ja osaava johtamiskäyttäytyminen

Piirreteoreettisen lähestymistavan mukaan johtajuuden nähdään lähtevän johtajan persoonallisista ominaisuuksista ja kyvyistä johtaa. Yukl (1981: 70) on löytänyt tutkimusten perusteella hyvän johtajan piirteitä. Hyvä johtaja mukautuu tilanteisiin ja on päättäväinen, vaikuttamishaluinen, energinen sekä itseensä luottava. Hän suhtautuu avoimesti sosiaaliseen ympäristöön ja on yhteistyökykyinen. Hän toimii kunnianhimoisesti suoritteiden suuntaisesti, uskaltaa ottaa riskejä ja sen myötä kantaa vastuunsa halukkaasti. Hyvällä johtajalla tulee olla täten myös hyvä stressinsietokyky.

Rubenowitz (1984: 131–134) on tiivistänyt kuvan toivottavasta johtamiskäyttäytymisestä. Ihanteellisella johtajalla on myönteinen ihmiskäsitys ja hän luottaa työntekijöiden osaamiseen omaa työtään koskevassa päätöksenteossa. Hän omaa tiedollista auktoriteettia ja hallinnollisteknistä taitoa suunnitella, delegoida ja koordinoita tehtäviä. Johtaja on hankkinut hyvän itsetuntemuksen ja varmuuden sietää ristiriitoja. Johdonmukaisuus, lojaalisuus ja halu tukea työntekijöitä kuuluvat taitavan johtajan ominaisuuksiin. Hän ymmärtää sekä vastavuoroisen vertikaalisen kuin myös horisontaalisen kommunikation merkityksen. Lisäksi hän toimii johtajana organisaation perustehtävän mukaisesti rakentavasti valvoen niin, että toiminnan tuottavuus voidaan taata.

Johtajuutta ja johtajan persoonallisuutta tulee tarkastella yhdessä. Hyvä johtaja on henkilö, jonka avulla hyvä johtajuus toteutuu työyhteisössä. Mitä sitten on hyvä johtajuus? Johtajuuden tärkein tehtävä on tavoitteen ymmärtäminen ja sen sisällön ymmärretyksi tekeminen. Johtajan asia on tehdä päätöksiä, jotka ovat perustehtävän ja tavoitteen suuntaisia. Johtajan tehtävä on myös rajoista huolehtiminen, huolenpito vuorovaikutuksesta organisaation ja sitä ympäröivän maailman välillä. Hyvin toteutettu johtajuus edellyttää

omien itsestään selvien olettamusten tarkastelua. Johtajan on jatkuvasti pysähdyttävä arvioimaan omaa suhdettaan alaisiinsa. Ihmisten johtamisessa on kysymys myös itsensä johtamisesta, omasta itsetunnosta ja itsenäisyydestä. Hyvään johtamiseen kuuluu alaisen itseluottamuksen vahvistaminen eikä sen nakertaminen. Luottamus ja erilaisuuden hyväksyminen ovat hyvän yhteistoiminnan edellytykset. (Toivola 1996: 15–26; Härkönen, Kuronen & Nissinen 1996: 24–74; Suvanto 1994: 78–92.) Hyvä johtajuus edellyttää vahvoja vaatimuksia johtajalta.

Johtajan ominaisuuksiin on määritelty kuuluvan tekniset taidot, ihmissuhdetaidot ja käsitteelliset taidot. Tekniset taidot sisältävät tietoa menetelmistä, prosesseista, tekniikoista ja menettelytavoista johtaa toimintaa. Ihmissuhdetaitoihin³⁹ kuuluvat tieto inhimillisestä käyttäytymisestä ja ihmissuhdeprosesseista, kyky ymmärtää muiden tunteita, asenteita ja motiiveja sekä taito kommunikoida selkeästi ja olla yhteistyökykyinen. Henkilöllä, joka omaa hyvät ihmissuhdetaidot, on vahva itsetuntemus ja kyky herättää luottamusta muissa (Yukl 1994: 253; Schermerhorn, Hunt & Osborn 1998: 10). Johtajan tulee aktiivisesti kehittää kuuntelijan taitojaan ja luoda tukea antava ilmapiiri kommunikaatiolle (Byers 1997: 140). Avain parempaan toimintakykyyn on parempi kommunikaatio koko organisaatiossa (Argyris 1996: 213). Käsitteellisiin taitoihin voidaan lukea analyyttinen ja looginen ajattelu, luovuus⁴⁰, kyky ratkaista ongelmia ja tunnistaa mahdollisuuksia sekä ymmärtää monimutkaisia ja ristiriitaisia yhteyksiä. Nämä taidot ovat olennaisen tärkeitä tehokkaassa suunnittelussa, organisoinnissa, yhteistyössä, tavoitteiden määrittelyssä, ongelmatilanteissa ja työn kehittämisessä. (Yukl 1981: 85–86.)

Johtamisen⁴¹ taidot voidaan määritellä myös päätöksentekona, ongelmaratkaisukykyinä, henkilöstön valmentamisena, alaisten suoritusten arvioimisena ja työn ohjauksena (Lessem 1994: 270). Ongelmien ratkaisu vaatii perusteltua informaatiota ja sujuvaa tiedonkulkua. Toisaalta päätökset perustuvat informaatioon, joka ei ole aina yksiselitteinen asia

³⁹ Ihmissuhdetaidot ovat organisatorisen käyttäytymisen ydin ja ehdottomasti tärkeä kaikilla johtamistasoilla (Schermerhorn, Hunt & Osborn 1998: 10).

⁴⁰ Johtajan esimerkkikäyttäytymisen erityisvaatimus on aito kiinnostus uudenlaisiin ajatuksiin ja ratkaisuihin sekä halu ja valmius kuunnella (Kivikko 1984: 223–226).

⁴¹ Johtamiskyvykkyudet strategisessa johtamisessa terveydenhuollon organisaatioissa ovat käsitteelliset, tekniset/kliiniset, ihmissuhde/yhteistyötaidot, poliittiset, kaupalliset ja hallinnolliset taidot (Longest 2000: 141–160).

organisaatioissa. Päätökset ovat jaettavissa strategisiin ja operatiivisiin päätöksiin ja päätöksenteko vaatii täsmällisiä valintoja sekä johdonmukaisuutta, joten se on nähtävä prosessina, ei yksittäisinä päätöksinä. Kulttuuri muodostaa organisaation tunne-elämän rakenteellisen perustan, jonka kanssa rationaalinen päätöksenteko on tasapainossa. Päätösten toimeenpano taas edellyttää sisäistä sitoutumista. (Argyris 1970: 36–37; Ahonen 1998: 17; Lassila 2000: 74–79.)

Päivittäisjohtaminen on työntekijöiden ohjaamista, tukemista, valmentamista, delegointia ja yhdessä tekemistä yksilöllisesti ja oikeudenmukaisesti. Johtaminen sisältää omina alueinaan itsensä johtamisen⁴², ihmisten johtamisen yksilöinä ja tiimeinä⁴³, asioiden johtamisen, markkinoiden johtamisen, teknologioiden johtamisen ja strategisen johtamisen. Henkilöstö on organisaation tärkein voimavara ja organisaation kilpailukyky muodostuu olennaisesti henkilöstön osaamisesta ja motivaatiosta. Henkilöstöjohtamisesta on tullut täten johtajan tärkeimpiä osaamisalueita. (Sydänmaanlakka 2001: 102–108.) Vastuu työpaikasta, sen tulevaisuudesta ja ihmisistä osoittaa johdon toiminnan eettisyyttä, mikä liittyy kiinteästi valtaan organisaatioissa (Lindström 1996: 215–222).

Hyvin hoidetussa organisaatioissa henkilöstövoimavarojen⁴⁴ kehittäminen perustuu organisaation strategiseen johtamiseen. Organisaation menestystekijänä voidaan nähdä kehittyvän henkilöstön, joka on osa toimivaa liike- tai toiminta-ajatusta. (Pirnes 1997: 201–206.) Kunnallinen työmarkkinalaitos kannusti yleiskirjeessään 16/2001 kuntia kehittämään henkilöstönsä strategista johtamista ja käyttämään henkilöstöstrategioita kehittämisen välineinä. Henkilöstöstrategiassa määritellään henkilöstöön kohdistuvat määrälliset ja rakenteelliset sekä osaamiseen ja hyvinvointiin liittyvät tavoitteet. Näiden tavoitteiden tarkoituksena on tunnistaa henkilöstön vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat, ja

⁴² Johtamistyön vastuualue voidaan kiteyttää 1) ihmisten, 2) toimintojen, 3) resurssien ja 4) informaation johtamiseen, joiden toteutuminen mahdollistuu itsensä johtamiseen liittyvien kyvykkyyksien kautta (Martin & Henderson 2001: 22).

⁴³ Tiimien ja erisuuruisten sekä moniammatillisten ryhmien johtaminen vaatii erityisiä taitoja. Tällaisia ovat käsitteelliset taidot analysoida ryhmän sisäistä sosiaalista olotilaa eli vallitsevaa ryhmädynamiikkaa ja käytännölliset taidot käsitellä monien ihmisten asioita samanaikaisesti. Käytännölliset taidot ovat kyky kommunikoida ja kyky vaikuttaa. (Martin & Henderson 2001: 94.)

⁴⁴ Strategisen henkilöstöjohtamisen (SHRM) avulla toteutetaan organisaation strategioita muun muassa ihmisvoimavaroja ylläpitämällä, uusintamalla, kannustamalla, voimaannuttamalla sekä jatkuvalla kehittämisellä. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 9/2003.)

saattaa piilevät inhimilliset voimavarat organisaation vision mukaiseen hyötykäyttöön. Avainalueita ovat: 1) johtamisen kehittäminen, 2) henkilöstön pysyvyys, 3) rekrytointi, 4) osaaminen ja ammattitaito, 5) työhyvinvoinnin vahvistaminen, 6) moninaisuuden ts. erilaisuuden tukeminen, 7) johtamis- ja arviointijärjestelmien kehittäminen, 8) yhteistoiminta ja 9) kannustava, oikeudenmukainen sekä motivoiva palkka ja palkitseminen. (Työministeriö 2003: 11–13.)

Henkilöstön voimavarat ovat sosiaalista pääomaa, joka koostuu ihmisten sosiaalisista suhteista palveluorganisaatiossa. Rakenteellisesti se merkitsee ihmisten välisen vuorovaikutuksen määrää ja muotoa sekä toisaalta laatua. Osaamisen johtaminen on vuorovaikutteista johtamista, jonka tärkein tehtävä on luoda edellytyksiä kaikensuuntaiselle vuorovaikutukselle: vapaalle ilmaisulle, kriittisille kannanotoille ja aktiiviseen keskusteluun ajankohtaisista asioista (Mäkipeska & Niemelä 1999: 88–91). Laatuun kuuluvat ihmisten organisaatioonsa kohdistama luottamus ja sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin. Sosiaalisen pääoman ulottuvuus on myös tietoperusteinen ja se sisältää ihmisten tiedot ja taidot eli osaamispääoman. Tärkeää on ympäröivien olosuhteiden hahmottaminen, koska niihin liittyvät organisaation perustehtävä, voimavarojen saanti, toimintaa säätelevät rajoitukset ja normit sekä uhkatekijät ja mahdollisuudet (Lönnqvist 2002: 83–89).

Johtajuuden ydinfunktio on valta ja sen käyttö perustellulla tavalla. Valta tarkoittaa vaikuttamista, voimaa saada asioita tapahtumaan ja ihmisiä toimimaan toivotulla tavalla. Valta on organisaation käyttövoima, jota on oltava päämäärien saavuttamiseksi. Se on joko virallista eli annettua, tai epävirallista eli itse hankittua. Joka tapauksessa johtajan on osattava käyttää valtaa organisaation hyväksi, ei omaksi henkilökohtaiseksi hyväkseen. Johtaja vaikuttaa henkilökohtaisesti vallan käyttäjänä ja jakajana luomalla organisaatioon erilaisia järjestelmiä ja rakenteita. Vallan tuleekin näkyä organisaatiossa oikeudenmukaisella ja eettisellä tavalla. Liiallisella vallan harjoittamisella erityisesti kriisitilanteissa yksilön vapaaehtoinen tiedonhalu, aloitekyky ja yhteistoimintahalu murenevät (Etzioni 1968: 77–79). Käytännössä valta jakaantuu, eli sitä delegoidaan toimintaympäristöjen ja niiden säätelemien tavoitteiden perusteella. Johtajan rooli vaihtelee toimintaympäristöjen mukaan ja hänen on tunnettava niiden periaatteet tulosten saavuttamiseksi. Vallan delegointi riippuu sekä johtajan kyvystä jakaa valtaa että henkilöstön kyvystä ottaa sitä vas-

taan. (Lindström 1996: 219; Ståhle & Grönroos 1999: 138–139.) Onnistuessaan delegointi lisää motivaatiota työyhteisössä ja saa työntekijät sitoutumaan organisaatioon voimakkaammin.

Ympäristön ja organisaation välisen vuorovaikutuksen säätely on olennainen osa johtajuutta (Lönnqvist 2002:83–89). Taitavassa johtamisessa on huomioitava tehokas ja riittävä tiedonkulku sekä sisäinen ja ulkoinen vuorovaikutus organisaatiossa. Johtajalle on haasteellista järjestää ja ylläpitää teknistä yhtäläisyyttä tiedonkulussa, mutta myös avointa luottamuksen ilmapiiriä, joka mahdollistaa informaation kulun tasaisesti läpi organisaation. Sisäisestä vuorovaikutuksesta huolehtiminen on ratkaiseva tehtävä ja vaatii oivallusta parannella informaation kulkua tarkoituksenmukaiseksi kommunikaatioksi⁴⁵ ja käyttää hankittuja vuorovaikutustaitoja luomaan todellista dialogista kulttuuria organisaatioon (Ståhle & Grönroos 2000: 231). Haasteellista on luoda organisaatioon kokouskulttuuri, jossa jokainen voi ja osaa ilmaista näkemyksensä ja joka vie asioita eteenpäin. Tietotekniikka ei korvaa vuorovaikutusta, synergiaa ja luovuutta, vaan viestinnän tehokas toteutuminen vaatii johtajalta luottamuksellista suhtautumista ja avoimuutta. Organisaation johtajien avoin kommunikaatio ja viestintä vaikuttavat myönteisesti työntekijöiden työmotivaatioon ja työyhteisön ilmapiiriin. (Vogt & Murrell 1990: 27; Johnsson 1989: 70–71; Picard & Grönlund 1999: 35.)

Yhteiskunnan muutokset ovat pakottaneet avoimempaan työyhteisöön, vaikka vieläkin informaatio on enemmän tapa kuin todellinen halu kertoa asioista. Vuorovaikutuksen⁴⁶ tulee organisaatiossa olla avointa ja joustavaa. Esimiesten ja työntekijöitten yhteistyö ongelmien ratkaisemisessa merkitsee päätöksenteon hajauttamista kaikille organisaation tasoille. Tiedonkulun tulee virrata vapaasti kaikkia kommunikaatiokanavia pitkin horisontaalisesti, vertikaalisesti ja diagonaalisesti, ei ainoastaan ylhäältä alaspäin. Tulevai-

⁴⁵ Quinn'in johtamisprofiilimalliin suhteutettuna kommunikaatiotyylit on rationaalisessa tavoitemallissa määräävä, sisäisessä prosessimallissa hyvin analyttinen, ihmissuhdemallissa ystävällinen sekä ymmärtävä ja avoimessa järjestelmämallissa erityisen ilmeikäs, rikkaasti ilmaiseva (Petrick & Quinn 1997: 87).

⁴⁶ Avoimuutta voidaan tukea parhaiten oman esimerkin avulla. Johtajan avoin ja myönteisen kiinnostunut suhtautuminen mielipiteiden erilaisuuteen rohkaisee yksilöitä omien näkemysten ja ajatusten ilmaisemiseen. Avoimuuden pyrkimyksenähan tulee olla työasioitten parempi ymmärtäminen. (Lönnqvist 2002: 98–100.)

suuden organisaatiossa viestinnän⁴⁷ on toimittava yhä tehokkaammin ja monipuolisemmin. Tavoitteiden määrittäminen on yhteistyötä ja organisaation jäsenet käyttävät itsekontrollia hajautetun kontrollin lisäksi läpi hierarkian tasojen. (Byers 1997: 27–29; Johnsson 1989:70–71.) Tämän päivän johtajan on edettävä ennalta tunnistamattomiin tilanteisiin, nähtävä uudet mahdollisuudet monien vaihtoehtojen joukosta ja eliminoitava mahdottomuudet.

2.6.3. Motivoitunut ja motivoiva johtaja

Johtajan tehtävät ja velvollisuudet jaotellaan viiteen perusosioon, jotka ovat suunnittelu, organisointi, johtaminen, koordinointi ja seuranta. Näistä johtaminen sisältää työntekijöiden motivoinnin tehtävien suorittamiseksi organisaatiossa, kuin myös muiden johtamistoimintojen toteuttamisen. Motivaatiota voidaan kuvailla aloitteena tai tavoitteena saada yksilö suuntaamaan käyttäytymisensä kohti jonkin henkilökohtaisen tarpeensa tyydyttämistä. (McConnell 2003: 50–56, 163.) Toisaalta ammatillinen uusiutuminen nähdään jatkuvana koko elämänkaaren kattavana prosessina ja se käsittää kaikki kehittämistoimet, jotka kohdistuvat ammatillisen pätevyyden ylläpitämiseen ja lisäämiseen. Odotukset ja uskomukset, jotka ovat riippuvaisia osaksi aiemmista työkokemuksista, määräävät motivaatiota. Uusiutumisen hyödyllisyydestä, tarpeellisuudesta ja merkityksestä voi samassa työssä ja olosuhteissa olevilla ihmisillä olla erilaisia käsityksiä, minkä selittävät ihmisten työkokemusten, persoonallisuuden ja motiivirakenteiden erot. (Ruohotie 1996: 203–208.)

Herzbergin (1966: 177) hygieniamotivaatioteorian mukaan kriteerit merkitykselliselle työlle avautuvat motivaatiotekijöiden ja henkilökohtaisen psyykkisen kasvun tai kehityksen periaatteiden yhteisvaikutuksesta. Tästä lähtökohdasta voidaan löytää tie työtyytyväisyyteen.

⁴⁷Kommunikaatio organisaatiossa kulkee ylhäältä alas, alhaalta ylös ja lateraalisesti. Ylhäältä alas suuntautuneella kommunikaatiolla vaikutetaan strategioihin, tavoitteisiin, ohjeisiin, menettelytapoihin ja palautteeseen. Alhaalta ylös suuntautunut kommunikaatio informoi ongelmista, tuloksista, ehdotuksista, kysymyksistä ja tarpeista. Lateraalaisella kommunikaatiolla tarkoitetaan ongelmien, tarpeiden, palautteen ja neuvojen koordinoimista. Se palvelee merkittävästi tiedonkulussa, tuen antamisessa ja toimintojen järjestämisessä organisaation sisällä. (Schermerhorn, Hunt & Osborn 1998: 235–237.)

Taulukko 5. Motivaatio- ja kasvutekijät Herzbergin mukaan (Herzberg 1966: 177).

Motivaatiotekijä	Kasvutekijä
<ul style="list-style-type: none"> Saavutus ja tunnustus saavutuksesta/ palaute Vastuunotto Kasvun mahdollisuus Edistyminen Kiinnostus 	<ul style="list-style-type: none"> Tilaisuus tiedon lisäämiseen Mahdollisuus ymmärryksen lisäämiseen Tilaisuus luovuuteen Tilaisuus epäselvyyden kokemiseen päätöksenteossa Mahdollisuus yksilöityä ja etsiä oman kasvun tietä

Motivaatio⁴⁸ on herätettävissä kohti tavoitteita suuntautuvilla käyttäytymispyrkimyksillä, jotka vaativat tarvittavaa toimintaa ja sinnikästä jatkamista kunnes tyytyväisyys on saavutettu (Burke & Litwin 1992: 533). Näin motivoituminen nousee ihmisestä itsestään ja se on liikkeelle lähtemistä tarpeiden pohjalta. Motivoituminen vaatii lisäksi riittävästi henkisiä voimavaroja ja psyykkistä energiaa, jonka vapautumisessa tarvitaan luovaa ja vapaata työilmapiiriä sekä onnistumisen elämyksiä ja mielihyvän tunteita. (Salmimies & Salmimies 2002: 18–21.) Johtajalla tulee olla tietoa motivaatiosta, sen teorioista ja prosesseista helpottaakseen omaa oivallustaan organisaationsa tavoitteiden toteuttamisessa (Vogt & Murrell 1990: 35). Johtaja voi luoda ilmapiirin, jossa kannustetaan ja rohkaitaan tavoitesuuntautuvaa käyttäytymistä varmistamalla työntekijän tarpeiden, osaamisen ja työtehtävien sekä työstä saatavan korvauksen välisen suhteen sopivuuden (Kolb, Rubin & Osland 1991: 110).

Työmotivaatiota luovat tekijät koostuvat motivaatiota ylläpitävistä ja lisäävistä tekijöistä työssä sekä edellytyksistä, joilla taataan niiden toteutuminen. Jotta työ rohkaisisi omien voimavarojen käyttöön, on sen oltava riittävän haasteellista. Johtaja voi lisätä työn haasteellisuutta painottamalla työn eri osa-alueita, tarkentamalla henkilökohtaisia tavoitteita yksilökohtaisesti keskustellen mm. kehityskeskusteluiden⁴⁹ avulla. Työn sisältöä voidaan vahvistaa organisoimalla erityisosaamista vaativiin vastuualueisiin, tukemalla ihmisten

⁴⁸ Motivaatio on vaikuttimien kokonaisuus, joka saa yksilön toimimaan ja käyttäytymään tietyllä tavalla (Karlöf & Lövingsson 2004: 145).

⁴⁹ Viitalan (2004) tutkimuksen mukaan kehityskeskustelut ovat osaamisen johtamisen keskeinen väline, jotka tulisi vakiinnuttaa osaksi organisaatioiden käytäntöjä.

ohjautumista omaan asiantuntijuuteensa sekä rohkaisemalla ja palkitsemalla saavutuksia. Osaamisen tunnistaminen organisaatiossa vaatii johtajalta tietämystä ja tiedon hankintaa yksilökohtaisesti osaamiskartoitusten tai vastaavien toimenpiteiden⁵⁰ avulla. (Hätönen 1998: 50–52; Mäkipeska & Niemelä 1999: 56–59.)

Taulukko 6. Työmotivaatiota luovat tekijät (Mäkipeska & Niemelä 1999: 56).

Työmotivaatiota luovat tekijät	
Motivaatiotekijät työssä	Edellytykset
Työn <i>haasteellisuus, moninaisuus</i>	Mahdollisuus <i>toteuttaa kykjään</i> , työn vaatimusten sopivuus kyvyille
Työn <i>sisältö</i>	<i>Vastuualue selkeä</i> , mahdollisuus samaistua
Tehtävien <i>merkitys</i> organisaatiossa	<i>Tieto kokonaisuudesta</i>
<i>Palaute</i> työstä, <i>arvostuksen ilmaisu</i>	<i>Yhteinen arviointi</i> , välitön jatkuva palaute
Työn <i>itsenäisyys</i>	<i>Vastuun antaminen</i> , itsekontrolli, <i>riittävä tuki</i>

Tehokkaimpia tapoja auttaa yksilöitä lisäämään itsehyväksyntäänsä, voimistumistaan ja pyrkimystään olennaiseen on järjestää tilanteita psykologisiin onnistumisiin. Onnistumisen kokemukset liittyvät 1) yksilön kykyyn määrittellä omat tavoitteensa, 2) tavoitteet ovat oikeassa suhteessa keskeisiin tarpeisiin, taitoihin ja arvoihin, 3) yksilö itse määrittelee polut näihin tavoitteisiin ja 4) tavoitteiden saavuttaminen edustaa yksilölle realistista pyrkimystasoa. Tavoite on realistinen, kun sen saavuttaminen edustaa haastetta tai riskiä, joka vaatii tähän asti käyttämättömiä ja testaamattomia kykyjä. (Argyris 1970: 38–43.)

Asiantuntijatyössä, jossa toimenkuvat ovat eriytyneitä, koetaan helposti arvostuksen puutetta. Johtajalla on kaksi vallan ja vaikuttamisen kanavaa organisaatiossa: henkilökohtainen vaikuttaminen ja organisaation järjestelmät (Stähle & Grönroos 1999: 138–142). Joh-

⁵⁰ Henkilöstötilinpäätöksiä tulisi hyödyntää myös henkilöstön kehittämisen ja toiminnan ennakoinnin työkaluna (Koivuniemi 2004: 196–203).

taja voi vahvistaa tehtävien merkitystä osallistamalla ihmiset suunnitteluprosesseihin, tiedottamalla ja keskustelemalla organisaation strategioista ja tavoitteista sekä käyttämällä tehtäväosaamista joustavasti erilaisissa tilanteissa. Palautteenantoa voidaan kehittää ottamalla arviointi osaksi normaalia työprosessia ja pyytämällä palautetta omasta esimiestyöstä. Itsenäisyyden lisääminen merkitsee johtamisessa ihmisten yksilöllisen kapasiteetin tunnistamista ja käyttöä, vastuiden sopimista yksilön edellytyksiä vastaavalla tavalla sekä riittävän vuorovaikutuksen varmistamista vastuualueiden välille. (Mäkipeska & Niemelä 1999: 60–63.)

Pyrkimys herättää ihmisten itseään toteuttava ja jatkuva kasvutavoite rakentuu humanistiselle arvoperustalle ja ihmiskäsitykseen. Ihmiset pyrkivät kehittymään ja kehittämään itseään omien kykyjensä edellyttämällä tavalla, mikäli ympäristö tarjoaa siihen mahdollisuuksia, tukea ja haasteita. Organisaatiossa tulisikin korostaa suoritustavoitteiden ohella oppimistavoitteita, jotka suuntaavat ihmisten pyrkimyksiä lisätä omaa pätevyyttään ja hallita uutta. Uusien tietojen ja taitojen hankkimiseen tarvitaan rohkaisua ja sisäistä motivaatiota. Sisäinen motivaatio puolestaan lisää innovatiivisuutta työympäristössä. (Ruohotie 1996: 212; Senge 1996: 288–315.)

Valteen (1986) tutkimuksen mukaan tehokkaimpina motiivointikeinoina kunnallisten työyhteisöjen johtajat pitivät suullista tunnustusta, koulutus- ja opiskelumahdollisuuksien parantamista, työn vastuullisuuden lisäämistä, uralla etenemismahdollisuuksien parantamista, tiimityöskentelyä ja työn sisällön kehittämistä. Erityisesti näillä oli merkitystä niissä ammateissa toimiville, joiden työvälineenä oli oma persoonallisuus, siis asiakaspalvelun ammattilaiset. Vaikka tutkimuksesta on jo aikaa, ovat nämä seikat edelleen ajankohtaisia ja edellyttävät johtajalta omaa motivaatiota tiedostaa seikat ja taitoja toteuttaa tai kohdistaa johtamistyötä motivoivampaan suuntaan.

Motivaatiolla on oma vaikutuksensa yksilön sitoutumiseen työhönsä ja organisaatioonsa. Sitoutumisprosessi sisältää kolme osa-aluetta: myöntyvyyden, samaistumisen ja sisäistämisen. Myöntyvyys merkitsee sitä, että yksilö hyväksyy muiden vaikutusilmapiirin omaksua jotain heiltä. Samaistumisessa yksilö hyväksyy vaikutusvallan, jolla ylläpidetään tyytyväisyyttä ja oikeutta itsemääräämiseen. Ihminen tuntee ylpeyttä kuulumisesta

tiettyyn organisaatioon. Sisäistäminen tarkoittaa organisaation ja yksilön arvojen olen-naista yhteneväisyyttä. (O'Reilly 1996: 374–379). Sisäinen sitoutuminen merkitsee jokai-sen jäsenen sisäistämää toiminnan ja valinnan suuntaa niin, että jäsen voi kokea riittävää tehtäviin liittyvää omistamisen tunnetta ja vastuuntuntoa valinnasta ja sen seuraamuksis-ta. Yksilö on saavuttanut silloin kohdan, missä hän voi vaikuttaa valintaan, koska se täyt-tää hänen tarpeensa ja velvollisuuden tunteensa yhtä hyvin kuin järjestelmänkin. (Argyris 1970: 20–21.)

Onnistuneen johtamistyön perusedellytys on, että johtaja on itse motivoitunut tehtäväänsä ja kokee sen merkityksellisenä. Työntekijän motivoimiseksi johonkin tehtävään, esimer-kiksi kehityskeskusteluun tarvitaan johtajan oman motivaation löytämistä. Johtajan moti-voitumattomuus puolestaan vaikuttaa lamaannuttavasti koko työyhteisön toimintaan. Vahva sitoutuminen organisaation arvoihin ja tavoitteisiin heijastaa hyvää johtamistyötä. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 1998: 116–119; Mäkipeska & Niemelä 1999: 129–130.)

2.6.4. Osaamista kannustava johtaja

Organisaation eri osapuolten ja yhteistyöverkoston tulee vaikuttaa yhteisen tulkinnan muodostumiseen, mitä osaamista työyhteisössä on, mitä pitäisi olla, mikä on osaamisen merkitys ja miten osaamista pitää kehittää (Linkola 2000). Osaamisen kehittäminen on yksilön ja työyhteisön välisen suhteen jatkuvaa vaalimista ja se alkaa työhönottotapahtu-masta päättyen henkilön jäädessä eläkkeelle (Juuti & Vuorela 2002: 41). Työyhteisön oppiminen ja kyky tuottaa innovaatioita ts. uudistumista edellyttää erilaisuutta; erilaista näkemystä, ajattelua ja osaamista. Erilaisuus voi olla ristiriitaista, mutta myönteisessä mielessä se antaa mahdollisuuden kyseenalaistamiselle uuden tiedon synnyttämisessä. Erilaiset asioiden hahmotustavat ovat muokkautuneet koulutuksen ja kokemuksen kautta näkemyksiksi. Mitä useampia käyttäytymisen vaihtoehtoja ja oikeuksia ihmisillä on ole-massa, sitä suurempi on heidän toiminnanvapautensa. (Bandura 1977: 200–202; Ojala 2000; Lassila 2000: 62, 66.)

Tällainen erilaisuuden⁵¹ hyödyntäminen ja kyseenalaistaminen perustuu johtamiseen ja siihen, että työyhteisö tukee yksilön ja yhteistä oppimista sekä osaamista. Organisaatiossa, jossa oppiminen ja osaaminen ovat arvossaan, johtajien roolit eroavat selkeästi karismaattisista päätöksentekijöiden rooleista. Johtajat ovat suunnittelijoita, opettajia ja toimeenpanijoita, ja he ovat vastuussa sellaisen organisaation rakentamisesta, jossa ihmiset jatkuvasti kehittävät osaamistaan muodostaakseen tulevaisuuttaan ts. johtajat ovat vastuussa oppimisesta ja siksi myös itse tarvitsevat moninaisia taitoja. Nämä roolit edellyttävät uusia taitoja, kuten kykyä muodostaa yhteinen visio, havainnoida ja asettaa kyseenalaiseksi vallitsevia älyllisiä rakenteita sekä edistää järjestelmällisempiä ajattelumalleja. (Senge 1996: 290–291; Senge 2004: 462–486.) Organisaation oppimisilmapiiriin ja innovaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat Otalan (2000: 31–32) mukaan johtamistyyli, ajankäyttö, itsenäisyys työssä, yhteishenki, kehittymismahdollisuudet, tiedon saatavuus ja työilmapiiri.

Viime kädessä yksilö itse säätelee voimavarojensa käyttöä. Mutta miten henkiset voimavarat saataisiin otettua mahdollisimman hyvin käyttöön, riippuu paljolti johtamisfilosofisista seikoista, kuten johtamiskulttuurista, organisaation arvojärjestelmästä, johtajan omista arvoista jne. Inhimillisen kapasiteetin käyttö edellyttää ainakin moniarvoisuutta, sallivuutta, toisiin luottamista ja uusiutumista. Lisäksi organisaation arvopohjan muuttuessa taloudellisten arvojen rinnalla tulee tunnustaa inhimilliset arvot. (Mäkipeska & Niemelä 1999: 49–52.)

Edellytykset osaamisen johtamiselle liittyvät organisaation uudistumisen⁵², muuntuvuuden ja joustavuuden vaatimuksiin sekä niiden edellyttämiseen työn sisältöjen, työn organisoinnin ja johtamisen kehittämisessä. Osaamista kannustava johtaja omaa itse hyvän oman alan ammattitaidon ja vuorovaikutustaidot, kykenee motivoimaan ja innostamaan omalla esimerkillään sekä on tietoinen omasta vastuullisesta roolistaan päätöksenteossa. Hyvä johtaja tuntee itse voiman tunnetta ja hänellä on henkistä kapasiteettia vaikeitten

⁵¹ Erilaisuuden etsiminen ja yhteen saattaminen merkitsee johtamisessa organisaation resurssien kartoitusta ja hyödyntämistä. Prosessi etenee erilaisuuden etsimisestä avoimuuden tukemisen kautta ristiriitojen selvittämiseen ja yhteisen ymmärryksen kautta ongelmanratkaisun löytämiseen. (Lönnqvist 2002: 98–100.)

⁵² Uudistuminen perustuu olemassa oleviin voimavaroihin silloinkin, kun ne johtavat tuotoksiin, jotka ovat aivan uusia sekä organisaatiolle että asiakkaille (Penrose 1966: 84; Christensen & Foss 1997: 292).

asioitten toteuttamiseen ja myös itsensä johtamiseen. (Johnsson 1989: 21; Hätönen 1998: 10, 36; Heikkilä & Heikkilä 2001b: 298; Viitala 2002: 137–139.)

Taitava johtaja pyrkii mahdollistamaan sekä yksilöiden että yhteisön hyvinvoinnin rakentumisen niin, että ihmiset helpommin löytävät omat voimavaransa. Hänen tehtävänä on vapauttaa työyhteisössä oleva asiantuntemus. Voimaantumisen mahdollistavan kulttuurin rakentumisessa ja ylläpitämisessä on johtajan myönteisellä itsetunnolla keskeinen merkitys. Myönteinen itsetunto muodostuu omien vahvojen puolien tuntemisesta, kyvystä hyödyntää ja kehittää näitä vahvoja tekijöitä sekä kyvystä oivaltaa omien vahvuuksien ja heikkouksien yhteensopivuus organisaation tarpeiden kanssa. Myönteiseen itsetuntoon kuuluu halu kehittää omia taitoja systemaattisesti. (Bennis & Nanus 1986: 44, 47; Siitonen 2002; Työministeriö 2003: 15.)

Bennisin ja Nanusin (1986: 47–51) mukaan johtajan oma myönteinen itsetunto saa aikaan alaisissa myönteisen muiden kunnioittamisen sekä luottamusta ja suuria odotuksia työyhteisön muissa jäsenissä. Myönteinen itsetunto liittyy kypsyyteen, emotionaaliseen viisautteen, joka heijastuu ihmisten suhteessa toisiin ihmisiin seuraavanlaisesti: 1) kykynä hyväksyä ihmiset sellaisina kuin he ovat, 2) kykynä lähestyä suhteita ja ongelmia nykyisyyden näkökulmasta, ei menneisyyden, 3) kykynä olla läheisille yhtä kohteliaita kuin vieraille ja satunnaisille tutuille ts. kuunnella ja antaa palautetta, 4) kykynä uskoa toisiin, vaikka riski näyttäisi suureltakin ts. keskinäinen luottamus, 5) kykynä tulla toimeen ilman muiden jatkuvaa hyväksyntää ja arvostusta ts. aina ei voi miellyttää kaikkia. Johtajan myönteisellä itsetunnolla ja omalla motivoituneella, esimerkillisellä käyttäytymisellä voidaan ajatella olevan selkeä yhteys osaamisen kannustamiseen ja yksilön motivaation lisääntymiseen työyhteisössä (Vogt & Murrell 1990: 34–36; Heikkilä & Heikkilä 2001b: 298–306; Viitala 2002). Johtajat toimivat roolimalleina ja oppijohtajina (Ojala 2000: 32).

Johtajan ja johdon tehtävänä on huolehtia siitä, että työntekijät eivät epäile osaamistaan ja kykyään oppia uutta. Kokemuksen tuoma osaaminen tulisi aina kohdentaa oikeaan viitekehykseen, koska ihminen harvoin epäilee omien kokemustensa todenmukaisuutta tai hyödynnettävyyttä. (Lassila 2000: 50–51). Johtajuus ei ole hallitsemista, vaan muiden suostuttelua työskentelemään yhteisen päämäärän eteen (Goleman 1995: 189). Avoimella

dialogilla voidaan luoda psykologisesti turvallinen viitekehys, jossa jokainen voi luottamuksellisesti tuoda esiin omia kokemuksiaan ja ajatuksiaan. Yhdessä muiden avustuksella niitä voidaan tulkita ja siirtyä vähitellen vaiheeseen, jossa uskaltaa itse kehittää omaa uudistavaa voimaansa. Vuorovaikutusta lisäävillä toimenpiteillä mahdollistuu työyhteisön jäsenille, niin johdolle kuin työntekijöille selkeämpi kuva organisaation tarpeista ja osaamisesta sekä tarvittavista kehittämistoimenpiteistä. (Linkola 2000). Työyhteisössä vallan, voiman ja kontrollin tulisi kehittyä niissä ihmisissä, jotka voivat vapauttaa potentiaaliaan uudistumiseen ja näin lisätä sisäistä voiman tunteen kasvua organisaation kaikilla tasoilla tehtävistä riippumatta. Avoin järjestelmä kehittyy ja muuttuu aina uusiutuvien suhteiden ja prosessien myötä. (Heikkilä & Heikkilä 2001b: 26–27, 43; Vogt & Murrell 1990: 27–29.)

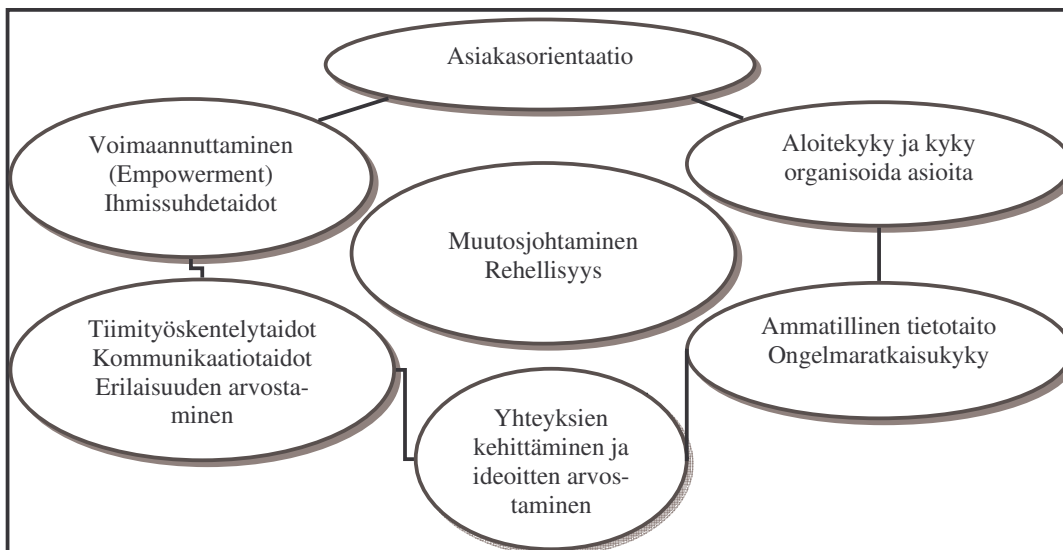
Henkilöstön motivaatio, ilmapiiri, kollektiiviset reaktiot, sitoutuminen jne. vastaavat organisaatiossa ihmisen tunne-elämää (Ahonen 1998: 17). Motivaatio on voimaantumiproessin ytimessä ja johtajan tulee oppia auttamaan, ohjaamaan tai tukemaan yksilöitä niin, että he tiedostaisivat omat tavoitteensa ja voisivat aktiivisesti osallistua oman motivoitumisensa ohjautumiseen oikeaan suuntaan. Täydellisen voimaantunut (empowered) organisaatio käyttää kaikkia taitoja ja innovaatioita, joihin ihmiset voivat myötävaikuttaa ja varmistaa jatkuvan kasvun ja selviytymisen reagoidessaan muuttuvaan ulkoiseen ympäristöön. Organisaation osaamiseen liittyvä toiminta on yhteydessä johtajan taitoihin välittää tietoa, tehdä päätöksiä, suunnitella, arvioida ja motivoida muita työyhteisön jäseniä. Kehittämisen näkökulma on avain pitkäkätäimen strategiaan, joka lisää organisaation kasvua ja selviytymisvoimaa. (Vogt & Murrell 1990: 34–37.)

Johtaja, joka pyrkii lisäämään henkilöstönsä osaamista ja sitoutumista, rakentaa inhimillistä pääomaa organisaatioonsa. Investointi inhimillisiin käytäntöihin parantaa yksilöitten sitoutumista ja johtajan herkkyyttä organisatorisissa menettelytavoissa ja käytännöissä auttaa työntekijän kasvua. Näin käytäntöjen näkeminen haasteellisina ja niiden muuttaminen mahdollistaa osaamisen rakentamisen tai sitoutumisen organisaatioon. (Ulrich 1996: 16–17.) Oppimista tukevan esimiehen haasteita ovat systeemiajattelun, reflektointitaitojen sekä yhteistyö- ja ongelmaratkaisutaitojen kehittymisen tukeminen (Viitala 2002: 185–194). Osaamisen johtaminen on johtamisen väline, joka auttaa johtajia ymmärtä-

mään strategisten valintojen ja onnistumisten välistä yhteyttä. Siinä strateginen ja operatiivinen näkökulma liittyvät yhteen yksilöiden osaamisen kautta. (Seppänen-Järvelä & Juth 2003: 198–210.)

2.6.5. Johtamistaidon kehittäminen

Persoonallisuus on pohjimmiltaan sosiaalisen vuorovaikutuksen tuote ja persoonallisuuden muotoutumisprosessi jatkuu läpi koko elämän (Katz & Kahn 1978: 214). Johtajaksi ei synnytä, vaan kyse on tehtävästä ja opittavista taidoista. Johtajana ja esimiehenä olemista voi oppia vain omia kokemuksiaan työstämällä ts. refleктоimalla opittua ja koettua tietotaitoa (Juuti & Vuorela 2002: 154). Tehtävässä onnistumisen lähtökohtana on, että johtaja ymmärtää oman tehtävänsä merkityksen ja osaa käyttää siihen liittyvää valtaa oikealla tavalla työyhteisön parhaaksi. Ammatillinen osaaminen ja asiantuntemus ovat tärkeitä elementtejä, mutta johtajalla tulee olla myös laajempaa kiinnostusta henkilöstöönsä, asiakkaisiinsa ja koko työyhteisön johtamiseen. (Järvinen 2001: 13–16.)



Kuvio 11. Henkilöstöjohtamisen taidot (Rucci, Kirn & Quinn 1996: 246).

Rucci, Kirn & Quinn (1996: 246–251) kiteyttävät henkilöstöjohtamisen taidot muutoksen johtamisen ja johtamiseen liittyvän rehellisyyden arvon ympärille. Ammatillisen tietotaidon ja ongelmaratkaisutaidon lisäksi johtaja tarvitsee aloitekykyä ja organisointitaitoja. Unohtamatta asiakasorientaatiota henkilöstön voimaannuttaminen ja ihmissuhdetaidot työyhteisössä vahvistavat työn toimivuuden ja tuottavuuden aspektia. Johtajalle, jolla on taitoa tiimityöskentelyyn ja hyvään kommunikointiin, mahdollistuu yhteyksien kehittäminen ja hän antaa arvoa uusille ideoille. Samalla johtamistyöhön löytyy erilaisuuden arvostamisen näkökulma. Nämä johtamistaidot voidaan havainnollistaa kuvion 11 avulla.

Ansoff (1976: 181–197) kuvaa johtamisosaamista⁵³ dynaamisena suhdeverkostona, jossa peruslähtökohtana ovat johtamistieto, -tarpeet ja johtamistaidot sidottuna tavoitteellisuuden organisaatiossa, koulutuksellisiin instituutioihin ja yhteiskunnallisen tietämyksen kautta koko ympäristöön unohtamatta hyvää palvelua ja toimintamahdollisuuksia. Johtamistaitoja kehitettäessä on huomioitava laaja osaamistarpeiden kenttä johtamistyössä. Ammatillisen tietotaidon täydentämisen ohella tarvitaan valmiuksien monipuolistamista erilaisissa vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaidoissa niin henkilöstöön kuin asiakastahoillekin ja riittävää innovatiivista otetta moninaisten ideoiden ja yhteyksien käsittelyssä muuttuvassa tietotaitojen maailmassa. Erityisesti ihmissuhdeasiat ja ongelmaratkaisut edellyttävät henkilökohtaista reflektointia ja tuen vastaanottamista johtamistyössä. Ongelmaratkaisutaidot luovuutta vaativissa kysymyksissä ovat tärkeitä muutostilanteissa, joissa tuotetaan uutta informaatiota, etsitään uutta lähestymistapaa perinteisiin ratkaisuihin tai kyseenalaistetaan aikaisempia toimintatapoja (Heikkilä & Heikkilä 2001b: 37–42).

Johtamistyön kehittäminen⁵⁴ tarvitsee johdonmukaisen viitekehyksen tai johtamisfilosofian suhteutettuna koulutukseen ja valmiuksien hankkimiseen erilaisten johtamisroolitai-

⁵³ Johtamisosaaminen edellyttää kykyä muutoksen johtamiseen, uudistusten tekemiseen ja tiimityöskentelyyn. Se edellyttää myös osallistavan johtamistyylin käyttöä ja tietoisuutta korkean laatutason merkityksestä asiakaspalvelussa sekä organisaatiossa yleensä. (Hall 1994: 163.) Johtajuusosaaminen rakentuu ammattitaidosta, vuorovaikutuksesta, johtamisesta, tehokkuudesta, hyvinvoinnista ja itsetuntemuksesta. Johtamisen osaamisessa korostuvat myös johtajuusominaisuudet, -arvot ja koko johtajuusprosessi. Johtajuusprosessi liittyy organisaation kulttuuriin, rakenteeseen ja johtamisjärjestelmiin huomioiden organisaation vision sekä strategian ja se vaatii toteutuakseen sopivia työkaluja sekä niiden soveltamista organisaatiossa. (Sydänmaanlakka 2004: 184.)

⁵⁴ Salmisen (2003) tutkimuksen mukaan henkilöstöjohtaminen koettiin eniten kehittämistä vaativaksi tehtäväksi julkisessa hallinnossa.

tojen tukemiseksi (Ståhle & Grönroos 2000: 180–184). Johtajana kehittyminen⁵⁵ on ensisijaisesti jokaisen itsensä vastuulla, mutta tukea kehittymiseen tarvitaan. Johtaminen ja johtajana kehittyminen on oppimista. Se on prosessi, joka on käyttäytymisen, asenteiden ja ajattelutapojen kehittämistä. Siinä on otettava huomioon johtamistehtävän ja tilanteiden muuttuvat vaatimukset ja johtajan koko persoonallisuus. (Pirnes 1997: 142, 186–189, 213–216.) Johtajan tulee hankkia sosiaalisia taitoja kehityshaluisesti itse oppimalla ja muutoshakuisesti innovoimalla. Hän tarvitsee kommunikaatio- ja vuorovaikutustaitoja ja hänen tulee olla lähestyttävissä. Kehittyäkseen johtamistyössä jokaisen on tutkittava, vaikiinutettava, uudistettava ja syvennettävä suhdettaan ihmisiin ja asioihin. (Lessem 1994: 32–46, 110–111; Juuti & Vuorela 2002: 55; Sinkkonen & Taskinen 2005: 78–104.)

Kehittyäkseen johtamistyössään johtajalla on oltava oma innostus tehtävänsä ja sitoutuminen organisaation toiminta-ajatukseen tai ideologiaan. Tarvittava tieto organisaation toiminnasta saadaan riittävällä perehdytyksellä ja aidolla työyhteisön jäsenten kuuntelemisella. Johtaja tarvitsee valmiutta arvioida olennaisimpia tekijöitä, jotka vaikuttavat organisaation menestymiseen sekä integroimiskykyä ihmisten toiminnassa palvelujen toteuttamiseksi organisaatiossa. Lisäksi johtajalla tulee olla kyky kohdata myönteisten asioiden ohella kielteisiä tapahtumia. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996: 235–236.) Näitä ominaisuuksia jokainen pystyy kehittämään, mutta useimmiten siihen tarvitaan tahtotilan lisäksi riittävää tukea ja oikeanlainen foorumi.

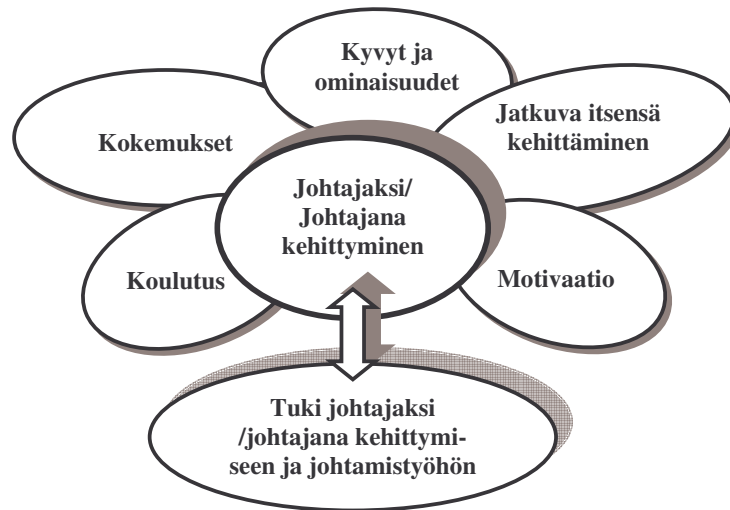
Palautteesta oppiminen on olennaista johtajana kehitymisessä. Johtaako palaute muuttamiseen eli oppimiseen on riippuvainen tahdonvoimasta, halusta, kyvystä ja uskalluksesta ottaa palautetta vastaan. (Pirnes 1997: 155–158.) Vastaan otetun palautteen analysoiminen on tärkeää ja vaatii yhteistyötä organisaation muiden jäsenten kanssa. Yhteiskeskustelut johtoryhmässä ja henkilöstön kanssa voivat olla antoisia ja tarpeellisia, mutta eivät aina helppoja, joten johtaja tarvitsee myös henkilökohtaista, luottamuksellista keskusteluyhteyttä. (Ståhle & Grönroos 2000: 180–184.) Kriittinenkin palaute on välttämätöntä, että kehittämisen kohteet voitaisiin todeta ja ryhtyä toimenpiteisiin asian selkiyttämiseksi.

⁵⁵ Myös johtajuusarvioinnit monipuolisesti toteutettuna toimivat pohjana johtamisvalmiuksia kehitettäessä (Hannus 2004: 253–255).

Organisaatioissa tulisikin olla omat palautejärjestelmät, joilla yhteisiä pelisääntöjä voidaan tarkistaa. (Salmimies & Salmimies 2002: 70–84).

Johtamiskäyttäytyminen on havainnoitavissa ja arvioitavissa olevaa johtajan toimintaa, joka pohjautuu johtajan valmiuksiin tehtävässään, ja jonka vaikutus heijastuu olennaisesti palautteen kautta johtajalle takaisin. Palaute antaa mahdollisuuden analysoida käyttäytymistä johtamistyössä, pohtia toisaalta johtamisvalmiuksien riittävyyttä ja toisaalta mahdollisesti muuttaa oman käyttäytymisen ja johtamisvalmiuksien suhdetta johtamisen vaikutuksen valossa. (Nissinen & Seppälä 2000: 40.) Oman johtamiskäyttäytymisen muuttaminen perustuu pitkälti analysoidun palautteen työstämiseen refleктоimalla ja uskallukseen käsitellä muutosta. Kokemuksellisen oppimisen malli ei ole hyödyllinen ainoastaan tutkittaessa oppimisprosessia, vaan sen merkitys korostuu myös ratkaistaessa johtamisiongelmiä ja organisaation muutostilanteita (Kolb 1996: 284).

Johtajan rooliin kuuluu kehittää kokonaisvaltaisesti organisaation osaamista jokaisella johtamistoiminnan alueella, jotka ovat tiedottaminen, päätöksenteko, suunnittelu, arviointi, motivointi ja kehittäminen. Onnistuminen näissä tehtävissä luo mahdollisuuksia rakentaa hyvinvoiva, voimaantunut työyhteisö. (Vogt & Murrell 1990: 27–29.) Kuitenkin henkilöstöjohtaminen on todettu ongelmallisimmaksi ja vaikeimmaksi johtamisen alueeksi (Temmes, Kiviniemi & Peltonen 2001: 58; Ollila 2000: 57). Johtamistaidollinen pätevyys edellyttääkin johtajalta analyttisiä kykyjä ja ihmissuhdetaitoja, koska johtaminen on monimutkaisten ongelmien ratkomista vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa (Juuti & Vuorela 2002: 45). Organisaatorakenteisiin liittyviä tekijöitä ja johtamistapoja parantamalla voidaan työntekijät saada sitoutumaan organisaatioon tyytyväisempinä ja samalla parantaa heidän työpanostaan (Picard & Grönlund 1999: 45–46).



Kuvio 12. Johtajaksi kehittymisen perusulottuvuudet.

Johtajaksi tai johtajana kehittymiseen tarvitaan perusominaisuuksien ja motivaation lisäksi jatkuvaa koulutusta, oppimista⁵⁶ ja kokemusten kautta tapahtuvaa itsensä kehittämistä sekä koko prosessia vahvistavaa tukea. Nämä ulottuvuudet mahdollistavat johtajan motivoitumisen ja ymmärryksen toimia työyhteisön innostajana ja tasapainottajana. Johtajana kehittyminen⁵⁷ edellyttää suunnitelmaa siitä, miten johtamistaitoja tulisi parantaa ja vahvuuksia tulisi kehittää edelleen (Ruohotie & Honka 2003: 129). Kuvio 12 perustuu teoreettisen kokonaisnäkömyksen luomiseen johtamistaidon kehittämisestä.

Johtajan persoona ja luottamus yhdistyvät ihmisiä johdettaessa. Luottamusta ei tarvita ainoastaan ihmisten saamiseksi puolelleen, vaan heidän sitouttamisekseen. Herättääkseen ja ylläpitääkseen luottamusta johtaja tarvitsee kestävyyttä pysyä suunnassaan, johdonmukaisuutta teoreettisissa ja käytännöllisissä asioissa, luotettavuutta ts. johtaja on siellä, missä pitääkin sekä rehellisyyttä sitoutumisissaan ja lupauksissaan. (Bennis 1989: 155–172.) Ihmisten välinen luottamus on myös organisaation sosiaalisen pääoman keskeinen sisältö. Toisaalta sosiaalinen pääoma kytkeytyy positiiviseen yhteistyöhön, vasta-

⁵⁶ Oppiminen ei ole ainoastaan annettua koulutusta vaan uusien ajattelu- ja toimintatapojen omaksumista (Elo 1995: 383–394).

⁵⁷ Kehittävän työntutkimuksen periaatteita voidaan soveltaa johtamistyön muutosstrategiana, koska siinä yhdistyvät tutkimus, käytännön kehittämistyö ja koulutus (vrt. Engeström 1995).

vuoroiseen sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja luonnollisten sosiaalisten verkostojen tukemiseen. Riittävä ihmisten kuunteleminen ja vuorovaikutustaidot ovat puutteellisia johtajilla, jota vielä erityisesti johtamisen asiantuntijapainotteinen perinne korostaa. Työyhteisöjen ja ihmisten huoltaminen, heidän kokemuksiensa ja taitojensa parempi hyödyntäminen ovat organisaation menestystekijöitä. (Lindström 1999: 96–102.)

Kunnallisen työmarkkinalaitoksen yleiskirjeen (16/2001) mukaan johtamisen kehittämässä painottuu tiedon ja osaamisen johtaminen, työyhteisöjen oppiminen sekä osaamisen jakaminen työpaikoilla. Kehitys/kehittämiskeskustelut, työsuorituksen arviointi, uusien palkkausjärjestelmien käyttöönotto ja uudet työskentelytavat edellyttävät johtamisessa olevien esimiesvalmiuksien kehittämistä. Toiminnallisten tavoitteiden saavuttamiseksi on tärkeää, että henkilöstö osallistuu työsuorituksen tavoitteenasetteluun, suunnitteluun, työsuorituksen arviointiin ja työn organisointiin. Vuorovaikutuksen tulee olla avointa ja kannustaa yhteistyöhön ja kokeiluun. Kehittämiskeskustelujen rinnalla tulisi kehittää myös tiimikohtaisia keskusteluja. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2001.)

Henkilöstön osaamisen huomioiminen johtamisstrategioissa ja esimiesvalmennuksen kehittäminen henkilökohtaisella työn ohjauksella ovat haasteita johtamistyössä. Tässä työn ohjaaminen voidaan liittää ja ymmärtää myös menetelmällisenä työohjauksena. Johtajien kehittämistarpeiden määrittely tulee perustua tulevaisuuden osaamisen tason sekä osaamisen ja valmiuksien nykytilan vertailuun kokonaisvaltaisesti. Henkilöstöjohtamisen alueella persoonallisen ja henkilökohtaisen vuorovaikutuksen ohella sisäisen tiedonkulun kehittäminen avoimempaan suuntaan lisää johtamistyön ja koko työyhteisön työn tehokkuutta. (Raunio, Soralahti & Stam 1999: 46–65; Temmes ym. 2001: 59–60; Ollila 2004a, 2004b.)

2.7. Työnohjauksen merkitys osaamisen johtamisessa ja johtamisen osaamisessa

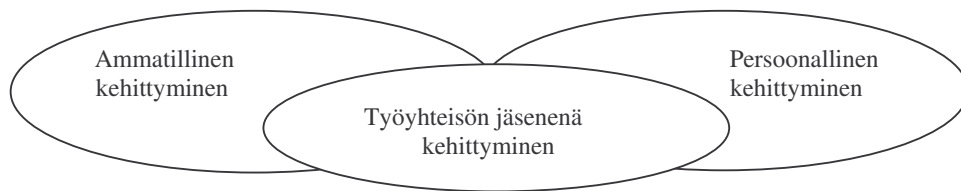
2.7.1. Työnohjaus teoreettisesta ja käytännöllisestä näkökulmasta

Työnohjaus (supervision) on kehittynyt johtamisteorioista irrallaan ja pohjautuu selkeimmin ammatilliseen sosiaalityön kehityshistoriaan 1800-luvun lopulta Yhdysvalloissa. Sosiaalityön kehittämisessä alettiin lähestyä työn käytännöstä lähteviä havaintoja, mikä onkin työnohjauksen perustavia työskentelyn periaatteita. Nykyisessä merkityksessään se tuli Suomessa käyttöön terveysisarten ja sosiaalihoitajien koulutuksessa 1940-luvulla ja kirkon perheneuvontatyön ohjauksessa 1950-luvulla. Englannissa Balint -ryhmien ja Suomessa Therapiea -säätiön koulutus toivat työnohjauksen terveydenhuollon piiriin. Terveydenhuollossa erityisesti psykiatrian alalla työnohjaus on tunnettu pitkään. Ammatilliseksi menetelmäksi työnohjaus alkoi vakiintua 1980-luvulla työvoimahallinnon, sosiaali- ja terveydenhuoltoalojen sekä opetuksen piirissä. (Viika 1984: 63–78; Paunonen 1989: 6–10.)

Työnohjaus voidaan määritellä monella tapaa. Työvoimaministeriön muistiossa 1981 työnohjauksella tarkoitetaan erityiskysymysten asiantuntijan tai kokeneemman työntekijän antamaa ohjausta ja tukea oman työn arvioinnissa, työongelmien erittelyssä ja ratkaisemisessa sekä tarvittavien toimenpiteiden suunnittelussa. Hyypä (1983: 79) puolestaan määrittelee työnohjauksen seuraavanlaisesti: ”Työnohjaus on joukko ammatillisia menetelytapoja, joiden tehtävänä on auttaa työn ja tutkimuksen kohteena olevaa järjestelmää entistä luovempaan suhteeseen tehtävänsä kanssa”.

Paunosen (1989: 10–13) mukaan työnohjaus on ohjaajan ja ohjattavan tai ohjattavien vuorovaikutuksessa tapahtuvaa ohjattavan tai ohjattavien työhön liittyvien kysymysten käsittelyä, jonka tavoitteena on ohjattavien yksilöllisten ominaisuuksien, ammatillisten arvo-, tieto- ja taitoperustojen sekä työn kehittäminen ohjattavan omista lähtökohdista käsin. Työnohjaus on jatkuvaa, säännöllistä, ennalta sovitun ajan kestäväää, vapaaehtoista ja työnohjaajan ja ohjattavan/ohjattavien yhteiseen sopimukseen perustuvaa.

Työnohjauksella pyritään aina yhteisön/yksilön perustehtävän mahdollisimman hyvään toteutumiseen. Tavoitteena on palvelujen ja tuotteiden mahdollisimman korkea laatu, suhteutettuna optimaaliseen tehokkuuteen. (Niskanen, Sorri & Ojanen 1988: 31–33; Toivola 1996: 11–25.) Siihen pyritään edesauttamalla yksilön ammatillista, persoonallista ja työyhteisön jäsenenä kehittymistä. Pyrkimyksen kohteena on luovien kykyjen kehittäminen, oivalluksien tavoittaminen ja uusien valmiuksien lisääminen. (Vuorinen 1985: 141–152.) Edellä mainitut työnohjauksen kolme osa-aluetta ovat kiinteästi sidoksissa toisiinsa, jota seuraava kuvio 13 pyrkii havainnollistamaan.



Kuvio 13. Työnohjauksen osa-alueet (Vuorinen 1985: 142).

Työnohjaus voidaan määritellä reflektiiviseksi prosessiksi, joka mahdollistaa henkilökohtaisen kokonaisoppimisen, toisin sanoen yhdistää sisäiset yksilölliset funktiot ulkoisiin osallistumistoimintoihin. Sisäisiä funktioita ovat tunteet, mielikuvat, arvostelukyky ja toiminta, kun taas ulospäin suuntautuvia toimintoja ovat myötätunto, intuitio, pohtiva arviointi ja tarkoituksellisuus. Reflektiivinen prosessi, kriittinen ajattelu ja kokemuksellinen oppiminen ovat erilaisia oppimisen lähestymistapoja työnohjauksessa. (Heron 1999: 1–18; Paunonen-Ilmonen 2001: 127–135; Barrett 2002.) Työnohjaus on sosiaalityön aintu-laatuinen työhön kuuluva ja organisoitu foorumi, jossa tavoitellaan tutkimusprosessin kaltaista kriittistä reflektiota kokemuksen ja työn kokonaisuuden tarkasteluun (Karvinen 1996: 32–33).

Hallinnollisella työnohjauksella tarkoitetaan esimiestason työnohjausta, jossa käsitellään johtamiseen liittyviä kysymyksiä työlle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Se tukee organisaation kiinteyttä ja tähtää muutokseen. Vähitellen työnohjaus on laajentumassa eri

alojen esimiesten toimintamuodoksi. (Moilanen 1994: 138–153; Moilanen 1995: 274–275.) Tavoitteena on esimiesten työn kehittäminen, ohjattavan kyky ilmaista tunteita rakentavasti, palautteen antaminen ja vastaanottaminen sekä sellaisen työilmapiirin luominen, missä rohkaistaan mielipiteiden ja tunteiden ilmaisemiseen. Hallinnollisessa työhönohjauksessa pääpaino on johtamisessa, työn organisoinnissa ja ihmissuhteissa ja sisältönä on teknologian sekä ihmisten johtaminen (Paunonen 1991b: 230; Yegdich 1999: 1195–1204). Tässä yhteydessä työhönohjaus voidaankin liittää kiinteästi osaamisen johtamiseen tavoitteellisena toimintana pyrkiä edistämään ohjattavassa tapahtuvaa oppimaan oppimista (Keski-Luopa 2001: 372–391).

Organisaatioiden kehittyessä tulevaisuudessa tiimiorganisaatioiksi työhönohjauksella tulee olemaan yhä merkittävämpi tehtävä ja asema oppivien organisaatioiden viitekehityksessä. Oppivaksi organisaatioksi kehittyminen vaatii jatkuvaa uusiutumista ja oppimista omista kokemuksistaan, mikä taas edellyttää ulkopuolista apua ja tukea antavien menetelmien käyttöä. Kokonaisten tiimien ja tiimiorganisaatioiden ohjaaminen organisaation toimintaajatus huomioiden mahdollistuu niihin perehtyneiden ja erityisvalmiuksia hankkineiden työhönohjaajien osaamisella. (Hawkins & Shohet 2000: 178–181; Keski-Luopa 2001: 43–45.) Työhönohjauksen vaikutus tiimeissä kuvastuu kollektiivisen ja jaetun tiedon kehittymisenä, joka sitä kautta muodostaa perustan tehdyn työn laadulle (Hyrkäs 2002: 125–127).

Työhönohjausta on toteutettu erilaisista näkökulmista ja erilaisilla filosofisilla ajattelumalleilla vuosikymmeniä, eikä kaiken kattavaa teoriaa ja malleja ole sovellettavissa kuitenkaan toiminnan perustaksi. Ainoastaan yhden teorian nojalla ei ole mahdollista tukea ohjattavan omaehtoista ammatillista kehittymistä ja kasvua. Työhönohjaus on toiminnan laadun hallintaa varmistava ja tukeva ohjattavan oman työn ja ammattipersonan kehitymisprosessi. Tämän tavoitteen saavuttaminen tapahtuu analyysoivassa, reflektioivassa ohjattavan ja ohjaajan vuorovaikutuksessa. Perusperiaatteina ovat vapaaehtoisuus, prosessinomaisuus ja luottamuksellisuus. Työhönohjaus perustuu yhteiseen sopimukseen ja ajalliseen keston (1–3 vuotta) sekä tukitoimintana tähtää ammatillisen työn parempaan suorittamiseen. (Paunonen-Ilmonen 2001: 43, 45.)

Työnohjauksen tehtävänä ei ole ainoastaan ohjattavan/ohjattavien taitojen, ymmärtämyksen ja valmiuksien kehittäminen, vaan riippuen asetelmasta sillä on tarkoituksena vahvistaa hyvän työtoiminnan ydintä. Tähän liittyen työnohjauksella on myös koulutuksellinen, tukea antava ja johtamisnäkökulma. Johtamisnäkökulman tai ns. normatiivisen aspektin voidaan edellyttää vahvistavan laadullisuuden taetta ihmisten työssä. Ei ole vain harjoituksen tai kokemuksen puutetta, vaan on välttämätöntä ja tarpeellista jonkun toisen henkilön kanssa tarkastella omaa työtä, käsitellä väistämättömiä inhimillisiä virheitä, sokeita pisteitä ja haavoittuvuuden alueita, jotka aiheutuvat omista loukkaantumisista ja ennakkoluuloista. (Hawkins & Shohet 2000: 50–52.)

Työnohjauksen tavoitteena on aina palvelujen mahdollisimman korkea laatu, tehokkuus sekä ammatillisen kehittymisen ja oppimisen tukeminen. Tavoitteena on löytää keinoja rutinoitumisen välttämiseksi kyseenalaistaen itsestäänselvyyksiä ja etsimällä erilaisia vaihtoehtoja työn joustavalle suorittamiselle. Työnohjaus selkiyttää työn tavoitteita, tehtäviä ja rooleja sekä vaikuttaa johtajuuteen. Epäluulot hälvenevät, väärinkäsitykset vähenevät ja kaikkien on helpompi sitoutua yhteiseen tekemiseen. Yksilötyönohjaus, ryhmätyönohjaus ja työyhteisön työnohjaus jakavat käsitteen joko yhtä tai useampaa ihmistä koskevaksi. (Hyypä 1983: 79; Paunonen 1989: 10–13; Moilanen 1994: 138–152; Toivola 1996: 11–25; Työturvallisuuskeskus 1998.)

Työnohjaus voidaan kiteyttävästi kohdentaa työn tärkeimpiin alueisiin, joita ovat 1) organisatoriset tekijät ja asioiden johtaminen muuttamalla työkäytäntöjä, 2) perustyö reflektoidulla kokemuksilla ja oppimista sekä kehittämällä uusia taitoja, 3) ammatillinen kehittyminen, 4) koulutuksellinen tuki, 5) itseluottamuksen rakentaminen ja vahvistaminen, 6) ihmissuhdeongelmien käsitteleminen kehittämällä tiimityöskentelyä ja työyhteistyöskentelyä yleensä ja 7) henkilökohtaiset kysymykset, missä koetaan uupumusta tai vaikeuksia. Työnohjaus nähdään erityisesti tukea antavana ja osallistujaa/osallistujia kehittävänä menetelmänä. (Butterworth & Faugier 1998: 215–231; Ralph 2005.)

Työnohjaus on menetelmä, väline, jonka avulla yksittäiset työntekijät, tiimit ja kokonaiset työyhteisöt voivat kehittää ammatillista osaamistaan. Oppiessaan paremmin jäsentämään työtään ohjattava säästää psyykkistä energiaansa ja lisää motivaatiotaan keskittymällä

olennaiseen ja etsimällä luovia ratkaisuja, vaihtoehtoja työssään. Työnohjauksella on työsuojelullinen ja terapeuttinenkin vaikutus ohjattavaan. Riittävän osaamisen omaava, jaksava ja motivoitunut yksilö on työssään tehokkaampi, joten työnohjauksen vaikutus näkyy työn tehokkuuden ja toimivuuden lisääntymisenä. Se tuottaa taloudellista lisäarvoa laadun parantumisen, työn tehostumisen ja sairauskulujen vähentymisen muodossa. (Keski-Luopa 2001: 8–22; Paunonen-Ilmonen 2001: 15–21; 40–44; Hyrkäs 2002.)

Työnohjauksen eettiset periaatteet liittyvät moraalikäsitteisiimme ja elämän arvoihimme ja noudattavat yleisiä eettisiä sosiaali- ja terveydenhuollon käsitteitä. Oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus, tasa-arvo, ihmisarvon kunnioitus, luottamuksellisuus, itsemääräämisoikeus, keskinäinen arvostus ja yhteistyö nousevat esiin työnohjauksen eettisiä kysymyksiä pohdittaessa. Oikeus hyvään hoitoon tai kohteluun perustuu riittävään ammattitaitoon ja työn hallintaan. Työnohjaajan lojaalisuus ohjattavalle, ohjattavan esimiehille, työnantajalle ja organisaatiolle korostuu, eikä hän milloinkaan ota työyhteisön johtajuutta itselleen. Hänellä on oltava riittävä etäisyys ohjattavaansa. Ohjaaja vie työnohjausprosessia eteenpäin ohjattavan tavoitteet huomioiden ja rakentaa toimintansa sisäiselle avoimuudelle ja luottamuksellisuudelle vaitiolovelvollisuutta unohtamatta. Ohjattavan ammattitaidon ja valintojen kunnioittaminen sekä tilan antaminen kehittymiseen ja kasvuun persoonallisuus huomioiden kuuluvat työnohjaajan ammattietiikkaan. Ohjauksen tuloksellisuuden arviointi tulee sisällyttää aina eettisenä näkökulmana työnohjaustoimintaan. (Paunonen-Ilmonen 2001: 151–161; Valtakunnallinen terveydenhuollon eettinen neuvottelukunta 2002; Suomen työnohjaajat ry 1997.)

Työnohjausta ei ole toistaiseksi vielä määritelty yleisten lakisäätöiden velvoitteiden mukaan. Suomen sosiaali- ja terveydenhuoltolainsäädännössä työnohjaus tuodaan esiin mielenterveystyöhön liittyvänä osa-alueena ts. mielenterveyspalvelujen antaminen edellyttää toimivaa työnohjauksen järjestelmää (Mielenterveyslaki 1116/1990). Työturvallisuuslaissa (738/2002) huomioidaan mm. työn kuormittavuus henkisen terveyden kannalta. Tämän lain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen

terveyden haittoja. Ammatillista osaamista ja toiminnan laadun varmistamista sekä kehittämistyötä painotetaan sosiaali- ja terveydenhuollon tavoite- ja toimintaohjelmassa vuosille 2004–2007. Valtioneuvoston periaatepäätökset terveydenhuollon (2002) ja sosiaalialan (2003) tulevaisuuden turvaamiseksi käsittelevät mm. henkilöstön saantiin, osaamiseen ja työolojen kehittämiseen liittyviä tekijöitä sekä täydennyskoulutusta. Sosiaalialan johdon koulutus suunnitellaan ja toteutetaan yhteistyössä terveysalan johdon koulutuksen kanssa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 6/2002, 2003.)

Toimipaikka- ja täydennyskoulutusta suunniteltaessa työhönohjausta voidaan hyödyntää yhdistämällä se työhön sisältyväksi jatkuvaksi prosessiksi, jonka tavoitteena on organisaation henkilöstön tukeminen johtaja mukaan lukien ja työn kehittäminen. Tässä SUED-mallissa (succeed, supervision, education) työhönohjaus sisältyy säännöllisenä ja prosessiluonteisena jokaisen työhön ja mahdollistaa itse havaittujen osaamisvajeiden löytämisen. Osaamisen vajeiden kautta voidaan suunnitella osaamista tukeva pitkäkestoinen koulutusohjelma, joka tukee yksilön ja organisaation toimintaa. (Paunonen-Ilmonen 2001: 190–194.) SUED-mallin periaatteiden toteuttaminen johtamiskoulutuksissa vahvistaisi todennäköisesti johtamistyötä tekevien osaamista ja tukisi valmiuksien kehittämistä sekä osaamisen johtamiseen vaikuttavien tekijöitten oivaltamista työhönohjaussellisin keinoin.

2.7.2. Johtamisen yhteys työyhteisön hyvinvointiin

Inhimilliset voimavarat ovat pääkeinoja organisaatioiden pyrkiessä tavoitteisiinsa ja tyytyväiset työntekijät työskentelevät innokkaammin kuin turhautuneet (Etzioni 1968: 7). Osaaminen on kriittinen voimavara organisaatiossa, joka tähtää hyvinvoivaan ja laadukkaaseen tehokkuuteen. Tehokkuus vaatii tekemään asioita taitavammin; käyttämään tietoa, osaamista ja ymmärrystä moninaisemmin sekä joustavammin. Hyvinvoivalla organisaatiolla on kyky uusiutua ja ennakoida muutoksia sekä oppia nopeasti. Hyvinvointi työssä ja työn tuloksellisuus korreloivat keskenään ja ne rakentuvat tasapainoisista työolosuhteista, terveyttä ja osaamista ylläpitävästä toimintakyvystä, työn mielekkyydestä sekä vuorovaikutuksellisesta ja tukea antavasta johtamistavasta (Juuti & Vuorela 2002: 135). Tiedon ymmärtäminen merkitsee kuitenkin jatkuvaa reflektiota, jotta tietoa voidaan so-

veltaa ja kehittää. Reflektiolle puolestaan on varattava riittävästi aikaa sekä mahdollisuuksia kokeiluihin ja innovatiivisuuteen työyhteisöissä. Organisaatiolla on yhteinen tietoisuus päämäärästä, mutta keinot sen saavuttamiseen voivat vaihdella luovasti. (Sydänmaanlakka 2001: 204–206.)

Johtamisella ja johtamistaidoilla on suora yhteys työyhteisön menestykseen ja hyvinvointiin. Menestyvälle työyhteisölle on ominaista vuorovaikutteisuus, työntekijöitä tukeva, kannustava ja kehittymiseen sekä itsensä kehittämiseen innostava johtamisote. Tiedottamisen ilmapiiri on aktiivinen, avoin, läheinen ja ihmisiin luottava. Luottamus lisääntyy, kun vuorovaikutukseen tarvittavaa informaatiota vaihdetaan (Stähle & Laento 2000: 65). Viestinnän toimiessa hyvin ihmiset kokevat saavansa enemmän arvontoa ja ovat motivoituneempia (Picard & Grönlund 1999: 33–38). Avoimessa organisaatiossa ihmisillä on yhteisiä normeja, arvoja ja tärkeysjärjestyksiä, jotka tukevat oppimista, muutoshalukkuutta, haasteiden ja mahdollisuuksien etsimistä sekä innovaatioiden ja riskinottamisen arviointia. Johtamistapa on osallistavaa ja yhteistyösuuntautunutta, jossa yhdessä pohditut tavoitteet, tuloshakuisuus sekä jäsenten tehtävien realiteetit sitoutuvat toisiinsa. Johtaja luo yhteisöllisyyttä⁵⁸ kokonaisuutta ja me-ajattelua painottamalla. Tällainen johtamisote on eräänlainen uusi sopimus ihmisten ja organisaatioiden välillä. (Bennis & Nanus 1986: 140; Nakari & Valtee 1995: 29; Juuti & Vuorela 2002: 37, 151.)

Yukl (1981: 149) pitää tärkeänä tukea antavaa johtajuutta, koska sillä on oma merkittävä arvonsa työyhteisön tehokkuudessa ja työntekijöiden työtyytyväisyydessä. Myös osallistumisen tai vaikuttamisen mahdollisuus päätöksentekoon vaikuttaa työntekijöiden työtyytyväisyyteen työhön sitoutumisen lujittumisena ja työelämän laadun lisääntymisenä (Vroom & Jago 1988: 18–19). Johtamisen ja osaamisen kehittämisen sekä henkilöstötyytyväisyyden välillä on selvä syy-yhteys, samalla tavoin henkilöstön tyytyväisyys esimiestoimintaan korreloi tuottavuuteen (Ahonen 2002). Johdon on luotava sellainen ilmapiiri, jossa jokaisella on mahdollisuus kasvaa ja kehittyä yksilönä ja yhteisön jäsenenä ja jossa tunnustetaan sekä organisaation että yksilön inhimilliset tarpeet (Argyris 1987: 212–215).

⁵⁸ Yhteisöllisyyden merkityksen ymmärtäminen edistää yksilöiden ja yhteisöjen välisten suhteiden ymmärtämistä. Sen oppiminen tapahtuu vähitellen ja kokemuksellisen oppimisprosessin kautta. Organisaatioissa yhteisöllisyyden tiedot ja taidot siirtyvät yksilöiltä ja yhteisöiltä toisille eksplisiittisesti ja implisiittisesti. (Perkka-Jortikka 2002: 11–17.)

Johtajien, jotka haluavat parantaa organisaatiossaan vallitsevaa sisäistä ilmapiiriä⁵⁹, tulee huomioida sekä inhimilliset että rakenteelliset ongelmat ja erityispiirteet. Nämä liittyvät ihmisten välisiin vuorovaikutussuhteisiin, töiden delegoimiseen, palkitsemisjärjestelmiin, koulutusmahdollisuuksiin sekä mahdolliseen uralla etenemiseen tai osaamisen hyödyntämiseen. (Picard & Grönlund 1999: 45.) On tärkeää, että johtajat huomioivat henkilöstönsä hyvinvoinnin ja mahdollistavat konsultaation, tuen, kehittymismahdollisuudet ja työnohjauksen (Adams 1996: 51).

Strategisen henkilöstöjohtamisen (SHRM) mukaan ihminen ei ole työyhteisössä pelkääjänä menoerä, vaan lisäarvoa luova voimavara. Henkilöstöä voimavarana arvostava ja tukeva organisaatiokulttuuri ja henkilöstön osaaminen ovat tärkeitä tuotantovälineitä niin yksityisille kuin julkisillekin palveluorganisaatioille. Työyhteisön voimavaroja hyödynnettäessä onkin tärkeää johtajan tuntea alaltensa kokonaisvaltainen osaaminen, vaikka usein hän tietää vain sen kapea-alaisen osaamisen, joka liittyy työtehtävän suorittamiseen. Osaamisen johtamisella pyritään siihen, että ihmisten tiedot ja taidot, osaaminen voisivat olla organisaation käytössä ja ihmiset voisivat kokea onnistumisen ja saavutusten tunteuksia sekä työn iloa. Ihmisen voimavarat muodostuvat fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta työkyvystä, tiedoista, taidoista ja osaamisesta sekä motivaatiosta ja sitoutumisesta. Työhyvinvointia edistää työn hallinnan tukeminen ja sovittaminen työn vaatimusten⁶⁰ kanssa. (Mäkipeska & Niemelä 1999: 145–150; Työministeriö 2003: 14; Kunnallinen työmarkkinalaitos 2003: 3–5.)

Hyvän työyhteisön tunnistaa siitä, että ihmiset ovat sitoutuneita organisaatioon ja tyytyväisiä työhönsä sekä henkilöstön ja johdon suhteet ovat hyvät. Ihmiset ovat motivoituneita uudistamaan tietojaan ja taitojaan sekä ottamaan vastuuta ja kehittämään työtään sekä työolojaan. Työhyvinvointi näkyy sairauspoissaolojen ja vaihtuvuuden vähenemisenä. (Työministeriö 2001: 18). Organisaatiossa vallitsee tasa-arvoinen, selkeät arvot omaava ilmapiiri ja yhteisöllisyys. Tavoitteet on määritelty yhteisesti, tiedonkulku on riittävän

⁵⁹ Muutoshakuisessa johtamisessa on suositeltavaa tunnistaa, muokata ja parantaa ilmapiiriä käyttämällä strategioina tavoitteellista johtamista, delegointia ja voimaannuttamista (empowerment) (Gil, Rico, Alcover & Barrasa 2005).

⁶⁰ Työn tuottavuus, työtyytyväisyys ja työn laatu voivat parantua, kun osaaminen ja työn vaatimukset sovitaan läheisesti yhteen (Smith 2005).

toimivaa ja jokainen voi vaikuttaa oman työnsä kehittämiseen sekä osallistua omalla panoksellaan organisaation toimivuuden vahvistamiseen. Osallistuminen antaa ihmisille mahdollisuuden olla osallisena päätöksissä, jotka ovat heille tärkeitä, joissa he voivat hyödyntää kykyjään tarkoituksenmukaisella tavalla ja jotka ovat merkittävänä osana koko työyhteisön toiminnassa (Vroom & Jago 1988: 18–19). Organisaation toimivuus kokonaisuutena edellyttää kykyä välittää tietoa, ymmärtää ja hallita ihmisten välistä dynamiikkaa sekä rakentaa kannustavaa ilmapiiriä. Hyvä työyhteisö on lähellä oppivaa organisaatiota, eli se elää yhteydessä ympäristönsä kanssa ja oppii jokaisesta muutoksesta. Hyvän työyhteisön kriteeristön on määritellyt Ojala (2000) seuraavalla tavalla:

Taulukko 7. Hyvän työyhteisön kriteeristö (Ojala 2000: 25).

- Arvojen ja organisaatiokulttuurin ihmismyönteisyys
- Tasa-arvon ja oikeudenmukaisuuden toteutuminen
- Ilmapiirin avoimuus ja yhteisöllisyyden tunne
- Oman työn merkitys ja yhteisten tavoitteiden selkeys
- Vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet
- Oppimis- ja kehittymismahdollisuudet
- Tiedon kulku ja tiedon saanti
- Työolosuhteet
- Palkka- ja palkitsemispolitiikka
- Työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen

Organisaatiot ja yhteisöt ovat yhä enemmän riippuvaisia ihmisistä. Jaksakseen ja motivoitua tekemään tulosta ihmisten on koettava, että heitä kunnioitetaan ja kohdellaan oikeudenmukaisesti erilaisuudesta huolimatta, koska se on rikkaus ja tärkeä kilpailutekijä organisaatiolle (Työministeriö 2000). Johtamiskyvyn merkitys työkykyyn on huomion arvoisen seikka. Yksilön huomioonottava johtamistapa edistää työhön sitoutumista, mikä on erityisesti työeettinen näkökulma (Forss, Karisalmi & Tuuli 2001: 76). Johtaminen vaikuttaa voimakkaasti siihen, miten työt organisoidaan ja kuinka paljon vapausasteita ihmisillä on työssään. Se on keskeinen työyhteisön toimivuuteen vaikuttava asia. Työyhteisöjen voimavaroja on mahdollista johtaa niin, ettei lopputuloksena ole uupuminen, kyl-

lästyminen tai varhaiseläköityminen. Se lähtee siitä, että kyetään arvostamalla moninaisuutta, yksilöllisyyttä ja yhteisöllisyyttä sekä ratkomalla rakentavasti ristiriitoja luomaan innostunut ja jaksava ilmapiiri organisaatioon. (Mäkipeska & Niemelä 1999: 145–157; Lindström 2001: 7–9; Lindström 2002: 14–23.)

Samoin työpaikoilla toimintaperiaatteiden ja päätöksenteon oikeudenmukaisuudella⁶¹ on yhteys työntekijöiden hyvinvointiin ja terveyteen. Johtamisen oikeudenmukaisuuteen vaikuttavat säännöt ja tapa, joilla ihmisiä päätöksenteossa kohdellaan. Ihmiset, jotka kokevat johtamisen oikeudenmukaiseksi, ovat tyytyväisempiä johtamiseen ja omaan työhönsä, sitoutuvat työpaikkaansa ja työhönsä paremmin sekä kärsivät psyykkisistä stressioireista vähemmän. Negatiivisten tunnereaktioiden ja stressin pitkään jatkuessaan on havaittu toimivan sydän- ja verisuonitautien riskitekijöinä. Oikeudenmukaisuuden parantaminen voi näin ollen olla yksi keskeinen tavoite työpaikkoja kehitettäessä. Esimiestyö koetaan oikeudenmukaiseksi, kun se on johdonmukaista ja perustuu avoimeen vuorovaikutukseen, mikä taas kannustaa yhteistyöhön ja luoviin kokeiluihin. Jokainen haluaa tulla kohdelluksi oikeudenmukaisesti ja tällä turvallisuuden tunteella on selkeä yhteys työyhteisön ilmapiiriin ja työmotivaatioon. (Ojala 2000: 9; Elovainio & Kivimäki 2001, 2002; Työministeriö 2003: 15.)

Oikeudenmukaisuus päätöksenteossa, johdonmukainen ihmisten kohteleminen ja heitä koskevissa asioissa kuuleminen, mahdollisimman oikean tiedon hankkiminen päätöksenteon pohjaksi, epäonnistumisten myöntäminen ja korjaaminen sekä työntekijöitä kunnioittava ja ystävällinen kohtelu ovat asioita, jotka tulee aina sisällyttää johtamistyöhön ja varsinkin silloin, kun viedään läpi muutoksia. Organisaation suuri koko ja hierarkkisuus asettavat moninaisia vaatimuksia johtamistaidolle ja päätöksenteon avoimuudelle. Huomiota tulee kiinnittää erityisesti informointi- ja kommunikaatiojärjestelmiin. (Bennis & Nanus 1986: 140–145; Elovainio & Kivimäki 2001.)

Henkilöstön kehittäminen lähtee organisaation strategiasta, jotta saavutettaisiin vision mukainen menestyminen (Juuti & Vuorela 2002: 57). Organisaation kehittämisen tavoit-

⁶¹ Oikeudenmukainen prosessi perustuu tarpeeseen, joka jokaisella on riippumatta asemasta organisaatiossa (Karlöf & Lövingsson 2004: 159–160).

teenä on taata mahdollisimman korkea hyvinvointi jokaiselle organisaation jäsenelle, mikä puolestaan muodostuu organisaation hyvinvoinniksi. Voimaantuminen (Empowerment) on jokaisesta ihmisestä itsestään lähtevä prosessi, joten voimaa ei voi antaa toiselle. Se on henkilökohtainen ja sosiaalinen prosessi tai tapahtumasarja, jossa toimintaympäristön olosuhteet ovat merkityksellisiä. Voimaantumisprosessin tunteminen on hyödyllistä johtajalle, jotta hän voi pyrkiä mahdollistamaan ja helpottamaan ihmisoikeuksien lähtökohdista ihmisten hyvinvointia ja sitoutumista edistävää voimavarojen vapautumista työpaikalla. Samaan asiaan voidaan vedota silloin, kun puhutaan psykologisesta valtuuttamisesta. (Heikkilä & Heikkilä 2001b: 298; Siitonen 2002; vrt. Bennis & Nanus 1986: 58–61.)

2.7.3. Johtamisvalmiuksien merkitys johtamisen voimavarana

Henkilöstön työhyvinvoinnin edistäjinä esimiehet ja johto ovat avainasemassa, mutta myös näiden omasta työhyvinvoinnista tulee huolehtia (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2003). Johtaja kohtaa työssään paljon tiukkoja vaatimuksia ja vastuuta, mutta samalla hänellä on valtuuksia. Monet arkipäivän tilanteet vaativat ratkaisu- ja sovittelukykyä sekä viisasta näkemystä. Johtajan osaamista ja jaksamista on tuettava. (Työministeriö 2003: 31.) Voimaantumisteorian mukaan ihminen voimaantuu itse. Jos ihminen voi voimaantua omista lähtökohdistaan tietyssä kontekstissa, voimaantumisen kokemusta seuraa todennäköisesti hyvinvoinnin kokemus. Tämä pätee myös johtajan kohdalla. (Siitonen 2002.) Voimaantuminen tarvitsee kuitenkin aina tukea ja työnohjaus on voimaantumisprosessi, jossa ohjattava kehittää omaa persoonallisuuttaan ja itsetuntemustaan kriittisen ajattelun kehittämisen kautta (Paunonen-Ilmonen 2001: 136–140).

Hyvä johtaja tuntee itse voiman tunnetta ja näin hän kykenee myös inspiroimaan muita, luomaan ja vapauttamaan energiaa, palkitsemaan ja johtamaan. Johtamisen tavoitteena on tällöin organisaation kehittäminen, joka takaa mahdollisimman korkean hyvinvoinnin jokaiselle organisaation jäsenelle. Empowerment -kulttuurissa johtajalla on jatkuva motiivi tehdä, jossa hän on roolimallina mahdollistamassa terveen ammatillisuuden kasvun. Terveen itsetunnon ilmeneminen omien vahvuuksien tunnistamisena ja heikkouksien

kompensaationa virittää yksilöä kykyjensä ja taitojensa kehittämiseen. Jos asenne itseän ja todellisuuteen on myönteinen, johtamistilanteissa tämä heijastuu johdettaviin myönteisenä muiden kunnioittamisena ja luottamuksena. Persoonalliset elämänarvot sovitettuna organisaation arvojen kanssa vahvistavat sitoutumista ja tukevat organisaation tavoitteiden ymmärtämistä. Näin johtamisella on kehitystä koordinoiva tehtävä. (Heikkilä & Heikkilä 2001b: 298–299.)

Johtajan hyvinvoinnille ja koko organisaatiolle on tärkeää, että johtaja huolehtii omien voimavarojensa uusiutumisesta. Hänen on kiinnitettävä jatkuvasti huomiota omien töitensä priorisointiin ja delegointiin ja uskallettava luottaa työyhteisönsä muiden jäsenten osaamiseen. On tärkeää tunnistaa lähteet, joista johtaja ammentaa oman innostuksensa, muuten hän ei voi kannustaa muita. Työn hallinta on yksi tärkeimmistä työhyvinvointia vahvistavista tekijöistä. Päivittäisen ajan ja tilan varaaminen vain itselle tärkeisiin asioihin on energiaa antavaa työn hallintaa. Tähän haasteeseen johtaja voi vastata työn arjessa myös oppimisella ja koulutuksella. Työn hallinnassa tarvitaan yhteistä tahtotilaa ja hyvä ammattivire hyödyttää niin johtajaa kuin koko työyhteisöä. (Mäkipeska & Niemelä 1999: 140–141; Järvinen 2001: 145–150; Työministeriö 2003: 34.)

Päätöksentekoa toteuttaessaan johtajan tulee luoda avointa vuorovaikutuskulttuuria⁶², yhteistä keskustelua asioista ja päätöksenteon mahdollista siirtämistä lähelle toteuttamistilannetta. Vastuun, voiman ja vallan sekä töiden delegoinnissa ja osallistuvuuden kasvattamisessa sekä asioiden suoraan lähestymiseen on käytettävä aikaa ja avoimia prosesseja, mikä puolestaan vaatii opettelua palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa. (Heikkilä & Heikkilä 2001b: 300–304.) Taitava palautteen käsittely on olennainen tekijä parannettaessa ja kehitettäessä henkilökohtaista tehokkuutta johtamistyössäkin. Palaute⁶³ auttaa yksilöä tarkentamaan toimintaansa ja näin paremmin saavuttamaan tavoitteensa. Hyvin toimivan palautteen on oltava aina 1) johdonmukaista, 2) oikea-aikaista eli se on annettava mahdollisimman pian tapahtuman jälkeen, 3) selkeästi ymmärrettävää ja 4) vastavuoroista (Hawkins & Shohet 2000: 113–115, lainaus teoksesta Freeman 1985: 5–26). Joka

⁶² Esimiehen osallistavampi vuorovaikutus alaistensa kanssa vähentää myös hänen omaa työkuormitustaan (Elo 1995: 383–394).

⁶³ Tampusi-Jarvalan, Viitasen ja Lehdon (2005) tutkimuksen mukaan johtajat eivät saa riittävästi palautetta ja tukea.

tapauksessa päätöksentekoprosessin mataloittaminen helpottaa johtajan kokonaisvastuuta ja lisää luottamusta. Päätöksenteko organisaatioissa on aina sosiaalinen prosessi (Kolb, Rubin & Osland 1991: 358, 421).

Työkyvyn muodostavat työympäristö, työyhteisö, kompetenssi ja terveys. Osaamisen kehittämisessä on kiinnitettävä huomiota terveyteen, työyhteisöön ja työympäristöön. Näiden kautta työkyky ja osaaminen liittyvät toisiinsa laajemmassa mielessä. (Ahonen 1998: 44–47.) Kehittyäkseen ja jaksakseen työssään johtajan on hankittava palautetta muilta työyhteisön jäseniltä ja suunnattava huomionsa asioihin, joita muut hänelle kertovat. Kun työyhteisöön on syntynyt riittävä luottamuksen ja avoimuuden ilmapiiri, mahdollistuu työyhteisön jäsenten vapautuminen tietojen ja taitojen keskinäiseen jakamiseen. Näin organisaatio voi alkaa oppia omasta toiminnastaan ja ihmiset voivat tuntea olevansa arvokas osa organisaatiota. Työn hallinnan tunteen kehittäminen on aloitettava työyhteisön tunneympäristön vaalimisesta, jossa johtajan oman tunneympäristön työstäminen on avainasemassa. Oppivassa organisaatiossa tunteet ovat kokemuksia ja osaaminen rakentuu kokemusten varaan. (Juuti & Vuorela 2002: 36–37.)

Johtajan jaksaminen ja hyvinvointi ilmenevät työssä ja ihmisenä kehittymisen tunteena, haluna oppia uusia tietoja ja taitoja sekä riittävänä itsearvostuksena. Joustavuus liittyy vahvasti haluun muuttua ja muuttaa asioita sekä kehittää työyhteisöä. Johtaja myös käyttää aktiivisesti muiden antamaa apua ja tukea sekä sallii vapaan tunneilmaisun. Jaksaminen näkyy elämänpiirin laajentumisena ja terveyden sekä työkyvyn pysymisenä hyvänä pitkään tai jopa paranemisena. (Perkka-Jortikka 2002: 103–114.)

2.7.4. Työnohjaus johtajan jaksamisen tukena

Työnohjauksen tavoitteena on yleisesti työstä riippumatta ammatillisten ja persoonallisten valmiuksien lisääminen. Sen katsotaan sisältyvän kiinteänä osana työhön, voidaan ajatella myös johtamistyöhön. Työnohjauksella tulee olla ehdoton johdon ja koko organisaation tuki. Ymmärrys työnohjauksen todellisesta merkityksestä mahdollistuu johtamistyössä olevien henkilöiden oman kokemuksen ja reflektion kautta. (Karvinen 2000: 9–31;

Paunonen-Ilmonen 2001: 28–40.) Prosessi toteutuu ammattiroolin, työn ja taustaorganisaation rajojen sisällä ytimenä ohjaussuhde, jossa ohjaaja ei anna valmiita vastauksia, vaan työnohjaus selkeästi rajattuna toimintana lujittaa ohjattavan omaa johtajuutta (Hurskainen 2000: 221–223). Reflektiivinen prosessi on hyvin tunnepitoinen prosessi, jossa yksilö asettaa oman toimintansa ja itsensä tarkastelun kohteeksi (Juuti & Vuorela 2002: 39).

Johtamisella on olennainen asema työyhteisön toimivuudessa ja hyvässä työilmapiirissä. Parempaa johtamistyyliä luonnehtii työntekijöiden tukeminen, mikä liittyy samalla tyytyväisyyteen johtajaa kohtaan (Waris 1999: 74). Johtamisen kehittäminen tähtää organisaation oppimiseen, sen strategioiden ja päämäärien saavuttamiseen (Raunio, Soralahti & Stam 1999: 47–61). Johdon kehittäminen voi toimia välineenä laadun ja tuottavuuden saavuttamiseksi sekä vahvistaa muutosta käyttäytymisessä, arvoissa ja asenteissa sekä työn sisällössä ja työkokemuksen laadussa.

Oppimisteorioista konstruktivismi korostaa yksilöllistä ajattelua merkityksen luomiseksi asioille. Yksilö jäsentää todellisuutta, omaksuu uusia käsitteellisiä työkaluja todellisuuden tulkitsemiseksi ja oppii keksiessään ongelmien ratkaisut itse. Samanaikaisesti tapahtuu sosiaalista oppimista, jossa tieto rakentuu oppijan kokemuksista, ts. hän luo tiedosta oman konstruktion. Oppiminen on yhteistyötä, jolloin asioiden merkityksissä huomioidaan monia näkökulmia. Konstruktion muotoutumiseen vaikuttavat myös yksilön ennako-odotukset ja tietämys, ympäröivä kulttuuri sekä fyysiset, sosiaaliset ja emotionaaliset tekijät. Työnohjaus on yksilölle konstruktiiivinen tapahtuma. (Paunonen-Ilmonen 2001: 127–135; Lohiniva & Purola 2004.)

Muutokset ajattelutavoissa voivat muuttaa kehityksen kulkua ja luoda uusia näkökulmia sekä kehityssuuntia. Vanhoista ajatus- ja toimintatavoista vapautuminen synnyttää mahdollisuuksia löytää tarkoituksenmukaisempia ratkaisuja vaativiinkin ongelmiin. Uuden opitun ajattelumallin kautta tehokkuus voikin merkitä vähemmän työtä, kapasiteetin täysimääräisen käytön ei tarvitse olla enää uuvuttavaa, laadukas työ ei välttämättä lisää kustannuksia, eikä vastuun delegointi lisää kontrollin tarvetta vaan vapauttaa voimavaroja toiminnan tuottamiseen. (Mäkipeska & Niemelä 1999: 7–9.)

Työuupumus kehittyy työssä olevien henkisesti kuormittavien tekijöiden vaikutuksesta ja on pitkäaikaisen työstressin tulos (Huuskonen & Kalimo 1999: 66–74). Kuntajohtajille tehdyn kyselyn mukaan työnohjaus miellettiin ennen kaikkea työntekijän henkiseksi tueksi, joka tukee ammatillista kasvua ja ehkäisee loppuun palamista. Lähes puolet kuntajohtajista koki tarvitsevansa työnohjausta työnsä tueksi. Tarvetta perusteltiin halulla kehittää toimintaa ja saada henkistä tukea kuntajohtajan työn kuormittavuuteen. Työyhteisön työnohjaustarpeen kuntajohtajat arvioivat myös suureksi ja arvelivat sen tukevan yksilöä, parantavan laatua sekä kehittävän yhteistyötä. (Paunonen-Ilmonen, Hyrkäs, Appelqvist-Schmidlechner & Vahermo 2002: 36–37.)

Työnohjaajan koulutus on ehdoton hallinnollisen työn työnohjaajana toimimiseen, mikä edellyttää myös vastuullisuutta ja osaamista työssä. Edellytyksenä on lisäksi vahva perehtyneisyys organisaation perustehtävään ja johtamistyön substanssialueeseen. Ryhmätyönohjaus koetaan hyvänä erityisesti vuorovaikutuksellisuuden ja yhteistyön kannalta, mutta toisaalta itsetuntemuksen lisäämiseen ja johtajana kasvuun sopii mieluummin yksilötyönohjaus, koska omien vahvuuksien ja heikkouksien paljastaminen ryhmässä ei ole aina helppoa. Hallinnon työnohjaus vaatii useimmiten organisaation ulkopuolisen työnohjaajan, joka on riittävän etäällä ohjattavastaan. Työnohjaajana ei voi täten toimia ohjattavan esimies, läheinen henkilö, eikä samassa työyksikössä työskentelevä henkilö. Lisäksi työnohjaus tulisi sisällyttää johtamistyöhön jaksottaisesti sekä liittää suunnitelmalliseksi osaksi johtajien koulutus- ja kehittämistarvetta kartoitettaessa. (Ollila & Niskanen 2003: 22–30; Paunonen-Ilmonen 2001: 64–66.)

Jatkuvassa muutoksessa, tehtävien moninaistuessa ja erilaisten ristiriitojen vallitessa johtajalta vaaditaan lujuttua ja ammatillista osaamista sekä työyhteisön tukemista. Työnohjauksen avulla voidaan työstää työyhteisön vaikeitakin vuorovaikutuksellisia prosesseja ja näin vahvistaa johtajan esimiesosaamista, sekä omaa työssä jaksamista. Työnohjaus on tärkeä väline johtajan jaksamisen kannalta. Siinä olennaisin seikka on johtajan tiedollisen, toiminnallisen ja tunteiden tason tunnistaminen sekä niiden yhteyksien lisääminen. Johtajaa tuetaan löytämään ja nostamaan esiin omat kyvyt ja heikkoudet, jotta hän pystyisi työolosuhteissaan tyydyttävämpään työskentelyyn. Työnohjaus on johtajuuden jäsentelyä, sen peili, jossa johtajalla on mahdollisuus pohtia omien ratkaisujensa hyvyttä ja ja-

kaa tunteitaan (Hurskainen 2003: 13). Johtajien työnohjaus auttaa epäsuorasti johtajaa myös tukemaan työyhteisönsä jäseniä. Tuen saaminen omalle johtamiselle on tärkeää, jotta johtajat pystyvät tukemaan alaisiaan ja tekemään yhteistyötä sekä kehittämistyötä. (Ollila & Niskanen 2003: 22–28; Ollila 2000, 2004a, 2004b.)

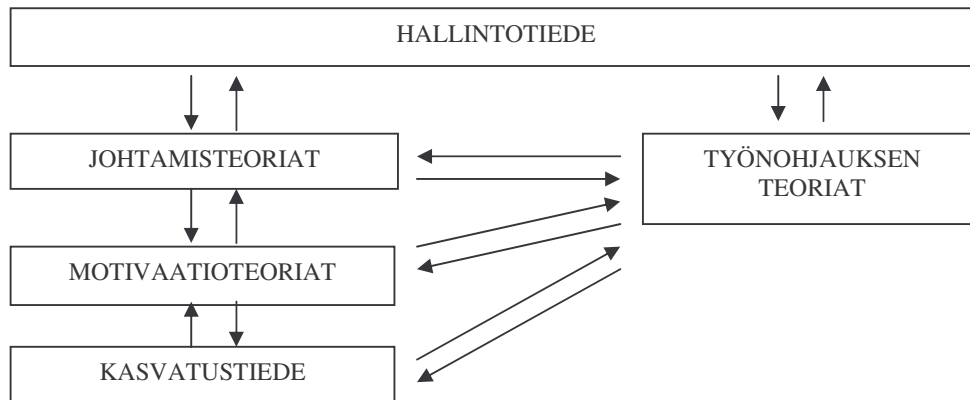
Tutkimusten mukaan hallinnollinen työnohjaus on vaikuttanut myönteisellä tavalla yhteistyön kehittymiseen työyhteisöissä, erilaisten ongelmaratkaisukeinojen löytymiseen luovemmin ja vuorovaikutustaitojen täsmentymiseen moninaisemmin. Lisäksi hallinnollisella työnohjauksella on ollut merkitystä johtajan itsetuntemuksen lisääntymiseen omia vahvuuksiaan hyödyksi käyttämällä. Johtajana työskentely on näin työn selkiytymisen kautta helpottunut, jolla puolestaan on erityinen merkitys johtajan jaksamiseen ja voimavarojen riittävyteen. Hallinnollinen työnohjaus tukee johtamistehtävää niin esimiestyössä kuin ylempienkin viranhaltijoiden tasolla. (Johns & Graham 1994; McCormack & Hopkins 1995; Laaksonen 1999; Ollila & Niskanen 2003; Lohiniva & Purola 2004; Ollila 2004a, 2004b.) Johtajalla ja esimiehellä on myös oikeus turvalliseen ja terveelliseen työhön ja hyvinvointiin työssään (Juuti & Vuorela 2002: 143). Johtamista voi oppia johtamalla, mutta vasta rohkeus pysähtyä tarkastelemaan omaa johtamistoimintaa ja omia johtamiselle asetettuja tavoitteita, voi syventää omaa oppimista (Lönnqvist 2002: 60–61)

2.7.5. Teoreettinen yhteenveto osaamisen johtamisesta ja työnohjauksesta

Osaamisen johtamisen perusajatuksia voidaan löytää hallintotieteellisten ja johtamistieteellisten teoreetikkojen tuotannoista jo 1900-luvun alkupuolelta, vaikka vastaavana nimikkeenä sitä onkin käytetty vasta lähempänä 2000-lukua. Johtamisteoriat, johtamisrooleineen ja -tyyleineen sisältävät teoreettista taustaa osaamisen johtamiselle ja oppiva organisaatio -näkökulma liittyy sen oppimiseen ja osaamiseen organisaatiossa. Hyvän johtamistoiminnan edellytyksenä on yksilön motivaatiotaso, joka kuvastaa halua paneutua vaikeisiin kysymyksiin organisaatiossa ja työyhteisön vuorovaikutustilanteissa.

Hallintotieteellä on keskeinen asema tutkimuksessa, jota johtamisteoriat, motivaatioteoriat ja kasvatustiede täydentävät omalta osaltaan. Tieteiden välinen vuorovaikutus avaa

osaamisen johtamista johtamistyön näkökulmasta ja työnohjauksen teorit toimivat johtamisen tukijärjestelmän sekä työhyvinvoinnin vahvistajana (kuvio 14).



Kuvio 14. Tutkimuksen eri teorioiden välinen vuorovaikutus.

Tässä tutkimuksessa teoreettisen yhteenvedon perustan voidaan ajatella koostuvan viiden laajan teoria-asetelman yhteyksistä. Työnohjauksen teorioiden sisällä olevat käsitteet ja merkitykset yhdentyvät vahvasti muiden teorioiden käsitteisiin ja sitovat kokonaisnäkemyksiä. Tutkimuksen teoreettisessa tarkastelussa, kuin myös empiirisessä analysoinnissa toteutetaan hallintotieteellistä näkökulmaa kautta koko tutkimustyön.

Yhteenvetona voidaan osaamisen johtamiselle ja osaavalle organisaatiolle poimia tiettyjä kriteereitä, jotka havainnollistavat tutkittavaa ilmiötä ja antavat sille kehykset. Kriteerit eivät ole tärkeysjärjestyksessä, vaan ne on poimittu satunnaisesti tutkimuksen teoreettisesta osiosta. Yhteenvetoa hyödyntämällä voidaan vastata kysymyksiin, millaista osaamisen johtaminen on osaavassa organisaatiossa ja mitkä ovat tärkeimpiä tekijöitä osaavassa johtamistyössä.

Osaamisen johtamisen taulukossa 8 olevat kriteerit kuvastavat pääasiassa organisaation inhimillisen ja sosiaalisen pääoman näkökulmaa unohtamatta kuitenkin sitä rakenteellisuutta, mihin kaikki toiminta sijoittuu ja mihin se tähtää. Ne kohdentuvat sekä johtamisen alueelle että henkilöstötasolle huomioiden tasavertaisesti jokaisen yksilön organisaatios-

sa. Näiden kriteerien läsnäolo voi mahdollistaa pitkälti niin johtajan kuin työntekijän osaamisen näkymisen organisaatiossa. Osaamisen strategisen johtamisen hallinta tähtää johtamisoaamisen ja osaamisen johtamisen kautta valmiuksien ja osaamisen ylläpitämiseen sekä kehittämiseen palveluorganisaation perustehtävän mukaisesti.

Taulukko 8. Yhteenvetona osaamisen johtamisen kriteerit osaavassa organisaatiossa.

OSAAMISEN JOHTAMISEN KRITERIT
<ul style="list-style-type: none">• avoimuus sisäisenä ulottuvuutena organisaatiossa• arvojen määrittely oikeudenmukaisuusperiaatteella• motivoituneisuus• strategialähtöisyys• kehittämis- ja kehittymishalukkuus• refleктоiva oppiminen• dialoginen vuorovaikutuksellisuus foorumeineen• vaikuttamismahdollisuus työhön ja päätöksentekoon• ydin- ja kokonaisosaamisen löytäminen ja hyödyntäminen• joustavien toimintatapojen rakentaminen• delegointi ja tiimityömallit• ongelmaratkaisutaitojen kehittäminen ja ylläpito• luovuuden ja erilaisuuden arvostaminen• sitoutuneisuus• arvostus työtä kohtaan• asiakaslähtöisyyden periaate palvelutyössä• kannustava palkkapolitiikka• palautejärjestelmien hyödyntäminen optimaalisesti• jatkuva arviointi• tuen antamisen ja saamisen takaaminen

Johtamistyö on pitkälti yksinoloa vastuun ja velvollisuuksien kohtaamisessa, ristiriitailanteiden selvittämisessä sekä työyhteisön tukemisessa ja kannustamisessa. Johtamistaidon kehittäminen vaatii koulutuksen, kokemuksen, oman motivaation ja kehittämishalun lisäksi riittäviä tukitoimenpiteitä refleктоivina prosesseina. Tällaiset prosessit auttavat johtajaa jaksamaan työssään ja jakamaan voimavarojaan oikealla tavalla. Työnohjaus

toimii reflektiivisenä foorumina ja pyrkii näin mahdollistamaan omalta osaltaan johtajan ja työyhteisön hyvinvointia sekä työn tuottavuutta laadukkaasti.

Osaamisen johtamisen ja työnohjauksen teoreettisten näkökulmien yhdistämisellä pyritään havainnollistamaan ja rakentamaan mahdollisuutta vaikuttaa johtajan valmiuksiin ja omaan osaamiseen johtamistyössä sekä samalla koko työyhteisön hyvinvointiin. Johtajan jaksaminen on hyvin merkittävä tekijä, jolla on yhteys koko organisaation toimintaan ja tuottavuutta ajatellen. Jos johtajan voimavarat ovat minimissään, se vaikuttaa vahvasti henkilöstöön ja koko organisaation toimintaan. Tavoitteena tulee olla mahdollisuus erilaisten tukimuotojen hyödyntämiseen johtamistyössä toimiville, joista yksi strateginen vaihtoehto on hallinnollinen työnohjaus.

Sosiaali- ja terveystalvelujen tuottamisessa keskeisiä elementtejä ovat inhimilliset arvot, asiakaslähtöisyys ja toiminnan laatu. Osaamisen rakentaminen ja hyödyntäminen edellyttää strategista suunnittelua, kokonaisuuksien hahmottamista ja erityistä johtamisosaamista, joka on ominaista juuri kyseisellä palvelualalla.

Ydin osaaminen	Tulevat	Mitä uusia ydinosaamis- mia on rakennettava nykyisten palvelujen suojaamiseksi ja laa- jentamiseksi?	Mitä uusia ydinosaami- sia on rakennettava tule- vaisuuden palvelujen toteuttamiseksi?
	Nykyiset	Mitä mahdollisuuksia on parantaa nykyistä palvelutilannetta hyö- dyntämällä paremmin nykyistä ydinosaamis- ta?	Mitä uusia palveluita kyetään kehittämään yhdistelemällä uudella tavalla nykyistä ydin- osaamista?
		Nykyiset	Tulevat

Kuvio 15. Ydinosaamisten ja palvelujen suhde.

Ydinosaamiset ja palvelut voidaan suhteuttaa toisiinsa muotoilemalla Hamel & Prahaladin (1994) ydinosaamiseen ja markkinoihin kehittämää mallia (kuvio 15). Malli luonnehtii osaamisen strategisen johtamisen nykypäivän ja tulevaisuuden haasteita palvelulähtöisesti. Sosiaali- ja terveystieteiden erityispiirteiden ymmärrys on välttämätöntä alan johtamisen ymmärtämisessä ja kehittämisessä (Kinnunen & Vuori 2005: 192–217).

Filosofi Habermas (1981: 288–289; alkuperäinen 1968) analysoi tietoa ja inhimillistä mielenkiintoa tavalla, joka sopii myös tämän tutkimuksen rakenteisiin ja tutkimuksellisiin taustoihin. Habermas'in mukaan sen jälkeen, kun sosiaalisen elämän jäljentäminen liitetään työn ja vuorovaikutuksen kulttuuriin, ei itsesäilytyksen intressiä suunnata heti kokemusperäisten tarpeiden tyydyttämiseen, vaan työn ja vuorovaikutuksen tarkoituksenmukaisiin olosuhteisiin. Tämä laajenee yhtäläisesti tiedon asiaankuuluviin kategorioihin, nimittäin kumulatiivisiin oppimisprosesseihin ja pysyviin perinteistä siirrettyihin tulkitoihin. Heti kun tätä jokapäiväistä tietoa hankitaan ja kehitetään järjestelmällisesti, tulevat tutkimuksen vastaavat prosessit intressin sisäisten vaatimusten kohteiksi. Jos kuitenkin tiedolla ja mielenkiinnolla on yksi yhteinen heijastumissuunta, niin jopa luonnon- ja kulttuuritieteiden riippuvuus teknisistä ja kognitiivisista intresseistä ei edellytä tiedon heterogeenisyyttä. Habermas'in filosofisten ajatusten siivittämänä voidaan siirtyä tutkimuksen empiiriseen toteutukseen osaamisen strategisen johtamisen hallinnasta.

3. TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN TOTEUTUS

3.1. Julkisten ja yksityisten palveluorganisaatioiden erityispiirteiden vertailua

Tämän kaksivaiheisen tutkimuksen tavoitteena on vertailla julkisten ja yksityisten palveluorganisaatioiden osaamisen strategista johtamista ja arvioida kokemuksellista materiaalia sekä johtamistyöstä että hallinnollisesta työnohjauksesta. Tavoitteena on muodostaa myös teoreettinen malli osaamisen strategisen johtamisen hallinnasta teoreettisen ja empiirisen materiaalin pohjalta sekä toisessa vaiheessa testata mallin toimivuutta uudella, kuitenkin samat peruskriteerit omaavalla aineistolla. Vertailulla tulkitaan tai selitetään tutkittavien kohteiden eroja tai yhtäläisyyksiä ja se edellyttää prosessia, jossa esiintyy riittävästi erilaisuutta samankaltaisuuden tutkimiseksi tai samankaltaisuutta erojen löytämiseksi (Salminen 2000: 11–35). Vertailunäkökulma kulkee läpi koko tutkimuksen. Sen sijaan tutkimukseen liittyvä arvioinnin osuus tulee esiin enemmän johtamistyötä ja hallinnollista työnohjausta käsittelevässä osiossa. Tämä tutkimusosuus soveltavana tutkimuksena kohdistuu tietyn toiminnan, tässä tapauksessa intervention arviointiin (vrt. Vartiainen 2000: 67–87). Teoreettisen mallin kuvaaminen ja testaaminen lisää oletettavasti tutkimuksen luotettavuutta ja käyttöarvoa sosiaali- ja terveydenhuollon julkisten ja yksityisten palveluorganisaatioiden kehittämistyössä.

Tutkimuksessa olevien kohteiden samanlaisuuden ytimen voidaan ajatella sijaitsevan niiden kahdessa peruselementissä eli palvelutoiminnassa ja -kohteessa. Sekä julkiset että yksityiset organisaatiot tuottavat sosiaali- ja terveystoimen palveluita ja kohteina ovat näitä palveluita tarvitsevat asiakkaat. Toisaalta tutkimuskohteena toimivat ylemmän tason johtajat, joilla on johtamistyöhön koettu hallinnollinen työnohjaus. Nämä tekijät vahvistavat samanlaisuuden näkökulmaa, mikä on merkittävä seikka tutkimustuloksia analysoitaessa. Vertaileva evaluointi tuottaa vertailtavissa olevaa informaatiota parhaiten, kun analysoitavat kohteet (yksiköt) ovat mahdollisimman samankaltaisia (Vartiainen 2000: 72). Sen sijaan samankaltaisuuden havainnoimiseksi on hyvä lähteä aluksi erittelemään erilaisuuksia, koska organisaatioiden perustoimintakulttuurit ovat toistensa vastakohtia, eli julkiset vs. yksityiset.

Seuraavassa taulukossa 9 vertaillaan julkisten ja yksityisten palveluorganisaatioiden erityispiirteitä, rakenteita, joita ensimmäisen vaiheen tutkimuksessa olevat organisaatioiden johtajat ovat empiirisesti kuvailleet kysymyksen 1.a. perusteella (liite 2). Lisäksi käytetään haastateltujen, lähinnä yksityisten organisaatioiden johtajien antamaa kirjallista materiaalia organisaatioistaan ja saatavissa olevaa sähköistä informaatiota kaikista tutkittavista organisaatioista.

Taulukko 9. Yksityisen ja julkisen palveluorganisaation erityispiirteitä mukailtuna vertailuna (Vuori 1995: 93; Arnkil R, Arnkil T & Eriksson 1997:184).

Yksityinen palveluorganisaatio	Julkinen palveluorganisaatio
♦ voittoa tavoittelevat tai tavoittelemattomat toiminnot	♦ voittoa tavoittelematon toiminta
♦ yksityis-, osakeyhtiö-, yhdistys-, järjestö-, säätiöomistus	♦ valtion, kunnan tai kuntayhtymän omistama
♦ ostopalveluperusteinen/maksusitoumus rahoitus, RAY-rahoitus tai vastaava, asiakasrahoitus	♦ valtion, kunnan verotus / käyttäjämaksut
♦ matala organisaatio, valta horisontaalista	♦ valta vertikaalista
♦ päätöksenteko pitkälle delegoitu	♦ päätöksenteko portaittaista
♦ vastuu sidottu tuottavuuteen, työtehtävään, asemaan	♦ vastuu sidottu asemaan, lakiin, asiantuntijuuteen, politiikkaan
♦ tavoitteet taloudellisia, ei kuitenkaan voittoa tavoittelevia	♦ tavoitteet poliittisia, yhteisöllisiä, ympäristöllisiä
♦ asiakassuhteisiin liittyy valinnanvapaus, poistumisen vapaus ja vahva suvereniteetti	♦ asiakassuhteet monimutkaisempia, asiantuntijuutta ja osaamista korostavia
♦ johtamisen ja hallinnan vaatimukset yksiselitteisempiä	♦ johtaminen ja hallinta monikeskeisempää ja monimutkaisempaa
♦ työpaikka on yhteydessä taloussuhdanteisiin	♦ työpaikka perustuu virka- tai toimisuhteisiin
♦ urakehitys nopeaa, sidottu kykyihin ja persoonaan	♦ urakehitys hidasta, sidottu lisäkoulutukseen ja poliittisiin nimityksiin
♦ yhteisöllisyys organisaatiokulttuurissa vallitsevaa	♦ yksilöllisyys organisaatiokulttuurissa toiminnan sisältönä
♦ taloudellinen ja poliittinen ympäristö vaikuttavat toimintaan	♦ poliittisen ympäristön vaikutus toimintaan enemmän taloudellista
♦ taustalla vahvasti määritelty ja esiin nouseva perusideologia	♦ toiminnan perusajatus pohjautuu lähinnä lakiin

Tutkimuksen kohteena olevien organisaatioiden poimitujen erityispiirteiden kuvaamiseen sovelletaan kahta erilaista taulukkomallia, joita on muunneltu tätä tutkimusta varten

ja täydennetty tutkimuksesta saadulla aineistolla. Vertailussa ovat mukana ainoastaan olennaisimmat erilaisuudet julkisten ja yksityisten organisaatioiden ominaispiirteistä, samanlaisuudet eivät tässä taulukossa korostu. Taulukossa kuvaillaan samalla karkeasti, mutta moninaisesti käsitteitä julkinen ja yksityinen palveluorganisaatio, joiden sosiaali- ja terveyspalveluihin kohdentuvat lakisääteiset määritelmät löytyvät tutkimuksen teoreettisesta osasta (ks. luku 1.3.).

Käytännössä vasta 1990-luvun aikana yksityinen sosiaali- ja terveyspalvelutoiminta käynnistyi laajemmassa mittakaavassa sekä maantieteellisesti että useammilla toimialoilla erityisesti kuitenkin ikääntyneiden palveluissa ja mielenterveyspalveluissa. Lapsi- ja nuorisotyössä yksityistä sosiaalipalvelutoimintaa on ollut jo kymmeniä vuosia. (Kauppinen & Niskanen 2003: 24–25.) Tässä tutkimuksessa kaikki yksityiset palveluorganisaatiot olivat voittoa tavoittelemattomia, mutta palvelusta perittävän hinnan oli katettava työ- ja palkkakustannusten lisäksi myös muut luontaiset ympärivuorokautiseen hoitoon/hoivaan liittyvät kulut, työntekijöiden koulutus-, työnohjaus- ja sijaiskulut yms. Omistuspohja vaihteli yksityisestä osakeomistuksesta säätiö-, yhdistys- tai järjestöpohjaiseen omistukseen. Rahoitus perustui ostopalvelusopimukseen kunnan tai kuntien kanssa hoivaorganisaatioissa ja lastensuojelussa useimmiten maksusitoumuksiin. Palveluasuminen perustui puolestaan vuokratuottoon, asiakasmaksuihin ja/tai ostopalveluun. Rahoituslähteinä erityisesti erilaisissa projekteissa toimivat myös Raha-automaattiyhdistys ja Valtiokonttori sekä säätiöpohjaisissa organisaatioissa säätiöt. Yksityisten sosiaalipalveluntuottajien suurin asiakas ovat kunnat ja ostopalvelujen osuus on viime vuosina ollut kasvussa (Kauppinen & Niskanen 2003: 49).

Organisaatiomalli yksityisissä palveluorganisaatioissa oli matala ja tiimiytetty hyvin pitkälle. Valtaa ja vastuuta oli delegoitu, mutta toiminnan kokonaisvastuu ja yleisjohtaminen kuului aina viimeiseksi johtajalle. Hyvin vahvana korostui toiminnan ideologisuus ja organisaation toiminta-ajatus kansanterveyttä korostavana, yleishyödyllisenä, kuntouttavana ja/tai terapeuttisena sekä yhteisöllisenä. Yhteisöllisyyttä voimistaa todennäköisesti organisaatioitten luonne palveluja, erityisesti asumis-, hoiva- ja hoito- sekä kuntoutuspalveluja tuottavina yrityksinä, jotka mahdollistavat kodinomaisen ympäristön kaikkine pe-

ruspalveluineen jokaiselle asiakkaalleen. Kyseiset organisaatiot eivät halua samaistua laitoksiksi, vaan tavoitteena on kodinomaisuus.

Julkiset palveluorganisaatiot eivät voi olla voittoa tavoittelevia, koska ne ovat valtion tai kunnan tai kuntayhtymän omistamia ja ylläpitämiä sekä rahoittamia toimintoja. Laki sosiaali- ja terveydenhuollon suunnittelusta ja valtionosuudesta (733/1992) velvoittaa kunnan osoittamaan voimavaroja valtionosuuden perusteena olevaan sosiaali- ja terveydenhuoltoon (vrt. luku 1.3.). Edellisen lisäksi osalla palveluita tuottavista tutkimuskohteista rahoituspohjana olivat käyttäjämaksut. Yksi organisaatio toteutti ns. sopimusyksikkömallia, jossa kaupunki/kunta sitoutui antamaan tietyn nettosumman ja loput tarvittavat varat saatiin muille kunnille myydyistä palveluista. Suurin osa sosiaalipalveluista on asiakkaalle kuitenkin maksutonta.

Tutkimuksessa mukana olleet julkiset organisaatiot jakautuivat vallan/vastuun ja päätöksenteon perusteella tehtäväkohtaisiin vastuualueisiin, joista jotkut olivat hyvinkin laajoja, esimerkiksi vanhustenhuolto laitoshoitoinen, kotisairaanhoidoinen, kotipalveluineen, dementiahoitoinen ja asumispalveluineen. Portaittainen päätöksenteko toteutui vahvana, vaikka tiimityöskentely on tulostavasti myötä otettu käyttöön monissa organisaatioissa. Byrokraattisuutta ja hierarkkisuuksi näkyi voimakkaammin makrotasolla, kun taas mikrotasolla organisaation rakenteen mataloitumista on alkanut vähitellen tapahtua ammatillisten tiimien myötä.

Kaikkeä toimintaa ympäröi poliittinen ilmapiiri, samalla kun palvelujen tuottaminen on legitimoitu, oikeutettu jokaiselle kansalaiselle tarpeensa mukaan. Yhteisöllisyys ideologiana tai tutkimuskohteen erityinen toiminta-ajatus ei julkisissa organisaatioissa mitenkään korostunut, ennemminkin palvelujen tuottaminen on yksilöllisyyteen tähtäävää. Yhteisöllisyys käsitteenä mielletään julkisissa organisaatioissa mahdollisesti enemmän yhteiseksi asiaksi, yhteisin varoin järjestetyksi, lakiin perustuvaksi itsestään selväksi sosiaalisiksi pääomaksi, kun taas yksityiset organisaatiot sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla ovat varsin nuoria ja niiden perustamisessa on lähdetty hyvinkin tiivistä yhteisöllisyyttä korostavasta ideologisesta toiminta-ajatuksesta. Yhteisön tiiviys, normit ja luottamus tuottavat yksilön toiminnalle sosiaalisen ympäristön (Ruuskanen 2002: 15).

3.2. Tutkimusaineiston hankinta ja kuvaus

Tutkimuskohteena olevat organisaatiot edustavat yhteisesti palveluorganisaatioita, mutta eroavat toisistaan perustehtäväkokonaisuuden ja siihen liittyvien toiminnan tavoitteiden perusteella. Julkisiksi tutkimuskohteiksi valittiin kunnallisia sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioita ja yksityisiksi tutkimuskohteiksi vastaavan alueen liiketaloudellisia palveluorganisaatioita. Kaikki organisaatiot toimivat asiakaspalveluperiaatteella ja liittyivät sosiaalityöhön, lastenhuoltoon, perhetyöhön, vanhus- ja vammaistyöhön sekä kuntoutustyöhön.

Kaikki haastatellut johtamistyötä tekevät henkilöt sijoittuvat lähes samalle johtamistasolle eli ovat ylempiä viranhaltijoita, päälliköitä tai johtajia. Yhteistä tutkimuksessa olleille organisaatioiden johtajille on hankittu ja koettu johtamistyön (hallinnollinen) työnohjaus, jolla haettiin vastauksia ja vahvistusta johtamisen tukemiseen ja johtamisvalmiuksien kehittämiseen koulutuksen sekä työnohjauksen yhteisten tavoitteiden avulla. Julkisten ja yksityisten organisaatioiden johtajien, jotka koetun hallinnollisen työnohjauksen osalta täyttävät tutkimukselle asetetun kriteerin, löytäminen haastateltavaksi vaati tutkijalta runsaasti etsimistä ja yhteydenottoja.

Tutkimus toteutuu kaksivaiheisena, jonka ensimmäisessä vaiheessa etsitään teoreettista ja empiiristä pohjaa osaamisen strategisen johtamisen hallinnan mallintamiselle ja toisessa vaiheessa muodostettua mallia testataan uudella aineistolla. Testaamisella arvioidaan teoreettisen mallin soveltuvuutta ja toimivuutta sosiaali- ja terveysalan palveluorganisaatioiden toiminnan analyysivälineenä. Tutkimuksen kaksivaiheista toteuttamista pyrkii selkiyttämään seuraava taulukko 10, jossa on lyhyesti määritelty mitä ja miksi aineistoa on kerätty sekä mitkä perustelut ovat tutkimuksen tekemisen taustalla. Vaiheiden toteuttamisessa päädytään eri haastateltaviin tutkimuksen luotettavuuden ja tulosten uskottavuuden vahvistamiseksi. Perusteluna voidaan pitää ajatusta, että saman kohderyhmän aikaisemalla haastattelulla saattaa olla liian ohjaava vaikutus uuteen haastatteluun, jolloin teoreettisen mallin uskottavuus ja toimivuus voi kaventua. Molempien tutkimusvaiheiden kohteiden ja aineistojen yksityiskohtaisempi esittely tapahtuu eritellysti tässä luvussa myöhemmin.

Taulukko 10. Tutkimustyön kaksivaiheisuus.

TUTKIMUSVAIHE I
<ul style="list-style-type: none"> • Tutkimuskohde: Julkiset (n=11) ja yksityiset (n=11) johtajat sosiaali- ja terveystalvveluorganisaatioissa Länsi-Suomen läänissä. Kriteerinä koettu johtamistyön (hallinnollinen) työnohjaus. • Tutkimusaineisto: Johtajien haastattelut (n=22), joista kerätty aineisto koostuu johtajien käsityksistä ja kokemuksista osaamisen johtamisesta organisaatiossa ja omakohtaisesta johtamistyön työnohjauksesta. Lisäksi kirjallinen tehtävä toteutettuna haastattelutilanteen jälkeen kahdeksan johtamisroolin järjestämisestä oma johtamistapa lähtökohtana arvoasteikolle 1-8. • Tutkimustavoitteet: Aineiston analysointi vertailevalla otteella ja johtamistyön työnohjauksen kokemuksellisuuden evaluointi tavoitteena teoreettisen mallin kehittämisen osaamisen strategisen johtamisen hallinnasta. Pääteemojen avulla pyritään kuvaamaan johtamistyön motivaatiota, osaamisen johtamista ja uudistumista, johtamista ja työnohjausta sekä organisaation ilmapiiriä. Osaamisen johtamisen roolin hahmottamiseen käytetään Quinn'in johtamisprofiilimallia. • Haastattelu aika: 19.6–18.12.2002 • Perustelut tutkimukselle: Sosiaali- ja terveysalan nykypäivän ja tulevaisuuden osaamisen innovaatioiden hyödyntäminen työn tuottavuuden, tehokkuuden, laadun ja hyvinvoinnin näkökulmasta ja johtamisvalmiuksien kehittämisen haasteet.
TUTKIMUSVAIHE II
<ul style="list-style-type: none"> • Tutkimuskohde: Julkiset (n=6) ja yksityiset (n=6) johtajat sosiaali- ja terveystalvveluorganisaatioissa Länsi-Suomen läänissä. Kriteerinä koettu johtamistyön (hallinnollinen) työnohjaus. • Tutkimusaineisto: Johtajien haastattelut (n=12), joiden runkona puolistrukturoitu haastattelulomake. Lomake rakennettu teoreettisten kriteerien ja ensimmäisen vaiheen tulosten pohjalta muodostettua teoreettista mallia käyttäen. Lisäksi kirjallinen tehtävä toteutettuna haastattelutilanteen jälkeen kahdeksan johtamisroolin järjestämisestä oma johtamistapa lähtökohtana arvoasteikolle 1-8. • Tutkimustavoitteet: Muodostetun teoreettisen mallin testaaminen uudella aineistolla. • Haastattelu aika: 23.2–31.3.2005 • Perustelut tutkimukselle: Osaamisen strategisen johtamisen hallinnan määrittäminen teoreettisesta ja empiirisestä näkökulmasta sekä teoreettisen mallin hyödyntäminen tulevaisuuden visiona johtamisvalmiuksia selkiytettäessä ja kehitettäessä.

Kaikkien haastatteluaineistojen analysointi ja tulkinta perustuvat kvalitatiiviseen aineistolähtöiseen sisällönanalyysiin. Sisällönanalyysissä muodostetaan tulkintoja kategorioimalla laajaa verbaalista haastatteluaineistoa ja pelkistämällä empiiristä aineistoa kuvaavat teemat. Teoreettisen mallin muodostamisessa käytetään aineistolähtöisen sisällönanalyysin lisäksi teorialähtöistä sisällönanalyysiä yhtenäisen kokonaisuuden saavuttamiseksi.

Molempien tutkimusvaiheiden julkisten organisaatioiden johtajien haastattelut keskittyivät sosiaali- ja terveystoimeen kuudessa kaupungissa ja kolmessa kunnassa. Kahdessa kaupungissa sosiaali- ja terveyshallinnosta vastaa yhdistetty organisaatio ja neljässä kaupungissa sekä kolmessa kunnassa sosiaalitoimi on ns. perusturvaorganisaatio ja terveyspalvelut puolestaan tarjotaan terveyskeskuskuntayhtymän taholta eriytetysti. Alkusykyksen ensimmäisen kohdeorganisaation löytymiseen antoi kyseessä olevan kaupungin kaupunginjohtaja, jonka myötävaikutuksella tutkimus mahdollistui tämän kaupungin sosiaalitoimessa. Muut tutkimuskohteet ja yhteydenotto näiden organisaatiotasolle tapahtui puhelimitse ja/tai sähköpostitse summittaisesti tavoitteena kartoittaa hallinnollista työohjausta itselleen hankkineet/saaneet johtajat.

Ensimmäisen vaiheen yksityisten palveluorganisaatioiden etsiminen aloitettiin internetistä Stakesin VEP -tietopankin avulla ja toisen vaiheen palveluorganisaatiot Hoivayrittäjät - verkkopalvelun kautta. Haastateltavat sekä haastatteluajat sovittiin henkilökohtaisilla puhelinkontakteilla. Yksityiset palveluorganisaatiot tuottivat sosiaali- ja terveydenhuollon palveluita ostopalveluina pääasiassa omalle kunnalle/kaupungille tai laajemmallekin alueelle. Erityisesti tällaisia organisaatioita olivat perhe- ja vammaispalveluita tuottavat yksiköt. Tutkimuksessa oli mukana kolme pelkästään dementiahoivapalveluita tarjoavaa yritystä, kaksi lastensuojelu/perhetyötä tarjoavaa ja kaksi vammaispalveluita tuottavaa yritystä. Muut organisaatiot tuottivat dementia palveluita, asumispalveluita tai kuntoutuspalveluita vanhuksille ja pitkäaikaissairaille.

Alueellisesti kaikki tutkimuskohteet sijoittuivat Länsi-Suomen lääniin, mikä oli tutkimuksen rajaamisen vuoksi merkityksellinen seikka. Organisaatiot sijaitsivat sekä kaupunkiympäristössä että maaseudulla. Julkisissa organisaatioissa haastattelut kohdentuivat sosiaali- ja terveystoimen yhdelle – neljälle ylimmälle johtamistyötä tekeväälle henkilölle, kun taas yksityisissä organisaatioissa haastateltavana oli ainoastaan ylin johtaja/esimies. Johtamistason valinta poisti hierarkkiset esteet tutkimuksen toteuttamisesta, ts. erillisiä tutkimuslupia ei tarvittu.

Tutkimusvaihe I

Ensimmäisen tutkimusvaiheen kaikki haastattelut (N=22) suoritettiin haastateltavien omissa organisaatioissa ja ne kestivät puolestatoista tunnista kahteen tuntiin kerrallaan. Haastateltaville lähetettiin etukäteen tutustuttavaksi tutkimuksen saatekirjeen (liite 1) mukana liitteenä olevan haastattelurungon (liite 2) typistetympi, mutta pääperiaatteet sisältävä muoto. Haastattelujen pohjana käytettiin strukturoitua haastattelurunkoa, jonka kysymysalueet osaamisen johtamiseen liittyen koottiin muokkaamalla Sarala & Saralan (1997: 44–50) Tunnista organisaatiosi -testiä tähän tutkimukseen sopivaksi. Työnohjauksen kysymykset muodostuivat tutkijan oman tutkimuksellisen mielenkiinnon ja itse työnohjaajana toimimisen kokemuksen sävyttämästä kokonaisuudesta. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin sanatarkasti. Kokonaisuudessaan ne tuottivat 360 sivua kirjoitettua tekstiä. Tutkimukseen osallistuneet johtajat työstivät kirjallisen tehtävän heti haastattelunsa jälkeen.

Älttäen haastatellut johtajat olivat julkisella puolella 39–62 vuoden ja yksityisellä 38–66 vuoden välillä. Johtamistyössä oleva henkilöstö on lähellä keski-ikää tai hieman iäkäämpää sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla (Opetusministeriö 2004; Tampusi-Jarvala, Viitanen & Lehto 2005: 11). Miehiä oli yhteensä neljä, naisia kahdeksantoista, mikä pitkälti kuvastaa sosiaali- ja terveydenhuoltoalan naisvaltaista rakenteellisuutta myös johtamisalla. Samankaltaisuus tässä asiassa näkyy sekä julkisella että yksityisellä palvelualalla.

Julkisten organisaatioiden johtajat olivat korkeammin koulutettuja kuin yksityisten organisaatioiden johtajat. Yliopistotasoinen koulutus oli kymmenellä julkisen tason edustajalla, ainoastaan yhdellä henkilöllä oli ammatilliset täydennyskoulutustasoiset opinnot taustanaan (vrt. Tampusi-Jarvala, Viitanen & Lehto 2005: 9). Yksityisellä puolella vastaava yliopistotasoinen koulutus oli neljällä henkilöllä, kun taas muilla seitsemällä oli ammatillinen tutkinto. Työnohjaajaksi oli kouluttautunut julkisella puolella viisi johtohenkilöä ja yksi oli antanut työnohjausta terapeuttipätevyuden perusteella. Yksityisellä puolella puolestaan kahdella henkilöllä oli työnohjaajan tutkinto. Yksi oli suorittanut työnohjaukseen liittyviä lyhempiä kursseja ja antanut työnohjausta edellisessä työssään. Kaikilla oli joh-

tamistyöhönsä hankittu eripituinen työnhajauksen kokemus ja joillakin kokemus oli lähellä, joillakin hyvinkin kaukana.

Eripituisia ja eritasoisia johtamis-/esimieskoulutuksia oli jokaisella oman julkisen organisaation tai ulkopuolisen tahon järjestämiä. Yksityisissä organisaatioissa toimivat johtajat olivat hankkineet hyvin niukasti johtamiskoulutuksia: viisi ei ollut ollut minkäänlaisessa esimieskoulutuksessa, kaksi henkilöä oli hankkinut itselleen paljon erilaista johtamiskoulutusta pitkällä aikavälillä. Johtamiskoulutus oli ollut joko ulkopuolisen koulutusorganisaation järjestämää tai oman taustaorganisaation organisoimaa tavallaan perusideologia huomioiden.

Sosiaali- ja terveyspalveluissa oli vuoden 2000 lopussa henkilöstöä yhteensä 304 500, puolet sosiaalipalveluissa ja puolet terveyspalveluissa (Kauppinen & Niskanen 2003: 18). Ensimmäisen vaiheen tutkimukseen valittujen julkisten organisaatioiden johtajien vastuualueen henkilöstön määrä vaihteli huomattavasti. Suurimman (N=1746) ja pienimmän (N=13) vastuualueen johtajien tehtäväkuvat poikkesivat perusteiltaan siinä, että suurimmalla alueella johtaminen oli enemmän yleisjohtamista, kokonaiskehittämistä, talousasioista huolehtimista yms., kun taas pienimmän alueen johtaja oli enemmänkin tiimijohtaja, oman alueensa asiantuntija ja koordinoija. Joillakin johtajilla oli vastuullaan ns. oman henkilökunnan lisäksi myös tavallaan ulkopuolista ostopalvelujen kautta tulevaa henkilöstöä. Lähes jokainen piti henkilöstöjohtamista tärkeimpänä tehtäväalueenaan, joka oli erityisesti henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimista ja edellytysten luomista vuorovaikutukselliselle toiminnalle henkilöstöön ja asiakkaisiin. Johtamistyön työkokemus vaihteli 3 vuodesta 27 vuoteen asti.

Sosiaali- ja terveyspalveluissa henkilöstön kokonaismäärästä 19 % työskenteli yksityisissä toimipaikoissa vuonna 2000 (Kauppinen & Niskanen 2003: 18). Ensimmäisen vaiheen tutkimukseen valittujen yksityisten organisaatioiden henkilöstön määrä johtajan vastuualueella oli julkisten organisaatioiden henkilöstömäärää kauttaaltaan pienempi, vaikkakin alle sadan henkilön vastuualueita oli julkisella puolella kuusi ja yksityisellä puolella kymmenen. Erityisesti ero suurimman yksityisen organisaation (N=203) ja suurimman julkisen organisaation välillä oli suuri. Pienin yksityisen organisaation henkilöstömäärä

oli puolestaan kahdeksan (N=8). Yksityisten organisaatioiden johtamisessa esiin nousevina merkittävinä tekijöinä toimivat toiminnan ideologisuus, tietynlainen toimintafilosofia, yleisjohtaminen, taloushallinto ja palvelun kohteen eli asiakkaiden/asukkaiden hyvinvointi. Johtamistyön kokemus vaihteli 7–32 vuoteen koko työhistoria mukaan lukien.

Tutkimusvaihe II

Toisen vaiheen tutkimuksen haastatellut julkisten ja yksityisten palveluorganisaatioiden johtajat (N=12) saivat sähköpostitse saatekirjeen (liite 4) ja puolistrukturoidun haastattelulomakkeen (liite 5), joka tuli osittain täyttää ennen haastattelua. Lomakkeen, joka toimi samalla runkona haastattelulle, kysymykset rakentuivat teoreettisten kriteerien ja ensimmäisen vaiheen tulosten pohjalta muodostettua teoreettisesta mallia käyttäen. Samalla lomake perehdytti vastaajaa haastattelukysymyksien sisältöön. Haastattelut kestivät ajallisesti tunnista puoleentoista tuntiin ja johtamisprofiileita koskevaan kirjalliseen tehtävään johtajat vastasivat samoin kuin ensimmäisen vaiheen haastatellut heti haastattelun jälkeen. Haastattelut suoritettiin varsin nopealla aikataululla, mikä edisti tutkimuksen etenemistä. Aukikirjoitettua haastattelumateriaalia kertyi kaiken kaikkiaan 159 sivua.

Haastatellut johtajat olivat iältään 36–54 vuoden välillä, joten keski-ikä lähenteli 49 vuotta. Yksityisten palveluorganisaatioiden johtajat olivat hiukan nuorempia kuin julkisten palveluorganisaatioiden johtajat. Miehiä oli kaikista haastatelluista ainoastaan kaksi, loput kymmenen olivat naisia. Koulutustaso huomioiden julkiset johtajat olivat korkeammin peruskoulutettuja kuin yksityiset, sillä jokaisella oli yliopistotasoinen tutkinto. Yksityisistä johtajista kahdella oli yliopistotutkinto, muilla AMK- tai vastaava ammatillinen tutkinto. Kaikilla johtajilla oli eripituisia ja eritasoisia johtamiskoulutuskokonaisuuksia taustanaan. Yksi julkisen organisaation johtaja oli hankkinut myös työnohjaajan koulutuksen.

Johtamiskokemus vaihteli 3–28 vuoden välillä ja yleisesti ottaen julkisten palveluorganisaatioiden johtajilla oli pitempi johtamiskokemus kuin yksityisten palveluorganisaatioiden johtajilla. Vastuualueen henkilöstömäärä vaihteli julkisissa organisaatioissa 16–350 välillä ja yksityisissä organisaatioissa 33–100 välillä, kuitenkin ollen kauttaaltaan suu-

rempi julkisilla johtajilla. Hallinnollisen työnohjauksen kokemus oli suurimmalla osalla hyvinkin tuore, 2000-luvun puolella hankittu. Julkisten palveluorganisaatioiden johtajista ainoastaan yhdellä oli syksyllä 2004 aloitettu työyhteisön kehittämishankkeeseen liittyvä työnohjaus haastatteluaihana, kun taas neljällä yksityisellä johtajalla se oli meneillään sekä yhdellä alkamassa uudelleen kevään 2005 aikana. Toisen vaiheen tutkimus tuotti uuden aineiston, jolla testataan muodostettua teoreettista mallia osaamisen strategisen johtamisen hallinnasta.

3.3. Quinn'in johtamisroolimallin sovellus osaamisen strategisessa johtamisessa

Sosiaalitoimen moniulotteinen johtajuus muodostuu johtamistyön sisällöstä, toiminnallisista verkostoista eli ulkoisista ja sisäisistä sidosryhmistä, työn informaatioperustasta sekä toiminnan hyväksyttävyydestä ja legitimaatiota kuvaavista tekijöistä (Niiranen 1995: 86–89). Tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli Quinn'in johtamisprofiilimallia soveltamalla etsiä mahdollisia osaamisen johtajia tai kuvailla julkisen ja yksityisen palveluorganisaation johtamistyyliä osaamisen strategisen johtamisen näkökulmasta. Quinn'in mallin soveltamista voidaan perustella sen sisältämien osaamisen johtamisen kuvaamiseen soveltuvien käsitteiden ja elementtien vuoksi. Strategisuus ei mallissa mitenkään korostu, mutta eräänlaisena johtamisosaamisen arviointivälineenä siitä tulee strateginen.

Johtamisprofiilimallin soveltaminen tässä tutkimuksessa perustuu periaatteessa ainoastaan molempien tutkimusvaiheiden johtajien suorittamaan kirjalliseen tehtävään, jota täydennetään osaamisen strategisen johtamisen ja työnohjauksen teemoihin liittyvien haastatteluiden (N=34) analysoinneilla. Tarkoituksena on saada syntymään tutkimuskokonaisuus ja teoreettinen malli johtamistyön rooleista, osaamisesta, valmiuksien kehittämisestä ja jaksamisen tukemisesta. Teoreettisessa osiossa (ks. luku 2.4.) Quinn'in johtamisprofiilimallia on kuvattu varsin yksityiskohtaisesti, mutta johtajille tarkoitettussa tehtävässä tiivistettiin mallin teoriakuvausta ja muokattiin johtamisnimikkeitä sekä -roolisisältöjä ymmärrettävämpään muotoon. Johtajille suunnattu tehtävä on tutkimuksen liitteenä (liite 3).

Roolit sijaitsevat vertikaalisesti joustavuus – kontrolli-akselilla ja horisontaalisesti suuntautuminen sisäänpäin – ulospäin-akselilla. Avoimen järjestelmämallin johtamisprofiilit ovat *uudistaja/innostaja* ja *välittäjä* ja rationaalisen tavoitemallin edustajina toimivat *valmentaja/tuottaja* sekä *johtaja*. Sisäisen prosessimallin alueella ovat *järjestäjän* ja *tarkkailijan/valvojan* roolit, kun taas *helpottaja* ja *neuvonantaja/opastaja* kuuluvat ihmissuh-teita vaalivaan kategoriaan. Tulokuvioissa roolinimikkeet ovat yhtäläiset tässä kursivoitujen nimikkeiden kanssa.

Johtamisroolien sisällöt muotoutuivat tutkimusta varten soveltaen Quinn’in yksityiskoh-taisia roolikuvauksia. Haastatellut julkisten ja yksityisten palveluorganisaatioiden johtajat eivät yleisesti ottaen kokeneet tehtävää työläänä, vaan roolijärjestys löytyi suhteellisen nopeasti ja vaivattomasti haastattelujen jälkeen.

Taulukko 11. Johtamisprofiilit Quinn’in mallia soveltaen.

JOHTAMISPROFIILIT	
<i>1. Uudistaja</i>	<ul style="list-style-type: none"> • muutoksen johtaminen • luova ajattelu • mukautuminen muutokseen
<i>2. Välittäjä</i>	<ul style="list-style-type: none"> • rakentaa ja ylläpitää vaikutusvaltaa • neuvottelee sopimuksia ja sitoumuksia • esittelee ideoita
<i>3. Valmentaja</i>	<ul style="list-style-type: none"> • tehtäväsuuntautuneisuus ja motivoituneisuus työhön • muiden motivoiminen • ajan ja stressin johtaminen
<i>4. Johtaja</i>	<ul style="list-style-type: none"> • aloitteiden vastaanottaja • tavoitteiden asettaja • tehokas delegoija
<i>5. Järjestäjä</i>	<ul style="list-style-type: none"> • suunnittelija • organisoija • tarkka koordinoija
<i>6. Tarkkailija</i>	<ul style="list-style-type: none"> • tiedon vastaanottaja ja organisoija • perustiedon arvioija • herkkyyys tiedon saatavuuteen
<i>7. Helpottaja</i>	<ul style="list-style-type: none"> • yhteistyön rakentaja • yhteisöllisyyden korostaja päätöksenteossa • ristiriitojen johtaminen
<i>8. Neuvonantaja</i>	<ul style="list-style-type: none"> • itsensä ja muiden ymmärtäminen • hyvät kommunikointitaidot ihmissuhteissa • kehittäminen ja tukeminen

Johtamisprofiilien sisällöistä lyhentäen koottu taulukko 11 valmistelee vastaanottamaan tutkimuksen tuloksia ja todennäköisesti helpottaa muovaamaan kuvaa johtajan tavasta ja tyylistä toimia työssään. Jokaista kahdeksaa roolia on kuvattu kolmella ominaisuudella, jotka ovat tyypillisiä ja mahdollisimman konkreettisia juuri tietyille kyseessä olevalle johtamisroolille. Roolijärjestys etenee numerojärjestyksessä joustavuudesta ulkoisen suuntautumisen ja kontrollin kautta sisäiseen suuntautumiseen ja uudelleen joustavuusnäkökulmaan. Taulukon johtamisprofiilit on koottu ja tiivistetty konkretisoidusta Quinn'in mallista, joka oli tämän tutkimuksen haastateltaville johtajille annettun kirjallisen informaation pohjana.

Kirjallisessa informaatiossa oli olennaista johtamisprofiilien yksityiskohtainen kuvaaminen, koska pelkinä rooliniminä ne tuskin olisivat auenneet haastateltaville. Osaamisen johtamisen roolit löytynevät taulukon ääripäistä ja ne liittyvät kiinteästi myös työnohjauksellisiin elementteihin tässä tutkimuksessa mukana olleiden julkisten ja yksityisten organisaatioiden johtajien kokemusten kautta. Osaamisen johtamisen työnohjauksellinen ote edellyttää johtajan omaa oivaltamista keskeisistä osaamiseen ja kehittämiseen liittyvistä tekijöistä sekä omaa kokemuksellista oppimista ja näkemystä työnohjauksen hyödyllisyydestä ja vaikuttavuudesta johtamistyöhön.

Seuraavassa luvussa käsitellään tutkimuksen tuloksia aluksi johtamisroolimalleja vertailemalla kaksivaiheisuus huomioiden, sitten esittämällä ensimmäisen vaiheen tutkimustulokset mahdollisimman tiivistetyssä muodossa kuitenkin jättämättä pois mitään olennaista osaamisen strategiseen johtamiseen liittyvää kokonaisuutta ja tämän jälkeen siirrytään tuloksien pohjalta muodostetun teoreettisen mallin kuvaamiseen sekä testaamiseen toisen vaiheen aineistolla. Osaamisen strategisen johtamisen hallinta voidaan oletettavasti sen jälkeen määritellä teoreettista mallia käyttäen. Tutkimuksessa esiin tulevia johtajien siteerauksia ei ole koodattu tarkasti, koska anonyymisuus ja tutkimuksen eettisyys halutaan säilyttää mahdollisimman tehokkaasti. Siteeraukset eritellään ainoastaan kirjaimilla Y (=yksityinen) ja J (=julkinen) organisaatiotyyppien mukaan. Tutkimuksen liitteenä on luettelo molempien vaiheiden haastatelluista julkisten ja yksityisten organisaatioiden johtajista (liite 7).

4. TULOKSENA OSAAMISEN STRATEGINEN JOHTAMINEN

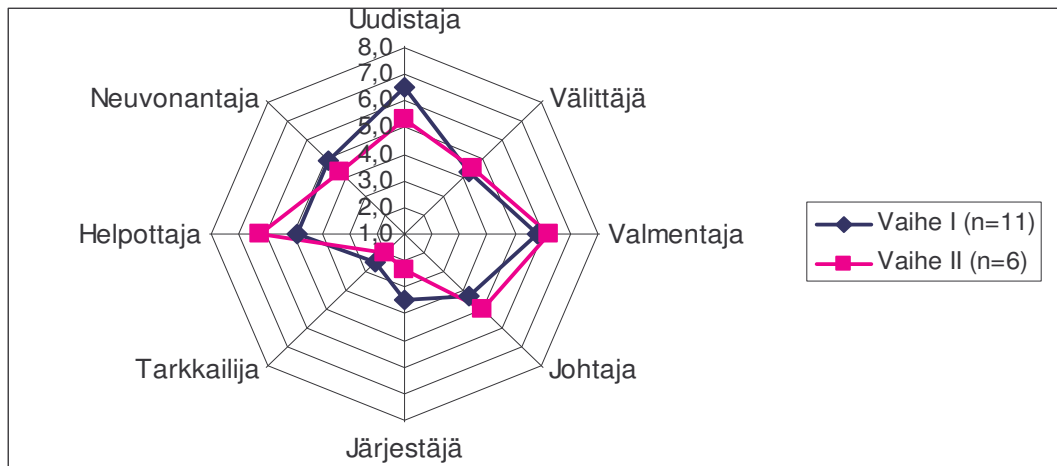
Tutkimustulosten analysointi lähtee julkisten ja yksityisten organisaatioiden johtamisroolien erittelystä ja vertailusta molemmissa tutkimusvaiheissa yhdistettynä. Analysointi etenee ensimmäisen vaiheen tulosten tarkasteluna ja yhteenvetona osaamisen johtamisen ulottuvuudet peruslähtökohtina. Näitä ulottuvuuksia ovat inhimillinen, rakenteellinen ja sosiaalinen ulottuvuus, jotka kytkevät yhteen analyysialueet johtamistyön motivaatiosta, osaamisen johtamisen merkityksestä, organisaation ja työn kehittämisestä, päätöksenteosta, vuorovaikutuksellisuudesta ja hyvinvoinnista sekä organisaation ilmapiiriin liittyvistä elementeistä. Samat ulottuvuudet toimivat myös hallinnollisen työnohjauksen mahdollisuuksien arvioinnissa, jossa analyysikehikon avulla pyritään täsmentämään menetelmän tarpeellisuutta ja hyödyntämisenäkökulmia johtamisvalmiuksia ja -osaamista vahvistettaessa ja ylläpidettäessä. Keskeisimmät tulokset julkisten ja yksityisten palveluorganisaatioiden johtajien haastatteluista liittyen osaamisen johtamiseen ja uudistumiseen on koottu liitetaulukoksi (liite 6).

4.1. Johtamisroolit julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa

Ensimmäisen ja toisen vaiheen haastattelujen jälkeen julkisten ja yksityisten palveluorganisaatioiden jokaisen johtajan tehtävänä oli pohtia omaa tapaansa ja tyyliänsä toimia johtajana. Heidän tuli kirjallisena asettaa numero- ja paremmuusjärjestykseen kahdeksan Quinn'in johtamisroolia (vrt. kuvio 4, s. 43), jotka eniten ja vähiten kuvaavat heitä itseään ja heidän toimintatapojaan johtamistyössä. Roolimallit oli nimetty ja kuvattu yksityiskohdaisesti ja kirjallinen tehtävä sisälsi lyhyen informaation sekä kuvauksen sovellettavasta johtamisprofiilimallista asian ymmärrettävyyden vahvistamiseksi (liite 3). Johtajat syvenyivät tehtävään välittömästi haastattelun jälkeen, joten haastattelija sai täytetyt lomakkeet heti mukaansa. Välitön toiminta karsi pois liiallisen harkinnan ja mahdollisti haastattelijan spontaanin ajattelumallin. Molempien vaiheiden julkisten ja yksityisten organisaatioiden johtajien vastaukset käsiteltiin erikseen laskemalla kunkin roolin järjestyksisarvo keskiarvona ja sijoittamalla arvot omiin erillisiin kuvioihinsa. Sen jälkeen yhdistettiin molempien vaiheiden kaikki julkisten johtajien vastaukset keskenään ja yksityisten

johtajien vastaukset keskenään, joista muodostettiin lopuksi yhteistä vertailua havainnollistavampi kuvio.

Ensimmäisen vaiheen julkisten organisaatioiden johtajien suurimman keskiarvon ($\Sigma fx/11 = 6,5$) sai *uudistajan/innostajan* rooli ja pienimmän ($\Sigma fx/11 = 2,5$) *tarkkailijan/valvojan* rooli. Lisäksi toiseksi suurin keskiarvo ($\Sigma fx/11 = 5,7$) kohdentui *valmentajan/tuottajan* rooliin, millä on oma merkityksensä analysoitaessa johtajien tehtävävastauksia. Toisen vaiheen julkisten organisaatioiden johtajien suurimman keskiarvon ($\Sigma fx/6 = 6,2$) saivat *valmentajan/tuottajan* ja *helpottajan* roolit sekä pienimmän ($\Sigma fx/6 = 2,0$) *tarkkailijan/valvojan* rooli. Toiseksi suurimpaan keskiarvoon ($\Sigma fx/6 = 5,3$) ylsi *uudistajan/innostajan* rooli. Seuraavan kuvion 16 tarkoituksena on selkiyttää johtamisroolien kokonaisnäkymää tutkituissa julkisissa organisaatioissa.



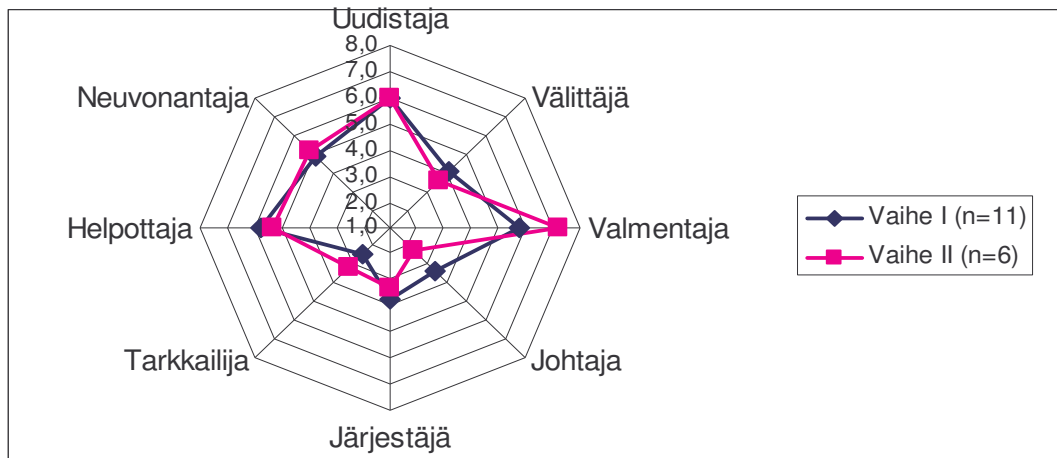
Kuvio 16. Julkisten palveluorganisaatioiden johtamisprofiilit keskiarvoina.

Ensimmäisen vaiheen julkisten organisaatioiden haastatellut johtajat mielsivät itsensä enimmäkseen uudistajiksi, jotka haluavat johtaa muutosta luottamalla luovuuden sallimiin ideoihin ja intuitioon. Toisaalta valmentajan roolissa he omaavat motivoitumista perustehtävänsä suuntaan, muiden motivoimiseen ja vaikeiden tilanteiden johtamiseen. Toisessa tutkimusvaiheessa roolivalinnat pysyivät samoina, mutta roolijärjestys muuttui.

Lisäksi mukaan tuli vahvana helpottajan rooli, jossa korostuu yhteistyön rakentaminen, yhteisöllisyyden edistäminen ja valmius ristiriitojen hallintaan. Julkisella sosiaali- ja terveysalalla on 1990-luvun laman vaikutusten ja toiminnan organisointimuutosten myötä tarvittu paljon valmiutta ja osaamista muutosten johtamisessa. Esimerkiksi sosiaalipalveluita ja terveydenhuoltoa on monissa kunnissa hallinnollisesti yhdistetty ja palvelujärjestelmiä muutettu työnjaollisesti (Wickström, Laine, Pentti, Elovainio & Lindström 2000: 6–8). Mahdollisesti monissa muutoksissa mukana olleilla ja kokeneilla johtajilla on kehittynyt mielikuva itsestään uudistavana ja valmentavana johtajana, jolta vaaditaan joustavuutta ja ulospäin suuntautuvaa ajatusmaailmaa.

Tarkkailijan/valvojan rooli yksityiskohtaisen tiedon analysoijana ja tosiasioiden järjestelijänä sai kaikkein vähiten kannatusta molemmissa tutkimusvaiheissa. Voidaanko olettaa, että julkisen hallinnon johtajan pitkäaikainen maine johtamisessa kontrollin käyttäjänä on alkanut muuttua ja kehittyä toisenlaiseksi? Johtajat eivät välttämättä enää usko tai halua johtamistyössään korostaa valvovaa ja hyvin pikkutarkkaa hallinnointiroolia. Niiranen (1995: 124–126) on nimennyt sosiaalitoimen johtajuustutkimuksessaan vastaavasti kehittyvän johtamisroolin tulosjohtajan profiiliksi. Sisäinen prosessimalli eli byrokraattisuus on vähäistä, mutta tulosjohtaja painottaa innovatiivisuutta, tarjoaa henkilöstölleen mahdollisuuden osallistuvaan päätöksentekoon ja pyrkii sitouttamaan siten organisaation tavoitteisiin.

Ensimmäisen vaiheen yksityisten organisaatioiden johtajien johtamisprofiileista korkeimman keskiarvon ($\Sigma fx/11 = 6,0$) sai myös *uudistaja/innostaja* ja pienimmän keskiarvon ($\Sigma fx/11 = 2,5$) *tarkkailija/valvoja*. Toiseksi suurimpaan keskiarvoon ($\Sigma fx/11 = 5,7$) ylsivät kaksi profiilia: *valmentaja/tuottaja* ja *helpottaja*. Toisen vaiheen yksityisten organisaatioiden johtamisprofiileista korkeimman keskiarvon ($\Sigma fx/6 = 7,2$) sai puolestaan *valmentaja/tuottaja* ja pienimmän keskiarvon ($\Sigma fx/6 = 2,2$) *johtaja*. Toiseksi suurimpaan keskiarvoon ($\Sigma fx/6 = 6,0$) ylsi *uudistajan/innostajan* rooli. Kuviossa 17 on nähtävissä yksityisten organisaatioiden johtajien johtamisprofiilien keskimääräinen jakautuminen.



Kuvio 17. Yksityisten palveluorganisaatioiden johtamisprofiilit keskiarvoina.

Ensimmäisen vaiheen yksityisten palveluorganisaatioiden johtajat ovat hyvin muutosjohtoisia ja ideoihin luottavaisia. He ovat tehtäväsuuntautuneita ja motivoituneita ajan sekä stressin johtamiseen. Kiinnostuneisuus työtä kohtaan näkyy innostuneisuutena ja haluna motivoida muita työyhteisössä. Helpottajan roolissa johtajat haluavat edistää yhteisöllistä aikaansaamista toimimalla yhteistyötä rakentamalla ja kehittämällä. Toisessa tutkimusvaiheessa roolivalinnat vaihtuivat keskenään ja vähäisimmän profiilimallin paikan otti johtajan rooli. Oletuksena on, että yksityinen organisaatio elää aina muutosherkässä tilanteessa markkinoiden suhteen ja vaatii siten yrittäjyyslähdeistä, innovatiivista johtamista. Niirasen (1995: 121–124) sosiaalityön tutkimuksessa käyttämä markkinointijohtajan johtamisprofiili erityisesti kehittämistavoitteissaan haluaa vähentää tarkkailijan /valvojan tehtäviä ja lisätä henkilöstön henkisten resurssien käyttöä, tiimityöskentelyä sekä osallistavaa johtamista ja rohkaista työntekijöitä ratkaisujen etsimiseen. Kehitettävä markkinointijohtajan roolimalli noudattaa pitkälti tämän tutkimuksen tuloksia, mutta toisaalta se on muodostettu vapaakuntakokeiluun osallistuneiden sosiaalijohtajien kyselytutkimuksen pohjalta, ei varsinaisten yksityisten sosiaali- ja terveysalan johtajien.

Verrattaessa ajallisesti ensimmäistä ja toista vaihetta keskenään julkisten organisaatioiden johtajien profiilimalli on siirtynyt hieman rationaalisen tavoitteellisuuden suuntaan ja yksityisten kohdalla profiilimalli on pysytellyt lähes paikallaan. Yksityiskohtaisesti tarkasteltaessa yhteistyön rakentajan, yhteisöllisyyden korostajan ja ristiriitojen hallinnoijan eli

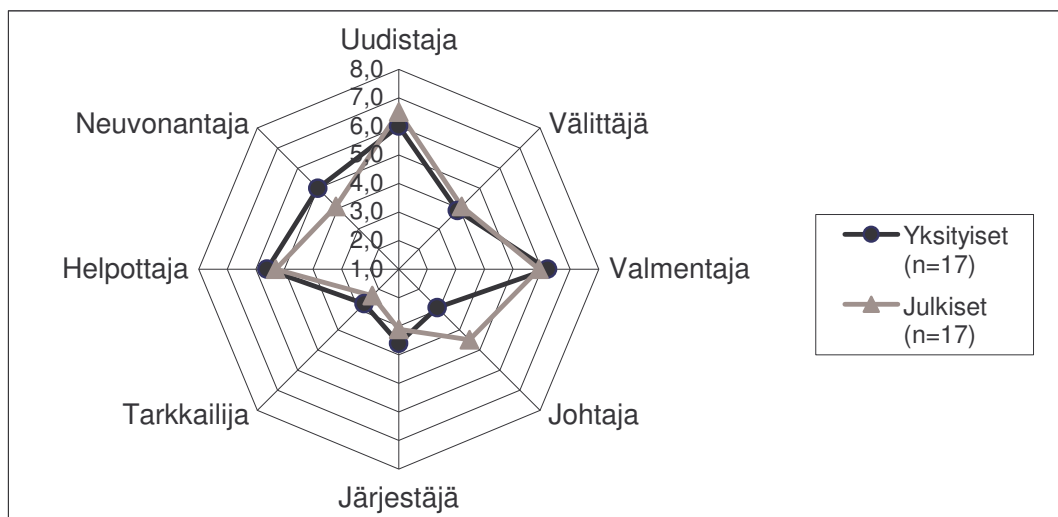
helpottajan rooli on vahvistunut toisen vaiheen julkisilla johtajilla ja yksityisten johtajien profiili on suuntautunut puolestaan enemmän perustehtävään, muiden motivoimiseen sekä ajan ja stressin johtamiseen eli valmentajan roolia kohti. Nämä muutokset kuvaavat mahdollisesti ajan henkeä yhteistyön lisäämisen tarpeesta, perustehtävän fokusoimisen merkityksestä ja tulevaisuuden uhkakuvien tarkentumisesta.

Yhdistämällä molempien vaiheiden kaikki julkisten johtajien (n=17) ja yksityisten johtajien (n=17) vastaukset keskenään sekä muodostamalla näistä yhteinen kuvio 18 voidaan tutkimustuloksia analysoida edelliseen nähden eri tavoin. Tutkimustulosten mukaan molemmissa organisaatiotyypeissä perustavoitteet johtamisrooleissa liittyvät työn ja toiminnan uudistamiseen, siihen valmentamiseen sekä johtamiseen vähemmällä valvonnalla ja tarkkailulla saatavissa olevan tiedon suhteen. Vertailtaessa julkisten ja yksityisten palveluorganisaatioiden johtajien johtamisprofiileja keskenään voidaan samankaltaisesta näkymästä huolimatta löytää toisistaan eriytyviäkin piirteitä. Julkisten organisaatioiden haastatellut johtajat mielsivät itsensä hieman enemmän uudistaviksi kuin yksityisten organisaatioiden johtajat, kun taas yksityiset johtajat enemmän valmentajina ja helpottajina pitivät johtamistyössään tärkeänä yhteisöllisyyden ja yhteistyön rakentamista, motivoivaa ja osallistavaa päätöksentekoa sekä stressin ja ristiriitojen asiallista hallintaa. Tämä tukee ajatusta siitä, että julkisten sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden johtajat ovat olleet jo pitkään erilaisissa muutosprosesseissa ja rakentaneet oman johtamistyönsä sisäisten ja ulkoisten vaatimusten mukaiseksi. Yksityisten sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden toiminta puolestaan perustuu valmiille ajatukselle siitä, että organisaation on jatkuvasti mukauduttava yhteiskunnan ja yritysmaailman tarpeiden mukaan.

Toinen näkyvämpi erilaisuus tulosten vertailussa oli se, että julkisten palveluorganisaatioiden johtajat pitivät itseään enemmän *johtajina* kuin yksityisten organisaatioiden johtajat. Ero keskiarvojen välillä oli 1,6 ($\Sigma fx/17 = 4,5-2,9$). Julkisissa organisaatioissa johtajan roolin omaavat henkilöt ottavat vastaan aloitteita, asettavat tavoitteita ja delegoivat mielellään työtehtäviä. Tämä rooliajattelu liittyy Quinn'in johtamisprofiilimallin mukaan läheisesti rationaaliseen tavoitteellisuuteen ja kontrollin kautta keskittämisen ja integraation vahvistamiseen. Rationaalisuus puolestaan oletettavasti on piirre julkisen hallinnon taustalla olevasta historiallisesta byrokraattisuudesta ja tehokkuuden vahvistamisesta.

Toisaalta johtajan rooli on myös etäällä uudistajan/innostajan roolista, joka vertikaalisesti sijaitsee kontrollin vastapoolina joustavuussuunnassa.

Yksityisten palveluorganisaatioiden johtajat pitivät itseään enemmän neuvonantajina, joiden ymmärrys ulottuu laajasti ihmissuhteisiin, kehittämiseen ja tukemiseen. Ero keskiarvojen välillä oli 0,9 ($\Sigma fx/17 = 5,0-4,1$). Neuvonantajan rooli sijoittuu Quinn'in johtamisprofiilimallissa ihmissuhteita korostavaan tavoitteellisuuteen ja joustavaan organisaation säilyttämiseen vahvistamalla jatkuvuutta. Seuraavassa kuviossa 18 havainnollistuvat julkisten ja yksityisten organisaatioiden johtajien johtamisprofiilien yhtäläisyydet ja erityisyydet.



Kuvio 18. Johtamisprofiilit julkisissa ja yksityisissä organisaatioissa.

Tämän tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli selvittää käyttämällä Quinn'in johtamisprofiilimallia, minkä tyyppisiä henkilöstöjohtajia on sosiaali- ja terveydenhuollon julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa ts. millaiset rooliedellytykset liittyvät osaamisen johtamiseen. Keskeisenä ajatusmallina oli lisäksi tarkentaa, voivatko neuvonantajan ja uudistajan/innostajan profiilit edustaa osaamisen johtajan roolikuvauksia. Teoreettisesti nämä roolit omaavat oletetusti osaamisen johtamiseen kuuluvat valmiudet ja pätevyys. Em-

piirisesti asiaa voidaan lähestyä tutkimuksen tässä vaiheessa siten, että haastateltujen julkisten ja yksityisten palveluorganisaatioiden vahvimmat johtamisprofiilit sijoittuvat uudistajan/innostajan ja valmentajan/tuottajan roolikuviin. Kolmantena vaihtoehtona nousee esiin helpottajan rooli, joka edustaa neuvonantajan ohella Quinn'in ihmissuhdemallia. Neuvonantajan profiili jää sen sijaan molempien organisaatiomallien johtajilla melko kauas oletetusta osaamisen johtamisen kategoriasta, eikä täten vahvista asemaansa tutkimuksen alkuperäisessä asetelmassa. Seuraavien teema-alueitten tavoitteena on tarkentaa ja vahvistaa mahdollista yhteyttä johtamisprofiilien, osaamisen johtamisen ja hallinnollisen työnohjauksen välillä.

4.2. Osaamisen johtaminen praktisesta näkökulmasta

4.2.1. Johtamistyön merkitys osaamisen johtamisessa

Tässä luvussa tarkastellaan johtamistyön motivaatiota ja motivaatioon vaikuttavia tekijöitä, osaamisen johtamisen merkitystä ja näkymistä organisaatioiden toiminnassa sekä organisaation ja työn kehittämistä. Kehittämistyöhön liittyvät aloitteellisuus, työntekijän vaikutusmahdollisuudet, johtajien suhtautuminen työntekijöiden oppimiseen sekä organisaatioon sitouttaminen. Haastattelukysymyksillä 2. – 3.1.g. (liite 2) etsitään vastauksia näihin teema-alueisiin, joita analysoimalla pyritään rakentamaan kuvaa osaamisen johtamisesta konkreettisesti. Analysoinnissa vertaillaan vaihdellen julkisten ja yksityisten palveluorganisaatioiden haastateltujen johtajien vastauksia ja näkemyksiä.

Motivaatiota voidaan pitää johtamistyön merkittävänä konstruktiona, jossa inhimillisyys korostuu osaamisessa, oppimisessa ja tietämyksessä. Suurimmaksi motivoivaksi tekijäksi johtamistyöhön hakeutumiseen haastatelluilla yksityisten organisaatioiden johtajilla nousi haasteiden etsiminen ja kokeminen. Haasteiden taustalla oli jokin henkilökohtainen kokemus tai aikaisempi toiminta, halu tehdä itsenäistä työtä, toimia yrittäjänä tai luoda jotain aivan omaa. Haastatelluista yhdeksän perusti käsityksensä johtamistyön haasteellisuuteen (vrt. luku 2.6.3. tai ks. Mäkipeska & Niemelä 1999: 56). Kaksi johtajaa uskoi sattumaan tai nykyiseen työhön ajautumiseen.

Julkisista johtajista seitsemän oli hakeutunut johtamistyöhön työn haasteellisuuden perusteella. Haasteellisuus perustui suurimmaksi osaksi mahdollisuuksiin vaikuttaa asioihin painopisteenä esim. poliittisen johdon vakuuttaminen ja luottamuksen luominen oman erityisalan palveluihin tai henkilökohtaisen työhistorian ja osaamisen kautta vaikuttaminen päätöksenteossa siihen, että huomio kiinnittyy oikeisiin asioihin niin toimeenpanossa kuin resursoinnissa. Muita johtajia oli motivoinut halu kehittää, ideoida ja käyttää luovuttaan tavallaan työn sisällön kautta ja halu ottaa vastuuta. Vastuullisuus ja johtamistyön itsenäisyys kytkeytyivät työn haasteellisuuteen. Vain yksi henkilö koki ajautuneensa johtamistyöhön, vaikka perusteli motivoitumistaan haasteellisuudella.

Julkisten organisaatioiden johtajien työhön ja motivaatioon myönteisesti vaikuttavat tekijät voidaan kategorioida melko henkilökohtaiselle ja moninaiselle tasolle. Mitään yhteistä motivaatiotekijää ei noussut yli kaiken, mutta joitain myönteisiä seikkoja voidaan esittää. Näitä ovat 1) toiminnan tai uudistuksen onnistunut käyntiin lähteminen; tunne siitä, että mennään eteenpäin, 2) myönteisen palautteen saaminen, 3) hyvä johtamisen ilmapiiri, 4) motivoitunut, asiantunteva ja aloitekykyinen henkilöstö, 5) onnistuminen ihmisten itseohjautuvuuden lisäämisessä, 6) uuden oppiminen ja soveltaminen käytäntöön sekä 7) haasteet ja mahdollisuudet toteuttaa itseään ajattelun sekä melko suuren toiminnanvapauden kautta. Kielteisesti johtajan motivaatioon vaikuttavat tekijät liittyivät enimmäkseen olemassa olevaan ristiriitaisuuteen oman toimialan tavoitteiden ja poliittisen ympäristön tavoitteiden välillä. Jatkuvat perustelut toiminnan tarpeellisuudesta, tarvittavien resurssien saamisesta, niiden riittämisestä ja lisääntyvien vaatimusten kohtuullisesta täyttämisestä aiheuttivat riittämättömyyden tunteita kuudella johtajalla. Byrokraattisuus johtoryhmätyöskentelyssä, ”*soutaminen ja huopaaminen*” yhteistyössä poliittisten päättäjien kanssa sekä ”*törmääminen matalaotsaisuuteen ja kunnianhimottomuuteen, joka johtaa päätöksissä tyranniaan*”, vaikuttivat kielteisesti johtajan kokonaisvaltaiseen motivoitumiseen.

Yksityisten organisaatioiden johtajien motivoitumiseen myönteisesti liittyivistä tekijöistä ehdottomasti tärkein oli ihmisten (työntekijöiden, asiakkaiden, omaisten yms.) innostuneisuus ja yhdessä yrittäminen. Seitsemää johtajaa motivoi työyhteisön sisäinen sosiaalinen ilmapiiri, joka koostuu hyvästä yhteishengestä, avoimesta vuorovaikutuksesta, henkilöstön sitoutumisesta ja ammatillisuudesta sekä asiakkaiden viihtyvyydestä ja tyytyväi-

sydestä. Toisaalta sosiaalisen ilmapiirin aistimiseen tarvitaan palautteen saamista ja tietynlaista avointa positiivista asennetta sekä havainnointikykyä. Asioihin vaikuttaminen, ideoiminen ja kehittäminen olivat myös tärkeitä motivoivia tekijöitä, jotka heijastuvat seuraavassa siteerauksessa:

”Mulla on ollut vapaat kädet...mä olen mielestäni saanut vaikuttaa omaan työhöni aina ja tämän yhteisön kehittämiseen. Ensin mä tein sitä aika yksin, sitten pienellä porukalla ja sitten mä huomasin, että helpointa on, kun ottaa koko porukan mukaan.”(Y)

Päivien pirstaleisuus, työn hajanaisuus, keskittymisen vaikeus, roolista toiseen siirtyminen ja toisinaan oman motivaation heikkous aiheuttivat riittämättömyyden tunnetta ja motivaation laskua. Kielteisiä tekijöitä olivat ympäristön kohtuuttomaksi koetut odotukset, stressi vastuusta, ristiriitaisuus omien ja muiden tavoitteiden välillä sekä yksityisyrityksen imagon markkinointiin ja talousasioiden hoitoon liittyvät vastuut. Vaikka organisaatioiden byrokraattisuus koettiin vähäisenä, erään johtajan mielestä oli harmillista, että *”samat homekuonot istuu hallituksessa ja hallitus on ikuisesti sama”*.

Miten sitten johtaja voi ylläpitää tai lisätä omaa tai työyhteisön muiden jäsenten motivaatiota ja tietää onnistuneensa johtamistyössä? Viiden yksityisen organisaation johtajan mielestä tehokkaimpia motivaation ylläpitämiskeinoja ovat koulutus ja työnohjaus. Avoin, turvallinen ja rehellinen ilmapiiri sekä korkea moraalit vahvistavat motivoituneen työyhteisön ominaispiirteitä. Johtaja motivoi myös omalla esimerkillään, manipuloi myönteisessä mielessä, osoittaa omaa innokkuuttaan ja on aina ajan hermolla. Johtaja ei puutu liikaa, vaan kannustaa, tukee ja antaa mahdollisuuksia oikeasti työntekijöiden kehittää työtään. Yleisellä yrityksen arvostuksella ja asiakkaiden riittämällä oli oma motiivoiva merkityksensä. Johtamistyössä onnistuminen näkyy palautteen saamisen kautta kuuden johtajan mielestä. Kuitenkin hyvän, avoimen hengen ja työyhteisön jäsenten oppimishalun sekä viihtymisen voi aistia havainnoivalla viestinnällä sekä oikeanlaisella ja oikea-aikaisella *”managementilla ja leadershipilla”*.

Julkisten organisaatioiden seitsemän johtajan mielestä koulutus ja johtajan vuorovaikutussuhteellisuus ovat ehdottoman tarpeellisia. Johtajalla tulee olla aikaa ja halua kuunnella sekä keskustella henkilökohtaisella tasolla työntekijöiden kanssa sekä osoittaa välittämis-

tään olemalla läsnä. Tärkeinä motivaatioon vaikuttavina tekijöinä pidettiin työnohjausta ja palautteiden saamista niin kuntalaisilta kuin luottamushenkilöiltä. Tiimityön onnistuneisuus, kehittämisfoorumit, TYKY eli työkykyä ylläpitävä toiminta organisaatiossa, erilaiset epäviralliset juhlat ja yhteiset vapaa-ajan viेतot sekä yleinen palkitseva kulttuuriasenne koettiin merkityksellisinä. Oman motivaation ylläpitämiseen vaikuttivat johtajan itsenäinen asema, oma työnohjaus ja hierarkkinen tuki kollegoilta, positiivinen asenne arjen eteenpäin viemisessä sekä työn ja yksityiselämän tasapainottaminen. Johtajan esimerkillä on merkitystä, eli *”kun itse on innostunut ja kiinnostunut ja aktiivinen, niin kyllä se heijastuu ja lisääntyy ja määrätynlainen sitkeys jonkun asian eteenpäin viemisessä.”* Julkisen organisaation johtaja tietää onnistuneensa erityisesti palautteen saamisen myötä. Yhdeksälle yhdestätoista johtajasta palaute oli tärkein viesti onnistumisesta tai epäonnistumisesta. Palautetta saatiin ja toivottiin asiakkailta, poliitikoilta, omalta esimieheltä, kollegoilta suoraan sekä kehityskeskusteluiden, johtamiskyselyiden ja ilmapiirikartoitusten kautta. Lisäksi viisi johtajaa arveli omien tuntemusten, intuition olevan luotettava johtamistyön onnistumisen viestittäjä. Muutosten aikaansaamisen ja sitoutumisen kautta näkyy johtamistyön onnistuneisuus.

Taulukko 12. Johtamistyön motivaatio yksityisissä ja julkisissa organisaatioissa.

<ul style="list-style-type: none"> • Haasteellisuus tärkeä, perusteet erilaisia. Yrittäjyysasenteen heijastus yksityisten organisaatioiden johtajilla, julkisten organisaatioiden johtajilla vaikuttamisen mahdollisuus.
<ul style="list-style-type: none"> • Myönteisesti motivaatioon vaikuttavista tekijöistä tärkein yksityisten organisaatioiden johtajilla työyhteisön sisäinen ilmapiiri, julkisten organisaatioiden johtajilla henkilökohtaiset mielenkiinnon tekijät.
<ul style="list-style-type: none"> • Kielteisesti motivaatioon vaikuttavista tekijöistä tärkeimmät yksityisten organisaatioiden johtajilla johtamistyön pirstaleisuus, hajanaisuus ja moniroolisuus, julkisten organisaatioiden johtajilla ristiriitaisuus toimialan tavoitteiden ja resurssien välillä.
<ul style="list-style-type: none"> • Motivaation ylläpito ja lisääminen: yksityisten organisaatioiden johtajilla merkityksellisimpiä koulutus ja työnohjaus, julkisten organisaatioiden johtajilla koulutus ja vuorovaikutuksellisuus työyhteisössä.
<ul style="list-style-type: none"> • Onnistumisen johtamistyössä tietää tai tuntee suuri osa sekä yksityisistä että julkisista johtajista pääsääntöisesti palautteen saamisen kautta.

Taulukossa 12 ovat koottuna haastateltujen julkisten ja yksityisten organisaatioiden johtajien merkittävimmät johtamistyön motivaatioon liittyvät tekijät, jotka vertailtuna osaltaan

perustuvat samanlaisuuden kategoriaan. Erilaisuus nousee esiin erityisesti koottujen motivaatiotekijöiden osa-alueiden syvemmissä perusteluissa. Yhteenvetona voidaan todeta, että haasteellisuus on kaiken työn tekemisen motivoiva ulottuvuus.

Yksityisten palveluorganisaatioiden johtajat rakentavat motivoitumisensa organisaation sisäisen ilmapiirin varaan, kun taas julkisten palveluorganisaatioiden johtajat sisäistävät motivoitumisen henkilökohtaiselle tasolle näköalana oma asema ja tehtävä työyhteisössä. Yksityisten organisaatioiden johtajien työ on hajanaista, johon he tarvitsevat moniosaajan valmiuksia. Ristiriitaa ei kuitenkaan ole toimintaideologioiden ja resurssien välillä, jota taas löytyy julkisten organisaatioiden johtajien mukaan julkisella sektorilla. Yhteiskunnallisesti katsoen osaavan ja pätevän työvoiman saatavuus tulevaisuudessa tulee koetellaan koko sosiaali- ja terveydenhuollon julkista ja yksityistä aluetta. Taitavalla osaamisen johtamisella ja uudistumisella voidaan varmistaa tehokkuus, toimivuus ja hyvinvointi työyhteisötasolla.

Osaamisen johtamisen merkitys näkyy yksityisissä organisaatioissa erityisesti jatkuvana oppimisena ja kehittymisenä, toisaalta työntekijöiden omana vastuuttamisena ja itseohjautuvuutena, toisaalta johtajan toimimisena itse esimerkkinä ja vastuun kantajana osaamisen jatkumisessa työyhteisössä. Johtajan pitäisi pystyä ohjaamaan ja ennakoimaan työn tulevaisuuden muutoksia, koska asiakaskunta muuttuu. *”Se on yhtä osaamisen johtamista, että rekrytoidaan oikeita ihmisiä”*. Yhteiskunta muuttuu, tavat ja tottumukset muuttuvat ja siihen organisaatioiden sekä työn osaajien tulee joustavasti mukautua. Organisaatioissa on koulutettuja henkilöitä, joiden työn arvostaminen ja edelleen kouluttaminen on yhteinen tulevaisuuden visio. Osaamisen johtamisessa johtaja ei sanele, miten asiat tehdään, vaan jokainen henkilö on osaaja paikallaan. Tietoa ja osaamista jaetaan avoimesti.

Julkisten organisaatioiden johtajat määrittivät osaamisen johtamisen enemmän ohjaamisena, valvontana ja etäisenä ”kaitsemisena”. Osaamisen johtaminen on valmentamista työyhteisön itseohjautuvuuteen ja yhdessä nämä tekijät pitävät sisällään tavoitteen henkilöstön saavuttaa oma vankka työnäky yhdensuuntaisena ja yhteistoiminnallisena työyhteisössä. Johtamisessa tehdään oikeat prosessit mahdollisiksi ja niissä prosesseissa tulee

olla osaamista. Johtajan tulee olla tietoinen jokaisen yksilön osaamisen tasosta ja lisäkoulutus-, osaamis- ja kokemustarpeesta sekä osata arvioida erilaisten työkalujen, menetelmien, niiden sisäänaojen ja koulutuksen tarpeellisuutta. Julkisten organisaatioiden johtajat eivät korostaneet omaa esimerkillisyyttä, he korostivat enemmän suunnan ohjaamista osaamisen johtamisessa. Visio tulee olla johtajalla selkeä, mutta ”*visiot ei voi olla pelkästään ylhäältä alaspäin annettuja, koska ei niistä voi silloin tulla elävää käytäntöä*”. Kehittämisen ja kouluttamisen myönteisyys voidaan havaita myös organisaation ilmapiirissä. Seuraavat siteeraukset kuvaavat osuvasti edellä mainittuja asioita:

”Nämä ihmiset on asiantuntijoita siinä omassa työssään ja mun rooli on ylläpitää sitä asiantuntemusta, mahdollisesti parantaa ja kehittää ja toisaalta suunnata sitä heidän asiantuntemustaan myös oikeisiin paikkoihin, elikkä jotenkin mahdollistaa se, että henkilöstö on tässä kehittämistyössä oikeasti ja aidosti mukana.”(J)

”Sä joudut pakostakin tulemaan lähemmäksi näitä työntekijöitä, jolloin tulee kysymykseen se, että työntekijät myös mittaa, että osaatko sä näitä asioita, tiedätkö sä näistä asioista. Juuri tää itsensä kehittäminen ja kouluttaminen ja tiedon hakeminen ja ajan hengessä pysyminen, niin se on sitä osaamisen johtamista, mikä näkyy täällä”.(Y)

Osaamisen johtamisen tulee näkyä organisaatioissa konkreettisin järjestelyin ja erilaisin toimenpitein. Ne liittyvät johtamistyön tiukasti strategisuuteen. Tällaisina menetelmällisinä välineinä ja samalla mittareina toimivat toimintasuunnitelmat, erilaiset strategiat, laatu-järjestelmät, osaamiskartoitukset tai tulokortit, kehityskeskustelut, henkilöstötilinpäätökset, koulutussuunnitelmat yms. Tässä tutkimuksessa muodostettiin osaamisen johtamiseen liittyvistä haastateltujen julkisten ja yksityisten organisaatioiden johtajien järjestelyistä tai toimenpiteistä taulukko, jossa lukumäärät tarkoittavat yksittäisen johtajan käyttämää toimintamahdollisuutta osaamisen johtamisen edistämässä. Osa toimenpiteistä on poimittu suorina johtajien ilmaisuina, osasta on muodostettu yhtenäisiä toisiaan täydentäviä samantyyppisiä kategorioita.

Seuraava taulukko 13 on suuntaa antava kokonaisuus, josta voidaan koota keskeiset ja käytetyimmät järjestelmät tai toimenpiteet osaamisen johtamisessa julkisissa ja yksityisissä organisaatioissa. Merkittävimmiksi yhteisiksi toiminnoiksi tämän tutkimuksen perusteella nousivat kehityskeskustelut, erilaiset keskustelufoorumit, tiimityömuodot, työn-ohjaus ja strategia- sekä ideologiaulottuvuus.

Taulukko 13. Osaamisen johtamisen toimenpiteet yksityisissä ja julkisissa palveluorganisaatioissa.

Toimenpide	Julkinen	Yksityinen
Strategiat, hoitoideologia, toiminta-ajatus	5	7
Laatuprosessi	3	2
Laatukäsikirja	–	5
Laaturyhmät	2	2
Työn vaativuuden arviointi	5	–
Henkilöstötilinpäätös	9	3
Kehityskeskustelut	11	11
Työnohjaus	5	8
Johtajuusarviointi	2	2
Osaamiskartoitus	3	2
Ilmapiiirkartoitus	3	1
Erilaiset keskustelufoorumit	7	9
Koulutussuunnitelma	7	5
Perehdytysuunnitelma	–	6
Tiimityömuodot	8	6
	N=11	N=11

Strategiat ja visio, joita nimikkeitä käytettiin enemmän julkisissa organisaatioissa, sisältävät erilaisia hoidollisia, henkilöstöön liittyviä ja laadullisia prosesseja. Yksityisissä organisaatioissa puolestaan hoitoideologiat ja toiminta-ajatus olivat tutumpia ja käytettympiä ilmaisuja. Periaatteessa käsitteet ovat merkityksiltään lähes yhteneväisiä, mutta yksityisissä työyhteisöissä toiminnan ideologisuus korostuu voimakkaammin ja laajemmin. Laatuprosessi sisälsi laatukoulutusta sekä laatujärjestelmien ja hoitoisuusluokitusten käyttöönottoa erityisesti julkisissa työyhteisöissä, kun taas yksityisissä laatukäsikirjoilla, laatukansioilla tai laatuohjelmilla oli oma merkityksensä laadun varmentamisessa. Työn vaativuuden arviointia oli tehty julkisissa organisaatioissa vuonna 2002, yksityisissä organisaatioissa vastaavaa toimenpidettä eivät johtajat ilmaisseet haastatteluissaan.

Henkilöstötilinpäätösten tekeminen oli tavanomaisempaa julkisissa organisaatioissa, joskin useimmiten se tehtiin laajemmalla tasolla eli kaupungin tasolla pelkästään tai se sisälsi oman sosiaali- ja terveystoimen osionsa. Monelle yksityisen organisaation johtajalle henkilöstötilinpäätös oli varsin vieras asia. Kehityskeskustelut olivat merkityksellisimpiä toimenpiteitä, joita käytiin kaikissa organisaatioissa pääsääntöisesti kerran vuodessa

säännöllisesti, joissakin tiheämmin ja joissakin toisaalta sattumanvaraisesti harvemmin. Eräs johtaja, joka harvakseltaan kävi kehityskeskusteluja, arvioi henkilökuntansa pitävän niitä ajan haaskauksena ja vievän ajan pois hoitotyöstä. Jotkut johtajat olivat kehittäneet kehityskeskusteluja varten oman sekä kirjallisesti että suullisesti käsiteltävän lomakkeen, jota voitiin muunnella tarpeen mukaan. Lomake sisälsi tietoja jatkokoulutuksista, keskeisistä työtehtävistä ja henkilökohtaisista kehitystavoitteista sekä siitä, mitä pitäisi oppia tai muuttaa omassa työssään. Kahdessa yksityisessä organisaatiossa kehityskeskustelut korvasivat koulutus suunnitelman tekemisen. Jotkut johtajat pitivät toimivina ”yhteisöllisiä” kehityskeskusteluja, jotka toteutettiin tiimikohtaisina tai ryhminä työkokouksien yhteydessä. Työnohjauksen johtajat mielsivät suurimmaksi osaksi yhdeksi osaamisen johtamiseen liittyväksi menetelmäksi erityisesti henkilöstön hyvinvointia ajatellen.

Organisaation johdon on kyettävä huolehtimaan koko ajan omasta kehittymisestään. Johtajan henkilökohtainen kehittyminen vaatii arvioinnin mahdollistamista johtamistyöstä, ei vain tuloksista, toiminnoista ja henkilöstöstä. Suurin ongelma organisaatioissa onkin usein johdon koskemattomuus. Kuitenkin johtajan henkilökohtaisten taitojen kehittyminen on olennainen osa organisaation kehittymistä. (Ståhle & Grönroos 1999: 149–152.) Osaamiskartoitus ja johtajuusarviointi olivat vielä varsin tuntemattomia toimenpiteitä osaamisen johtamisessa niin julkisissa kuin yksityisissä sosiaali- ja terveysalan palveluorganisaatioissa. Johtajuutta oli arvioitu vain jonkun ulkopuolisen projektin tai koulutuksen yhteydessä tai sitten kehityskeskusteluissa oli oma osio johtamisen osaamisen arvioinnille henkilöstön näkökulmasta. Nämä kaksi toimenpidettä saatettiin kokea liian henkilökohtaisina niin henkilöstöä kuin itseäkin kohtaan, vaikka toisaalta erityisesti osaamiskartoitus herätti kiinnostusta.

Perehdytys suunnitelmia laadittiin yksityisissä organisaatioissa ainoastaan ja koulutus suunnitelmia tekivät noin puolet haastatelluista johtajista. Koulutus, sen suunnittelu ja järjestäminen ovat olennainen ja tärkeä osa osaamisen johtamista. Molemmissa organisaatioryhmissä korostui selkeästi tiimityön toteutuminen, vaikka osalla se toimi hyvin muodollisena. Tiimien muodostaminen näkyi johtajien mielestä organisaation mataloitumisena erityisesti julkisella sektorilla. Yksityisen sektorin johtajat kuvasivat organisaati-

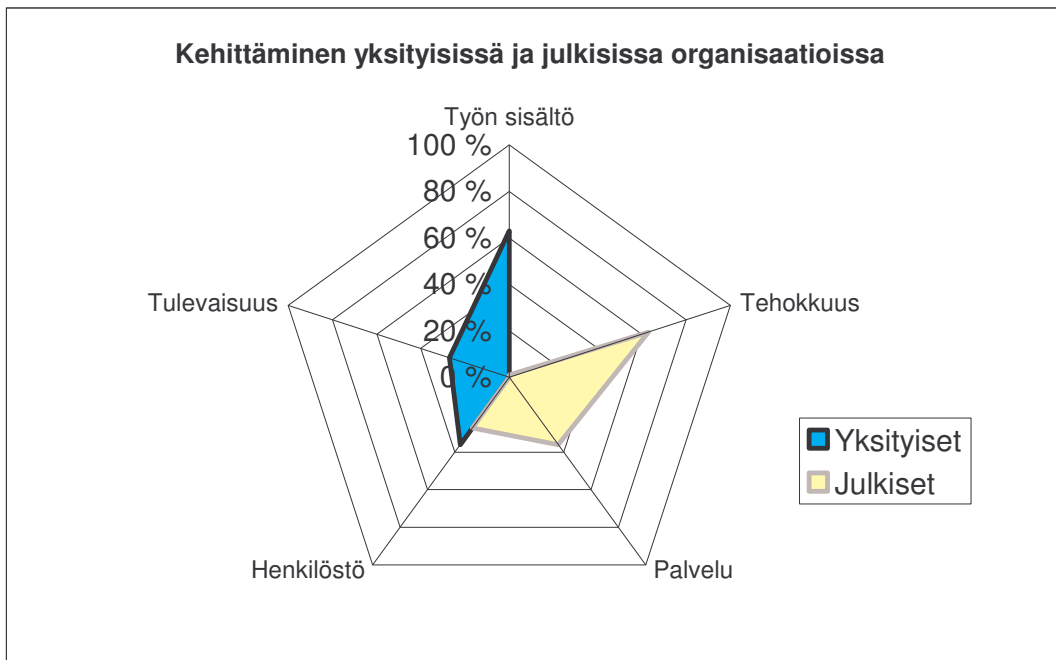
oitaan hyvin matalina, vaikka kaikki eivät korostaneetkaan tiimityömuotoja, vaan enemmänkin yhteisöllistä yhteistyötä.

Osaamisen johtaminen näkyi myös työntekijöiden mahdollisuuksina osaamisensa puitteissa hoitaa omaa vastuualuetta työyhteisössä. Vastuualueet liittyivät hoitotyöhön, lääkehoitoon, viriketoimintaan, ravitsemukseen, jalkahoitoon jne. sen mukaan, mihin työntekijän mielenkiinto kohdentui. Kolmessa yksityisessä organisaatiossa toteutettiin edellä mainittua vastuuttamista ja yhdessä julkisessa organisaatiossa oli vastaavan suuntaisia järjestelyjä. Erilaisiin keskustelufoorumeihin kuuluivat yhteisön kehittämispäivät, vuosittaiset visiointipäivät, kuukausikokoukset, viikkopalaverit ja lähes päivittäin järjestettävät työkokoukset. Julkiset johtajat arvioivat osaamisen johtamisen tärkeyden työssään keskiarvona 4,4 ja yksityiset johtajat 4,1. Heikoin arvosana oli 2 ja 5 parhain. Osaamisen johtamisen näkymistä organisaatiossa kuvaavat seuraavat siteeraukset:

”Se on tämmöinen jatkuva pohdinta...toisaalta tämän oman työn rajaaminen ja se oma osuus tästä tiimistä ja sen vahvistaminen...niin se on yksi sellainen, jota me ihan koko toimiston porukalla mietitään, että löydettäisiin se, mistä joku on kiinnostunut ja annetaan mahdollisuus vahvistaa sitä omaa osaamistaan.”(Y)

”Mitä osaavampi, koulutetumpi ja asiantuntevampi henkilö on tekemässä, sen parempi on lopputulos”.(J)

Organisaation ja työn kehittäminen on ensiarvoisen tärkeää osaamisen johtamisessa. Kehittämisen pohjana toimii tarveanalyysi, joka käsittää osaamistarpeen, koulutustarpeen ja kehitystarpeen. Organisaatiolla on oma kehittämistarve ja toisaalta yksilöllä oma kehittymistarve. (Hätönen 1999: 29–33.) Nämä tarpeet tulee määritellä yhdessä, jotta yhteinen koulutustarve voidaan kartoittaa ja toisaalta koulutuksen sekä kokemuksen kautta tulevaa osaamista hyödyntää organisaatiossa. Kehittämistoiminta lähtee liikkeelle jatkuvan oppimisen sekä sille luotavien mahdollisuuksien kautta. Organisaatioiden kehittämisen vertailussa korostuu näkökulma-ajattelu, joka lähtee kategorioidusta johtajien haastateltuaineistosta. Aineiston sisällön analysointi mahdollistaa kategorioiden muodostamisen joustavasti, joten niiden nimeäminen näkökulmina on kuvailevaa ja realistista. Näitä näkökulmia ovat tehokkuus-, palvelu-, henkilöstö- ja tulevaisuusnäkökulma sekä rakenteellisenä seikkana työn sisältö.



Kuvio 19. Kehittämisen prosentuaalinen jakautuminen yksityisissä ja julkisissa organisaatioissa (näkökulmat johtajien haastatteluista).

Kuvion 19 tarkoituksena on esittää ja painottaa niitä näkökulmia organisaation kehittämisessä, jotka molemmilla sosiaali- ja terveystoimen organisaatiotyypin edustajilla korostuivat yhteisesti ja erikseen. Kehittämisen näkökulmat painottuvat prosentuaalisesti siten, että haastatteluissa esiin tulleet näkökulmat on huomioitu täysipainoisina, vaikka haastatteluilla johtajilla on voinut olla useampiakin samanvertaisia kehittämisajatuksia.

Haastatteluista julkisten organisaatioiden johtajista kuusi henkilöä korosti tärkeimpänä elementtinä tehokkuusnäkökulmaa, joka liittyi sosiaali- ja terveystoimen ja erityisesti sen perustehtävän toimivuuteen selkiyttämällä ja paneutumalla oikeanlaisiin asioihin kehittämistyössä läpi koko organisaation. Tehokkuusnäkökulman korostuminen viittaa vahvasti julkisen sektorin talous- ja henkilöstöressurssien riittävyyden varmistamiseen. Perustehtävään palautumisen kautta voidaan ratkaista vaikeitakin ongelmia. Monet työn osat alueet ovat normitettuja ja laissa määriteltyjä, mutta toimivassa ja joustavassa kokonaisuudessa jokainen yksilö tietää, mitä tekee ja päällekkäisyydet voidaan minimoida. Toisaalta organisaation rakenne ei ole mikään itsetarkoitus, vaan miten se palvelee ja vastaa

palvelun tarpeeseen asiakkaan kannalta. Palvelunäkölma tähtää lisääntyvien ja yhä vaativampien asiakaspalvelujen tuottamiseen, joihin tarvitaan uutta työtetta, uusia konkreettisia työtaitoja ja uusien työvälineiden hallintaa. Sosiaali- ja terveystoimen tavoitteiden tulee olla joustavia, jotta reagoiminen ympäristön vaatimuksiin voi olla mahdollista. Työntekijöiden työtään koskevien ratkaisujen etsiminen, tiimityö ja erityisasiantuntemuksen ylläpitäminen ovat keskeisiä toimintaperiaatteita (Niiranen 1995: 92–94).

Kuntien tulevalle kehittämistoiminnalle ei ole ominaista voimavarojen nopea lisääntyminen, vaan nykyisten voimavarojen parempi kohdentaminen ja käyttö. Keskeistä on kehittää henkilöstöä, johtamisjärjestelmiä ja työorganisaatioita tärkeimpinä voimavaroina. (Andersson 1997: 28–33.) Organisaation kehittämiseen ja uudistumiseen liittyy työntekijöiden ja koko työyhteisön jaksamisen tukeminen. Sosiaali- ja terveystoimen henkilöstö on organisaation tärkein voimavara, josta on syytä huolehtia. Työyhteisöissä tarvitaan supportiivista työtetta, mutta myös organisaation ulkopuolelta tulevaa tukea.

Henkilöstönäkölma nousi yksityisten organisaatioiden johtajien haastattelussa lähinnä työntekijöiden ja oman itsen jatkuvasta motivoitumisesta ja jaksamisesta huolehtimisena. ”*Organisaatio ei kehity, jos ei siellä ole motivoitunut ja hyvinvoiva työyhteisö*” on paljon puhuva ilmaisu. Kehittäminen tarvitsee oikeanlaisen ilmapiirin, joka tukee ja auttaa tarvittaessa. Se tarvitsee sisäistä ja ulkoista työn kiinnostavuutta ja arvostamista.

Seitsemän yksityistä johtajaa yhdestätoista piti tärkeimpänä rakenteellista näkökulmaa organisaation kehittämisessä. Työn sisällölliseen kehittämiseen voidaan lukea vastuuttaminen, myös yhteisöllisenä ulottuvuutena, henkilökunnan koulutuksen ja rekrytoinnin oikeanlainen suuntaaminen, hallintosääntöjen muuttaminen, työnkuvien tarkistaminen ja sisältöjen syventäminen, oman osaamisen profiloiminen, solmukohtien poistaminen sekä visionäärisen mahdollisuuden toteuttaminen hoitotyössä. Rakenteelliseen näköalaisuuteen liittyvät monesti tulevaisuuden kuviot organisaation haasteista. Yhteiskunnasta nousevat haasteet ja niihin vastaaminen, asiakaskunnan muuttumisen ennakoiminen ja realiteettien huomioiminen tulevaisuuden osaamisessa muodostavat pohjaa tulevaisuuden visiolle yrittäjyyden maailmassa, joka on varsin nuorta vielä sosiaali- ja terveysalalla. Edellä mainittuja kategorioituja näkökulmia kuvaavat seuraavat siteeraukset:

”Se lähtee siitä, että palvelut saadaan paremmiksi...se olisi johtotähti siinä organisaation kehittämisessä.”(J)

”Tämän organisaation kehittämisessä...mun oma jaksaminen, että pysyn itse motivoituneena työssä...ihan yhtä tärkeää on työntekijöiden motivoituminen, että he jaksaa tässä työssä.”(Y)

”Luodaan visiota, ennakoidaan sitä minkälaiseksi tämä meidän asiakaskunta muuttuu.”(Y)

Aloitteellisuus ja ideoinnin tukeminen on keskeinen kehityskohde koko työyhteisössä ja se lähtee organisaation avoimuuden kehittämisestä (Forss ym. 2001: 43). Tätä perusajatus tulisi hyödyntää jokaisen sosiaali- ja terveystoimen organisaation kehittämistyössä. Aloitteellisuus koettiin myönteisenä asiana molemmissa organisaatioryhmissä. Kuitenkin aloitteiden käsittely ja kulku heijastui yksityisten ja julkisten organisaatioiden johtajien haastatteluista hieman eri tavoin. Viisi yksityistä johtajaa korosti erityisesti työntekijälähtöistä aloitteellisuutta, joka lähtee nimenomaan työntekijän omasta motivaatiosta ja halusta löytää kehittämisalueitaan. Ehdotuksia voidaan antaa kehittämiselle, mutta ihmisessä täytyy itsessä herätä perusajatus. Hänelle tulee antaa enemmän vastuuta, mahdollisuuksia ja tukea sekä luoda oikea ilmapiiri kehittämiselle työyhteisössä. Kolme johtajaa koki omaksi tehtäväkseen ja velvollisuudekseen koota yhteen koulutus- ja kehittämismahdollisuuksia, tehdä niistä jonkinlainen sekoitus, tarjota sitten työntekijöilleen sekä pyrkiä ottamaan jokaisen mukaan. Kahdessa organisaatiossa, toisessa kehityskeskustelujen avulla, vastaava työ tehtiin yhdessä neuvottelemalla ja käymällä läpi kiinnostavimmat koulutukset ja ideat. Yhden yksityisen organisaation johtaja piti tärkeänä lähtökohtana asiakkaiden tarpeita, jotka ensin huomioituaan työntekijät voivat suunnitella työtänsä omien ideoittensa pohjalta. Koska yksityisellä sektorilla on matala organisaatiomalli, aloitteiden työstäminen tapahtuu lähempänä työntekijätasoa.

Julkisissa organisaatioissa aloitteiden käsittely ja kulku päätöksenteon tasolle vaatii pitemmän reitin kuin yksityisissä organisaatioissa. Koulutuksen osalta aloitteet kulkevat monesti työntekijältä alueryhmille, yksiköille tai tiimeille, sieltä esimiehille, jonka jälkeen johtoryhmä päättää koulutuksen tarpeellisuudesta. Kuusi johtajaa julkisella sektorilla arvioi aloitteiden nousevan nykyään henkilökunnalta suoraan ja he kokevat sen merkittävänä tekijänä. Se, että henkilökunta itse näkee, saa tietoa ja kiinnostuu jostakin koulu-

tuksesta, toimii lähtökohtana kehittämistyössä. Usein ideat lähtevät yksittäisen työntekijän arjen työtasosta tai vastuualueelta. Erään johtajan menetelmiä selvittää työntekijöiden aloitteellisuutta ovat koulutussuunnitelmaa varten tehtävät henkilöstökyselyt sekä kehituskeskustelut, joiden pohjalta sitten kehittämisideoista keskustellaan eri työryhmissä. Työyhteisö voi kehittyä vain oman aloitteellisuutensa varassa, ja siinä johtajan konsultatiivisilla taidoilla sekä motivaatiolla on keskeinen merkitys (Elo 1994: 50). Kaksi johtajaa korosti ryhmälähtöistä ja kaksi asiakkaan tarpeista lähtevää aloitteellisuutta. Lisäksi yleiskoulutusta tulee tarjota kaikille tasapuolisesti. Yhden johtajan mielestä hänen tehtäväänään on katsoa kokonaisuutta, kartoittaa painopistealueita ja asettaa tärkeysjärjestykseen koulutustilaisuuksia.

Työntekijän vaikuttamismahdollisuudet työnsä kehittämiseen ovat hyvät tai melko hyvät sekä haastateltujen yksityisten että julkisten organisaatioiden johtajien mielestä. Henkilöstö on mukana kehittämässä työtään ja jokainen voi vaikuttaa oman työnsä sisältöön sekä kehittämiseen. Mahdollisuus on muuttaa omaa työtään, mutta esimiehen tehtävänä on ohjata ja suunnata kokonaisuutta työyhteisölliseen työskentelyyn. Työntekijöiden vaikuttamismahdollisuuksia voivat rajoittaa organisaation talouteen liittyvät seikat.

Tässä tutkimuksessa arvio työntekijöiden vaikuttamismahdollisuuksista tulee esiin vain organisaatioiden johtajien näkökulmasta. Tosin joissakin julkisissa työyhteisöissä oli tehty hyvinvointikartoitus tai työolobarometri, joiden tulokset olivat johtajien käsitysten suuntaiset. Työntekijöillä voi olla aivan erilainen näkemys mahdollisuudestaan vaikuttaa tai saada aloitteitaan läpi. Hieman ristiriitainen sävy näkyy erään yksityisen organisaation johtajan siteerauksesta, vaikka hänen oma käsityksensä itse asiasta on myönteinen:

”Työntekijät on varmaan eri mieltä ja ihan todennäköisesti onkin...mielestäni työntekijällä on tosi suuret vaikutusmahdollisuudet sillä tavalla siihen omaan työhönsä ja yksittäisiin työtehtäviin ja työn kehittämiseen.”(Y)

Johtajien suhtautuminen työntekijöiden oppimiseen ja omaehtoiseen kouluttautumiseen oli myönteistä molemmissa organisaatioryhmissä. Julkisissa organisaatioissa järjestettiin erilaisia taloudellisia, työajan käyttöön liittyviä sekä kannustavia mahdollisuuksia. Koulutukset, jotka suuntautuivat lisäopintoina omaan työhön ja jotka nimenomaan lisäsi-

vät sisällöllistä erityisosaamista, voitiin huomioida joustavammin ja hyödyntää tarvelähtöisesti. Erityisesti pitkät ja työyhteisöön räätälöidyt koulutukset pyrittiin hankkimaan omalle paikkakunnalle useammalle työntekijälle yhdessä. Samoin toimeen pätevöitymistä sekä erityistutkintoa, esimerkiksi erityislastentarhanopettajaksi, tuettiin niin taloudellisesti kuin työaikojen joustamisena. Kannustavan ilmapiirin luomisella ja ylläpitämisellä on ratkaiseva merkitys henkilöstön innostamisessa oppimiseen ja kouluttautumiseen omaehtoisesti. Kouluttautuminen on ammattitaidon lisäämistä, josta saatava hyöty näkyy asiakaspalvelun parantumisena ja osaamisen lisääntymisenä, mikä sinänsä on lisäarvo organisaatiolle. Ammattitaidon kehittäminen ja koulutusmahdollisuudet ovat henkilöstön voimavarojen tukemista, jotka lisäävät työn hallintaa (Forss ym. 2001: 82).

Työntekijä hyötyy kouluttautumisestaan silloin, kun hänellä on mahdollisuus ottaa käyttöön hankittu osaamisensa työyhteisössä. Työnantaja voi lisätä työmuotoja ja siirtää työntekijän koulutusta vastaavaan tehtävään, mahdollistaa sisäinen liikkuvuus. Julkisissa organisaatioissa toimenkuvat ovat kuitenkin jäykät, joten niiden muuttaminen ei ole yksinkertaista. Urakierto on hyvin suppeaa. Työnkuvaa voidaan kuitenkin tilannekohtaisesti räätälöidä ja käyttää työntekijän osaamista erilaisissa projekteissa sekä selvityksissä. Myös opintoihin liittyvien opinnäytetöiden aiheiden kytkeminen omaan työhön tai organisaatioon voi olla laajemminkin hyödynnettävissä. Mahdotonta ei toimenkuvan muuttaminenkaan aina ole, mikä näkyy erään julkisen organisaation johtajan siteerauksessa:

”Henkilöitä, joilla on potentiaalia, mutta jotka siinä empii, niin tuupataan vielä näyttäen esimerkiksi pitemmällä olevaa porkkanaa, joka tarkoittaa jotakin muuta positiota firmassa sitten aikanaan, eli tehdään...yritetään luoda se positiivinen ilmapiiri.”(J)

Yksityisissä organisaatioissa kouluttautuminen liittyi monesti pätevöitymiseen omaan tehtävään ja sen myötä vakinaisen työpaikan varmistamiseen. Kuitenkin pitkiä ja korkeakoulutasoisiakin tutkintoja kannustettiin, koska niistä saatava hyöty näkyy osaamisena erityisvastuullisissa tehtävissä, kehittämistyössä ja projekteissa. Halu ja tarve omaehtoiseen opiskeluun lähtevät jokaisesta ihmisestä itsestään, samoin kuin koulutuksen suunta. Työnkuvan ja nimikkeiden muuttaminen on joustavaa ja hyöty lisääntyneestä tietotaidosta voidaan käyttää esimerkiksi muiden työntekijöiden sisäiseen kouluttamiseen työyhteisössä. Urakehitys on periaatteessa mahdollista.

Taloudellinen tuki tietyn määrärahan puitteissa, joustavuus työaikojen järjestelmissä sekä osittainen työajan käyttö opiskeluun innostavat kouluttautumaan. Kaikkein tärkein kannustustekijä yksityisissä organisaatioissa oli salliva, joustava ja avoin ilmapiiri, tietynlainen sosiaalinen ilmiö tai tunnelma. Mahdollisuuteen kouluttautua ja hyödyntää omaa osaamista ei asetettu asenteellisesti esteitä. Vaikka vaarana saattaa olla työntekijän menettäminen muun työnantajan palvelukseen tai itsenäiseksi yrittäjäksi, ei se ole este, vaan kouluttautuminen nähdään organisaation imagoa lisäävänä tekijänä. Yksityisten organisaatioiden johtajien perustavoitteena oli organisaation tarpeiden mukaisesti jokaisen erityisosaamisen hyödyntäminen ja työntekijän mahdollisuus käyttää osaamistaan monipuolisesti.

Organisaatioon sitouttaminen vaatii omat toimintaedellytyksensä ja tavoitteensa. Koulutuksen tulisi perustua organisaation tarpeiden tyydyttämiseen, mistä yksittäinen työntekijä voi myös hyötyä (Honkanen 1989: 77). Taulukoissa 14 ja 15 ovat koottuina rinnakkain molempien organisaatioryhmien johtajien haastatteluista nousseet merkittävimmät keinot ja ehdotukset kannustamiseen sekä sitouttamiseen. Suluissa oleva luku ilmoittaa asian määrällisen arvon, toisin sanoen haastattelut, joissa asia on otettu esille.

Taulukko 14. Julkisten ja yksityisten johtajien keinot kannustaa henkilöstöä kouluttamaan.

Julkiset	Yksityiset
Taloudellinen tuki (8)	Kannustava ilmapiiri (7)
Koulutukset (8)	Työajan käyttö (6)
Kannustava ilmapiiri (7)	Pätevytyminen (5)
Työajan käyttö (5)	Taloudellinen tuki (4)
Tasapuolisuus (3)	Työnkuvan muuttuminen (4)
Huomioiminen toimenkuvassa (3)	Koulutukset (2)
Sisäiset kehittämismahdollisuudet (3)	Opintovapaat (1)
Opinnäytetöiden hyödyntäminen (2)	Vakituinen työpaikka (1)
Työkierto (2)	
Palkkaus (2)	
Johtajan esimerkki (1)	
Ohjaaminen (1) N=11	N=11

Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa arvostetaan ja kannustetaan omaehtoista kouluttautumista monin tavoin. Tavat näyttävät hyvin samanlaisilta, mutta erojakin löy-

tyy. Molemmille on tärkeää oikea kannustava ilmapiiri, mutta yksityisissä organisaatioissa se tiivistyy tavallaan sisäisesti avoimeksi yhteisöllisyydeksi. Organisaation mataluus ja tehtävänimikkeiden yksinkertaisuus mahdollistaa joustavamman työnkuvien muuttamisen ja urakehityksen, mikä ei ole niin helppoa julkisissa organisaatioissa. Toisaalta räätälöidyillä, pitkällä organisaation tarpeisiin tähtäävillä ja pätevytyymiseen pyrkivillä koulutuksilla halutaan julkisella sektorilla ohjata kouluttautumista, kun taas yksityisellä sektorilla pätevytyymiskoulutuksella varmistetaan työntekijälle vakinainen työpaikka. Haastatelluissa julkisissa organisaatioissa työkierto oli vähäistä, eikä osaamisen huomioiminen palkkauksessa ollut juuri mahdollista.

Osaamisen lisääntyminen ja kehittyminen eivät näkyneet yksityisten organisaatioidenkaan työntekijöiden palkoissa. Samalla tehtävänimikkeellä toimivalla työntekijällä saattoi olla eritasoinen peruskoulutus, mutta silti sama palkka. Palkan niukkuus ei kuitenkaan estänyt sitoutumista organisaatioon. Seuraavassa taulukossa 15 verrataan haastateltujen julkisten ja yksityisten organisaatioiden johtajien sitouttamiskeinoja.

Taulukko 15. Julkisten ja yksityisten organisaatioiden johtajien keinot sitouttaa koulutettu henkilöstö organisaatioon.

Julkiset	Yksityiset
Palkka, kannustava palkkaus (5)	Joustava ilmapiiri (7)
Kehitysmahdollisuudet (5)	Kehitysmahdollisuudet (4)
Autonomia (3)	Koulutusmahdollisuudet (3)
Sitouttaminen määräajaksi (3)	Johtaminen (2)
Työhyvinvoinnin takaaminen (3)	Toimintafilosofia (2)
Urakierto, työn vaihto (2)	Perehdyttäminen (1)
Palaute, arvostus (2)	Omat vastualueet (1)
Koulutusmahdollisuudet (1)	Palkka (1)
Johtaminen (1)	Työnohjaus (1)
Faktoilla perustelu (1)	
Statuksen nostaminen (1)	
Vakituisen työpaikka (1) N=11	N=11

Julkisten organisaatioiden johtajat arvioivat, että palkkaus ja erityisesti kannustava palkkaus sekä kehitysmahdollisuuksien takaaminen tarjoamalla haasteellisempia tehtäviä ja lisäämällä vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön voisivat olla merkittävimpiä koulute-

tun ja osaavan henkilöstön sitouttamiskeinoja. Yksityisten organisaatioiden johtajat pitivät puolestaan kaikkein tärkeimpänä tekijänä oikeanlaista ilmapiiriä, jossa arvostetaan erilaisuutta ja joustavuutta yksilön kehittymistä ajatellen. Sitouttamiskeinoja julkisella puolella olivat edelleen työn autonomisuus, määräaikainen (yleensä kaksi vuotta) sitouttaminen organisaatioon koulutuksen jälkeen ja moninaisen hyvinvoinnin ylläpitäminen työyhteisöissä. Hyvien koulutusmahdollisuuksien tarjoamisella näytti olevan samantasoinen sitouttava vaikutus yksityisissä organisaatioissa. Kaikissa tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa henkilöstön vaihtuvuus oli erittäin vähäistä, joten työntekijät olivat ilmeisesti hyvin sitoutuneita. Kouluttautuneen työntekijän lähteminen pois organisaatiosta ei aina ole negatiivista, koska *”ehkä se työntekijä vie sitten tästä työpaikasta myös positiivista viestiä muualle”*.

Johtopäätöksenä voidaan todeta tämän luvun perusteella, että motivaatiolla, johtajan esimerkillisyydellä, jatkuvaa oppimista ja kehittymistä huomioimalla ja kannustamalla sekä mahdollisuuksia luomalla voidaan rakentaa kuvaa johtamisen osaamisesta inhimillisenä ulottuvuutena. Osaamisen ajan maailmassa ideologia- ja oppimispohjaisten strategioiden merkitys korostuu. Kriittistä on jatkuva uudistumiskyky ja herkkyys reagoida ympäristön muutoksiin (Hannus, Lindroos & Seppänen 1999: 20). Uudistumisen tavoitteena tulisi olla organisaation rakentaminen, johon ihmiset voivat tuntea kuuluvansa ja jonka arvoihin he haluavat sitoutua.

4.2.2. Organisaatiota ja päätöksentekoa rytmittävät rakenteet

Yhteiskunnallisilla muutoksilla, organisatorisilla säännöillä ja normeilla on oma vahva merkityksensä sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisöissä. Organisaatio ja päätöksenteko – teemaan liittyvät kysymykset 3.2.a. – f. sisältävät haastateltujen julkisten ja yksityisten organisaatioiden johtajien näkökulmia edellä mainituista asioista liittyen suunnitelmallisuuteen, asiakkaiden merkityksellisyyteen ja työyhteisön keskinäisiin suhteisiin päätöksenteossa.

Julkisessa sosiaali- ja terveydenhuollossa yhteiskunnallisilla muutoksilla on ollut suuri ja monitahoinen vaikutus. Erityisesti lasku- ja nousukaudet ovat näkyneet hyvin selkeästi. Kaikki muutokset yleensä, mitä työelämässä tapahtuu, heijastuvat suoraan päivähoitoon, toimeentuloturvaan, lasten vanhempien hyvinvointiin, vanhusten hoivaan yms. Valtioneuvoston päätökset ja lainsäädännön muutokset aiheuttavat uusien tehtävien järjestämistä ja palvelurakenteen muuttamista, että kyetään vastaamaan lisääntyvään palvelukysyntään. Haasteellisia ovat uudet palvelut, joihin organisaatioiden tulee pyrkiä vastaamaan suhteellisen joustavasti. Monissa julkisorganisaatioissa on ongelmana henkilöstöidean ja toiminta-ajatuksen ristiriitaisuus; tavoitteina on palvella kansalaisia ja samalla valvoa heitä, jolloin palvelu on valvonnan vastakohta (Sveiby 1990: 222–226). Asiakkuusrooli on myös muuttunut monien lakien myötä (laki asiakkaan asemasta ja oikeuksista) ja vaativuus palvelujen saatavuuteen on lisääntynyt voimakkaasti (hoitotakuulaki).

Yhteiskunnallisten muutosten myötä sosiaalipalvelut ovat painottuneet raskaaseen ja korjaavaan suuntaan, kun ne pitäisi nähdä enemmän ennalta ehkäisevänä toimintana. Luonnollisten verkostojen heikkeneminen yhteiskunnassa lisää syrjäytymisen uhkaa ja erilaisen konfliktien ilmenemistä. Terveyshaitat ja sosiaaliset haitat lisääntyvät EU:n integraation ja väljentyvien päihdepoliittisten muutosten myötä. Väestön ikääntyminen on yhteiskunnallinen muutos, joka erityisesti lähitulevaisuudessa koettelee julkista sosiaali- ja terveystointia sekä palvelujen tuottamisessa että taloudellisten ja työvoimapolitiittisten resursien takaamisessa. Toimintaa edistävänä yhteiskunnallisena muutoksena voisi toimia tulevaisuudessa valtiovallan normitus, joka takaisi subjektiivisen oikeuden hoivaan myös vanhuusiässä, eikä pelkästään päiväkotiiässä. Lisäksi työväestö vanhenee ja tulevaisuus tuo tullessaan pulaa työvoimasta, koska sosiaali- ja terveysala ei pienipalkkaisuutensa ja työn psyykkisen vaativuuden perusteella houkuttele kouluttautumaan alalle tai koulutettuja ihmisiä hakeutumaan alan töihin. Vaikka järjestyttäviä muutoksia ei varsinaisesti olekaan tapahtunut ja kaikki muutokset ovat tapahtuneet pitkinä ajanjaksoina, on merkittävää kuitenkin yhteiskunnan ilmapiirin muutos taloudellisuusajattelussa.

Normit, säännöt ja organisaation rakenteen koki hyvin merkityksellisinä omassa johtamistyössään kahdeksan haastateltua julkisten organisaatioiden johtajaa. Lait ovat olemassa, joihin perustuvat kunnassa tehdyt päätökset ja säännöt, jotka puolestaan muokkaavat

hyvin pitkälle oman sektorin ja organisaation toimintaa. Myös henkilöstöhallinnon virka- ja työehtosopimukset ohjeistavat työtä ja työntekijän asemaa organisaatioissa. Säännöstoilla on suuri merkitys toiminnan ohjaamisessa heijastamalla organisaation rakentumiseen ja rakentamiseen selkeästi sekä selkiyttämässä asettamalla rajoja. On asioita, joissa ei voida toimia muuten kuin esimerkiksi hallintosäännön mukaan. Toisaalta normien ja sääntöjen näkymistä on pyritty vähentämään päätäntävaltaa delegoimalla, mutta sekin on vaatinut oman toimintasäännön valmistelemisen. Pehmeämpää linjaa sääntöjen ja normien merkityksestä johtamistyössä edustaa seuraava siteeraus:

”Hyvin selkeät pelisäännöt ja se sellainen oikeudenmukainen, yhdenmukainen henkilöstöpolitiikka on ihan välttämätöntä. Yleiset linjat täytyy olla selvät, selkeät ja kaikkien tiedossa, että se perustuu semmoiseen avoimuuteen.”(J)

Suunnitelmallisuus näkyy ja toteutuu julkisissa organisaatioissa vahvasti vuosittaiseen talousarvioon sidottuna. Kuitenkin kun kuntasuunnitelmista on alettu luopua, talousarviosuunnittelun rinnalle ovat tulleet laajemmat kuntatasoa koskevat hyvinvointiohjelmat, jotka liittyvät samalla valtakunnan tason poliittisiin suuntaviivoihin sekä erilaiset substanssialueisiin kohdentuvat strategiasuunnitelmat kuten päivähoidon, vammaistyön, vanhustyön ja sosiaalityön yms. strategiat. Nämä suunnitelmat kohdentuvat tiiviimmin varsinaiseen perustehtävään ja niiden tulisi olla linjassa toisiinsa nähden. Suunnitelmiin liittyvät erilaiset teoreettiset käsitteet, kuten toimintakyvyn tukeminen, itsemääräämisoikeus, asiakaslähtöisyys yms., joiden avautuminen arjen toiminnassa ei aina ole itsestään selvää. Strategiasuunnitelmien tulisikin toimia johtajan keskusteluvälineinä ja näin saattaa teoreettiset käsitteet elämään työyhteisöissä.

Julkisten organisaatioiden haastatellut johtajat kokivat suunnitelmallisuuden tärkeänä tekijänä omassa työssään. Työtä ei voi tehdä, jos ei ole suunnitelmaa. Suunnitelma antaa raamit tehtävälle työlle. Kovin kauaskantoiset strategiat eivät ole kuitenkaan järkeviä, koska yhteiskunnassa tapahtuu melko nopeita muutoksia. Viidellä johtajalla oli suunnitteilla tai jo käytössään ns. vuosittainen työskentelysuunnitelma, hallintoyksikön vuosikalenteri, josta yhteiset säännöllisesti toistuvat asiat ja tapahtumat näkyvät selkeästi ja tulevat ajallaan tehdyiksi. Kalenterin tavoitteena on lisätä työyhteisöjen tietoisuutta ja varmistaa työntekijöitä koskevien toimintojen toteutuminen. Tällaisista toiminnoista esi-

merkkinä ovat tiettyinä ajanjaksoina käytävät yksilökohtaiset kehityskeskustelut. Suunnitelmallisuutta voidaan aina lisätä, mutta samalla tarvitaan päättäjien sitoutumista.

Oletettavaa oli, että julkisten organisaatioiden haastateltujen johtajien käsitykset asiakkuudesta olivat keskenään hyvin yhteneväisiä. Asiakkaiden merkitys on aivan olennainen ja heidän tyytyväisyytensä korostuu tässä työssä. Työn kolmikentässä ovat asiakas, työntekijä ja kuntaorganisaatio, joista asiakas on aina ensisijainen päätöksenteossa. Asiakkaat tuovat iloa ja palkitsevuutta työhön, mutta toisaalta vaikeitten asiakasasioitten kasautuminen uuvuttaa työntekijän. Johtajan ja tiimien tehtävänä onkin katsoa, että kaikkein vaikeimmat työt jakautuvat tasapuolisesti kaikkien työntekijöiden kesken. Sosiaali- ja terveydenhuollon haasteita nyt ja tulevaisuudessa tulevat olemaan asiakkaiden kuunteleminen, myös vammaisen kuunteleminen oikeana asiakkaana sekä asiakkaiden ottaminen mukaan strategiasuunnitteluun.

Organisaation toiminnan ja osaamisen mittaamiseen on käytettävissä monenlaisia määrällisiä ja laadullisia mittareita. Yhdeksän yhdestätoista haastatellusta julkisen organisaation johtajasta piti asiakaskyselyitä tärkeimpänä toiminnan laadullisena mittarina. Niitä tehtiin useimmiten säännönmukaisesti kerran vuodessa, mutta myös tiheämmin. Vammaispuolella käytettiin Kehitysvammaliiton laatimaa kyselyä ja omaiskyselyitä silloin, kun muunlaiset arvioinnit eivät onnistuneet. Muita käytettyjä toiminnan mittareita olivat toimintakyky- ja hoitoisuusluokitukset, erilaiset valtakunnalliset ja naapurikuntien väliset vertailut, henkilöstöön liittyvät kartoitukset ja -arvioinnit, henkilöstötilinpäätökset, kehityskeskustelut ja tuloskortit. Varsinaisina määrällisinä mittareina toimivat erilaiset tunnusluvut mm. hoitopäivistä ja niiden kustannuksista, toimintolaskennan kautta tehokkuus-taloudellisuusarvioinnit, huostaanottojen määrät ja asiakastilanteen seuranta jonoina.

Haastatellut julkisten organisaatioiden johtajat perustivat päätöksenteon etukäteiskeskusteluun työyhteisöissä. Päätökset ovat monesti yhteistyökysymyksiä. Tavoitteita asetetaan yhdessä ja ratkaisuista neuvotellaan. Toisaalta esiin nousseista kysymyksistä keskustellaan siellä, missä ne ovat syntyneet esimerkiksi tiimeissä, jonka jälkeen ne valmistellaan ja niistä tehdään esitys johtajalle tai johtoryhmälle. Kuusi julkisen organisaation johtajaa delegoi päätösvaltaa alaisilleen. Delegoitu ja ohjeistettu päätösmalli oli sisällytetty orga-

nisaation sääntöihin. Säännöillä on vahvistettu tietyt asiat, mitkä johtajien pitäisi päättää ja mitkä vastuualuejohtajien. Selkeä delegointi mahdollisti työntekijälle itsenäisten päätösten tekemisen sovituista omaa työtä koskevista toimintojen sisällöistä. Delegointia rajoittivat kuitenkin jotkut lakiin perustuvat ratkaisua vaativat asiayhteydet. Päätöksenteko laajemmissa ja monimutkaisemmissa asioissa tapahtui johtoryhmätasolla, jossa keskustelut olivat usein pitkiä, kiivaita ja ristiriitaisiakin, mutta silti ratkaistavissa.

Yksityisten organisaatioiden johtajien haastatteluissa yhteiskunnalliset muutokset heijastuivat lähinnä haasteina ja tulevaisuuden ennakoitina palvelujen tarjonnassa ja niiden markkinoinnissa kunnallisille tasoille. Tavoitteena on ollut toimia täydentämässä julkisia palveluita ja rakentamassa siltaa sosiaali- ja terveydenhuollon välille. Yhteiskunnassa tapahtunut taloudellinen laskukausi merkitsi aikanaan tavoitteiden uudelleen tarkistamista ja järjestämistä. Silloin jouduttiin miettimään henkilökunnan vähentämistä. Nyt huolestuttaa enemmän se, että ostetaanko palveluita tulevaisuudessakin tai toisaalta ottavatko kunnat asukkaansa pois ja rakentavat omia palvelukotejaan sekä onko tulevaisuudessa saatavissa riittävästi työvoimaa sosiaali- ja terveysalalle. Yhteiskunnan pahoinvoinnin ja vanhusten sekä dementoituvien määrän lisääntyminen asettavat kehittämistarpeita ja toiminnan laajentamistarpeita yksityisissä organisaatioissa.

Työyhteisön johtamisessa rakenteen, sääntöjen ja normien merkitys näkyi tai tulisi näkyä viiden yksityisen palveluorganisaation johtajan mielestä yhteisessä arvopohjassa. Arvot säätelevät toimintafilosofiaa, hoitotyötä, hoitoideologiaa, rekrytointia ja laatutyötä. Olemassa olevat joustavat säännöt antavat raamit organisaation toiminnalle ja pitävät sen koossa. Johdonmukaiset pelisäännöt ja päivittäinen rytmi helpottavat joissain asioissa johdettaessa yksiköitä. Kun on selkeät, hyvät rakenteet ja niillä toimivat sisällöt, löytyy virallisia vaikutuskanavia niin asiakkaille kuin henkilökunnallekin. Matalissa organisaatioissa osa normeista ja säännöistä on kirjattu, osa on hiljaisia tavallaan itsestäänselvyksiä. Niiden tulee olla avoimia kaikelle uudelle tarkastelulle ja pitää näin organisaatio elävänä. Normit ja säännöt antavat ryhtiä sekä vahvistavat yhteisöllisyyttä, eivätkä kuitenkaan rajoita.

Suunnitelmallisuus näkyy ja toteutuu haastatelluissa yksityisissä organisaatioissa pääasiassa vuotuisina toimintasuunnitelmina ja -kertomuksina. Pääasiassa se on hyvin lyhytjännitteistä ja hektistä, mutta perustuu yhteistyöhön ja vastavuoroiseen tiedottamiseen suunnitelmista yhteisöissä. Muita suunnitelmia ovat asiakasta koskevat hoito-, palvelu- ja elämäntapasuunnitelmat, koulutuksiin liittyvät yhteiset tavoitteet, laatuohjelmat, viikko-ohjelmat työntekijöille ja asiakkaille/asukkaille sekä kehityskeskusteluissa ja työyhteisökokouksissa laaditut jaksamissuunnitelmat. Toiminnan tavoitteissa suunnitelmallisuus kulkee koko ajan joustavasti ilman kaavamaisuutta. Eräässä yksityisessä organisaatiossa koulutus ja työnohjaus ovat keinoja, jotka tukevat organisaation suunnitelmallisuutta. Suunnitelmallisuus toimii monirakenteisesti eri tasoilla lähtien lainsäädännön muutoksista ohjeellisten suunnitelmien kautta konkretisoituvaan käytäntöön. Yksityisissä organisaatioissa se tiivistyy toiminnan kehittämiseen ja innovatiivisessa muutoksessa pysymiseen, kuten siteerauksesta voidaan päätellä:

”Jokaisen 10–20 % työajastaan on oltava tukevasti puoli metriä vähintään ilmassa maasta ja tehtävä näitä suunnitelmia ylätason suunnitelmia ja ideoita ja aivan hulluja näkemyksiä. Se takaa sen, että me kuljetaan kehityksen keulassa koko ajan ja ollaan mukana yhteiskunnassa ja taloudellisesti pärjätään myös ja saadaan päivitettyä näitä meidän konkreettisia suunnitelmia...pitämään elämää tähän yhteisöön, toteuttamaan meidän toiminta-ajatusta.”(Y)

Asiakkaiden merkitys korostuu vahvana yksityisten organisaatioiden johtajien haastatelluissa. Asiakkaat tai asukkaat ovat pääasia, jota varten organisaatio on olemassa. Tavaltaan he tuovat työntekijöille perustehtävän ja siitä palkan. Koko organisaation toiminta tähtää tämän perustehtävän toteuttamiseen. Yksityisissä organisaatioissa asiakkuuskäsitettä tulee kuitenkin määrittää koko ajan. Käsite sisältää asiakkaiden ja asukkaiden lisäksi omaiset, erilaiset sidosryhmät, toimijat, oppilaitokset yms. ja asiakkuutta on monella tasolla. Asiakkuus voidaan ymmärtää lähes tasavertaisena suhteena henkilöstöön nähden ja kaikessa toiminnassa mukana olevana, osallistuvana toimijana, ei pelkästään objektina. Tätä periaatetta toteuttava organisaatio omaa vahvasti yhteisöllisen ideologian ja toimintamallin. Vaikka yhteisöllisyys ei olisikaan äärimmilleen vietyä, on toiminta kuitenkin tuotu ylhäältä alas asiakkaiden ja asukkaiden rinnalle. Asiakassuhteita tulee vaalia eri suuntiin ja työ on tehtävä hyvin, jotta tarpeisiin voidaan vastata tehokkaasti, taloudellisesti ja laadukkaasti säilyttämällä miellyttävä ilmapiiri ja hyvä imago ulospäin.

Palautejärjestelmiin kuuluvat erilaiset kyselyt toimivat osaamista ja toimintaa mittaavina menetelminä yksityisissä organisaatioissa. Kahdeksan johtajaa yhdestätoista käytti säännöllisesti asiakaskyselyitä ja kaksi dementoituneille tarkoitettuja ulkopuolisen suorittamia tyytyväisyyskartoituksia. Omaiskyselyitä oli tehty kuudessa ja sidosryhmäkyselyitä kolmessa organisaatiossa. Henkilökunnan tyytyväisyyttä oli mitattu viidessä organisaatiossa ja kehityskeskustelut pyrkivät olemaan toiminnan ja osaamisen mittareina neljässä työyhteisössä. Muita arviointivälineitä olivat aloite- ja palautelaatikon tuotokset, suulliset palautteet omaishoitajatoiminnan ja asukaskokousten kautta, laatukäsikirjat ja niiden päivittäminen, hoitoneuvottelut, itsearviointi sekä ulkopuolinen auditointi. Kaksi johtajaa piti työnohjausta yhtenä toiminnan ja osaamisen mittarina. Vain yksi johtaja kertoi organisaatiossaan käytettävän nimenomaan määrällisinä mittareina tilinpäätöstä ja erityisesti henkilöstötilinpäätöstä sekä erilaisia toimintakykymittareita.

Päätöksenteko yksityisten organisaatioiden johtajien mukaan tehdään hyvin matalalla tasolla ensin kuunnellen ja keskustellen päätettävistä asioista yhdessä työntekijöiden kanssa. Neljä johtajaa käytti delegointia joidenkin määrättyjen toimintojen yhteydessä, kuten työhönotossa jakamalla valtaa ja vastuuta vastaavalle työntekijälle keskijohdossa. Delegoinnissa tärkeää oli sovittujen päätösten kirjaaminen, koska silloin sitoutuminen päätöksiin oli kaikilla osapuolilla varmempaa. Johtajat eivät yleisesti halunneet tehdä päätöksiä työntekijöiden puolesta, mutta periaateasioissa halusivat olla läsnä ja puuttua tarvittaessa asioiden kulkuun. Talousasiat jäivät useimmiten johtajan päätettäväksi ja toisaalta lopullinen toiminnan ”siunaaminen” työyhteisöissä. Monesti johtajien kuvaamana päätösten tekeminen organisaatiossa muistutti enemmänkin tiimi- tai ryhmäpäätöksentekoa, jossa johtajalla oli tiimin vetäjän toimintavalta ja vastuu. Päätöksentekoon osallistuminen antaa työntekijälle mahdollisuuden vaikuttaa ja toisaalta se velvoittaa kantamaan vastuuta silloin, kun on ollut itse päättämässä asioista. Todennäköisesti päätöksenteko on kohdallaan silloin, kun ihmiset uskaltavat suhteellisen itsenäisesti toimia omassa työssään. Viimeinen valta täytyy olla siellä, missä todellinen työ tehdään. Tärkeintä on, että syntyy oikeudenmukaisuuden tunne ja valta on läpinäkyvää, turvallista sekä rehellistä.

Julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa sosiaali- ja terveydenhuollossa yhteiskunnallisten muutosten vaikutukset koetaan hieman eri tavalla vertailtaessa organisaati-

tio ja päätöksenteko -teeman analyysiä. Julkisten organisaatioiden johtajille muutokset ovat velvoitteita järjestää yhä vaativampia palveluita yhä vaativammille asiakkaille. Lakisääteisyys koetaan toisaalta rasitteena, toisaalta toimintaa jämäköittävänsä asiana. Huolena on taloudellisen ilmapiirin muuttuminen tiukemmaksi ja kapea-alaisemmaksi. Muutokset nähdään julkisissa organisaatioissa laajemmin haltuun otettavina kokonaisuuksina. Yksityisten organisaatioiden johtajille muutokset toimivat enemmän haasteina muuttaa omaa palvelutoimintaa joustavasti ulkoapäin tulevien tarpeiden mukaiseksi. Huolta aiheuttaa kilpailuasetelma enemmänkin tilaajan ja tuottajan välillä. Yksityisissä palveluorganisaatioissa muutoksia katsellaan taas enemmän organisaation näkökulmasta käsin. Yhteisiä tulevaisuustavoitteita ja -vaateita olivat: a) miten vastataan muuttuvaan palvelutarpeeseen, b) miten taataan työvoiman saanti ja c) miten kohdataan yhä vaativammat yhteiskunnalliset ongelmat sekä ristiriidat.

Selkeän strategian sisäistäminen, johon liittyvät arvot ja toimintaperiaatteet, antaa enemmän mahdollisuuksia delegoida valtaa ja itsenäisyyttä organisaatioissa. Toisaalta valta ilman yhtenäistä toiminnan ydintä johtaa hajanaisuuteen. (Stähle & Laento 2000: 35.) Säännöt ja normit ovat hyvin tärkeitä julkisten organisaatioiden johtajien arvioissa, joskin niiden merkitystä on pyritty tasaamaan delegoimalla tehtäviä ja päätöksentekoa. Delegointi on sisällytetty ja varmennettu kirjattuihin sääntöihin. Suunnitelmallisuus antaa raamit toiminnalle, mutta sen tarjoamia strategioita tulisi enemmän käyttää keskusteluvälineinä. Yksityisissä organisaatioissa säännöt ja normit näkyvät vahvimmin arvoissa tai toimintafilosofioissa. Pelisääntöjen merkitys korostuu paremmin päivittäisessä työssä ja perustehtävän tekemisen tasolla. Sääntöjen halutaan säilyttävän, ei tukehduuttavan, elävyyden organisaatioissa. Suunnitelmallisuus ilman sitovia kaavoja liitetään toiminnan kehittämiseen. Molemmissa organisaatioryhmissä säännöillä, normeilla ja suunnitelmallisuudella on oma vahva asemansa liittyen organisaation rakenteeseen. Suunnitelmien ja sääntöjen kirjaaminen varmistaa tehtävien ja toimintojen todentumisen.

Osaamisen ajan asiakkaat ovat olennaisesti osaavampia ja vaativampia. He kokevat oman tilanteensa ja tarpeensa ainutlaatuisena sekä edellyttävät enemmän tietoa palveluista. (Hannus, Lindroos & Seppänen 1999: 98–101.) Asiakkaalla on oma vahva merkityksensä molemmissa organisaatioryhmissä. Asiakkuus-käsite ymmärretään suppeampana julkisel-

la ja laajempaan yksityisellä sektorilla, jolle erilaisten sidosryhmien kanssa tehtävä yhteistyö on monesti ratkaisevaa toiminnan onnistumista ajatellen. Julkisissa organisaatioissa asiakastyön vaativuuden moninaistuminen ja lisääntyminen vaatii osaamisen uudistamista ja sen myötä työssä jaksamisen varmistamista. Yksityisissä organisaatioissa asiakkaiden mukaan ottaminen toimintaan on tavanomaisempaa ja pyrkimyksenä on hyvän imagon viestittäminen ulospäin. Molemmat organisaatioryhmät käyttävät asiakas- ja omaiskyselyitä toimintansa ja osaamisensa mittaamiseen, mutta julkisilla organisaatioilla on käytössään enemmän määrällisiä mittareita ja tietoisuus niiden hyödyntämisestä on vahvalla pohjalla. Johtamistyön arviointi ja johtajuuden mittaaminen ovat vähäistä sekä julkisissa että yksityisissä organisaatioissa, kuten aikaisemmin tässä tutkimuksessa on todettu (ks. luku 4.2.1.). ”*Ei ole tehty ja toivottavasti kukaan ei teekään*” oli erään yksityisen organisaation johtajan kommentti kysymykseen johtajuusarvioinnista.

Johtajalla ja esimiehellä on perusteltu asema, jota hänen täytyy pystyä käyttämään tavoitteellisesti ja oikeudenmukaisesti. Asemaan liittyy kiinteästi valta, mutta siihen liittyy myös vastuu. Päätöksenteko vahvistaa toiminnan sujuvuutta ja antaa asioille sääntöjen sekä normien edellyttämät raamit. Matalissa organisaatioissa, joita edustavat yksityiset työyhteisöt, johtajan ja työntekijöiden suhteet päätöksenteossa perustuivat lähes päivittäisiin keskusteluyhteyksiin. Julkisissa organisaatioissa päätöksenteossa pyrittiin keskustelemaan etukäteen ja ainakin tiedottamaan tehdyistä päätöksistä. Molemmille oli yhteistä se, että työntekijän oman työn sisältöä koskeva päätöksenteko haluttiin tapahtuvan työntekijän tasolla. Johtajan tehtävänä oli laajempien päätösehdotusten hyväksyminen tai vieminen eteenpäin johtoportaisissa.

Johtopäätöksenä tästä luvusta voidaan todeta, että muutosvalmiudella, suunnitelmallisuudella, toiminnan ja osaamisen arvioimisella sekä päätöksentekoprosessien toteuttamisella lähestytään johtamisen osaamisen rakenteellista ulottuvuutta, joka samalla edustaa vahvasti strategista näkökulmaa. Rakenteellinen pääoma on organisaation tietovarantoa, joka sisältää menettelytavat, johtamisjärjestelmät, teknologian, organisatorisen rakenteen sekä toimintaa ja osaamista mittaavat toiminnot (vrt. luku 2.4.2.).

4.2.3. Tavoitteena vuorovaikutuksellisuus ja hyvinvointi

Hyvä organisaation sisäinen vuorovaikutus merkitsee hyviä henkilösuhteita ja hyvää sisäistä ilmapiiriä. Johtajien tehtävänä on välittää tietoa siinä muodossa ja sillä tavalla, että työntekijät voivat sitä vastaanottaa. (Picard & Grönlund 1999: 33–38.) Lähes yhtä tärkeää sisäisen viestinnän kanssa on ulkoinen vuorovaikutus, molemmat tähtäävät organisaation toimivuuteen ja hyvinvointiin. Kysymyksien 3.3.a. – c. (liite 2) tavoitteena oli arvioida ja vertailla vuorovaikutuksellisuuden toteutumista haastatelluissa julkisissa ja yksityisissä organisaatioissa liittyen tiedonkulun ja palautteenannon sujumiseen sekä johtajan toiminnan suhdetta organisaation toimivuuteen ja hyvinvointiin. Lisäksi tavoitteena oli kiteyttää palveluorganisaatioiden ilmapiiriin liittyviä asioita, jotka ovat organisaatioissa hyvin ja joihin toisaalta johtajat toivoisivat muutosta (kys. 5.; liite 2).

Sisäisen ja ulkoisen vuorovaikutuksen merkitys julkisten organisaatioiden johtajien haastatteluissa viestittyi vahvana. Tavoitteena on ollut parantaa vuorovaikutteisuutta tehostamalla tiedonkulkua erilaisin toimenpitein ja järjestelyin. Seitsemän johtajaa yhdestätoista piti säännöllistä henkilökohtaista kontaktia työntekijöiden kanssa tärkeänä, neljä viikoittain ja kolme kerran kuukaudessa tai kaksi kertaa päivän mittaisena vuodessa. Näiden tapaamisten tarkoituksena on ollut käydä läpi ajankohtaisia asioita, jotka koskevat kaikkia työntekijöitä, liittyvät yksiköitten uusiin kehittämishankkeisiin tai vastaaviin uusiin toimintaideoihin sekä esimerkiksi esitellä uusia työntekijöitä. Keskusteluyhteys ryhmänä ja kahdenkeskisinä muodollisissa foorumeissa mahdollistaa määrällisen konkretian lisääntymisen työyhteisön vuorovaikutussuhteissa. Huolena voi olla se, miten alhaalta ylöspäin tulevaa tietoa osataan käyttää ja miten vähän voidaan olla tekemisissä päättäjien kanssa. Sisäisen tiedottamisen avoimuutta ja luontaista vuorovaikutteisuutta kuvaa erään johtajan siteeraus:

”Kyllä ne ainakin mua pysäyttää tossa käytävällä ja kyselevät erinäköisiä asioita. Mä olen pyrkinyt määrätietoisesti siihen, että kaikkia saa tuoda...mitä matalampi on se kynnyks, minkä työntekijä kokee tässä vuorovaikutuksessa, sitä helpommin hän uskaltaa sanoa jotakin ja sitä paremmin sieltä tulee niitä oikeita ajatuksia”.

(J)

Sähköposti ja internet olivat parantaneet sisäistä tiedonkulkua huomattavasti. Ne olivat keskeisiä välineitä julkisen sektorin viiden johtajan yksikössä tiedotettaessa johtoryhmän muistioita/pöytäkirjoja työntekijöille ja kahden johtajan yksikössä kokousten esityslistoja. Tavoitteena oli pyrkiminen mahdollisimman avoimeen tiedottamiseen organisaatiossa ja sieltä ulospäin. Sähköisen viestinnän huonoiksi puoliksi koettiin tulvivan tiedon valtaisa määrä, jonka vastaan ottaminen voi olla vaikeaa eikä aina omaksuttavissakaan. Toisaalta tiedotettavat asiat, joista ei ole vielä päätetty, saattavat lisätä työyhteisöissä ahdistusta ja ylimääräistä pohdiskelua. Kaikissa suurissa ja hajallaan olevissa yksiköissä ei vielä ollut tietokonepäätteitä, joten tiedonkulku oli varmistettava paperiversioina. Kuitenkin ”*sähköinen tiedonvälitys ei korvaa sitä, että ollaan nenät vastakkain*”.

Sisäisen ja ulkoisen viestinnän hoitamisessa ja kehittämisessä toimi kuuden johtajan työyksikössä oma viestintähenkilö tai -ryhmä. Näin tiedotusvastuuta oli jaettu ja tiedotteiden laatiminen keskittyi omaksi osaamisalueekseen. Muita tiedotusmenetelmiä olivat henkilökuntalehdet ja asiakkaisiin päin tarjotut säännölliset puhelinajat sekä kirjalliset tiedotteet. Kuusi julkisen organisaation johtajaa uskoi sisäisen vuorovaikutuksen ja tiedonkulun toimivan hyvin. Muiden mielestä viestintä oli tyydyttävää, koska parannuksista huolimatta paljon oli vielä puutteita. Myös ulkoinen viestintä toimi kuuden johtajan mielestä hyvin, neljän tyydyttävästi ja yhden mielestä huonosti. Ulkoisesta vuorovaikutuksesta huolehtivat työntekijät omissa asiakassuhteissaan, mutta erilaiset neuvottelut yhteistyökumppaneiden kanssa pelisääntöjen sopimisista olivat välttämättömiä. Eräs johtaja koki ulkoisen vuorovaikutuksen henkilötasolla yhteisinä tapaamisina ja koulutuksina erittäin tärkeänä. Tiedotteilla pyrittiin lisäämään asiakkaiden tietoutta palveluista ja organisaation toiminnasta, mutta aina ei yleinen informaatio välttämättä kohtaa asiakasta, kun se ei ole ajankohtainen.

Haastateltujen yksityisten organisaatioiden johtajien mukaan sisäinen vuorovaikutus perustuu henkilökohtaisten kontaktien säännölliseen ylläpitämiseen työntekijöiden kanssa. Tavallaan henkilökohtaisuus nimenomaan johtajan ja henkilökunnan välillä on organisaatioiden kulttuurisiin tekijöihin liittyvä perusasia, osittain sen muotoutumiseen vaikuttaa myös organisaation koko. Pienemmissä organisaatioissa, joissa johtaja jopa osallistuu itse perustyön tekemiseen, henkilökohtainen vuorovaikutteisuus on luontevampaa ja tiheim-

pää. Kuuden johtajan työyhteisössä keskustelua ylläpidettiin säännöllisten, jopa päivittäisten kokousten ja palaverien muodossa. Hankaluutta keskustelumahdollisuuksien toteuttamiseen koettiin organisaatioissa, jotka tekivät vuorotyötä tai joiden yksiköt olivat hyvin etäällä toisistaan. Eräs johtaja toivoi enemmän aikaa itselleen fyysiseen läsnäoloon työyhteisöissä, mutta uskoi toisaalta delegoinnin ja vastuun jakamisen onnistuvan paremmin seurattessaan asioita etäämmältä.

Muita viestintäkeinoja sisäiseen tiedonkulkuun olivat ilmoitustaulut, yhteiset kalenterit, työntekijöiden lokerot, aloitelaatikot, raporttivihot ja koulutusmateriaalikansiot. Yhdessä organisaatioissa pöytäkirjat olivat nähtävillä omista kansioistaan tietokoneella tai paperiversioina. Sisäinen tiedonkulku toimi hyvin kuuden haastatellun johtajan organisaatioissa ja viiden johtajan organisaatioissa tiedonkulussa oli puutteita tai parantamisen varaa.

Ulkoisen vuorovaikutuksen ja tiedonkulun koki hyvin toimiviksi kuusi yksityistä johtajaa. Neljän johtajan mielestä toimivuus oli tyydyttävää ja yhden mielestä huonoa. Kontaktit yhteistyökumppaneihin, eli lähinnä tahoihin, joista asiakkaaksi/asukkaaksi hakeudutaan tai joille palveluita myydään, toimivat organisaatiosta käsin suhteellisen moitteettomasti. Toisinpäin, tiedonkulussa yhteistyökumppaneilta organisaatioon koettiin puutteita erityisesti suurten organisaatioiden kanssa asiakkaita koskevissa asioissa. Kuitenkin yhteisiä palavereita julkisen sosiaali- ja terveystoimen, työvoimatoimiston, oppilaitosten, muiden yksityisten vertaisorganisaatioiden, asiakkaiden/asukkaiden omaisten ja organisaatioissa vierailevien opiskelijoiden kanssa pidettiin tarpeellisina ja toivottavina. Vuorovaikutusta ja tiedonkulkua ulospäin toteutettiin erilaisilla kirjallisilla tiedotteilla, esittelemällä organisaatiota erilaisissa tilaisuuksissa, järjestämällä ryhmävierailuja organisaatioon, ”avoimien ovien” -päivinä, lehtien välityksellä, kunnille lähetettävien toimintasuunnitelmien ja -kertomusten avulla sekä asiakkaisiin/asukkaisiin päin omahoitajajärjestelyillä. Ulkoisessa viestinnässä on tapahtunut parantumista vähitellen ja tavallaan sen tavoitteena on ollut korostaa organisaation imagoa.

Haastattelujen analysoinnin perusteella molemmat organisaatioryhmät kokevat vuorovaikutuksen ja tiedonkulun parantamisen tärkeinä sekä erilaisten uusien menetelmien ja kanavien hyödyntämisen viestinnässä. Johtajan vuorovaikutuksellisuuden ylläpitäminen ja

lisääminen organisaation sisällä mahdollistavat tuloksellisemman yhteistyön työntekijöiden kanssa sekä tietoisuuden johtajalle siitä, missä vaiheessa työyhteisöissä mennään ja millainen ilmapiiri vallitsee. Tällöin hänellä on mahdollisuus ajallaan tarttua epäkohtiin tai ristiriitatilanteisiin ja antaa tukea tarvittaessa. Ulkoisen viestinnän tärkeys korostui yksityisten organisaatioiden johtajien haastatteluissa hieman enemmän kuin julkisten organisaatioiden johtajien haastatteluissa. Tämä seikka selittynee yksityisen ja julkisen erilaisen rakenteellisen näkökulman perusteella. Yksityiselle organisaatiolle on merkityksellisempää viestittää hyvää kuvaa ulospäin, jotta sen toiminta voi jatkua tuloksellisena, kun taas julkisella organisaatiolla verovaroin rahoitettuna ja lakiin perustuen ei ole todellista uhkaa toiminnan totaalista lopettamisesta. Ulkoisen vuorovaikutuksellisuuden ja yhteistyön kehittäminen organisaatioiden välillä on merkittävää niin kunnallisesti kuin seutukunnallisestikin.

Palautteen antamisen kokivat tärkeänä lähes kaikki haastatellut julkisten ja yksityisten organisaatioiden johtajat. He pyrkivät antamaan sekä positiivista että negatiivista palautetta työyhteisöissään arkipäiväisissä tilanteissa nujertamatta kuitenkaan palautteen kohdetta. Se on hienosäätöä vaativa tehtävä, jota on pitänyt ja pitää edelleen opetella. Myön-teistä palautettakaan ei ole aina helppo ilmaista, minkä jotkut johtajat kokivat mielistelynä tai ylenmääräisenä kehumisena antaa tai ottaa vastaan. Yhdessä organisaatiossa palautetta ei helposti annettu, ei johtajankaan taholta, vaan se tuli sitten juhla- ja joulupuheissa. Seitsemän johtajaa kahdestakymmenestäkahdesta haastatellusta antoi omasta mielestään palautetta huonosti tai riittämättömästi. Erään johtajan mielestä koulutuksessa pitäisi asiaan kiinnittää enemmän huomiota liittämällä se johtamiskäytäntöihin: *”kuinka vaikeaa taidetta se on ja kuinka meidän täytyisi oppia sitä antamaan ja ottamaan vastaan”*.

Seitsemän johtajaa kaikista haastatelluista koki saavansa vähän tai riittämättömästi palautetta. Jonkun mielestä negatiivista palautetta tuli huomattavasti enemmän, joku sai sitä mielestään vähän tai ei vain pitänyt sitä negatiivisena. Palaute viestittyi eri tavoin, kuten kehonkielenä, katsekontakteina tai ihmisten hyvinvoinnin ilmauksina. Eräs johtaja koki suurena haasteena saada kaikilta työyhteisönsä jäseniltä jonkinlaista palautetta rohkaisemalla heitä keskustelemaan, käyttämällä tarkentavia kysymyksiä tai velvoittamalla jo-kaista vastaamaan esittämällä suoria kysymyksiä. Kehityskeskustelut ovat foorumeita,

jotka voivat toimia sisäisenä palautejärjestelmänä johtamistyöhön jokaisessa organisaatiossa. Johtaja tarvitsee palautetta, vaikka ei aina saa sitä sanallisesti.

”Myönteistä on se, että jos on avoin positiivinen luonne, niin kyllä täältä saa jos sen oppii näkemään sen palautteen, niin kyllä täältä saa palautetta...oppi viestinnästä ja kritiikin käsittelystä, antamisesta ja saamisesta, oppii pelin säännöt ja tietää, mitä milloinkin on ja osaa oikealla tavalla ottaa.” (Y)

Palaute tulee antaa aina asiasta tai toiminnasta; se ei ole arviointia ihmisestä itsestään. Negatiivisen palautteen antaminen tapahtuu henkilökohtaisesti kahden kesken, positiivinen palaute voidaan ilmaista myös julkisesti kaikkien kuullen. Palautteen annon keskeisistä seikoista on koottu taulukko 16, jossa yksityisten ja julkisten organisaatioiden johtajien ilmaisemat ajatukset tiivistyvät konkreettisiksi kuvauksiksi. Taulukossa on kerättyä lukumääräisesti ainoastaan merkittävimmät ja yhteiseen kategoriaan sisältyvät ajatukset.

Taulukko 16. Julkisten ja yksityisten organisaatioiden johtajien keskeiset ajatukset palautteen annossa.

Julkiset		Yksityiset	
Rakentava (3)		Rehellinen (5)	
Rehellinen (2)		Kehittämistavoite (4)	
Kehittämistavoite (2)		Rakentava (3)	
		Kannustava, motivoiva (3)	
Mahdollisuuksiin uskomisen (1)		Hyväksyvä, arvostava, arvosidonnainen (3)	
Retorisuus arkipäivän diplomatiana (1)		Retorisuus arkipäivän diplomatiana (3)	
Myönteinen palaute aina negatiivisen yhteydessä (3)		Myönteinen palaute aina negatiivisen yhteydessä (3)	
Ymmärrystä herättävä (2)		Oivallusta, ymmärrystä herättävä (3)	
Oikea-aikaisuus ja -suuntaisuus (5)	N=11	Oikea-aikaisuus ja -suuntaisuus (2)	N=11
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Palautteessa tulee olla sisällytettynä:</i> aitous, hienotunteisuus, vilpittömyys, tasapuolisuus, avoimuus, vaikuttavuus, luontevuus, joustavuus, normaalius, konkreettisuus, realismi. • <i>Palautteen perusteena on:</i> tiedon antaminen, yhteistyön lisääminen, hyödynnettävyys. N=22 			

Julkisten ja yksityisten organisaatioiden johtajien palautteen annon keskeiset ajatukset ovat hyvin samanlaisia. Joitain seikkoja voidaan nostaa esiin, jotka ovat tärkeitä rakennettaessa positiivista ja negatiivista palautemallia työyhteisöissä. Palautteen merkitykselli-

syys sisältyy sen sanomaan ja siihen tavoitteeseen, mihin sillä pyritään. Palautteen annon tulee olla rehellistä ja rakentavaa, työn kehittämiseen tähtäävää ja perusteet omaavaa toimintaa. Oikea-aikaisuus ja -suuntaisuus takaavat palautteen täsmällisen kohdennettavuuden. ”*Palaute oikeasta asiasta oikeaan aikaan ja todella pysähtymällä annettua...se tilanne olisi oikea, ettei se olisi juosten kustu*” on hyvin kuvaava ilmaus. Edellisten lisäksi merkittävää on aina myös myönteisen palautteen antaminen samassa yhteydessä, kun joudutaan puuttumaan ongelmallisiin ja kielteisiin asioihin yksilöä tai työyhteisöä koskevissa tilanteissa.

Millä tavalla ja miten paljon julkinen ja yksityinen johtaja uskoi oman toimintansa vaikuttavan organisaation toimivuuteen ja hyvinvointiin, oli organisaation sisäiseen vuorovaikutuksellisuuteen läheisesti liittyvä kysymys. Kaikki haastatellut johtajat pitivät omaa toimintaansa organisaatiossa merkittävänä, mutta merkityksien kuvaukset poikkesivat toisistaan. Julkisten organisaatioiden johtajien toiminnan vaikutus perustui eniten roolimallina olemiseen. Kuuden johtajan mielestä johtajan tulee toimia esimerkillisesti, olla aktiivinen, näyttää arvostuksensa erilaisiin asioihin, olla aikuinen ja osoittaa kiinnostuksensa tehtävää työtä kohtaan. Hänen tulee olla näkyvä, kaikkien nähtävissä. Yksityisten organisaatioiden johtajista viisi puolestaan perusti johtamistoiminnan vaikutuksen enemmän näkymättömämpään, ei kuitenkaan tarpeettomaan olemassaoloon. Johtaja on enemmän rinnalla kulkija, moottori, ei liian innostunut, osaava ja tietävä, vaan henkilökuntaansa tarvitseva ja rohkea ilmaisemaan omaa osaamattomuuttaan. Kahden yksityisen johtajan mukaan oman myönteisen esimerkin kautta johtajalla voi olla suurempi vaikutus työyhteisönsä toimivuuteen ja hyvinvointiin. Johtajan roolia organisaatiossa kuvaa siteeraus: ”*Tämä on kuin laiva, joka tarvitsee kapteenin*”.

Molemmissa organisaatioryhmissä johtajan tehtäväksi nähtiin ilmapiirin ja kulttuurin rakentaminen työyhteisössä, vaikka osaltaan jokainen työntekijä omassa roolissaan vaikuttaa organisaation toimintaan ja hyvinvointiin. Yhteishengen säilyttäminen ja hyvinvointi yleensä koettiin yhteiseksi asiaksi. Johtajan keskeinen tehtävä oli kannustaa ihmisiä oivaltamaan oman toimintansa merkitys, kuunnella työntekijöitä oikeasti ja antaa välineitä tai keinoja sekä suunta toimivuuteen ja hyvinvoinnin lisäämiseen. Organisaatioilmapiirin myönteisimmät piirteet liittyvät työtoverisuhteisiin ja esimiesten antamaan tukeen (Här-

mä, Kandolin, Sallinen & Laitinen 2000: 90–107). Toisaalta organisaation toimivuuteen vaikuttaminen oli joidenkin johtajien näkökulmasta merkittävämpää kuin vaikuttaminen työyhteisön hyvinvointiin. Johtajan jaksaminen ja oman itsen hyvinvoinnista huolehtiminen korostuivat työyhteisöön vaikuttavina tekijöinä, koska johtajalla on aina kannettavanaan eräänlainen syntipukin ominaisuus vastuineen. Tähän liittyen hänen mahdollisuutensa ja kykynsä lisätä avoimuutta ja valmiutensa käsitellä konflikteja avoimesti ovat tarpeen jokaisessa työyhteisössä. Edellä oleviin seikkoihin johtajan roolista, vaikutuksesta ja jaksamisesta sopivat seuraavat siteeraukset:

*”Minusta se on kiinni, koska olen johtaja ja hoidan kaikki semmoiset yhteistyöta-
hoasiat ja käytännön asiat ja pyörिटän tätä organisaatiota...vastuu on minun vii-
me kädessä.” (Y)*

*”Mun täytyy pitää itsestäni hyvää huolta sillä tavalla, että se ei sitten kaadu tänne
kenenkään niskaan...siinä mielessä mielestäni tämä työnohjaus ja koulutus ja riit-
tävä semmoinen yhteydenpito talon ulkopuolelle...että mulla on riittävästi näitä
kontakteja ulospäin, että sitten on sellaisia peilejä, mihin voi peilata ja suhteuttaa
vähän niitä omia tilanteitaan ja asioitaan, niin se on mielestäni aika tärkeä.” (J)*

Ilmapiiri oli molemmissa organisaatioryhmissä tutkimusvaiheessa yleisesti ottaen suhteellisen hyvä. Kuusi sekä julkista että yksityistä johtajaa arveli organisaationsa ilmapiirin parantuneen muutaman vuoden aikana. Ongelmia on, mutta ne tunnustetaan ja pyritään keskustellen käsittelemään sekä löytämään sopivat ratkaisut. Uskalletaan kiinnittää huomiota osaamiseen ja mahdollistetaan vuorovaikutuksen lisääminen. Tähän liittyen molemmissa johtajaryhmissä viiden johtajan mielestä organisaation työyhteisöissä ilmapiiri oli muuttunut avoimemmaksi ja sallivammaksi. Työn kehittäminen ja vaikutusmahdollisuudet näkyivät motivoitumisena ja koulutusmyönteisyytenä. Yksityisissä organisaatioissa toisen kunnioitus ja työn arvostus näkyi erityisesti yhteishengen ja yhteisöllisyyden tiivistymisenä.

Asiat, joihin julkisten organisaatioiden johtajat toivoivat muutoksia poiketen yksityisten organisaatioiden johtajien mielipiteistä, olivat toisaalta oman työn arvostuksen lisääminen erityisesti työntekijöiden omista lähtökohdista käsin, suuren työmäärän, kuormittavuuden ja työn palkitsemisen tasapainottaminen sekä johtotason työskentelyn suunnitelmallisuuden, vuorovaikutuksellisuuden ja keskinäisen tukemisen vahvistaminen. Yksityisten organisaatioiden johtajat puolestaan muuttaisivat yritysmailman ailahtelevaisuutta va-

kaampaan suuntaan, taloudellisten uhkien minimoimista sekä jatkuvan kehittämisen ja avoimuuden vaatimusten järkeistämistä. Toisaalta he toivoivat sisäisessä ilmapiirissä muutosta erilaisuuden sietämisessä ja hyväksymisessä rikkauden näkökulmana sekä viereillä olevien muutosprosessien nopeuttamista. Yhteisenä muutostoiveena molempien organisaatioiden johtajilla oli vastuun ottamisen lisääminen yhteisissä asioissa. ”*Organisaatiolla täytyy olla aina valmiutta muuttaa toimintatapojaan*”.

Johtopäätöksenä tämän luvun perusteella voidaan todeta, että organisaation vuorovaikutuksellisuuden ja ilmapiirin rakentaminen sekä ylläpitäminen ovat johtamisen osaamisen sosiaalista ulottuvuutta. Organisaatiokulttuurin kehittämiseen tarvitaan avoimuuden, avoimen viestinnän ja ilmapiirin kannustavuuden lisäämistä, mikä liittyy puolestaan johtamistyön kehittämiseen (Forss ym. 2001: 43). Organisaation ilmapiiriä vahvistaa toimiva vuorovaikutuksellisuus jokaisen yksilön välillä. Johtajan tärkeimpiin tehtäviin kuuluu omalta osaltaan vaikuttaa myönteisesti työyhteisön ilmapiiriin ryhmädynamiikkaa ja palautejärjestelmiä hyödyksi käyttäen, jotta jokainen voisi tehdä työtään niin hyvin kuin haluaisi. Kokonaisyhteistyön parantamiseksi entisestään tarvitaan johtajuuden tukemista erilaisin menetelmin. Haastatteluiden mukaan voidaan sanoa, että ”*organisaatio on kuin laiva ja johtaja sen kapteeni, joka ohjaa oikeaan suuntaan ymmärtämällä ja huolehtimalla riittävästi aluksensa ilmapiiristä*”. Seuraavan luvun sisältö liittyy johtamistyön kehittämiseen menetelmänä hallinnollinen työnohjaus. Tavoitteena on arvioida hallinnollisen työnohjauksen merkitystä johtamisosaamisen ja samalla osaamisen strategisen johtamisen tukemisessa.

4.3. Työnohjaus mahdollisuuksien summana johtajan työssä

4.3.1. Työnohjauksen arvioinnin analyysikehikko

Hallinnollisella työnohjauksella tässä tutkimuksessa tarkoitetaan menetelmällistä johtamistyön tukemista, jonka tavoitteena on johtajan perustehtävän selkiyttäminen ja sen myötä työn kuormittavuuden vähentäminen ja johtajan jaksamisen sekä hyvinvoinnin lisääminen. Asialla on merkitystä koko työyhteisön hyvinvoinnin kannalta. Jotta hallin-

nollisen työnohjauksen merkitystä johtamistyössä voitaisiin johtajien kokemusten perusteella arvioida, tulee sitä varten laatia analyysikehikko. Arvioinnin peruskriteeralueet muodostuvat rakenteellisista, inhimillisistä ja sosiaalisista seikoista, joiden tarkoituksena on mukailta tutkimuksen teoreettisia ja empiirisiä yhtymäkohtia sekä tarkastella osaamisen strategiseen johtamiseen liittyviä tekijöitä työnohjauksellisesta näkökulmasta. Seuraavassa taulukossa 17 kuvataan yksityiskohtaisemmin arviointiin liittyviä näkökulmia.

Taulukko 17. Analyysikehikko hallinnollisen työnohjauksen arviointiin.

Näkökulmat	Mittarit
RAKENTEELLINEN INHIMILLINEN <ul style="list-style-type: none"> • Osaaminen • Johtaminen SOSIAALINEN <ul style="list-style-type: none"> • Vuorovaikutuksellisuus 	Työnohjauksen kriteerit Työnohjaus osana johtamiskoulutusta Oma motivaatio Johtajana kehittyminen ja osaaminen Johtajan jaksaminen Management Leadership Päätöksenteko Palautteen mahdollistaminen Organisaation henkilöstösuhteet Toimivuus ja hyvinvointi työyhteisössä

Rakenteellinen näkökulma sisältää työnohjauksen menettelytapoihin ja järjestelmään liittyvän arvioinnin johtajien mielipiteinä. Tällä on merkitystä suunniteltaessa ja järjestettäessä hallinnollista työnohjausta sekä koulutusta johtajille. Mikä merkitys ja vaikutus puolestaan hallinnollisella työnohjauksella on johtajan osaamiseen, johtamistyöhön ja vuorovaikutuksellisiin ilmiöihin organisaatiossa? Nämä inhimilliset ja sosiaaliset näkökulmat sisällöllisesti liittyvät tämän tutkimuksen sekä teoreettiseen että empiiriseen jaotteluun, minkä perusteella ne on otettu myös käyttöön. Osaaminen voidaan jaotella johtajan omaan motivaatioon tai motivoitumiseen, kehittymiseen ja osaamiseen johtajana sekä jaksamiseen. Johtamisen osiossa management työyhteisön kehittämisenä, leadership henkilöstöjohtamisena ja päätöksenteko muodostavat oman kokonaisuutensa arvioinnissa. Sosiaalisena näkökulmana vuorovaikutuksellisuus sisältää organisaatiossa sisäisen palauttejärjestelmän mahdollistamisen, henkilöstösuhteet hierarkkisesta näkökulmasta ja työyhteisön

teisön toimivuuden sekä hyvinvoinnin. Näiden mittareina toimivien elementtien avulla johtajien hallinnollisen työnohjauksen kokemukset voidaan tarkentaa yhdenmukaisemmiksi ja vahvistaa näin työnohjauksen menetelmällisiä mahdollisuuksia johtamistyön tukemisessa. Tutkittaessa tieteellisesti työnohjauksen vaikuttavuutta turvaudutaan työnohjauksessa olleiden kokemuksiin, koska ne ovat ohjattavan arvokasta todellisuutta (Paunonen-Ilmonen 2001: 15–21.)

4.3.2. Arvioinnin tulokset

Johtamisen ja työnohjauksen välisen yhteyden ymmärtäminen vaatii kokemuksellista reflektointia ja molempien käsitteiden määrittelyä. Tässä tutkimuksessa tutkija käytti määrittelynä hyvin yleistä työnohjauksen mallia haastateltaville johtajille varmistaakseen sen, että jokainen haastateltava tiesi ja ymmärsi käsiteltävän asian sekä kykeni orientoitumaan siihen halutessaan etukäteen. Työnohjauksen määritelmä oli seuraavanlainen: *”Työnohjaus on ohjaajan ja ohjattavan tai ohjattavien vuorovaikutuksessa tapahtuvaa ohjattavan tai ohjattavien työhön liittyvien kysymysten käsittelyä, jonka tavoitteena on ohjattavien yksilöllisten ominaisuuksien, ammatillisten arvo-, tieto- ja taitoperustojen sekä työn kehittämisen ohjattavan omista lähtökohdista käsin”*. Haastattelukysymyksiin 4.a. – i. (liite 2) sisältyi tarkentavia ja hyvin yksityiskohtaisiakin osia johtamistyön työnohjauksellisista kokemuksista. Tämän osion arvioinnin pohjana käytetään edellä olevaa analyysikehikkoa, jossa ei enää vertailla yksityistä ja julkista näkökulmaa keskenään, vaan tulokset yhdistetään yhdeksi kokonaisuudeksi. Haastateltujen julkisten ja yksityisten palveluorganisaatioiden johtajien kokonaismäärä oli kaksikymmentäkaksi.

Rakenteellista näkökulmaa tarkentavat mittarit olivat niitä kriteereitä, joita haastatellut johtajat asettivat johtamistyön työnohjaukselle. He ottivat myös kantaa kysymykseen, olisiko työnohjaus menetelmänä syytä liittää johtamiskoulutukseen syventämään ja tukemaan johtamistyötä sekä johtajan osaamista (kys. 4.g. ja 4.i). Kriteerit hallinnolliselle työnohjaukselle olivat melko yhteneväisiä ja samansuuntaisesti määriteltyjä. Työnohjauksella tulee olla selkeä struktuuri, joka mahdollistaa turvallisen ja luotettavan ilmapiirin. Sen tulee olla alusta loppuun asti hyvin valmisteltu kokonaisuus alkuinformaatioineen,

yhteneväisine tavoitteineen ja arvioiteineen. Tavoitteellisuus ja suunnitelmallisuus toiminnassa ovatkin ensiarvoisen tärkeitä, koska ne edesauttavat sitoutumista työnohjaukseen. Työnohjaajan tulee olla taitava, ammattitaitoinen ja hyvin laaja-alainen persoonallisuus, jolla on työnohjaajan koulutus, hyvä ihmistuntemus, objektiivinen viitekehys sekä erinomaiset vuorovaikutustaidot. Yksitoista johtajaa (N=22) korosti työnohjaajan perehtyneisyyttä johtamistyöhön sekä teoreettisesti koulutuksen kautta että kokemuksellisesti. Pelkkä teoreettinen tieto organisaatioiden johtamisesta, johtamismalleista ja -tyyleistä ei riitä, vaan tarvitaan aito ote johtamistyön konkretiaan. Työnohjaajalla tulee olla tietoa tai ymmärrystä ohjattavan substanssialueesta, ainakin siihen liittyvistä kuvioista esimerkiksi kunnallisella alalla, mutta hänen ei tarvitse itse olla ohjattavansa alan asiantuntija. Eräs julkisen organisaation johtaja valitsisi mielellään itselleen ” *työnohjaajan, jolla olisi kokemusta tämmöisestä tulosjohtamisen tai tuloksen teon kurimuksessa toimivien ihmisten johtamisesta*”.

Kahdeksantoista johtajan mielestä työnohjaus ei voi olla haitallista toimintaa, vaan se on yksi johtamisen väline. Haittaavina tai riskinä pidettävänä tekijöinä pidettiin hallinnollisen työnohjauksen huonoa valmistelua, henkilökemioiden yhteensopimattomuutta, tavoitteiden erilaisuutta ja selkiytymättömyyttä, piilojohtajuutta sekä työnohjauksen muuttamista riippuvuussuhteeksi. Työnohjausta pidettiin hyvin vastuullisena työnä, jossa työnohjaaja ei ota kuitenkaan ohjattavaltaan vastuuta pois, vaan tukee hänen itsenäisyyttään. Koska monilla haastatelluilla johtajilla oli kokemusta sekä yksilötyönohjauksesta että ryhmä- tai työyhteisön työnohjauksesta, pitivät he molempia toteutusmuotoja tarpeellisina. Johtoryhmätyöskentelyyn sopii ryhmätyönohjaus, muuten henkilökohtaisen johtamistyön välineeksi yksilötyönohjaus. Lisäksi johtajat pitivät tärkeänä organisaation ulkopuolelta tuotettua hallinnollista työnohjausta. Seuraavassa kaksi näkökulmaa yksilö- ja ryhmätyönohjauksen eduista:

”Se riippuu tarpeesta, jos on jotakin akuutteja asioita, niin ilman muuta silloin yksilötyönohjaus”. (Y)

”Jos tavoitteena on johtamistyyllissä tämmöinen niin kuin johtamisen näkeminen työryhmäfunktiona, niin silloin sitä edistetään toimimalla ryhmässä”. (J)

Mahdollisuudesta liittää työnohjaus osaksi johtamiskoulutusta ja johtajien täydennyskoulutusta olivat julkisten ja yksityisten organisaatioiden haastatellut johtajat hyvin samaa mieltä. Yhtä johtajaa lukuun ottamatta he näkivät asian hyvin tärkeänä ja merkittävänä erityisesti sisällytettynä pitkäkestoisiin koulutuksiin. Tämän mahdollisuuden myötä työnohjaus, sen monet menetelmät, viitekehykset ja mallit, joita voi soveltaa johtamistyössä, tulisivat tietoisiksi kaikille. Ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitojen painottaminen toteutuisi ja vahvistaisi henkilöstöjohtamisen osa-aluetta. Se saisi aikaan paremmin niitä tuloksia, mihin nyt erilaisilla yksittäisillä koulutuksilla pyritään. Tarvitaan tietenkin hyvää suunnittelua ja tarpeeksi pitkää aikaperiodia. Seuraavien siteerausten anti vahvistaa edellä olevaa analyysiä:

”Ainakin siis sillä tavalla, että se johtaja ymmärtäisi, mitä se on. Jos ei johtaja ymmärrä työnohjausta, pitää sitä pilipalihommana ja akkojen touhuna, niin se on hirveen vaarallista. Johtajan täytyy tietää, mitä se työnohjaus on, jotta hän osaa antaa sille sen arvon ja osaa nähdä sen, koska alaisensa tarvitsevat sitä”. (J)

”Mielestäni tuommoisen jonkun hyvän koulutusprojektin ja -prosessin jälkeen olisi ihan hyvä mahdollisuus jatkaa sitä työnohjauksellisena ja mennä vähän syvemmälle ja pohdiskella. Mä olen aina vähän hämmästynyt, että miten noi kollegat pärjää ilman työnohjausta”. (J)

”Annoitpa ajatuksen, jos tekisimme esimieskoulutuspaketin, tällöisen työelämän täydennyskoulutushankkeen, jossa yhtenä osana olisi esimiestyön työnohjaus”. (J)

Inhimillisen näkökulman kautta tapahtuva hallinnollisen työnohjauksen arviointi perustuu johtajan osaamiseen ja johtamiseen organisaatiossa. Johtajan oman motivaation ylläpito, kehittyminen ja osaaminen johtajana sekä johtamistyössä jaksaminen toimivat mittareina, jotka arvioivat työnohjauksen mahdollisuuksia vaikuttaa johtajan henkilökohtaiseen työelämään. Toisaalta johtajan valmiudet kehittää organisaatiota, kannustaa ja tukea sekä osallistaa päätöksentekoon organisaatiossa kytkeytyvät hänen osaamiseensa ohjata ja huolehtia henkilöstöstään inhimillisin keinoin.

Hallinnolliseen työohjaukseen osallistuminen vaatii tietynlaista motivaatiota johtajalta; halua laittaa *”itsensä likoon”* ja halua sitoutua pitkäänkin prosessiin. Koska johtajan työ on yksinäistä ja vastuullista, työnohjauksen merkitys korostuu johtajan omien ajatusten selkiyttäjänä ja uusien ajatusten avaajana sekä niiden jakamisena työnohjaajan ja/tai muiden ohjattavien kanssa. Omien työtapojen tarkastelun kautta johtaja pystyy myös mitta-

maan omaa osaamistaan ja olemistaan työyhteisössään sekä vahvistamaan johtamisen suuntaa. Lisäksi myönteistä siinä on tavallaan johtamistilanteisiin liittyvien tunteiden käsittely, mikä työn arjessa jää usein vähäiseksi. Työnohjaus motivoi pohtimaan johtajan työtä myös rooliajattelun kautta, mikä mahdollistuu siihen erityisesti varatun ajan ja sekä henkisen että fyysisen tilan kautta. ”*Se on motivoinut mua ja antanut rauhaa ja malttia*” liittyy edelliseen ja kuvaa hyvin erään johtajan kokemusta. Työn käsittely saa silloin puitteet vaativienkin tilanteiden käsittelyä ja purkua varten, kuten seuraavista siteerauksista ilmenee:

”Kirkastuu nyt tämmöinen jonkinäköinen introspektio siihen olemiseen ja työn tekemisen tapaan itsenä, niin silloin on helpompi myös asettaa itsensä siihen johtajan rooliin ja nähdä niitä vaaratekijöitä ja riskikohtia, missä mahdollisesti tulee käyttäytymään sillä tavalla kuin ei pitäisi.” (J)

”Eräänlainen purkupaikkakin, että saan ohjattavalle kaataa, kun en voi oikein mihinkään muualle jotakin kaataa, että mulla on joku hirveän hankala juttu jonkun kanssa niin...sitten se jäsentyy siinä samalla.” (J)

Hallinnollisen työnohjauksen arvioiminen johtajana kehittymisen ja osaamisen kautta vaatii yhteisten elementtien löytämistä työnohjauksen ja johtamisen välillä sekä työnohjauksessa saatujen välineiden tai uusien toimintatapojen hyödyntämisen oivaltamista. Arviointia voidaan tehdä myös työnohjauksen hyödyistä haastateltujen johtajien omien kokemusten kautta. Hyödyt puolestaan liittyvät kiinteästi johtajan jaksamiseen omassa työssään. Työnohjauksen ja johtamisen yhteiset elementit tarkoittavat pitkäaikaista rakentamista ja pitkäjänteistä kehittämistyötä omana itsenä, johtajana ja työyhteisön jäsenenä sekä menneisyyden ja tulevaisuuden asioiden peilaamista keskenään. Puolelle haastatelluista johtajista työnohjauksen merkitys viestittyi voimakkaasti oman persoonallisuuden kehittymisenä johtajana, seitsemällä se näkyi ammatillisuuden osa-alueella ja muut korostivat enemmän työyhteisöllistä kehittymistä ja osaamista. ”*Mulle se on ainakin henkireikä sillälaililla, että pystyn mittaamaan sitä omaa osaamistani ja olemistani tässä työyhteisössä sen työnohjaajan kautta*” oli erään johtajan ajatus työnohjauksen merkityksestä.

Johtajan työssä tarpeellisia välineitä ja toimintamalleja, joita haastatellut olivat kokeneet saaneensa työnohjauksen kautta, olivat mm. vuorovaikutukselliset ongelmaratkaisukeinot erilaisiin keskustelutilanteisiin, kuuntelemisen taidon ja erilaisuuden oivaltaminen, ryh-

mädynamiikan huomioiminen, konkreettisten työhön sisältyvien mittareiden laatiminen yhdessä, työn teoreettisen hallinnan ja oman työn priorisoinnin omaksuminen. Työnohjaus antoi aikaa ajatella omaa työtään ja itseään työn äärellä sekä samalla peilata omaa johtamistapaa, omia toimintamalleja muihin. Peilaamisen kautta mahdollistui konkreettinen oman toimintatavan muuttaminen tietyissä asioissa sekä yleensä asioitten käsittely ilman suuria tunteita. Lisäksi oman työn perspektiivi laajeni ja itseohjautuvuus voimistui johtajalla. Seitsemän johtajaa oli sitä mieltä, että työnohjaus on lisännyt rohkeutta ja varmuutta sekä jämäkkyyttä avoimeen puhumiseen vaikeissakin tilanteissa.

Hallinnollinen työnohjaus on ennen kaikkea oman työn kehittämistä, mikä heijastui kymmenen haastatellun johtajan mielipiteestä. Hyödyllisyys toteutui omien työtapojen ja kohtaamisten arvioinneissa, asioiden selkiyttämisessä ja pitkäntähtäimen suunnittelussa ajankäytöllisesti sekä oman työn rajaamisessa. Oman työn arkikäytäntöjen kyseenalaistaminen ja laajentaminen, linjauksien etsiminen ja löytäminen sekä vahvistus toisen ihmisen käyttäytymisen tulkittamiseen avartavat omaa johtamistyötä ja suuntaavat parempaan johtamiseen sekä ammatilliseen kasvuun. Oppia ymmärtämään se, etteivät asiat ole ainutkertaisia, vaan on olemassa monia vaihtoehtoja, joita voi hyödyntää työssään, on ensiarvoisen tärkeää. Uuden näkökulman avaaminen tarkastelemalla ja jakamalla asioita tukee johtajan kehittymistä, ymmärrystä ja hänen valmiuksiaan. Johtajista viisitoista uskoikin työnohjauksen muuttaneen omaa kuvaa johtajana. Se on selkiytynyt, oma vaatimustaso itseä kohtaan on tasaantunut ja stressinsietokyky parantunut. Erästä johtajaa työnohjaus on auttanut avoimemmaksi, suuremmaksi kielteisten, ikävien asioiden sanomisessa ja toisaalta kritiikin sietämisessä.

Lähes kaikkien (20) haastateltujen johtajien mielestä työnohjaus nimenomaan tukee johtamista, johtajan roolia ja valmiuksia tehdä johtamistyötä organisaatiossa täysipainoisesti. Se antaa mahdollisuuden työstä nousevien paineiden purkuun luottamuksellisesti, vaikeiden asioiden pohtimiseen ja ymmärtämiseen johtajan yksinäisessä työssä. Tukea antavana menetelmänä työnohjaus vaikutti ja vaikuttaa vahvimmin johtajan omaan jaksamiseen, mitä lähes kaikki haastatellut johtajat korostivat. ”*Että joku on kiinnostunut ikään kuin munkin jaksamisesta*” vahvistaa edellistä ajatusta. Jaksamisella on yhteys ajankäyttöön työssä, näköalojen avaamiseen, asioiden jakamiseen ja rajaamiseen, purkumahdollisuu-

teen, oman itsen peilaamiseen sekä rohkeasti asioitten esiin tuomiseen johtajan näkökulmasta. Haastateltujen siteeraukset luovat kuvaa työnohjauksen ja johtamisen yhteisistä elementeistä sekä hallinnollisen työnohjauksen hyötynäkökulmista johtajien kokemina:

”Niiden omien heikkouksien paljastaminen, niin sitä kautta sulle tulee se hyöty, olkoon nyt sitten vaikka tätä oman työn kehittämistä, taikka niiden mustien pisteiden harmaaksi tekemistä tai mitä tahansa, mitä jokaisen työhön liittyy.” (J)

”Pystyy kriittisemmin tarkastelemaan, näkee vähän kauempaa omia ratkaisuja ja saa etäisyyttä...pääsee katsomaan lähempää, mutta saa etäisyyttä itseensä samalla...joku kun kuuntelee, niin silloin jää aikaa ajatella”. (Y)

Ainoastaan yksi johtaja ei ollut kokenut hankittua työnohjaustaan mitenkään hyödyllisenä. Se ei ollut auttanut häntä jaksamaan työssään enempää, eikä hän ollut saanut sieltä mitään eväitä johtamistyöhönsä. Työnohjaus oli ollut kahdenkeskistä ”rupattelua”. Haastateltu johtaja arveli epäonnistumisen kytkeytyneen liialliseen tuttuuteen työnohjaajan kanssa, yhteisten tavoitteiden määrittelemättömyyteen, tekemättömään sopimukseen ja työnohjauksen arvioimattomuuteen kokonaisuudessaan. Työnohjaus ei täyttänyt niitä kriteereitä, mitä yleisesti sille asetetaan, eikä johtaja kyennyt saavuttamaan odotuksiaan. Voimistaakseen johtajan ja koko työyhteisön hyvinvointia työnohjaus tulee toteuttaa hyvin ja strukturoidusti (Laaksonen 2002: 133).

Inhimillistä näkökulmaa voidaan avartaa arvioimalla työnohjausta johtamisen kautta, jossa keskeisinä tekijöinä toimivat management kehittämisenä, leadership henkilöstöjohtamisena ja päätöksenteko. Hallinnollinen työnohjaus tukee johtajaa jatkuvassa muutoksessa ja organisoinnissa. Se antaa tukea ja vahvistusta delegointiin ja päätöksentekoon liittyvissä kysymyksissä, joilla on kiinteä yhteys oman työn rajaamiseen ja jaksamiseen johtamistyössä. Päätöksenteossa tuki kohdistuu demokraattisuuteen, oikeudenmukaisuuteen ihmisten elämään ja olosuhteisiin vaikuttavien asioiden käsittelyssä, niiden esiin tuomisessa ja kehittämisessä. Viiden johtajan mukaan työnohjauksella on merkitystä lisäksi suunnittelussa, joka johtajan työssä tähtää koko organisaation pyörittämiseen. Seitsemäntoista haastatellun johtajan mukaan työnohjaus tukee johtamistyötä nimenomaan henkilöstöjohtamisen alueella, mikä onkin todettu johtamistyön vaikeimmaksi ja ongelmallisimmaksi alueeksi (vrt. luku 2.6.5.). Esimerkiksi erittäin vaikeita henkilöstöasioita, joissa joutuu tekemään hyvin rankkojakin päätöksiä, on ensiarvoisen tärkeää arvioida ja pohtia

objektiivisesti työnohjauksessa ja samalla vahvistaa omaa uskallustaan puuttua asioihin avoimesti sekä viedä niitä kehityksellisesti eteenpäin. Tällä alueella johtajan tehtävänä on myös toimia mallina, johon työnohjaus mallioppimisen kautta tarjoaa kehittämisajatuksia ja oivalluksia. Henkilöstöjohtamiseen liittyviin ristiriitatilanteisiin oli viisi johtajaa kokenut saaneensa työnohjauksessa erityistä tukea ja ongelmaratkaisukeinoja sekä toimintamalleja. Ihmisten erilaisuuden ja monien erilaisten asioiden yhteen sovittaminen on varsin kompleksinen tehtävä johtamistyössä.

Sosiaalinen näkökulma tarkoittaa tässä analyysissä organisaation sisäistä vuorovaikutuksellisuutta, jossa mahdollistetaan ja ylläpidetään palautteellisuutta, huomioidaan keskinäiset henkilöstösuhteet sekä toimivuus ja hyvinvointi. Hallinnollista työnohjausta voidaan arvioida näiden tekijöiden perusteella tässä tutkimuksessa. Hyvään johtamiseen kuuluu valmiudet antaa palautetta kannustavasti. Haastatteluissa palaute käsitteenä liittyi lähinnä johtajan vuorovaikutustaitoihin ja niiden kehittämistavoitteisiin. Työnohjaus- ja johtamisosiossa ainoastaan kolme johtajaa mainitsi palautteen erikseen omana kehittämisalueenaan. Useimmiten se löytyi työnohjaustapahtuman kautta oman työpersoonan peilaamisena ja siten palautteen hakemisena itselleen sekä toisaalta mallioppimisen kautta sen vastavuoroisuuden ymmärtämiseen työyhteisössä. Työnohjauksessa koettu palautteen hyöty korostui parhaiten erään johtajan mukaan johtajan heikoilla alueilla ymmärryksen lisääntymisenä. Palautteellisuus ja vuorovaikutuksellisuus näkyivät johtajien haastatteluissa tavoitteena uskaltautua paremmin ristiriitojen käsittelyyn ja yleensä lähteä avoimesti asioista keskustelemaan.

Työnohjauksen merkitys henkilöstösuhteisiin, työyhteisön toimivuuteen ja hyvinvointiin lähtee siitä hyödynnetyn tuen ja oivallusten löytämisestä organisaation johtamisessa. Toimivan vuorovaikutuksen avulla saadaan tietoa työyhteisöstä, voidaan löytää se positiivinen ihmisistä ja asioista ymmärtämisen kautta ja antamalla mahdollisuus. Ei tukahduteta jotakin itämässä olevaa asiaa. Organisaatiossa tarvitaan hyvinvoivaa, osaavaa ja motivoitunutta henkilöstöä, joka toteuttaa perustehtävää johtajan kanssa. Tämän takaamiseksi edellytetään yhä enemmän osaamista, johtamisosaamista. Toisaalta, ”*jos johtaja voi hyvin ja on tasapainossa, sujuu työkin hyvin*”. Kahdeksan johtajan haastattelussa korostui voimavarojen vahvistamisen ja uupumuksen ehkäisyn vaikutus koetun työnohjauksen

kautta. Oikean tulkitsemisen avulla syntyy mahdollisuus jäsentää omaan työhön liittyviä sisäisiä ja ulkoisia ristiriitoja ja asioita, jotka yleisesti ihmistä uuvuttavat. Sen perusteella oppii ymmärtämään työntekijöiden jaksamiseen vaikuttavia tekijöitä. Työnohjauksellisen tuen saaminen parantaa työkykyä, antaa energiaa ja lisää sitoutumista sekä suojelee työarkomanialta. Riittävä työnohjauksessa käyty monipuolinen pohdinta, reflektiivinen ote on aina työntekijän ja koko työyhteisön etu erityisesti vaikeissa asioissa.

Vuorovaikutuksellisen seikkana haastatteluissa nousi esiin työnohjauksen hyöty mahdollisuutena parantaa hyvinvointia, edistää kehitystä ja kehittämistä työyhteisössä. Tämän myötä myös yleinen tyytyväisyys voi lisääntyä. Työnohjauksessa on keskeistä toimivan työyhteisön luominen. Toimivuus ja hyvinvointi yhdessä tarvitsevat oikean suunnan eli ”laivan pitämisen kurssissa” ja yhteishengen löytämisen. Seitsemän haastateltua johtajaa arvioi työnohjauksen hyötyvaikutuksen näkyneen näin työyhteisön toimivuuden ja hyvinvoinnin tasolla. Sosiaalisena näkökulmana vuorovaikutuksellisuus hallinnollisen työnohjauksen arvioinnissa kiteytyy seuraavissa haastateltujen julkisten ja yksityisten organisaatioiden johtajien siteerauksissa:

”Työnohjauksen on lähdettävä siitä, että se tukee johtamisajatusta ja visiota ja sehän on yksi johtamisen väline myös, että on hyvä työnohjaus, joka ohjaa siihen suuntaan, mihin on ajateltu kulkea ja kehittyä”. (Y)

”Näitä johtamisen teknisiä puolia on niin paljon korostettu, että kyllä tässä julkisellakin puolella pitäisi pikkuhiljaa havahtua siihen, että se on ihmisten välistä toimintaa ja sitä omaa vuorovaikutusta ja omaa toimintaansa pystyy kehittämään...että kyllä se varmasti paras työväline on siihen sitten tällainen työnohjaus”. (J)

”Ei mun tarvitse kellekään antaa ohjeita eikä neuvoja, miten ne työnsä tekee...mutta mun tehtäväni olisi saada ne sopimaan tähän työyhteisöön sillä tavalla, että niiden kaikki voimavarat tulisi käyttöön ja että ne löytäisivät silloin, kun välillä vähän tuntuu uuvuttavalta...niin uusia”. (J)

”Ihan oikeasti mä olen sen työnohjauksen kautta niin hirveästi oppinut itteeni johtajana ja sitten nähnyt muitten asioita ja järkeviä mielipiteitä”. (Y)

Tämän tutkimuksen arviointianalyysin mukaan haastatellut julkisten ja yksityisten palveluorganisaatioiden johtajat kokivat hallinnollisen työnohjauksen hyvin tarpeellisena, lähes välttämättömänä. ”Se on melkein yhtä tärkeä kuin happi, niin työnohjaus”, kuten eräs

johtaja asian ilmaisi. Työnohjauksen roolin merkittävyyttä johtajan jaksamiseen ja hyvinvointiin voidaan kuvata ristiintaulukoinnilla seuraavasti.

Taulukko 18. Hallinnollisen työnohjauksen roolin vaikutus johtajan jaksamiseen.

		TYÖNOHJAUKSEN ROOLI	
		KORKEA	MATALA
JOHTAJAN JAKSAMINEN	KORKEA	Johtaja on motivoitunut henkilöstöjohtamiseen, vuorovaikutuksen lisäämiseen ja ylläpitoon, palautteen antamiseen ja henkilöstön kehittämiseen. Hänen oma tehtävänsä ja roolinsa on selkiytynyt ja hän kokee saavansa tukea. Voimavarojensa vahvistumisen myötä hän tuntee omaavansa paremmat johtamisvalmiudet.	Johtaja on motivoitunut johtamistyöhön ja henkilöstön kehittämiseen. Hän kokee kuitenkin toisinaan epävarmuutta henkilöstöä koskevissa ristiriitatilanteissa, joiden selvittäminen vaatii ongelmaratkaisutaitoja. Hän tarvitsee tukea erityisesti henkilöstöjohtamiseen ja sen vaatimiin vaikeisiin vuorovaikutustilanteisiin.
	MATALA	Johtajan motivoituminen johtamistyöhön lisääntyy voimavarojen vahvistumisen ja uusien oivallusten myötä. Johtaja kokee Ahaa-elämyksiä henkilöstöjohtamisessa. Hän tarvitsee paljon erityistä tukea ja purkumahdollisuuksia työssään varmistaakseen omaa osaamistaan ja hyvinvointia koko työyhteisössä.	Johtajan motivaatio ja osaaminen kyseenalaistuvat. Johtamistyössä tarvittava henkilökohtainen tuki saattaa puuttua häneltä lähes kokonaan. Erityisesti henkilöstöasiat tuntuivat vaikeilta ja stressinhallintakyky heikkenee riittämättömien voimavarojen ja valmiuksien puutteessa. Johtajalle työn yksinäisyys tuntuu raskaalta ja uupuminen uhkaa häntä.

Edellä olevan taulukon 18 tarkoituksena on syventää ja vahvistaa hallinnollisen työnohjauksen roolia johtamistyön tukena ja johtajan jaksamisessa. Ristiintaulukointi mahdollistaa vastakkaisten arviointien esittämisen julkisten ja yksityisten palveluorganisaatioiden johtajien haastattelujen pohjalta. Kun johtaja käyttää onnistuneesti hallinnollista työnohjausta, hän kokee jaksavansa ja osaavansa paremmin myös ristiriitaisissa ja vaativissa tilanteissa työyhteisössä. Toisaalta, jos hän ei ole hankkinut työnohjausta tai ei osaa sitä hyödyntää, hän uupuu helpommin tuen ja purkumahdollisuuksien vähäisyyden vuoksi johtamistyön yksinäisyydessä. Työnohjauksen korkea rooli vahvistaa johtajan voimavaroja ja tukee hänen osaamistaan erityisesti henkilöstöjohtamisen alueella silloin, kun jaksaminen työssä on matalimmillaan. Johtajan jaksamisen ollessa korkealla on työnohjaus-

sen vaikutus aina positiivinen ja lisätukea antava, eikä siitä ole koskaan haittaa. Työnohjauksen on täytettävä kuitenkin omat kriteerinsä, jotta se menetelmänä onnistuu. Työnohjaajan osaamisella ja viitekehysellä on oma merkityksensä, samoin yhteisten sopimusten ja tavoitteiden määrittelyllä. Työnohjauksen tavoitteiden toteutumista ja onnistumista on myös arvioitava, jotta menetelmä saavuttaisi siltä vaadittavat päämäärät. Tiedostetaanko hallinnollisen työnohjauksen mahdollisuudet riittävästi ja käytetäänkö sitä ylipääntään? Vastaus löytyy erään johtajan siteerauksesta: ”*Minusta johtajat käyttää yleisesti ottaen liian vähän työnohjausta...en mä ainakaan voisi johtajan työtä tehdä tai en olisi voinut tehdä, ellei mulla olisi työnohjausta*”.

Menetelmänä hallinnollinen työnohjaus tukee johtamistyötä ja auttaa johtajaa jaksamaan sekä vahvistaa johtamisvalmiuksia erityisesti henkilöstöjohtamisessa. Osaamisen johtaminen kuuluu henkilöstöjohtamisen alueeseen, johon hallinnollisella työnohjauksella on myönteinen vaikutus kehitys- ja kehittämisenäkökulmineen. Johtamisen ja työnohjauksen arvioinnissa tässä tutkimuksessa toimi analyysikehikko, jossa peruskriteerit pohjautuivat osaamisen johtamisen teoreettisiin käsitteisiin. Työnohjaus toimii strategisena menetelmänä johtamisosaamisessa ja osaamisen strategisessa johtamisessa vahvan suunnitelmallisuutensa ja struktuurinsa perusteella. Sisäisesti se vahvistaa johtamistyön arvioinnin toteuttamista kehityslähtöisesti.

5. OSAAMISEN STRATEGISEN JOHTAMISEN HALLINTA

5.1. Osaamisen strategisen johtamisen mallin kuvaus

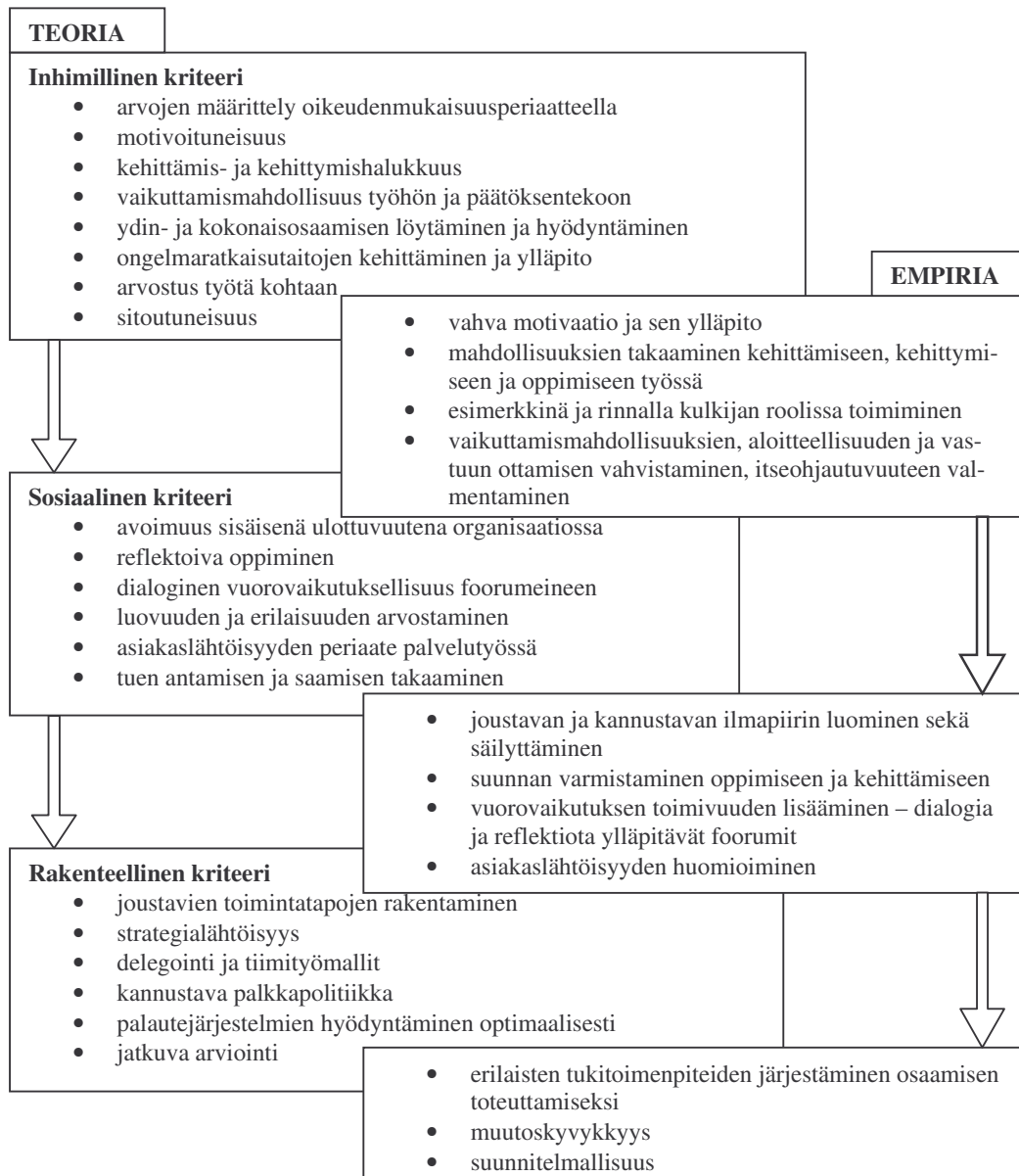
Teoreettinen tarkastelu (ks. luku 2.7.5.) osaamisen johtamisen kriteereistä luo vaativan ja moninaisen pohjan kokonaisuuden hahmottamiselle, jolla on samalla selkeä yhteys empiriaan. Kriteerit toimivat esiymmärryksenä jäseneltäessä empiristä kokonaisuutta. Osaamisen johtamisen tunnusmerkeiksi ja johtamisvalmiuksiin kuuluviksi elementeiksi ensimmäisen vaiheen tutkimuksissa sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa vahvistuivat seuraavat keskeiset taulukon 19 mukaiset tekijät.

Taulukko 19. Ensimmäisen vaiheen tunnusmerkit ja johtamisvalmiuksien elementit.

- vahva motivaatio ja sen ylläpito
- mahdollisuuksien takaaminen kehittämiseen, kehittymiseen ja oppimiseen työssä
- esimerkkinä ja rinnalla kulkijan roolissa toimiminen – tuen antaminen
- joustavan ja kannustavan ilmapiirin luominen sekä säilyttäminen
- suunnan varmistaminen oppimiseen ja kehittämiseen
- vuorovaikutuksen toimivuuden lisääminen – dialogia ja reflektiota ylläpitävät foorumit
- vaikuttamismahdollisuuksien, aloitteellisuuden ja vastuun ottamisen vahvistaminen, itseohjautuvuuteen valmentaminen
- erilaisten tukitoimenpiteiden järjestäminen osaamisen toteutumiseksi
- muutoskyvykkyys ja suunnitelmallisuus
- asiakaslähtöisyyden huomioiminen

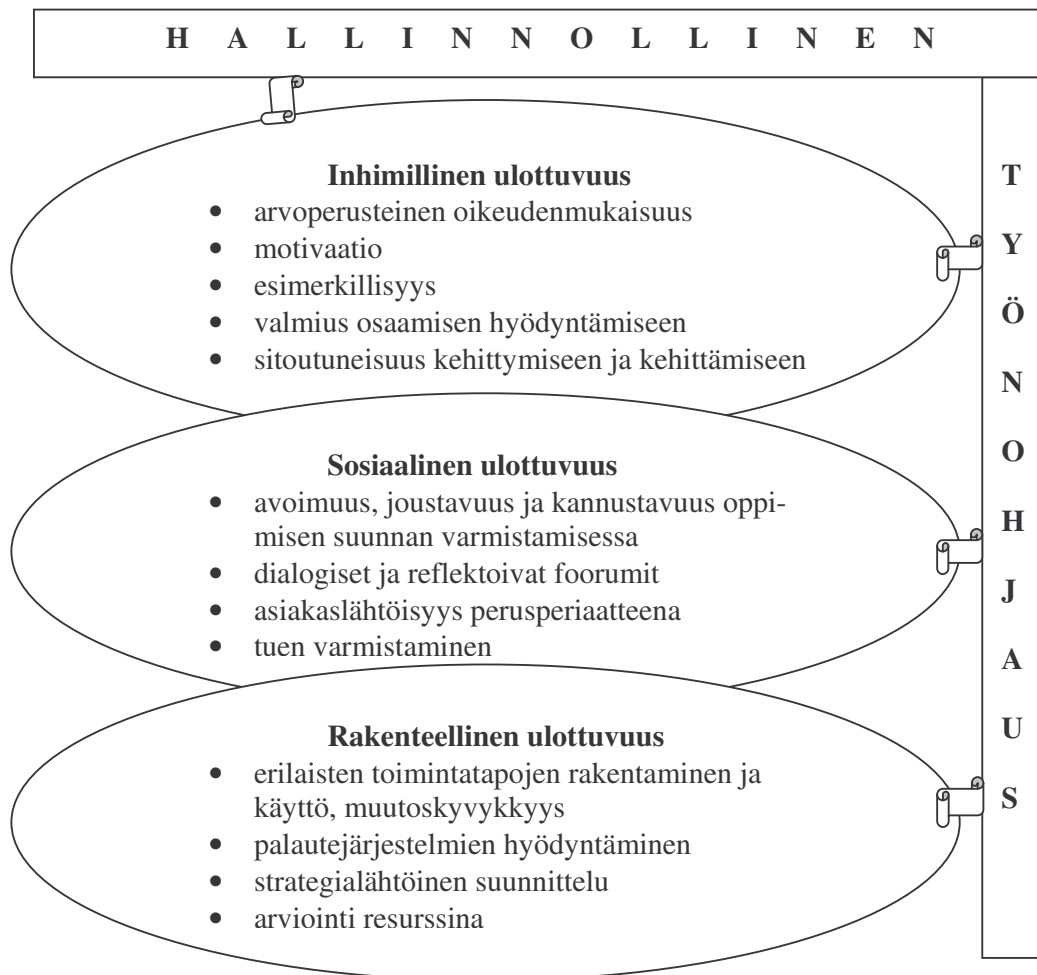
Näitä empirisiä tunnusmerkkejä ja elementtejä voidaan pitää suuntaa antavina tekijöinä rakennettaessa mallia osaamisen strategisen johtamisen hallinnasta. Osaamisen strategisen johtamisen näkökulmasta johtamisen osaaminen sisältää inhimillisiä, sosiaalisia ja rakenteellisia ulottuvuuksia, joiden hallitseminen edellyttää valmiuksia, kyvykkyyttä ja taitoja sekä tietynlaista asennetta johtamistyössä. Ulottuvuuksien löytyminen johtajan arvomaailmasta, strategisesta ajattelusta ja tavoitteista liittyy oivallukseen valmiudesta ajatella, mitä osaamisen strateginen johtaminen on käsitteellisesti ja mitä se merkitsee käytännössä sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa. Kategorioimalla ja yhdistä-

mällä teoreettiset kriteerit ja ensi vaiheen tutkimuksen tulokset, voidaan muodostaa yhteisempi rakennelma käsitteistä, jotka kuvaavat alustavasti osaamisen strategisen johtamisen hallintaa (kuvio 20).



Kuvio 20. Teorian ja empirian yhdistäminen.

Kriteerit eivät ole erillisiä inhimillisiä, sosiaalisia ja rakenteellisia kokonaisuuksia, vaan ne liittyvät kiinteästi toisiinsa niin teoreettisesti kuin empiirisestikin. Samojen peruskriteerien kautta ensi vaiheen tutkimuksessa arvioitiin myös hallinnollisen työohjauksen merkitystä ja mahdollisuuksia johtamistyön tukemiseen, mikä tulee huomioida näkyvästi mallia luotaessa. Osaamisen strategisen johtamisen hallinnan mallintaminen vaatii teorian ja empirian yhdistämisen jälkeen muodostettujen asetelmien edelleen muokkausta, päällekkäisyyksien karsimista ja rajaamista sekä selkiyttämistä. Muodostetun mallin avulla voidaan jäsentää ja täsmentää sosiaali- ja terveysalan julkisten ja yksityisten palveluorganisaatioiden osaamisen strategista johtamista käsitteellisesti. Teoreettisen mallin hahmotaminen alkaa kuvion 21 avulla.



Kuvio 21. Alustava malli osaamisen strategisen johtamisen hallinnasta.

Malli muodostuu osittain päällekkäin olevasta kolmesta alueesta: inhimillisestä, sosiaalisesta ja rakenteellisesta ulottuvuudesta, jotka toimivat näin ollen vuorovaikutuksessa keskenään ja sisältävät olennaiset valmius- ja kyvykkyystekijät tutkittavassa johtamistyön toiminta-alueessa. Ulottuvuudet eivät voi sijaita toisistaan erillään, koska ne muodostavat yhtenäisen, toisistaan riippuvaisen kokonaisuuden. Inhimillinen ulottuvuus kuvaa lähinnä henkilökohtaista asennoitumista johtamistyössä, sosiaalinen ulottuvuus vuorovaikutuksellista suuntautumista työympäristöön ja rakenteellinen ulottuvuus johtamisen toiminnallista ja strategista kontekstia. Hallinnollinen työnohjaus toimii osaamisen johtamisen ja johtamisen osaamisen strategisena tukijärjestelmänä jokaisella ulottuvuustasolla vahvistamalla johtamisvalmiuksia, joiden merkitys osaamisen strategisen johtamisen hallinnassa on ensiarvoisen tärkeää. Hallinnollinen työnohjaus sijoittuu tässä tutkimuksessa erilleen muista ulottuvuuksista, koska sillä on oma toimintalogiikkansa ja -periaatteensa.

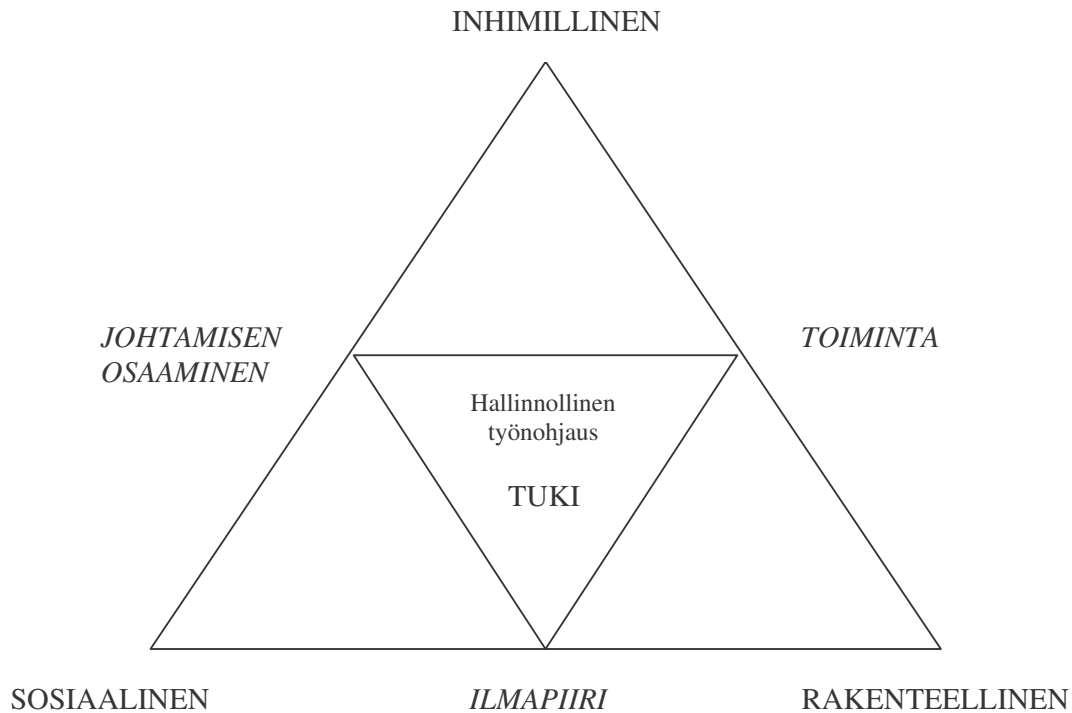
Inhimillisen ulottuvuuden peruslähtökohtana voidaan pitää arvojen määrittelyä ja vahvaa motivoitumista johtajan työssä. Arvoista erityisen tärkeä on oikeudenmukaisuuden arvo, jonka sisäistäminen vaatii sekä itseohjautuvaa pohdintaa että reflektiivistä dialogisuutta ohjatusti. Vahva motivaatio erityisesti henkilöstöjohtamisessa lisää näkyvyyttä esimerkillisyydessä ja sitouttaa johtajan itsensä sekä työyhteisönsä kehittämiseen. Sitoutuneisuus vahvistaa tahtoa kehittää valmiuksia erityisesti ongelmaratkaisutaidoissa. Osaamisen hyödyntäminen edellyttää sen olemassa olon sekä moninaisuuden perusteellista oivaltamista ja työyhteisön vaikuttamismahdollisuuksien lisäämistä sekä ylläpitämistä.

Sosiaalinen ulottuvuus edellyttää avointa, joustavaa ja kannustavaa toimintamallia tai -ideologiaa työyhteisön osaamisen rakentamiseksi ja oppimisen suunnan varmistamiseksi. Se edellyttää erilaisten, joustavien ja luovien dialogisuutta sekä reflektiivisyyttä korostavien foorumeitten järjestämistä ts. johtajan tulemistä näin lähemmäksi suorittavaa tasoa. Foorumeitten tarkoituksena on lisätä ja ylläpitää vaikuttamismahdollisuuksien esiintulemistä organisaatiossa. Sosiaalisessa mielessä asiakaslähtöisyys on aina palvelutoiminnan lähtökohta ja asiakkuus sisältää perusasiakkaan lisäksi yhteistyöjäsenet, sidosryhmät ja vertaisryhmät. Tuen varmistamisessa on kysymys vastavuoroisesta vuorovaikutuksesta, palautteen antamisesta ja saamisesta sekä tukijärjestelmien kehittämisestä tehokkuus ja hyvinvointi lähtökohtina.

Rakenteellisessa ulottuvuudessa on tavoitteena osaamisen johtamisen strategisten toimintatapojen suunnittelu, rakentaminen, muuttaminen, hankkiminen ja toteuttaminen käytännössä. Tämä tarkoittaa esimerkiksi tehtävien ja päätöksenteon delegointia tarkoituksenmukaisesti sekä uusien menetelmien, järjestelmien ja osaamisen käyttöönottoa tarkoitushakuisesti. Se edellyttää erilaisten, avointen palautejärjestelmien ja arvioinnin hyödyntämistä aktiivisesti. Arviointi edellyttää arviointimenetelmien käyttämistä ja arvioinnin kohteena olemista. Tämä ulottuvuus antaa rakenteellisia mahdollisuuksia ja samalla velvoittaa muutokseen, joka vaatii kyvykkyyttä ja valmiuksia osaamisen strategisessa johtamisessa. Ulottuvuus tuo malliin vahvan strategisuuden.

Hallinnollinen työnohjaus liittyy kiinteästi muihin osa-alueisiin mallissa, koska ensi vaiheen tutkimus osoitti sen tarpeellisuuden samojen ulottuvuuksien valossa. Työnohjaus on strateginen menetelmä, joka tukee johtajaa työssään selkiyttämällä johtamistyötä ja johtajan roolia sekä vahvistamalla johtamisvalmiuksia erityisesti henkilöstöjohtamisen alueella. Se on yksi johtamistyön tukijärjestelmä, joka vahvistaa johtamisen valmiuksia. Lisäämällä valmiuksia johtaa ihmisiä voidaan todennäköisesti vaikuttaa myönteisesti työyhteisöjen ja kokonaisten organisaatioiden sisäiseen ilmapiiriin ja sitä kautta hyvinvointiin. Työnohjaus menetelmänä sisältää dialogisen ja refleктоivan pohdinnan, mikä toimii tunnusmerkkinä osaamisen johtamisessa ja sen kehittämisessä. Molemmat käsitteet tähtäävät oppimiseen, kehittämiseen, kehittymiseen ja osaamisen hyödyntämiseen. Hallintotieteellisessä ajattelussa ne tavoittelevat hyvää hallinnointia, hyvää johtamista. Johtamistyö tarvitsee oman fooruminsa, joka mahdollistaa työhön liittyvien moninaisten asioiden luottamuksellisen käsittelyn ja sitä kautta tukee sekä vahvistaa johtajan jaksamista. Ensi vaiheen tutkimuksen mukaan sosiaali- ja terveydenhuollon johtajat kokivat työnohjauksen oman työnsä merkittävänä kehittäjänä ja tukijana, uupumuksen ehkäisijänä sekä erityisesti jaksamisen vahvistajana. Näin ollen mallin muodostamisessa on jatkossakin otettava huomioon hallinnollisen työnohjauksen mahdollisuudet.

Alustavaa mallia osaamisen strategisen johtamisen hallinnasta voidaan yksinkertaistaa ja strukturoida graafisesti. Tässä muodostetussa uudessa mallissa (kuvio 22) korostuvat ainoastaan keskeisimmät ulottuvuudet ja niihin liittyvät osaamisen strategista johtamista kuvaavat erityispiirteet.



Kuvio 22. Teoreettinen malli osaamisen strategisen johtamisen hallinnasta.

Inhimillinen, sosiaalinen ja rakenteellinen ulottuvuus ovat osaamisen johtamisen lähtökohtia, joihin sijoittuvat johtamisen osaaminen, toiminta ja ilmapiiriin vaikuttavat tekijät. Johtamisen osaaminen rakentuu johtamistyön valmiuksista, jotka koostuvat johtajan tiedoista, taidoista, kokemuksesta ja motivaatiosta. Valmius tarkoittaa myös esimerkillisyyttä johtamisroolissa ja tahtoa sitoutumiseen kehittyemis- ja kehittämistyössä. Toiminta sisältää suunnitelmien ja strategioiden toteuttamisen, toimintatapojen rakentamisen ja käytön sekä arvioinnin ja palautejärjestelmien hyödyntämisen. Ilmapiiri kuvaa vuorovaikutusmahdollisuuksien toteuttamista intensiivisesti erilaisten foorumeiden avulla ja yhteisöllisyyden sekä asiakaslähtöisyyden ylläpitämistä. Avoimuus, joustavuus ja kannustavuus toimivat optimaalisina periaatteina. Osaamisen strategisen johtamisen hallinta edellyttää lisäksi vahvaa tukea jokaisella osa-alueella, jotta johtamistyö saavuttaisi sille asetetut tavoitteet erityisesti osaamisen johtamisessa. Tässä tutkimuksessa hallinnollinen työnohjaus toimii johtamisosaamisen, johtamistoiminnan ja tavoitteellisen ilmapiirin tukena

inhimillisenä, sosiaalisena ja rakenteellisena ulottuvuutena. Kokonaisuus koostuu strategisuutta ilmentävistä elementeistä.

Osaamisen strategisen johtamisen hallinnan teoreettisen mallin perusteella muodostettiin uudet kysymykset (liite 5), jotka toimivat toisen vaiheen julkisten ja yksityisten sosiaali- ja terveysalan palveluorganisaatioiden johtavien viranhaltijoiden haastattelujen pohjana testattaessa mallia empiirisesti. Teoreettisen mallin muodostamisessa lähestytään kehittävän työntutkimuksen periaatteita, joka on osallistava lähestymistapa oman työn analysointiin ja muokkaamiseen (vrt. Engeström 1995: 12). Seuraavaksi tutkimuksessa analysoidaan toisen vaiheen empiiristä aineistoa ja teoreettisen mallin toimivuutta.

5.2. Mallin testaus uudella aineistolla

Muodostettu malli osaamisen strategisen johtamisen hallinnasta on teoreettinen kokonaisuus, joka edellyttää empiiristä testausta mallin luotettavuuden vahvistamiseksi. Testaamisen tarkoituksena uudella aineistolla on mallin toimivuuden ja hyödynnettävyyden varmistaminen johtamistyön analyysivälineenä. Tutkimuksen toisen vaiheen julkisten ja yksityisten palveluorganisaatioiden johtajien (N=12) haastattelut aloitettiin avaamalla osaamisen strategisen johtamisen käsitettä määritelmän avulla, joka oli seuraavanlainen: *”Osaamisen johtaminen on yksi henkilöstöjohtamisen osa-alue, ja sen tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen. Tämä prosessi lähtee liikkeelle organisaation visiosta, strategiasta ja tavoitteista. Osaamisen strategisella johtamisella varmistetaan yksilöllinen ja yhteisöllinen kokonaisosaaminen, joka vahvistaa työyhteisöjen toimivuutta”*. Määritelmän jälkeen keskityttiin kymmeneen kysymykseen, joista kolme oli kirjallisesti esitettävää, mutta joita myös täydennettiin haastattelun avulla. Aineiston analysoiminen tapahtuu jakamalla kysymykset mallin edellyttämiin osa-alueisiin, joita ovat osaaminen, toiminta, ilmapiiri ja tuki näkökulmana hallinnollinen työnohjaus. Mallin mukaan osa-alueet sisältyvät osaamisen strategisen johtamisen inhimilliseen, sosiaaliseen ja rakenteelliseen ulottuvuuteen.

5.2.1. Osaaminen arvojen, motivaation ja valmiuksien summa johtamisessa

Muodostetun teoreettisen mallin inhimillisessä ja sosiaalisessa ulottuvuudessa sijaitsee osaamisen alue, jonka tarkentamiseen tarvitaan arvojen, johtamismotivaation ja johtajan valmiuksien tarkastelua osaamisen johtamisessa. Tutkimusvaihe II:n kolme ensimmäistä haastattelukysymystä käsittelivät näitä osaamisen elementtejä ja tavoitteena oli testata uudella aineistolla muodostetun mallin (ks. kuvio 22 s. 181) toimivuutta tällä osa-alueella. Ensimmäisen kysymyksen mukaan haastatellut johtajat valitsivat viisi arvoa seitsemäntoista arvon joukosta (kys. 1., liite 5), joilla on tärkeä merkitys omassa organisaatiossa. Miten arvot näkyvät organisaatiossa ja miten niiden sisällöt ymmärretään erityisesti osaamisen johtamisen näkökulmasta? Haastattelulomakkeessa esitetyt arvot ovat lähtöisin teoreettisen tarkastelun ja ensimmäisen tutkimusvaiheen haastatteluiden tulosten yhteisestä koosteesta, mikä toimi perustana teoreettisen mallin muodostamisessa.

Julkisten ja yksityisten palveluorganisaatioiden johtajien arvovalintojen tärkeysjärjestys vaihteli, vaikka perusarvot olivatkin osittain samansuuntaisia. Julkiset johtajat valitsivat tärkeimmäksi arvoksi asiakaslähtöisyyden, kun taas yksityiset pitivät laadullisuutta ohjaavana arvona organisaatioissaan. Asiakaslähtöisyyttä perusteltiin sillä, että asiakkuus on kaiken työn perusta ja ilman asiakkaita ei ole työtäkään. On kyettävä tuottamaan asiakkaiden tarpeisiin vastaavia palveluja riittävästi, laatu ja nopeasti muuttuva toimintaympäristö huomioiden. Julkisilla toimialoilla tarpeet määräytyvät asiakkaista, muu toimintaympäristö lainsäädännöstä ja taloudesta. Yksityisissä organisaatioissa asiakkuus nähdään monitahoisena ja samalla palvelukentän kilpailutilanteena. Monitahoisuus tarkoittaa näkymistä kolmeen suuntaan henkilökunnan toiminnasta käsin eli asiakkaaseen, omaisiin ja kuntiin. Kilpailutilanne palvelukentässä syntyy asiakaslähtöisesti siitä, että tuotetaan palveluita kunnille ja julkisille yhteisöille muiden organisaatioiden rinnalla. Julkisten palveluorganisaatioiden johtajien mukaan laadullisuus kulkee yhdessä suunnitelmallisuuden kanssa ja liittyy perustellusti asiakaslähtöisyyteen, kun taas yksityisissä organisaatioissa laadullisuus on kaiken palvelutoiminnan perusta, joka liittyy olennaisesti kaikkiin muihin organisaation perusarvoihin.

Julkisten organisaatioiden johtajat perustelivat vaikuttavuutta arvona, joka lähtee itse johtamisen tai esimiestyön näkökulmasta. Kehittämistyössä tulisi aina pohtia uusien työmuotojen tai -menetelmien käyttöönoton ja käytön vaikuttavuutta niin yksilölliseltä kuin yhteisölliseltäkin kannalta. Vaikuttavuus ulottuu aina yksilöön, perheeseen, työelämään ja koko yhteiskuntaan sosiaali- ja terveydenhuollon palveluissa. Yksityisten organisaatioiden johtajat perustelivat arvoalinnoistaan oikeudenmukaisuutta ja yksilöllisyyttä sillä, että työskennellään ihmisten kanssa ja ihmisten hyväksi ts. *”kohtelee lähimmäistäsi niin kuin toivoisit itseäsi kohdeltavan”* kuvastaa näitä arvoja vahvasti. Oikeudenmukaisuuden ja yksilöllisyyden tulee näkyä organisaation toiminnassa asiakkaita kohtaan ja työyhteisössä koko henkilökunnan kesken.

Arvokeskustelua on käyty organisaatioissa enemmän ja vähemmän. Osassa organisaatioita arvot on kirjattu lähinnä laatujärjestelmän käyttöönoton myötä, osassa ne ovat kirjaimatta ja myös auki puhumatta. Yhdessä organisaatiossa arvot on yhdessä työstetty ja henkilökohtaisesti jokainen työntekijä on ne allekirjoittanut. Tarjolla olevista vaihtoehdoista ainoastaan kaksi arvoa jäi vaille huomiota: kilpailuhenkisyys ja markkinaohjautuvuus. Näitä arvoja ei oletettavasti voi pitää tärkeinä yksityisissä organisaatioissakaan, joiden toiminta on voittoa tavoittelematonta. Lisäksi kyseessä ovat sosiaalipalvelun sekä hoiva- ja hoitotyön perustalle rakentuvat sosiaali- ja terveysalan palveluorganisaatiot, joihin ei perinteisesti haluta liittää kilpailua ja markkina-ajattelua.

Asiakaslähtöisyys ja laadullisuus löytyvät molempien organisaatioryhmien johtajien tärkeimmistä arvoista. Arvovalintojen erilaisuutta etsittäessä on syytä huomioida julkisten johtajien valitsemien vaikuttavuuden ja suunnitelmallisuuden sijoittuminen yksityisten johtajien arvioissa vähimmälle huomiolle, kuten myös yksityisten johtajien valitsemien oikeudenmukaisuuden ja yksilöllisyyden sijoittuminen vastaavalle paikalle julkisten johtajien järjestysasteikossa. Tämä erilaisuus oletettavasti liittyy organisaatioryhmien rakenteellisiin ja ideologisiin peruslähtökohtiin sekä historiallisiin taustoihin. Seuraavassa taulukossa 20 suluissa oleva luku ilmoittaa johtajien valinnat määrällisenä arvona.

Taulukko 20. Toisen vaiheen haastateltujen julkisten ja yksityisten palveluorganisaatioiden johtajien valitsemat tärkeimmät arvot.

Julkiset	Yksityiset
Asiakaslähtöisyys (6)	Laadullisuus (5)
Vaikuttavuus (4)	Asiakaslähtöisyys (4)
Suunnitelmallisuus (3)	Oikeudenmukaisuus (4)
Laadullisuus (3)	Yksilöllisyys (3)
Taloudellisuus, Tasa-arvoisuus, Yhteisöllisyys, Joustavuus, Avoimuus (2)	Tehokkuus, Taloudellisuus, Luotettavuus, Tasa-arvoisuus, Yhteisöllisyys, Avoimuus (2)
Oikeudenmukaisuus, Normisidonnaisuus, Yksilöllisyys, Tuottavuus (1) N=6	Suunnitelmallisuus, Vaikuttavuus (1) N=6

Arvot, jotka sijoittuivat heti neljän merkittävimmän arvovalinnan jälkeen, ovat melko yhtäläisiä molemmissa organisaatioryhmissä. Joustavuus erottuu näkyväksi arvoksi julkisilla johtajilla ja tehokkuus sekä luotettavuus yksityisillä johtajilla. Joustavuus liitetään ennen kaikkea asiakastyöhön ja asiakaspalvelun sujuvuuteen. Tehokkuus on toiminnan edellytys, joten johtamisen ja osaamisen johtamisen on tähdättävä tehokkuuteen. Yhteisöllisyys ymmärretään yksityisissä organisaatioissa yhdeksi keskeiseksi toimintamenetelmäksi tai viitekehyykseksi, jossa yhteisöä hyödynnetään voimavaralähtöisesti yksilön hyväksi. Toisaalta yhteisöllisyys tarkoittaa myös organisaatiosta ulospäin suuntautumista, hyvien yhteistyösuhteiden ylläpitoa ja yhteiskuntaan integroitumista. Julkisissa organisaatioissa se merkitsee työn yhdessä tekemistä tai yhteiseksi hyväksi toimimista yhteiskunnassa. Avoimuus johtamisessa on keino, jolla pystytään vahvistamaan ihmisten tietoisuutta organisaation perustehtävän tarkoituksesta. Se tarkoittaa myös asioiden pohtimista yhdessä ja johtajan helposti lähestyttävää roolia. Avoimuuden ymmärtäminen ja sen saavuttaminen työyhteisöissä ei aina kuitenkaan ole helppoa ja itsestään selvää.

Osaamisen johtamisessa arvot ovat koko johtamistyön perusta ja johtajan tärkein ajatus sekä tehtävä on pitää mielessä kristallinkirkkaana tarkoitus, jota varten organisaatio on olemassa. Laajemmassa mittakaavassa arvojen, strategioiden ja tavoitteiden välille tulee löytyä yhteys. Tietty läpinäkyvyys ja ennustettavuus tulevat näiden tekijöiden kautta. Osaamisen johtamisen näkökulmasta arvot näkyvät yksilökohtaisena asiakaspalveluna ja perusteellisena, kokonaisvaltaisena työotteena. Arvoilla tulee olla selkeä yhteys osaami-

sen kehittämiseen työyhteisössä. Ammattitaidon näkökulmasta pitemmällä tähtäimellä toteutuu sellainen palvelu, mikä asiakkaalle on loppujen lopuksi eduksi. Jotta johtaja voi toteuttaa suunnitelmallisuutta, tulee hänen saada tietoa työntekijöille tärkeistä asioista, tarpeista ja resursseista, joita on olemassa ja toteutettavissa. On olennaista löytää oikeat ihmiset ja oikea osaaminen oikeaan paikkaan. Johtamistyössä ja jokaisessa organisaatiossa tulisi puhua yhteiset arvot auki eli pohtia, miten kukin ymmärtää niiden merkityksen. Seuraavat siteeraukset liittyvät arvoperusteluihin.

”Toimin alalla, jossa taloudellinen niukkuus on pysyvä olotila. Sen vuoksi on tärkeää löytää oikeat ihmiset oikeaan paikkaan ja siis oikea osaaminen oikeaan paikkaan. Ihmisten kanssa työskennellessä on kuitenkin aina muistettava oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo”. (Y)

”Me ollaan täällä toimistossa olemassa näitä kuntalaisia varten. Kun ajattelee, ketkä on meidän työn kohteena...yleensä ne ihmiset, joilla on joku elämänkriisi tavalla tai toisella, niin mun mielestä toi asiakaslähtöisyys on yksi hirveän tärkeä asia just tästä näkökulmasta, missä yhteydessä mä työskentelen”. (J)

”Asiakaslähtöisyys on tärkeä arvo, että me toteutetaan nimenomaan niitä palveluja, mitä halutaan ja siinä muodossa, mitä palvelujen ostaja tarvitsee ja samaan kategoriaan menee taloudellisuus, että meillä pitää olla palvelut hinnoiteltu niin, että ne on haluttuja ja kysytyjä, kuten myös se, että ostajataho kokee tai palvelujen käyttäjät kokee, että palvelut on luotettavia”. (Y)

Arvot toimivat pohjana organisaatioiden koko toiminnalle ja vaikuttavat myös johtamistyön motivaatioon (kys. 2.a., liite 5). Yksityisen palveluorganisaation johtajaa motivoi ennen kaikkea työn tuloksellisuus, haasteellisuus, mahdollisuus vaikuttaa moniin asioihin ja työn kehittämisen luonne. Selkeät ja hyvät tulokset antavat uskoa työhön, mitä organisaatiossa tehdään. Uuden luominen ja kehittäminen on haasteellista ja tähtää tulevaisuuteen. Erilaiset hankkeet organisaation kehittämisessä vahvistavat mahdollisuutta vaikuttaa työn muotoutumiseen. Johtajaa motivoi myös työn itsenäisyys ja johtamistyön luonne, joihin liittyy halu organisoida ja ottaa ohjat omiin käsiin tarvitsematta olla kovin paljon muiden ohjailtavissa. Motivaatitekijöinä toimivat johtamistyöstä ja työstä yleensä saatu palaute, asiakkaiden ja henkilökunnan osoittama tyytyväisyys, organisaation hyvä ilmapiiri sekä motivoitunut henkilökunta. Johtajaa voi motivoida myös ihmisten kanssa tehtävä työ ja kohtuullisen suuri työmäärä eli jonkinasteinen kiire.

Julkisten palveluorganisaatioiden johtajien motivaation pääasiallisena lähtökohtana on työn haasteellisuus, jota voidaan kuvata haluna paneutua vaikeisiin asioihin, pyrkimällä pois rutiinista, vastaamalla palveluiden käytön, kysynnän ja tarpeen arviointiin riittävästi sekä omien rajojen kokeiluna. Vaikuttamisen mahdollisuus ja tavoitteellisuus näkyvät kokeilu- ja kehittämishankkeiden sekä laadukkaan oman toimialan mahdollistamisena ja asioitten edistymisen näkemisenä. Julkisia johtajia motivoi tehtävän vaativuus, monipuolisuus ja itsenäisyys, onnistumisensa huomaaminen sekä organisaation arvojen ja omien arvojen läheisyys. Motivoituneisuuteen vaikuttavat myös suhteellisen rakentava poliittinen ilmapiiri, työstä innostunut yhteisö ympärillä, ihmisten saaminen innostumaan, kiinnostumaan ja lähtemään uusiin asioihin mukaan, hyvä yhteishenki sekä kokonaisuudessaan asiakkaat ja työtoverit.

Tekijöistä, jotka johtamistyössä vaikuttavat työyhteisön ja organisaation jäsenten motivoituneisuuden ylläpitämiseen ja lisäämiseen (kys. 2.b., liite 5), voidaan huomioida merkittävimpinä yksityisten palveluorganisaatioiden johtajien mukaan oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen kohtelu, palautteenanto ja vaikuttamisen mahdollisuus omaan työhön, sen suunnitteluun, ajoittamiseen sekä suorittamistapaan. Selkeät tavoitteet ja osallistaminen niiden asetantaan lisäävät yksilön vaikuttamismahdollisuuksia organisaation toiminnassa. Avoimuus johtamisessa, joka perustuu luottamukseen ja arvostukseen, edellyttää johtajan olemista läsnä tai saavutettavissa tarvittaessa. Työnohjauksella ja ammatillisella koulutuksella voidaan vahvistaa motivoitumista, joka puolestaan liittyy henkilökohtaiseen kehittymiseen, uuden oppimiseen ja osaamisen jakamisen mahdollistamiseen. Perustehtävä sinänsä ja monipuolisuus toiminnassa voivat myös toimia motivoivina tekijöinä, samoin kuin johtajan esimerkillisyys työyhteisössä, työilmapiiri ja työpaikan turvallisuus. Turvallisuus tarkoittaa tässä pysyviä ja vakaita olosuhteita suhteessa ulkoisen ympäristön muuttumiseen. Eräs yksityisen palveluorganisaation johtaja kuvasi nykypäivän johtajuutta seuraavassa siteerauksessa (vrt. luku 4.1.).

”Tänä päivänä johtajuus ei ole määrittämistä, käskemistä eikä se ole tällaista jalustalla olemista, josta sitten johdetaan jotenkin, vaan se on joukkuepeliä...se on niin kuin valmentajan rooli. Hyvä valmentaja ottaa sieltä pöydälle niitä asioita, hakee ja oppii tunnistamaan sitä omaa työntekijäänsä, kannustaa siinä vahvuudessa...tavallaan saada sieltä motivoitua”. (Y)

Julkisten palveluorganisaation johtajien mukaan työyhteisön tai organisaation jäsenten motivoituneisuuden ylläpitäminen ja lisääminen liittyy vahvasti yksilön mahdollisuuteen vaikuttaa omalla työpanoksellaan ja osallistua työn kehittämiseen. Kehittämistyö perustuu useasti hankkeisiin, jotka liittyvät palveluiden lakisääteisyys toteuttamiseen eli ulkoapäin tuleviin haasteisiin ja tarpeisiin tai toisaalta sisältäpäin tuleviin työyhteisön tarpeisiin. Johtamisen tulee olla vuorovaikutteista, mikä tarkoittaa avoimien keskusteluforumien järjestämistä. Foorumit tarjoavat tilaisuuden keskusteluun, pohtimiseen ja uuden rakenteiden luomiseen sekä samalla johtajan saatavilla olemiseen. Johtajan esimerkllisyys innostamisessa ja kannustamisessa vaikuttaa ilmapiirin rakentumiseen, joka puolestaan luottamusta herättävänä ja vastuuta antavana innostaa yhteisen näkemyksen luomiseen. Lisäksi innostavassa ilmapiirissä tarvitaan jokaisen yksilön ja työtehtävän kohdalla vastavuoroista arvostusta. Motivoituneisuuteen vaikuttavat myös hyvät työolosuhteet, työn tavoitteellisuus ja tehtävien monipuolisuus, mahdollisuus muuntumiseen perinteisten toimenkuvien sisällä ja vapaus toteuttamiseen sekä kokeiluun näyttämällä osaamisen taitoja. Osaamista tulee kuitenkin vahvistaa konkreettisesti koulutusmahdollisuuksia järjestämällä. Usein myös asiakastyön ja siitä saatavan palautteen uskotaan olevan motivoitumisen lähteitä, kuten seuraava siteeraus osoittaa.

”Palvelu ja sen työn tekeminen, mitä he tekee ja sen näkeminen, mitä he saa aikaan ja sitoutuminen siihen...on se, joka motivoi ja sieltä tuleva palaute, asiakkaan hyväksi tehty työ”. (J)

Millaisia johtamisvalmiuksia julkisten ja yksityisten palveluorganisaatioiden johtajat sitten omaavat ja missä asioissa he haluavat itseänsä kehittää osaamisen johtamisessa, muodostuivat kysymyksistä 3.a. ja b. (liite 5). Omien johtamisvalmiuksien, vahvuuksien hahmottaminen osaamisen johtamisen näkökulmasta tuntui monen johtajan mielestä melko vaikealta, kun taas toisaalta kehittämishaasteista kertominen oli luontevampaa. ”*Jotta sitä osaamista voi johtaa, niin pitäisi varmaan tuntea, että minkä tyyppistä osaamista ylipäänsä tarvitaan nyt ja mahdollisesti sitten tulevaisuudessa*” kuvaa johtajan ilmaisuna tietynlaista silmäyksellistä tavoitteellisuutta. Merkittävimmäksi valmiudeksi neljä yksityistä johtajaa mainitsi henkilöstöjohtamisen ja siihen liittyvän osaamisen. Tämä tarkoittaa erilaisten ristiriita- ja ongelmatilanteiden selvittämisen taitoa, henkilöstön motivoimista ja perustehtävän hahmottamista sekä ylläpitämistä arkipäivän keskusteluissa mukana. Se liittyy myös organisaation ilmapiirin rakentamiseen ja selkiyttämiseen sekä arvo-

jen vahvistamiseen määrätietoisesti. Lisäksi se, että johtaja on empaattinen eli osaa huomioida toisen ihmisen näkökulman, lähestyä ihmistä ja ymmärtää prosessia oman kokemuksensa kautta, antaa valmiutta huomioida hankittua uutta osaamista yksilötasolla. Henkilöstöjohtamisen taitojen merkitys perustuu osaksi sosiaali- ja terveysalan koulutuksellisiin seikkoihin, osaksi oman mielenkiinnon pohjalle. Muita haastateltujen mainitsemia valmiuksia olivat realiteettien ymmärtäminen, tulevaisuuden visiointi ja hyvä epävarmuuden sietokyky. Johtajan esimerkillisyys toimii erityisesti tasavertaisuuden viestittämisessä niin asiakkaiden/asukkaiden kuin henkilöstönkin kohdalla. Valmius on myös tietoisuutta osaamisen merkityksestä ja pyrkimystä ydinosaamisen määrittelemiseksi organisaatiossa.

Julkisten palveluorganisaatioiden johtajista neljä korosti vahvaa asiantuntijuuden näkemystä valmiuksissaan, mikä perustuu sosiaali- ja terveysalan koulutus pohjaan ja vahvaan työkokemukseen. Johtajalla tulee olla paljon tietoa asioista ja hänen tulee olla koulututtunut. Johtaminen edellyttää ajan hermolla pysymistä, jotta työyhteisöä ja koko organisaatiota voi viedä eteenpäin. Asiantuntijuus tarkoittaa sekä substanssin osaamista että johtamisen ja siihen vaikuttavien tekijöiden ymmärtämistä, mikä puolestaan vahvistaa uskottavuutta työn tuntemisen kautta. Kokonaisuuden hallinta valmiutena tarkoittaa kunnan palvelu- ja väestörakenteen hahmottamista, elinolosuhteiden ja palvelutuotannon koordinoimista ja integroimista sosiaali- ja terveyspalveluihin. Muita johtamiseen liittyviä valmiuksia olivat pitkäjänteisyys, hyvä jäsentämiskyky, tavoitteellisuus ja delegoinnin osaaminen. Avoimuuden ylläpitäminen, ryhmädynamiikan ja erilaisten näkökulmien, ilmiöiden ymmärtäminen sekä huomioiminen päätöksenteossa kuuluvat johtajan sosiaaliin valmiuksiin ja yhdessä luotettavuuden sekä kuuntelutaidon myötä toimivat organisaation ilmapiirin rakennusaineina. Valmiuksien lähtökohtina johtamisajattelussa toimivat myös osaamisen kehittämisen elementtien löytäminen ja sitä kautta ihmisten tekemisen mahdollistaminen.

Missä asioissa johtajat sitten haluaisivat kehittää itseään ja millaisia keinoja heillä voisi olla käytettävissään? Yksityisten palveluorganisaatioiden johtajat haluaisivat kehittyä talousjohtamisessa ja siihen liittyvissä asioissa. Neljä johtajaa korosti talousosaamisen merkitystä ja johtajan valmiuksien kehittämistä lisäkoulutuksella tai toisaalta ajankäytöl-

listä organisointia talousasioihin perehtymisessä. Luottamuksen vahvistaminen muiden osaamisesta ja sitä kautta rohkeuden lisääminen tehtävien delegointiin olivat kehitettäviä johtajan valmiuksia. Myös palautteen annossa ja kannustamiskeinojen etsimisessä koettiin vajetta. Henkilöstöhallintoonkin, jonka monet johtajat kokivat vahvana alueenaan, uskottiin tarvittavan uutta osaamista ja vahvistusta. Muutokset organisaatioissa ja toiminnassa vaativat aikansa, mikä merkitsee kärsivällisyyden lisäämisen oivaltamista johtamistyössä. Johtaja tarvitsee itseilmaisun taitoa ja kielenhallintaa erityisesti sidosryhmien informoimisessa sekä arviointikykyä erilaisten tilanteiden kielelliseen ulosantiin. Johtaja kehittää osaamistaan tietoa ja taitoa hankkimalla, kirjallisuuteen perehtymällä ja koulutautumalla. Palautteen antoa voisi kehittää muuttamalla omaa työskentelytapaansa suuntaan, joka huomioisi asiaa riittävästi.

Julkiset johtajat lähtisivät itsensä kehittämisessä liikkeelle työajan hallinnan ja tehtävien priorisoinnin näkökulmasta. Kolmen johtajan mielestä työajan ja omien tehtävien rajaamisessa on paljon kehitettävää, joka vaatii jämäkkyyttä erilaisten organisaation sisältä ja ulkoa tulevien haasteiden valinnassa ja aikatauluttamisessa oikeassa suhteessa. Monenlaiset projektit ja työohjelmat vievät aikaa ja energiaa. Eräs johtaja kuvaa sosiaali- ja terveysjohtamista osuvasti: *”Pienehköissä paikoissa tää on niin kuin semmoinen suo, että miten sitä yleensä selviää”*. Vanhoista rutiineista pitäisi pystyä luopumaan ja miettiä tekemisen sekä toiminnan vaikutuksia. Työ ei lopu tekemällä, vaan se tulisi osata kohdentaa oikein. Toisin sanoen tietynlainen työn seuranta ja arviointi sekä prosessien ohjaus voisivat toimia kehittävinä elementteinä myös johtajan työssä ja antaa ymmärrystä sekä arviointikykyä kokonaisuuden hallintaan. Ihmisten johtamisen taidot edellyttävät aina kehittämistä. Esimiestäidot vaativat vahvistusta, rohkeutta ja tukea siinä, että johtajana pystyy olemaan suunnitelmallinen, johdonmukainen, avoin, asiakaslähtöinen, joustava ja tasa-arvoinen. Ihmisten johtamisessa voi olla vaikeaa tunteiden huomiointi ja todellinen ymmärtäminen, joissa voi kuitenkin aina kehittyä. Suunnitelmallisuus on johtamisvalmiutta, joka kytkeytyy tulevaisuusajatteluun ts. visionäärisyyteen. Talousosaaminenkaan ei ole itsestään selvää, vaan johtaja tarvitsee uutta ja ajankohtaista tietoa tässä osa-alueessa. Keinoina johtamisvalmiuksien kehittämiseen toimivat koulutus, työnohjaus, opiskelu, benchmarking, mentorointi ja itsereflektointi.

Yhteenvetona teoreettisen mallin toteutuminen inhimillisessä ja sosiaalisessa ulottuvuudessa näkyy johtajan osaamisessa rakentaa arvopohjaa organisaatiossa oikeudenmukaisuuden periaatteella. Vaikka oikeudenmukaisuus ei ole kaikkein tärkein arvo haastateltujen johtajien valinnoissa, se kulkee kuitenkin vahvasti asiakaslähtöisyydessä ja palvelutuotannon laadullisuuden kehittämisessä. Oikeudenmukaisuus kohdistuu erityisesti palvelujen saatavuuteen ja perustehtävän toteutumiseen. Työyhteisössä se tarkoittaa johtajan valmiutta tiedostaa ja mahdollistaa moninainen osaaminen. Johtajaa motivoivat työn haasteellisuus ja vaativuus sekä itsenäisyys, vaikuttamisen mahdollisuus ja organisaation innostunut ilmapiiri. Johtajan esimerkillisyys näkyy vuorovaikutteisuuden ja innostuneisuuden lisääntymisenä kehittämistyössä. Yksityisten johtajien valmiudet henkilöstöjohtamisessa ja julkisten johtajien valmiudet asiantuntijuudessa perustuvat sosiaali- ja terveysalan koulutuksellisuuteen. Tältä taustalta molemmat pyrkivät tiedostamaan osaamisen merkityksen, kehittämisen ja mahdollistamisen organisaatioissaan. Ihmisten johtamisessa tarvitaan rohkeutta, uutta osaamista, tukea ja jatkuvaa vahvistamista.

5.2.2. Toiminta osaamisen arvioimista ja kehittämistä

Muodostetun teoreettisen mallin inhimillisessä ja rakenteellisessa ulottuvuudessa sijaitseva toiminnan alue koostuu organisaation strategisista toiminnoista osaamisen arvioinnissa, suunnittelussa ja kehittämisessä. Tämän osa-alueen testaamisen tavoitteena uudella aineistolla oli varmistaa mallin (ks. kuvio 22 s. 181) toimivuus inhimillisessä ja rakenteellisessa ulottuvuudessa. Tutkimusvaihe II:n neljännessä ja viidennessä haastattelukysymyksessä perehdyttiin organisaation lähitulevaisuuden kehittämistavoitteisiin ja käytössä oleviin osaamisen arvioimisen toimenpiteisiin (liite 5). Organisaation konkreettiset kehittämisalueet voivat olla meneillään olevia toimintoja tai tulevaisuuden haasteita, joiden täsmentämiseen tarvitaan erilaisia menetelmiä ja toimenpiteitä. Osaamisen strategisuus toteutuu vahvana toiminnan alueella.

Neljän yksityisen palveluorganisaation johtajan haastattelussa korostui vahvana laatutyön kehittäminen ja läpivieminen organisaation kaikilla osa-alueilla kokonaisvaltaisesti. Eriytisesti laatutyön kehittäminen nähtiin johtamistyön välineenä, joka mahdollistaa puutteita

den löytämisen ja sen kautta toiminnan parantamisen. Laadunhallinta tulee näkyä vahvasti kaikessa organisaation toiminnassa. Tärkeiksi kehittämistä vaativiksi alueiksi nousivat laaturyön lisäksi henkilöstöön ja työn sisältöön liittyvät seikat. Koulutuksen hankkimisella henkilöstölle lisätään mahdollisuuksia vastata muuttuviin palvelutarpeisiin. Hoito- ja hoivatyössä palvelutoiminnalta odotetaan ennen kaikkea perushoidon osaamista, mutta myös kaikenlaisen erikoisosaamisen hallintaa. Työ on muuttunut korjaavasta ja ylläpitävästä toiminnasta enemmän opettavaan ja kasvattavaan suuntaan. Jopa asioitten dokumentoimisen oppiminen vaatii uudenlaista asennoitumista työssä. Tärkeiksi kehittämis-kohteiksi määriteltiin myös henkilöstön vastuualueiden täsmentäminen ja työssä jaksamisesta huolehtiminen. Työn sisällöllisinä mahdollisuuksina pidettiin lisäksi asiakastyön sisällön mielekkyyden rikastamista, kotiin vietyjen palvelujen kehittämistä, palvelujen turvallisuuden parantamista koskien dementia-työtä ja yleistä perustyön monipuolistamista. Muut kehittämiskohteet liittyivät johtamisjärjestelmän rakentamiseen, prosessointiin ja päivittämiseen sekä tulevaisuuden pitkäjänteisiin suunnitelmiin, kuten yhteisen sisäisen yrityskulttuurin luomiseen, organisaation laajennushankkeisiin ja toiminnan visioimiseen viisi – kymmenen vuotta eteenpäin.

Julkisten palveluorganisaatioiden johtajien kehittämistavoitteet heijastavat toiminnallista tehokkuutta ja henkilöstöä koskevaa ajattelua. Neljä johtajaa korosti henkilöstön motivaation, ammattitaidon, työkyvyn ja jaksamisen ylläpidosta huolehtimista. Työntekijöiden itseluottamusta tulisi vahvistaa oman osaamisensa tunnistamisessa ja käyttöönotossa. Erityisesti kehittämistyössä tulisi huomioida ikääntyvät työntekijät ja heidän voimavarojensa sekä osaamisensa oikeanlainen vahvistaminen ja hyödyntäminen. Toiminnallista tehokkuutta voidaan kuvata esimerkiksi kaupungin tai kunnan strategian vientinä työhön ja tehtäväkuviin, jotta toiminta-ajatus ymmärrettäisiin oikealla tavalla tai uusina toimintamalleina, jotka takaavat työn tuloksellisuuden. Strategia ohjaa työtä ja näkyy taloussuunnitelmissa, työohjelmissa ja kehittämishankkeissa. Innovatiiviset kokeilu- ja kehittämishankkeet sekä erityisosaamisalueitten käyttöönotto tiimeissä parantavat toimivuutta, auttavat erilaisuuden hyväksymisessä ja innostavat henkilöstöä työssään. Kehityksen virrassa on pyrittävä pysymään ja muutoshasteisiin vastaamaan huomioimalla henkilöstön saatavuus, kansainvälistyminen, henkilöstön ja asiakaskunnan ikääntyminen sekä asiakaiden muuttuvat palvelutarpeet. Kunnan kasvupaineet voivat aiheuttaa myös muutos-

herkkyyttä palvelurakenteessa. Asiakaspalautejärjestelmän käyttöönotolla voidaan kehittää palvelujen laatua ja määritellä niiden riittävyttä suhteessa tarpeisiin. Erityisesti palvelujen laadun ja asiakaslähtöisen ajattelun syventämisen huomioi kolme julkisen organisaation haastateltua johtajaa. Lisäksi kaksi johtajaa kehittäisi yhteistyötä sisäisesti asiakkaiden kanssa ja henkilöstön kesken sekä laaja-alaisemmin seudullisesti.

Johtajille etukäteen lähetettyyn haastattelulomakkeeseen (liite 5) oli koottu ehdotelma osaamisen arviointiin ja kehittämiseen tarvittavista toimenpiteistä. Näistä heidän tuli osoittaa käytössä olevat toimenpiteet ja ne, joihin olisi tarvetta organisaatiossa. Seuraavassa taulukossa 21 ovat yhteenvetona molempien organisaatioryhmien käyttämät ja lisättävissä olevat toimenpiteet. Lukumäärät tarkoittavat aina yksittäisen johtajan toimenpidevalintoja julkisissa ja yksityisissä organisaatioissa sekä tarvesarakkeessa molempien ryhmien yhteenlaskettua arviota tarvittavista osaamisen arvioimisen ja kehittämisen toimenpiteistä.

Taulukko 21. Toimenpiteet ja tarpeet osaamisen arvioimisessa ja kehittämisessä toisen vaiheen haastatelluilla johtajilla.

Toimenpiteet	Julkiset	Yksityiset	Tarve
Henkilöstötilinpäätös tai -raportti	4	–	1
Strategiat tai toimintaideologiat	4	3	1
Kehityskeskustelut	6	6	1
Johtajuusarviointit	3	2	2
Osaamiskartoitukset	1	2	7
Koulutussuunnitelmat	2	2	5
Perehdytysuunnitelma	5	4	1
Delegointi	5	3	
Tiimityömuodot	3	4	
Mentorointi	–	1	2
Työnohjaus	6	6	
Ilmapiirikartoitus	4	3	2
Työn vaativuuden arviointi	6	–	
Itsearviointi	2	5	
Laatutyömuodot	2	5	2
Keskustelufoorumit	4	4	3
Palautejärjestelmät	3	3	3
Muita, mitä: Jet-koulutus, pedagogisten johtamistaitojen hankkiminen	1 N=6	– N=6	– N=12

Taulukossa 21 olevista toimenpiteistä osaa toteutetaan säännöllisesti ja määrätietoisesti, osaa voidaan pitää satunnaisena harvinaisuutena. Kehityskeskustelut toteutetaan aktiivisesti ja säännönmukaisesti jokaisessa tutkimuksen kohteena olevassa organisaatioissa kerran vuodessa vähintään, joissakin jopa kaksi kertaa vuodessa. Samoin kaikissa organisaatioissa käytetään työnhajausta varsin laajasti kaikilla tasoilla ja erityisesti tarvittaessa. Kehityskeskustelujen ympärille sitoutuu usein osaamisen ja osaamistarpeen määrittelyä ja niiden tuottamaa tietoa käytetään koulutuksien suunnittelussa. Samoin kehityskeskustelut toimivat jonkin verran palautteenantoprosessina. Tutkimuksessa mukana olleissa julkisissa organisaatioissa on kaikissa toteutettu työn vaativuuden arviointi, mikä ei ole käytössä yksityisissä organisaatioissa. Perehdytysuunnitelma ja työtehtävien sekä vastuun delegointi kuuluu julkisten organisaatioiden toimenpiteisiin vahvasti, kun taas itsearviointia ja moninaisia laatutyömuotoja käytetään yksityisissä organisaatioissa enemmän. Erilaiset keskustelufoorumit ovat suhteellisen hyvin käytössä molemmissa organisaatioryhmissä.

Useimmissa haastatelluissa organisaatioissa varsinaisia koulutussuunnitelmia ei tehdä ollenkaan. Aloitteet koulutuksiin menemisistä tulevat pääasiassa työntekijöiltä ja niihin voi osallistua, jos työnantaja katsoo koulutuksen tarpeelliseksi ja taloudellisesti mahdolliseksi. Organisaatiot, joissa koulutussuunnitelmat toteutetaan, tekevät ne pitkäjänteisen suunnitteluna esim. kolmen vuoden periodeissa ja tarkistavat toteutumista vuoden välein. Yksityisissä organisaatioissa ei henkilöstötilinpäätöksiä tai -raportteja eikä työn vaativuuden arviointeja toteuteta ja mentorointi ei ole saavuttanut merkittävästi kumpaakaan organisaatioryhmää. Osaamiskartoituksia ja johtajuusarviointeja ei ole otettu käyttöön vielä kovin monessa organisaatiossa, vaikka asiaa on harkittu. Eräässä yksityisessä organisaatiossa henkilöstö tekee johtajuusarvioinnin noin kahden vuoden välein, josta seuraava johtajan siteeraus.

”Teetän henkilöstöllä itsestäni arvioinnin ja sitä kautta sitten katson rehellisesti siitä, että minkä näköisenä mut nähdään ja laitan ne eri osa-alueet, mitä mä teen tässä työssä ja mä oon saanut sieltä sitten sen palautteen mukaan. Mä sit aina mietin, että mitä mun pitää korjata ja mistä mä voin olla tyytyväinen”. (Y)

Molempien organisaatioryhmien tarpeet erilaisten osaamisen arvioimisen ja kehittämisen toimenpiteistä voidaan yhdistää asian näkyvyyden vahvistamiseksi. Haastatellut julkisten ja yksityisten palveluorganisaatioiden johtajat arvelivat tarvetta olevan erityisesti osaa-

symykset 6a ja b sekä 7a ja b (liite 5) etsivät vastauksia osaamisen hyödyntämiseen, kannustamiseen ja vuorovaikutuksen arvioimiseen sekä kehittämiseen.

Henkilöstön osaamista, oppimista ja tietämystä hyödyntävät neljä yksityisten palveluorganisaatioiden johtajaa huomioimalla erityisosaamisalueita ja mahdollistamalla luovasti yksilön taipumusten toteuttamisen. Erilaisten palautekeskusteluiden kautta pyritään saamaan esiin yksilön vahvuudet, joiden käyttöön ottoon johtaja pyrkii puolestaan vaikuttamaan motivaatiota tukemalla. Tällaisia erityisosaamisia voivat olla esimerkiksi asiakastyössä ryhmätyötaitot ja liikunnalliset, taiteelliset sekä tekniset osaamiset. Hyödyntäminen tapahtuu myös lisäämällä vastuuta, kuten nimeämällä henkilöitä asiantuntijatehtäviin tai erityistä osaamista vaativiin tehtäviin. Tehtäviä delegoimalla, antamalla osaamista vaativia tehtäviä voidaan vahvistaa ja mahdollistaa yksilön urakehitystä. Pitkien koulutuksien kautta saatu hyöty kanavoidaan vapauteen toimia ammattiosaamisen sisällä, jota voidaan organisaation sisäisellä rekrytoinnilla kohdentaa oikein. Yksityisissä organisaatioissa yhteisöllisyyttä hyödynnetään myös asiakkaiden kohdalla ottamalla käyttöön heidän erityisosaamistaan mahdollisuuksien mukaan. Osaamisen hyödyntämistä kuvaa seuraava yksityisen organisaation johtajan siteeraus.

”Erityisvastuualueita nimetään...on haava- ja hygieni- ja jalkahoitovastaavaa ja vaippavastaava, hoitotarvikevastaava. Pyritään aina hyödyntämään se, että se osaaminen tulisi käyttöön, ettei se vaan jää sitten paperille, että olen tämmöisiä ja tämmöisiä tehnyt”. (Y)

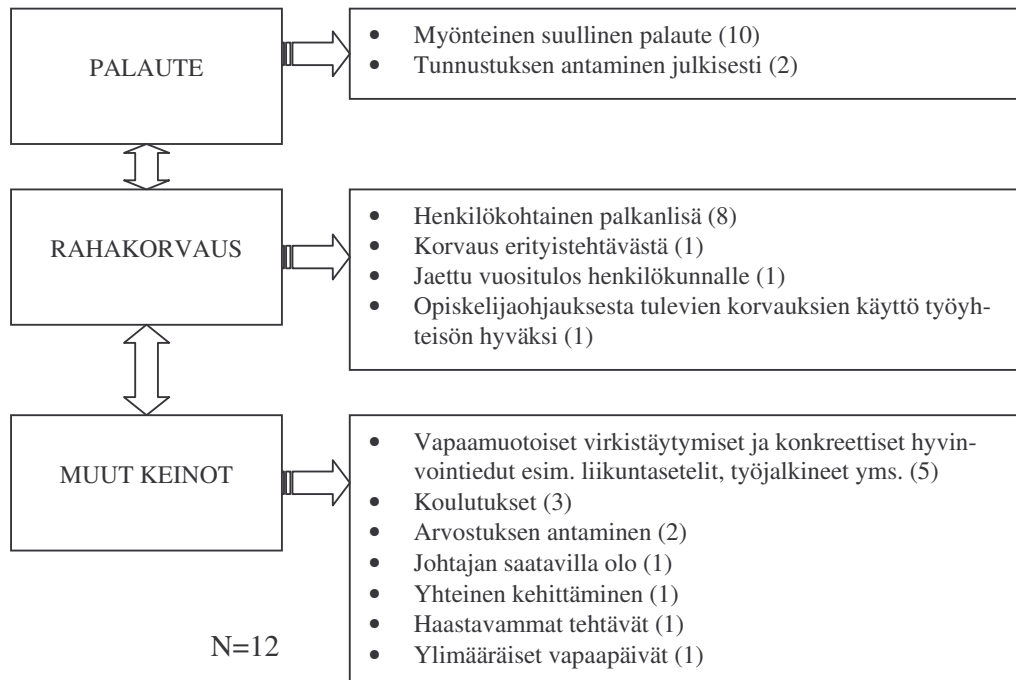
Julkisten palveluorganisaatioiden johtajien vastauksissa henkilöstön osaamisen, oppimisen ja tietämyksen hyödyntäminen näyttäytyy enemmän sisäisen ilmapiirin rakentamisena ja osaamisen suuntaamisena. Toiminnan suunnittelussa ja valmistelussa tarvitaan erityistaitoja, joten henkilökohtaisen kiinnostuksen ja vahvuuksien huomioiminen tehtävien jakamisessa vaatii johtajan panosta tukemisessa ja yhteisen hengen muodostamisessa. Kokeilu- ja kehittämishankkeet sekä irrottaminen perustehtävästä tekemään esimerkiksi projektityötä ovat osaamisen hyödyntämistä parhaimmillaan. Erilaisten työtä rikastavien menetelmien luova soveltaminen ja vastuun antaminen lisäävät työntekijöiden tietämyksen näkymistä työyhteisöissä. Tällaisina menetelminä voivat toimia sisäiset työpajat, työparien uudelleen muodostaminen ja näkemyksiä sekä ideoita esiin tuovat keskusteluforumit. Tiedon jakamisen varmistaminen edellyttämällä jokaiselta koulutuspalautteiden

antamista ja mahdollista muiden kouluttamista osaamisen perusteella voi aiheuttaa työssä kulttuurimuutoksen, mikä tähtää optimaaliseen osaamisen, oppimisen ja tietämyksen hyödyntämiseen. Näistä johtajien ajatuksista seuraavat siteeraukset.

”Sit se että kuunnellaan ja se tieto...niin yritän saada esiin ja tukea sitten taas heitä siinä, mitä siellä on meneillään ja lähtemällä mukaan tai jos sieltä tulee jotain mitä pitää kehittää, niin sitten taas pitämällä silmät auki muualle, että voidaanks me läh-tee johonkin”. (J)

”On oikein mukava havaita, että miten ihmiset, kun ne saa vastuuta, niin ne tekee tosissaan töitä”. (J)

Millaisia kannustamisen keinoja molempien organisaatioryhmien johtajilla on sitten käytössään? Kannustamisella pyritään henkilöstön motivaation ja osaamisen ylläpitämi- seen ja lisäämiseen sekä työyhteisön hyvinvointiin kokonaisuudessaan. Kannustamisen keinot ovat periaatteessa haastateltujen johtajien mukaan melko minimaaliset ja vaatimat- tomatkin.



Kuvio 23. Kannustamisen keinot toisen vaiheen haastatelluilla johtajilla.

Kuviossa 23 keinot on kategorioitu aihekohtaisesti ja jaettu omiin osioihinsa, joiden sisältämät lukumäärät ilmoittavat asian määrällisen arvon yhteisesti molempien organisaatioryhmien johtajien haastatteluiden perusteella. Kuviossa ei erotella julkisten ja yksityisten organisaatioiden keinoja toisistaan, vaan ne on yhdistetty asian havainnollistettavuuden parantamiseksi. Keinojen toteuttamismahdollisuus riippuu aina organisaatiomuodosta ja myös jokaisesta organisaatiosta. Kategoriat muodostuvat palautteesta, rahakorvauksesta ja muista keinoista, jotka sisältävät jokainen omat eriteltyt osionsa. Näistä osioista tärkeimmiksi ylsivät 1) suullisen palautteen antaminen, 2) henkilökohtainen palkanlisä ja 3) vapaamuotoiset virkistytymiskeinot, kuten erilaiset yhteiset teemapäivät ja retket sekä konkreettiset materiaaliset hyvinvointiedut, kuten liikuntasetelit ja työjalkineet. Koulutukseen pääseminen ja uuden omaksutun asian hyödyntäminen työssä voivat toimia kannustamisen keinoina ja työtä kohtaan osoitettu arvostus tai julkinen tunnustus voivat vahvistaa työntekijän kehittymishalua osaamisessa. Rahakorvaus on pieni osoitus pitempään hoidetusta ja vastuullisesta tehtävästä. Palautteen antaminen koetaan useimmiten parhaana tapana innostaa, mutta sen oikea-aikainen ilmaiseminen arveluttaa johtajia. Erään johtajan mielestä on tärkeää kannustaa silloin, kun tulee vaikeuksia eteen jonkun hankkeen tai asiakastilanteen kanssa. Useimpien mielestä taas palautteen tulee olla kehittävä, suora ja positiivinen. ” *Mun mielestä sulka hattuun kuuluu sille, joka sen on ansainnutkin, että semmoisesta hyvästä ideasta palautteen antaminen*” kuvaa parhaimmillaan johtajan asennoitumista.

Vuorovaikutuksen, palautteen annon ja tiedonkulun sujumisen arvioimista organisaatiossa ja keinoja vuorovaikutuksen kehittämiseen koskivat kysymykset 7a ja b. Kaksi yksityisten palveluorganisaatioiden haastatelluista johtajista arvioi vuorovaikutuksen sujumisen organisaatiossaan hyväksi, muut johtajat uskoivat sen olevan melko avointa, mutta vaativan parantamista. Avoin vuorovaikutus voidaan kokea vahvuudeksi ja onnistuneeksi, kun sen katsotaan toimivan työmenetelmänä organisaatiossa ja silloinkin se on taitolaji. Vuorovaikutus liittyy aina arvoihin ja edellyttää vilpittömyyttä asioitten nostamisessa yhteiseen käsittelyyn. Palautteen antaminen sujui kahden yksityisen johtajan mukaan hyvin, muut uskoivat siinä olevan kehittämisen varaa keinojen etsimisen kautta. Eräs johtaja arveli, että ”*ruokahalu kasvaa syödessä*” ja henkilökohtaista palautetta sekä kontaktia odotetaan yhä kasvavassa määrin. Kaikkien yksityisten organisaatioiden tiedonkulussa

johtajat kokivat olevan toivomisen varaa, vaikka erilaisia tehostavia menetelmiä oli kehitetty ja otettu käyttöön. Tällaisina mainittiin sähköpostijärjestelmät, kirjalliset paperiveriot, ilmoitustaulut, viestivihot, muistiot ja keskustelufoorumeiden lisääminen. Edellytyksenä tiedonkulun sujumiselle on aina myös se, että tieto kulkee joka suuntaan ja on luotettavaa.

Julkisten palveluorganisaatioiden johtajien arvioinnit vuorovaikutuksen, palautteen annon ja tiedonkulun sujumisesta olivat varsin samansuuntaisia yksityisten johtajien arviointien kanssa. Oikeastaan mikään näistä ei toimi riittävän hyvin, vaan tarvitaan jatkuvaa kehittämistä. Vuorovaikutus on kahden johtajan mielestä lisääntynyt ja luontevaa uskallusta kysymyksiä tekemiseen alkaa löytyä herkemmin. Lisääntyminen näkyy erityisesti eri sektoreiden ja esimiesten välillä. Välittömän palautteen antamista tulee kehittää ja opetella. Kehityskeskustelut ja erilaiset keskustelufoorumit antavat mahdollisuuksia pysähtyä palautteen antoon, mutta harvemmin toteutettuina ne eivät todennäköisesti tarjoa sitä riittävästi. Tiedottaminen on jokapäiväistä työtä, joka välillä voi takerrella organisaation kasvun myötä.

Keinot vuorovaikutuksen kehittämiseen organisaatioissa voidaan jakaa kategorioihin, jotka ovat 1) säännönmukaiset keskustelufoorumit, 2) johtajan esimerkillisyys, 3) konkreettiset kehittämistoimenpiteet ja 4) muut menetelmälliset keinot. Kategorioihin on sisällytetty molempien organisaatioryhmien johtajien käyttämät tai esittämät mahdollisuudet. Tärkeimmiksi vuorovaikutuksellisuutta vahvistaviksi keinoiksi yhdeksän johtajaa koki säännönmukaiset palaverit ja kokoukset, joihin sisältyvät myös vertaistukipalaverit ja laajemmat yhteisökokoukset. Pelkät keskustelufoorumit eivät sellaisenaan riitä, vaan tarvitaan johtajan esimerkillisyyttä avoimuuden viestittämisessä ja vuorovaikutuksellisten mahdollisuuksien luomisessa. Kannustaminen vuorovaikutteiseen toimintaan tapahtuu rakentavilla palautteilla ja rohkaisemalla keskusteluun. Johtaja voi läsnäolollaan työyhteisössä viestittää yhteydenoton mahdollisuutta, työn arvostusta, arvojen merkitystä ja korostaa vuorovaikutteista asioiden hoitamista. Vaikuttamalla organisaation ilmapiiriin voidaan luoda ja kehittää yhdessä tekemisen toimintamalleja työssä. Yhteensä neljä haastateltua julkista ja yksityistä johtajaa piti tärkeänä esimerkillisyyttä vuorovaikutuksen kehittämisessä.

Konkreettisina vuorovaikutuksen kehittämistoimenpiteinä nousivat erilaiset koulutukset esim. tiimityö- ja NLP -koulutukset, kehittämishankkeet ja työnohjaus. Keskustelujen ja arviointien pohjalta voidaan suunnitella kehittämispäiviä, jotka tähtäävät vuorovaikutuksellisuuden vahvistamiseen. Tarvittaessa näihin voidaan liittää ulkopuolinen tukimahdollisuus. Sähköpostin aktiivinen hyödyntäminen, samoin kuin kahvitaukojen ja vapaiden tilanteiden hyväksikäyttö ovat tarpeellisia ja huomioitavia seikkoja työyhteisöissä.

Muina menetelmällisinä keinoina voidaan mainita keskustelutapojen ja aiheiden kehittäminen ts. toimivan rungon rakentaminen keskustelutilanteisiin niin työntekijän ja asiakkaan kuin työntekijän ja johtajan/esimiehen välille. Puheenjohtajuuden kierrättäminen kokouksissa, käsiteltävien asioiden nimeäminen teemoihin ja pienempien työryhmien käyttäminen kokousten sisällä ovat käyttökelpoisia toimenpiteitä haastateltujen johtajien mielestä. Isommissa ryhmissä yksilöiden vuorovaikutteinen puhuminen saattaa rajoittaa, kun taas pienemmissä ryhmissä uskallusta löytyy helpommin oman mielipiteen kertomiseen. Kokousten päätteeksi jotkut johtajat ovat rakentaneet kokousta koskevan arvioinnin vuorovaikutuksen onnistumisesta ja sen pohjalta pyrkineet varmistamaan tiedonkulun vastavuoroisuuden. Tiedonkulussa on tärkeää aina vahvistaa saumakohtia ja tarkistaa tietoketjun toimivuus. Lisäksi tarvitaan yksilön aktiivista itseohjautuvuutta tiedon vastaanottamisessa, hankkimisessa ja tuottamisessa. Jokaisella yksilöllä on oma vastuu tiedonkulun ja vuorovaikutuksen sujumisessa.

Yhteenvetona teoreettisen mallin toteutuminen sosiaalisessa ja rakenteellisessa näkökulmassa ilmenee ilmapiirin merkityksen hahmottamisena. Ilmapiirin tulee olla kannustavaa, innostavaa ja suhteellisen avointa, jotta osaamista voidaan hyödyntää optimaalisesti. Kannustamiskeinoista vuorovaikutteisen palautteen uskotaan tehoavan parhaiten, vaikka johtajat toisaalta kokevat puutteita omissa valmiuksissaan antaa palautetta. Vuorovaikutuksellisuutta voidaan vahvistaa säännönmukaisilla keskustelufoorumeilla, joissa johtajan tehtävänä on viestittää esimerkillisyyttä avoimeen ja vuorovaikutteiseen toimintaan organisaatiossa. Toiminnan onnistuminen edellyttää lisäksi rohkeuden ylläpitämistä vastavuoroiseen tiedonkulkuun organisaation jokaisella tasolla. Osaamisen ja oppimisen huomioiminen sekä suuntaaminen ovat luovaa, mutta suunnitelmallista toimintaa, johon sisältyvät myös ilmapiirin arvosidonnaisuus ja toiminnan strategisuus.

5.2.4. Johtamisen osaaminen edellyttää toimivaa tukea

Organisaation jokainen jäsen tarvitsee tukea, jotta työyhteisö voi toimia tehokkaasti, tuottavasti ja hyvinvoivasti. Teoreettisen mallin (ks. kuvio 22 s. 181) mukaan tuen antaminen ja saaminen muodostavat yhteen liittävän rakenteen osaamisen, toiminnan ja ilmapiirin välillä inhimillisessä, rakenteellisessa ja sosiaalisessa kokonaisuudessa. Rakenteen toimivuus edellyttää testaamista uudella aineistolla, joka vahvistaa mallin ja kokonaisuuden ymmärrettävyyttä. Tätä teemaa käsittelevät kysymykset 8a ja b, 9 ja 10a ja b (liite 5), jotka keskittyvät tuen koordinointiin organisatorisesti ja johtamislähtöisesti. Hallinnollisen työnohjauksen merkityksen hahmottaminen yhtenä tukijärjestelmänä johtamisen osaamisessa ja osaamisen johtamisessa päättää toisen vaiheen tutkimuksen johtajien haastatteluiden analyysin.

Tuen antamisen ja saamisen organisaatioissaan yksityisten palveluorganisaatioiden johtajat pyrkivät varmistamaan hyvin erilaisin periaatein, joista nousivat merkittävimmiksi työnohjaus, organisaation johtamisjärjestelmä ja vuorovaikutteinen ilmapiiri. Mahdollisuus työnohjaukseen osallistumiseen järjestetään jokaisessa organisaatiossa tarpeesta riippuen, mutta kolme johtajaa piti sitä erityisen merkittävänä, lähes ”henkiinjäämiskeinona”. Toimiva johtamisjärjestelmä ja portaittainen organisaatorakenne auttavat tasaaamaan tuen tarpeen ja tarjonnan välistä tilaa. Useampi lähiesimies tai vastaavan alueen johtaja ovat lähempänä perustyötä tekeviä yksilöitä ja johtamisjärjestelmän yhtenäiset linjat takaavat selkeän toiminnan niin tuen hakemisessa kuin sen suuntaamisessa. Vuorovaikutteisella ilmapiirillä on oma merkittävä asemansa. Johtajan tehtävänä ilmapiirin luomisessa on pyrkiä yhteisöllisen ajattelun ja uudenlaisen kulttuurin oppimisen kautta rakentamaan kannustavaa, vastuullisesti kuuntelevaa ja avointa organisaatiota. Yhteistyön onnistumisen varmistaminen edellyttää henkilökemioiden huomioimista, palautejärjestelmien ja kehityskeskusteluiden käyttöä sekä johtajan joustavaa saatavilla oloa tarvittaessa. Erilaisten keskustelufoorumien ja vertaistuellisten palaverien järjestäminen antaa aina mahdollisuuden tuen antamiseen ja saamiseen organisaatiossa. Jos ristiriitojen käsittely ei kuitenkaan onnistu työyhteisössä, on jokaisella mahdollisuus ulkopuoliseen tukeen esimerkiksi työterveyshuollon kautta.

Tukea viestivän ilmapiirin luomisella on kaikkein tärkein merkitys viiden julkisten palveluorganisaatioiden johtajan mielestä. Puhumaan kannustaminen, havaintojen tekeminen ja ihmisten kuunteleminen edellyttää toisaalta johtajan saatavilla oloa, luottamuksellisuutta ja avoimia, rehellisiä suhteita ihmisten kanssa, toisaalta vastavuoroisuuden merkityksen ymmärtämistä. Ajan ja tilan antaminen ongelmatilanteiden käsittelylle vaatii johtajan paneutumista asiaan ja erilaisten keskustelufoorumien sekä tapaamisten säännöllistä järjestämistä. Tarvitaan myös jatkuvaa arviointia, virallisia kehityskeskusteluja ja erityistapauksia varten ohjeistuksia sekä ohjelmia. Johtamisjärjestelmälläkin on oma merkityksensä, joskaan se ei saanut erityistä painoarvoa työyhteisön tukemisessa. Julkisista johtajista kolme piti tärkeänä tukimuotona työnohjausta. Muun ulkopuolisen tuen mahdollisuus on myös aina olemassa vaativimmissa asioissa. Erään johtajan mielestä johtamiskulttuurissa tapahtuva muutos keskustelelevampaan toimintaan ja päätöksentekoon edellyttää uutta oppimista organisaatioissa.

Millaisia tukijärjestelmiä johtajilla sitten on käytössään omassa johtamistyössään? Mistä johtajat saavat tukea työhönsä? Kysymyksellä 8b (liite 5) haettiin vastauksia johtajan tuen saamisen mahdollisuuksiin. Haastatelluilla johtajilla oli tarjolla monia vaihtoehtoja, joita he käyttivät säännöllisesti tai joiden he tiedostivat olevan olemassa optimaalisessa mielessä, mutta ei kuitenkaan aina käytettävissä.

Taulukko 22. Johtajien käyttämät tukijärjestelmät.

Tukijärjestelmä	Julkiset	Yksityiset
Organisaation johto/hallitus	4	3
Johtoryhmä	3	4
Kollegat	3	2
Ulkopuoliset kollegat ja vertaisryhmät	3	2
Työnohjaus	4	5
Johtamisjärjestelmä	–	2
Esimieskoulutus	–	1
Lähityötoverit/asiantuntijuus omassa organisaatiossa	3	2
Muu tuki: läheiset, ystävät	1 N=6	1 N=6

Taulukossa 22 on kategorioitu ja koottu yhteen lukumääräisesti johtajien käyttämät tukimahdollisuudet. Kategoriat on muodostettu yksityiskohtaisesti vastausten perusteella ja osittain ne perusrakenteeltaan kytkeytyvät vahvasti toisiinsa ja menevät lomittain. Eriteltynä ne antavat kuitenkin perusteellisemman kuvan erilaisista johtamistyön tukijärjestelmistä. Haastatelluille julkisten ja yksityisten palveluorganisaatioiden johtajille hallinnollinen työnohjaus antaa merkittävän tuen johtamistyöhön huolimatta siitä, onko työnohjaus meneillään tai onko sen kokemisesta kulunut enemmän aikaa. Kaksi julkista johtajaa piti tarpeellisena hallinnollisen ryhmätyönohjauksen aloittamista, yksityisillä johtajilla yhtä lukuun ottamatta se oli meneillään tutkimushetkellä. Organisaation johdolta tai hallitukselta saatua tukea pidettiin myös tärkeänä. Oma esimies tai hallituksen puheenjohtaja toimivat kuuntelijoina ja kannustajina useimmiten, mutta aina yhteys ei toimi riittävän hyvin. Syyt voivat olla esimerkiksi toimialan tai toimijoiden erilaisuudessa ja etäisyydessä. Johtoryhmän koostumus voi olla erilainen julkisissa ja yksityisissä organisaatioissa, mutta perusajatus on yhtäläinen. Johtoryhmätyöskentely antaa johtajalle tiettyä varmuutta ja mahdollisuutta peilata omia ajatuksiaan muiden kanssa. Aina sekään ei toimi riittävän hyvin, joten tukea on etsittävä muualta.

Organisaation sisäiset tai ulkopuoliset kollegat ja ulkopuoliset vertaisryhmät perustuvat johtamisaseman tasavertaisuuteen ja puolueettomaan kokemuksellisuuteen. Kollegojen kanssa voi jakaa ja täydentää osaamista (vrt. Tampusi-Jarvala, Viitanen & Lehto 2005: 24). Ryhmät toimivat usein hyvin työnohjauksellisella periaatteella ilman varsinaista työnohjaajaa. Verkostomuotoinen kollegojen tapaaminen onnistuu suhteellisen säännöllisesti niin julkisella kuin yksityiselläkin puolella. Johtamisjärjestelmän onnistuneisuus ja johtamiskoulutus vahvistavat johtajan valmiuksia ja tukevat siltä pohjalta häntä työssään. Yhteisesti sovitun johtamisjärjestelmän merkitystä kuvaa yksityisen johtajan vastaus: *”Sitten kun sitä on opittu, niin ei kaikki tule multa kysymään kaikkea ja se helpottaa mun jaksamista”*.

Lähityötoverit ja asiantuntijuuden hyödyntäminen organisaatiossa tukevat johtajaa tiiminä, jossa annetaan aikaa ja tilaa ongelmatilanteiden käsittelylle ja ylläpidetään keskustelua ilmapiiriä. Yhdessä pohditaan ja kehitellään työhön liittyviä asioita vastavuoroisesti ja hyödynnetään jokaisen osaamista. Varsinainen oman johtamistyön arviointi ei kuiten-

kaan ole helppoa tällaisessa foorumissa. Ystävät ja läheiset tukevat johtamistyötä tekevää omalla tavallaan, lähinnä kuuntelemalla sujuvasti. Vaikka johtajalla on olemassa vaihtoehtoja työnsä tukemiseen, voi hän silti kokea olevansa niitä ilman. Tästä erään julkisen organisaation johtajan kommentti: ”*Mulla ei niin kuin siihen omaan johtamistyöhön ole... nyt mitään*”. Johtamistyön vaativuus ja vastuullisuus huomioiden tulisi jokaisen johtajan rakentaa itselleen omannäköisensä tukiverkoston.

Johtamistyö koostuu monista vaativista osa-alueista, jotka tarvitsevat tukea onnistuakseen riittävän hyvin. Yhdeksannen kysymyksen mukaan haastateltuja johtajia pyydettiin valitsemaan kolme keskeisintä tehtävääaluetta, jotka oli lueteltu etukäteen lähetetyssä puolistrukturoidussa haastattelulomakkeessa. Tehtävääalueet perustuvat tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen ja sieltä poimituihin käsitelmäärityihin. Myös ensimmäisen vaiheen tutkimuksesta nousseita empiirisiä johtamistyön kuvauksia on hyödynnetty keskeisiä tehtävääalueita muodostettaessa. Tarvittaessa jokaisen haastateltavan oli mahdollista laajentaa luetteloa omien toiveittensa mukaisesti. Taulukkoon 23 on koottu molempien organisaatioryhmien johtajien vastauksista lukumääriin perustuva tärkeysjärjestys keskeisimmistä tukea edellyttävistä johtamistyön osa-alueista.

Taulukko 23. Tukea edellyttävät johtamistyön osa-alueet.

Julkiset	Yksityiset
Henkilöstöjohtaminen (5)	Taloussuunnittelu (5)
Taloussuunnittelu (4)	Suunnittelu, Organisointi, Seuranta ja arviointi (2)
Jokin muu (3)	Koordinointi, Kehittäminen, Henkilöstöjohtaminen, Päätöksenteko, Toiminnan johtaminen ja ohjaaminen, Yhteistyö ja vuorovaikutus, Jokin muu (1)
Seuranta ja arviointi (2)	
Suunnittelu, Organisointi, Toiminnan johtaminen ja ohjaaminen, Yhteistyö ja vuorovaikutus (1)	
N=6	N=6

Henkilöstöjohtaminen on vaativin ja tukea edellyttävin tehtävääalue viiden julkisten palveluorganisaatioiden johtajan mukaan. Erityisesti tarvitaan työvälineitä henkilöstön innostamisessa, motivoimisessa ja tukemisessa. Herkkyyttä tunnistaa, hyväksyä ja ymmärtää erilaisia malleja toimia ja ajatella tulee löytyä johtamistyössä ja tämän herkkyyden niukka

kokeminen voi heijastua heikkoutena johtajalla. Ihmisiä johdettaessa tarvitaan kommunikaatiotaitoja ja vahvuutta ottaa ristiriitaisiakin asioita käsiteltäväksi työyhteisöissä. Pelisääntöjen mukaan toimimisen edellyttäminen ja toisaalta joustavuuden rajan oivaltaminen eivät ole helppoja tehtäviä, joiden selkiyttämiseen johtaja etsii rohkaisua ja tukea. Myös erityisesti tulevaisuudessa odottavat muutokset sosiaali- ja terveysalalla liittyen henkilöstön ikääntymiseen ja työvoiman saatavuuteen huolestuttavat.

Vastaavasti viisi yksityisten palveluorganisaatioiden johtajaa piti taloussuunnittelua vaativimpana tehtäväalueenaan, koska he eivät koe olevansa talousihmisiä koulutuksensa ja osaamisensa pohjalta. Taustalla on epävarmuus talouteen liittyvien tehtävien hoitamisesta varsinkin, kun organisaation toiminta laajenee ja mittavampi järjestelmä on haasteena. Johtamiskoulutukset eivät sisällä riittävästi tietoa taloushallinnosta ja toisaalta tällaisten talousasioitten pohtiminen tuntuu vievän aikaa ja energiaa muusta johtajan työstä. Ratkaisuvaihtoehtoina johtajat esittävät koulutuksellisten keinojen lisäämistä ja uuden talousvastuualueen tai -toimen perustamista organisaatioon.

Julkisten organisaatioiden johtajat arvioivat taloussuunnittelun myös varsin vaativaksi johtamistyön osa-alueeksi toiminnan laajenemisen myötä. Se koetaan hyvin tekniseksi lajiksi, jonka osaamisen kautta vaikutetaan koko toimialan asemaan. Taloussuunnittelussa ei julkisissa organisaatioissa kuitenkaan joudu olemaan aivan yksin, vaan osaamista löytyy hyvinkin läheltä organisaation sisältä. Jonkin muun tukea tarvitsevan tehtävän luettelujen lisäksi valitsi kolme julkista johtajaa. Näitä olivat ”lobbaaminen”, pitkäntähtäimen tulevaisuusajattelu ja oman esimiehen tuki erityisesti henkilöstöjohtamiseen liittyen. ”Lobbaamisessa” tarvitaan tukea ja voimavaroja, kun pyritään vaikuttamaan päättäjiin resurssien saamiseksi omalle toimialalle. Se on jatkuvaa yhteistyötä päättäjien kanssa, oman toimialan tärkeiden asioiden viestittämistä ja toisaalta päättäjien kuuntelemista. ”Lobbaaminen” tarkoittaa yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Tulevaisuusajattelu on toimialan kehittämisen kannalta olennaista eli on osattava katsoa pitemmälle kuin huomiseen.

Muista julkisten johtajien mainitsemista tukea tarvitsevista johtamistyön osa-alueista voidaan vielä mainita näkyvämpänä seuranta ja arviointi, mikä tarkoittaa välineiden löytämistä systemaattiseen arviointiin ja määrätietoista arvioinnin toteuttamista. ”Eihän min-

kään toiminnan kehittämistä oo mitään hyötyä, jos sen arviointi jää sellaiseksi löperöksi” on erään johtajan perustelu tähän asiaan. Suunnitteluun ja organisointiin liittyvää tuen tarvetta ei voi väheksyä, koska kaikkeen, erityisesti laajentuvaan toimintaan tarvitaan vahvaa näiden osa-alueiden valmiutta. Toiminnan johtamista ja ohjaamista kuvaa seuraava julkisen johtajan siteeraus.

”Pitäisi olla hyvä esiintyjä ja filmaattinen ja pitää hallita nämä sisällöt ja sitten pitää olla miellyttävä ja osata kaikkien alueitten kehittämiset, kaikkihan ne pitäisi osata...ne vaatimukset on niin mahdottomat”. (J)

Yksityisten organisaatioiden haastatellut johtajat arvioivat tarvitsevansa tukea myös suunnitteluun, organisointiin sekä seurantaan ja arviointiin, jotka kaikki liittyvät vahvasti laajentuvaan toimintaan ja toiminnan kehittämiseen. Suunnittelu tähtää kokonaisuuksien hallintaan ja organisointi kasvuun liittyvään organisaation uudelleenjärjestelyyn. Muutoksien myötä tulee tarvetta suunnitelmien päivittämiseen, johon tuovat uusia näkökulmia työn seuranta ja arviointi. Erilaisten seurantajärjestelmien käyttö jää usein vähemmälle huomiolle, kun keskitytään vain toiminnalliseen kehittämiseen. Seurannalla ja arvioinnilla on tärkeä merkitys kasvavan organisaation kokonaisrakentamisessa ja toiminnan laadun hallinnassa.

Yksityisten organisaatioiden haastatellut johtajat tarvitsevat tukea kaikilla johtamistyön alueilla hajanaisesti. Yhtiössä ei välttämättä ole kulttuuria, jossa kaikki organisaation avainhenkilöt ymmärtävät merkityksensä yhtiön kehittämisessä ja niin johtaja kokee olevansa yksin tehtävän edessä. Toiminnan johtamisessa ja ohjaamisessa johtajan roolin edellytyksenä on toimia uskalletummin arjen näkökulmaa puolustamassa ja omien sanomistensa vakuuttamisessa hallituksen suuntaan. Yhteistyö ja vuorovaikutus ovat vahvasti alaan liittyvä haaste ja johtamistehtävien sekä ajankäytön rajaaminen ja tasapainottaminen luottamalla muiden osaamiseen vaativat loputonta varmistamista ja tukea. Organisointiin ja suunnitteluun liittyvät seuraavat johtajien siteeraukset.

”Organisointi, koska minä olen hyvin väljäpipoinen, löysäranteinen ja leväperäinen, sen mä koen että se on mulle semmoinen. Mä aina pyydänkin mun henkilökunnalta siihen apua”. (Y)

”Suunnittelu, että pystyy niin kuin näkemään sitä kokonaisuutta, isoa kokonaisuutta ja siellä niitä pikku paketteja, että tavallaan pysyisi se kurssi hallussa, ettei anna pikku tuulien sitä heilutella mihinkään”. (Y)

Hallinnollisen työohjauksen merkitystä johtamisen osaamisessa ja osaamisen johtamisessa pohdittiin kysymyksessä 10a sekä kysymyksessä 10b sen merkitystä johtamistyön eri osa-alueisiin ja oman itsen kannalta (liite 5). Johtamisen osaaminen ja osaamisen johtaminen käsitteinä tuottavat vahvasti yhteneväisen työohjauksellisen näkökulman, joten niihin liittyvät pohdinnat eivät poikkea juuri toisistaan. Inhimillinen, sosiaalinen ja rakenteellinen ulottuvuus kytkeytyvät haastateltujen johtajien hallinnollisen työohjauksen merkityksiin. Tämän viimeisen kysymyksen analysointi rakentuu yhdistetysti molempien organisaatioryhmien johtajien vastauksista.

Kaikkien johtajien haastatteluiden mukaan hallinnollisella työohjauksella on suuri merkitys niin johtamisen osaamisessa kuin osaamisen johtamisessakin. Mielipiteet perustuvat vahvaan henkilökohtaiseen kokemukseen työohjauksesta. Johtamisen osaamisessa merkitys näkyy kokonaisjohtamisen osaamisen vahvistumisena. Johtaja kokee saavansa konkreettisia työnhallinnan keinoja, ideoita ja näkökulmia omaan johtamistyöhönsä. Hän voi peilata ajatuksiaan työnohjaajan tai ryhmässä muiden kanssa sekä suunnitella ja reflektoida päätöksiään tai ideoitaan. Ajatusten peilaamisella on mahdollista löytää henkilökohtaiset sokeat alueet ja oman osaamisen heikkoudet sekä käsitellä niitä turvallisesti. Omien osaamisvajeiden ymmärtämisen oppiminen ja hyväksyminen selkiyttää johtajan omaa ajattelua ja lisää oivalluksien syntymistä. Oma osaaminen kehittyy reflektoinnin kautta ja samalla itsetuntemus, vahvuus johtamiseen kasvaa. Työnohjaus tarjoaa ajan ja paikan syventyä itselle tärkeisiin teemoihin ja samalla se toimii johtajan ”henkireikä”. Erilaisten ilmiöiden tarkasteleminen vahvistaa myös asioitten kyseenalaistamisen merkitystä ja tuo samalla valmiuksia keskittyä olennaisiin asioihin johtamistyössä sekä organisaation osaamisen hyödyntämisessä. Seuraava johtajan siteeraus kuvaa hallinnollisen työohjauksen merkitystä johtamisen osaamisessa.

”Oman työn ehkä semmoisia sokeita pisteitä tai meneillään olevia ilmiöitä voi tarkastella ihan rauhassa ja luottamuksella, ettei tarvi vielä tehdä ratkaisuja, mutta voi miettiä ja pohtia niitä. Ja se varmasti selkeyttää omaa ajattelua, että miten mun pitäisi toimia”. (J)

Osaamisen johtamisessa hallinnollisen työnohjauksen merkitys näkyy johtajan kehittyvänä valmiutena huomioida muiden ihmisten osaaminen organisaatiossa. Kehittyminen perustuu oivalluksiin ammatillisuuden säilyttämisestä ja pitämisestä esillä, ydinasioiden löytämisestä ja ihmisten erityisosaamisen hyödyntämisestä. Konkreettisesti oivaltaminen tarkoittaa niiden tekijöiden huomioimista, jotka vaikuttavat ihmisten osaamiseen, suoriutumiseen ja tekemiseen. Ne eivät ole pelkästään ammattitaitoon, vaan myös henkilökohtaiseen elämään, ympäristöön ja ilmapiiriin liittyviä seikkoja. Keskustelufoorumissa erilaisten näkemysten ja ajatusten kuunteleminen, tilan antaminen niille sekä tukeminen ja kannustaminen itseilmaisuuksiin näkyvät kehittyvänä osaamisen johtamisena ja näköalan laajenemisena. Johtamisessa tarvitaan työvälineitä ja keinoja, joilla saadaan toisista ihmisistä osaaminen esille. Työnohjauksen merkitys näkyy kykyä käsitellä ja selkeyttää ristiriitoja sekä oppimisena ratkaista ongelmia. Tiedon ja ohjauksen saaminen erilaisiin pulmatilanteisiin rakentaa myös johtajan asenteellista osaamista. Hallinnollisella työohjauksella on kannustava ja vahvistava merkitys omaan osaamiseen, johon se antaa uskoa omien taitojen riittävydestä sekä päätöksenteon ja oman toiminnan onnistumisesta. Purkumahdollisuutena se opastaa myös tunteiden hallintaan. Johtamistyön työnohjauksen merkitystä osaamisen johtamiseen kuvaa seuraava johtajan siteeraus.

”Olenaiseen keskittyminen ja sitten se kokonaisuuden näkeminen siinä, että työnohjauksessa voi parhaimmillaan niin kuin nousta sieltä suosta ja asettua vähän ulkopuolelta kattomaan, niin kuin toiselta tasolta sitä tilannetta ja sitä kautta nähdä paremmin niitä keskeisiä asioita, mihin kannattaa keskittyä”. (Y)

”Siihen saa sitä ohjausta, niin se osaaminenhan kasvaa, elikkä kokonaisjohtajuuden osaaminen kasvaa”. (Y)

Hallinnollisen työnohjauksen merkitystä johtamistyön eri osa-alueisiin arvioivat haastatellut palveluorganisaatioiden johtajat varsin samansuuntaisesti. Viiden johtajan mielestä sillä on merkitystä kaikkiin johtamistyön alueisiin jonkin verran, mutta keskeisimmät alueet erottuvat selkeästi johtajien vastauksista. Työnohjattava keskittyy toisaalta pääasiassa siihen alueeseen tai aiheeseen, jota haluaa käsiteltävän ja tuottaa aineistoa työohjaukseen sen mukaan. Henkilöstöjohtaminen on johtamistyön alue, jonka vaativuus näkyy erilaisten ristiriitatilanteiden ja ongelmien käsittelyinä. Tähän johtaja tarvitsee keinoja ja voimavaroja sekä luottamuksellisen purkumahdollisuuden. Työnohjausfoorumina tarjoaa mahdollisuuden katsella käsiteltävää asiaa kauempaa ja tilanteen ulkopuolelta sekä pohtia

erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja. Toiminnan johtamiseen ja ohjaamiseen liittyy mahdollisuus omien ajatusten, ideoiden ja suunnitelmien käsittelyyn ja sen kautta omaan osaamiseen saatavaan vahvistamiseen. Kokonaisuuden hahmottaminen, aikataulussa eteenpäin vieminen ja organisaation toiminnan hallinta edellyttävät tukea. Yhteistyö ja vuorovaikutus liittyvät vahvasti edellä mainittuihin johtamisen osa-alueisiin henkilöstön, sidosryhmien ja asiakkaiden näkökulmana. Hallinnollisen työnohjauksen merkitys kehittämiseen ja organisointiin näkyy johtamistyön ja siihen kuuluvien strategisten ratkaisujen selkiyttämisessä. Suunnitteluun, koordinointiin, seurantaan ja arviointiin, päätöksentekoon ja erään johtajan ilmaisemaan ”lobbaukseen” haetaan enemmän teknisiä välineitä ja keinoja. Taloussuunnitteluun eivät johtajat uskoneet saavansa työnohjauksellista apua, ainoastaan ehkä henkisen tuen muodossa.

Hallinnollisen työnohjauksen merkitys haastateltujen johtajien henkilökohtaisena kokemuksena rakentui vahvasti tuen saamiselle itselle ja omille ajatuksille johtajana sekä työssä jaksamiselle. On paljon asioita, joiden kanssa johtaja joutuu olemaan yksin. Tuki näille asioille on usein puhtaasti ammatillista kannustamista suunnistamisessa johtamistyössä eteenpäin. Jaksaminen tarkoittaa omien voimavarojen, hyvinvoinnin ylläpitämistä ja vahvistamista työn rasittekijöitä purkamalla ja samalla työuupumusta ehkäisemällä. Johtamistyön yksinäisyys ja yleinen mielikuva johtajan loputtomasta uupumattomuudesta ovat erään johtajan mukaan todellinen taakka. Kuitenkin johtajankin työtehtävät haasteista huolimatta voivat ylittää henkilökohtaiset resurssit.

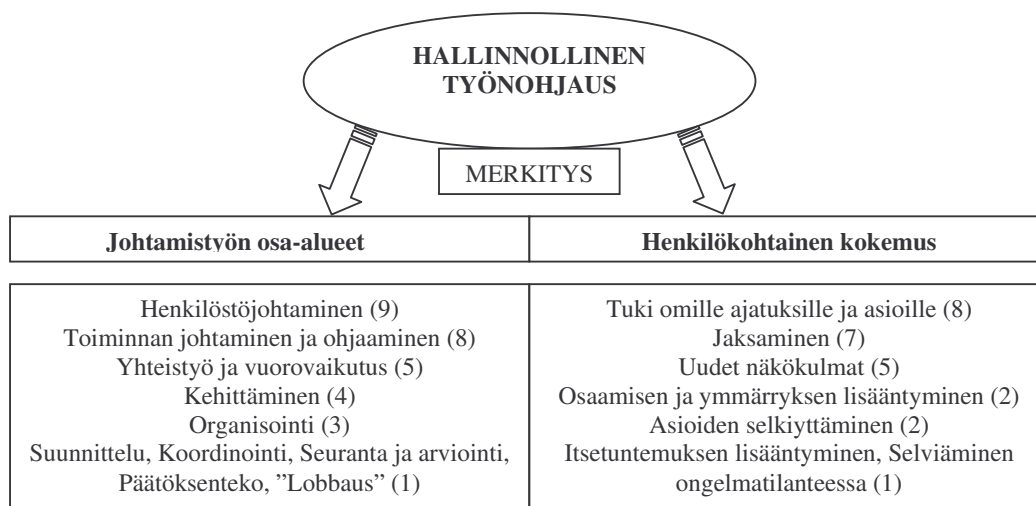
Työnohjaus avaa myös erilaisia näkökulmia omaan käyttäytymiseen ja omaan osaamiseen. Johtaja kokee konkreettisesti osaamisensa kasvavan, mikä tarkoittaa sitä, että hän pystyy parempaan päätöksentekoon ja pysymään sanomisiensa takana. Se avaa mahdollisuuden avoimeen, luottamukselliseen keskusteluun ja tarjoaa sen kautta omaa ajattelumaailmaa rikastavia näkemyksiä. Ymmärrys lisääntyy ja monet ristiriitaisetkin asiat pyrkivät selkiytymään. Työnohjaus toimii silloin keinona priorisoinnin löytämiseen siinä kaaoksessa, missä tekee töitä ja samalla uusien rakenteiden sekä mallien luomiseen omaan johtamistyöhön. Johtajan itsetuntemuksen kehittyminen mahdollistaa heikkouksien ja vahvuuksien jäsentämisen sekä tunteiden hallinnan, mikä tarkoittaa oman käyttäytymisensä, reagoititapansa sekä herkkyysohjeensa näkemisen oppimista. Tämän oppi-

misen kautta johtaja voi etsiä ja löytää omia rajojaan, millä taas on oma merkityksensä jaksamiseen johtamistyössä. Hallinnollisella työnohjauksella on annettavaa henkilökohtaiseen toimintaan johtajana. Seuraavat esimerkit johtajien hallinnollisen työnohjauksen kokemuksista.

”Työnohjauksen jälkeen jotenkin tuntuu, että taakka kevenee, koska ei enää näe sieltä omasta pienestä näkökulmastaan ja siitä niin ahdistuneesta tilanteesta sitä asiaa, vaan jotenkin pääsee niin kuin sen yläpuolelle ja pystyy suhteuttamaan sen osaksi kaikkea muuta, lisää jaksamista sitä kautta”. (Y)

”Mun tavoite niin kuin päästä äkkiä tuloksiin, niin sitten kun niitä ei tulekaan, niin se on semmoinen oppiminen, että taas nyt tämä työnohjaus on paljon auttanut siinä, että tavallaan kannustaa, että mennään oikeaan suuntaan, mutta että pitelee vähän suitsista, että ei niin nopeesti”. (Y)

Haastateltujen johtajien vastauksista voidaan muodostaa kuvio 24, joka havainnollistaa hallinnollisen työnohjauksen merkitystä johtamistyöhön, sen eri osa-alueille ja omaan kokemukseen henkilökohtaisella tasolla. Suluissa oleva luku ilmoittaa asian määrällisen arvon, toisin sanoen haastattelut, joissa asia on otettu esille.



N=12

Kuvio 24. Hallinnollisen työnohjauksen merkitys johtamistyön eri osa-alueilla ja henkilökohtaisena kokemuksena.

Hallinnollisella työnohjauksella tulee olla omat kriteerinsä, jotta onnistumisen ja hyödyntämisen mahdollisuudet olisivat riittävän suuret. Työnohjaajan toimintaan liittyen keskeisimmiksi kriteereiksi nousivat työnohjaajan johtamiskokemus tai ainakin ymmärrys hallinnosta, ymmärrys alasta yleensä ja muu tietotaito. Haastatelluista johtajista viisi piti erityisen tärkeänä työnohjaajan omakohtaista kokemusta johtamistyöstä, koska silloin vain voi ymmärtää kentän, millä toimitaan ja liikutaan. Kokemus varmistaa johtamistyön ammatillisuuden ymmärtämisen. Neljä johtajaa piti riittävänä ymmärrystä hallinnosta ja siihen liittyvistä asioista sekä tehtävistä. Näkemys taloushallintoon ja erityisesti henkilöstöhallintoon kuuluvista rakenteista auttaa ymmärtämään johtamistyön monimutkaisuutta. Substanssiosaaminen eli samalla alalla toimiminen ei ole välttämätöntä, mutta kuitenkin kuuden haastatellun johtajan mielestä ainakin ymmärrys ohjattavan toimialasta tulee olla työnohjaajalla, jotta hän voi käsittää alan erityislaatuisuuden. Se helpottaa ja nopeuttaa erityisesti työnohjausprosessin alkuun pääsemistä.

Työnohjaajalta edellytetään lisäksi laaja-alaista koulutusta ja osaamista. Hänellä tulee olla taitoa johtaa keskustelua, viedä sitä eteenpäin ja pitää fokuksessa. Asioiden esittämisessä ja käsittelyssä on ensiarvoisen tärkeä taito ohjaajalla saada ohjattava riittävän monipuolisesti pohtimaan asioita oivalluksien syntymiseksi. Tämä tarkoittaa kyseenalaistamisen merkityksen ymmärtämistä, tilan antamista keskustelulle ja työnohjauksen sekä johtamisen menetelmien hallintaa. Taitoon liittyy tieto ja näkemys erilaisista työhön ja työyhteisöön kuuluvista ilmiöistä, ihmissuhteisiin vaikuttavista tekijöistä kuin myös laajemmista yhteiskunnallisista toimintakokonaisuuksista tai viitekehyksistä. Työnohjaajan roolia kuvaa osuvasti eräs johtaja seuraavasti: *”Mä puhun tästä purresta, niin tavallaan se työnohjaaja olisi semmoinen luotsi, joka sitten kapteenin reittiä selkiyttää ja katsoisi vähän sitten, ettei mene ihan kauheasti pieleen”*. Hallinnollisen työnohjauksen tulee aina toteutua hyvin suunnitellusti, pitkäjänteisesti sekä tavoitteellisesti ja sen on oltava riittävän pitkäkestoista ja nopeasyklistä olkoonkin toteutusmuotona sitten yksilötyönohjaus tai ryhmätyönohjaus. Julkisen palveluorganisaation johtajan loppukommenttina haastattelulle: *”Työnohjaus on sellainen asia, että siihen pitäisi hirveän paljon kiinnittää nykyistä enemmän huomiota, se on kuitenkin todella arvokas työväline”*.

Yhteenvetona teoreettisen mallin toteutuminen inhimillisessä, sosiaalisessa ja rakenteellisessa ulottuvuudessa näkyy hallinnollisen työnohjauksen vahvana merkityksenä johtamisen osaamisessa ja osaamisen johtamisessa. Johtamistyö tarvitsee tukea kokonaisvaltaisesti. Erilaisten vaativien tehtävien toteuttaminen ja johtajuuteen liittyvä yksinolo vaativat johtajan voimavaroja sekä jaksamista. Henkilöstöjohtaminen ja henkilökohtainen johtamisosaaminen saavat erityistukea hallinnollisen työnohjauksen kautta, kun taas taloussuunnitteluun on haettava koulutuksellisia tai rakenteellisia ratkaisuja. Johtajan on pyrittävä tukemaan organisaation jäseniä ja mahdollistettava osaamisen esiin tuominen sekä sen optimaalinen hyödyntäminen. Hallinnollisen työnohjauksen tuki inhimillisessä, sosiaalisessa ja rakenteellisessa ulottuvuudessa tarkoittaa kokonaisjohtamisen varmistamista ts. johtajan osaamisvalmiuksien, tehokkaan toiminnan ja myönteisen ilmapiirin ylläpitämistä. Hallinnollinen työnohjaus toimii strategisena menetelmänä ja välineenä johtamisosaamisen kehittämisessä ja osaamisen strategisen johtamisen hallinnassa.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

6.1. Teorian ja empirian suhde tutkimuksessa

Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella osaamisen strategista johtamista julkisissa ja yksityisissä sosiaali- ja terveysalan palveluorganisaatioissa, niiden johtamisroolien merkitystä osaamisen johtamisessa sekä tarkentaa johtamisen kehittämishaasteita työnohjauksellisesta näkökulmasta. Tutkimus pyrki tuottamaan teoreettiseen ja empiiriseen tutkimusaineistoon perustuvan käsityksen osaamisen strategisen johtamisen hallinnasta ja määrittelemään johtamisosaamisen kontekstia. Tutkimuksen tavoitteena oli lisäksi muodostaa osaamisen strategisen johtamisen hallinnasta teoreettinen malli, jota voidaan hyödyntää teoreettisesti ja käytännöllisesti johtamisosaamisessa ja sen kehittämisessä. Teoreettinen näkökulma liittyy ihmisten johtamiseen ja sitä kautta tiedon, osaamisen ja oppimisen rakentamiseen sekä hyödyntämiseen organisaatioissa. Näkökulmalla tavoitellaan samanaikaisesti johtamistyön hallintaa ts. johtajan valmiuksia, niiden kehittämistä ja johtajan jakamista sekä tältä pohjalta osittain koko organisaation hyvinvointia. Vertailemalla julkista ja yksityistä sekä arvioimalla hallinnollista työnohjausta johtamistyössä menetelmällisenä oppimis-, osaamis- ja tukimuotona muodostavat tutkimuksen empiirisen sisällön. Tutkimuksen tarpeellisuus näkyy erityisesti siinä, ettei vastaavia tutkimuksia aihekytkentöineen ole tehty aikaisemmin sosiaali- ja terveysalalla niin kansallisesti kuin kansainvälistikään.

Osaamisen johtaminen teoreettiset juuret painottuneena henkilöstöjohtamiseen yltävät viime vuosisadan alkupuolelle ihmissuhdekoulukunnan ajoille. Mary Parker Follet (1868–1933) korosti elinvoimaista johtamista, opetuksellisuuden tiedostamista ja työntekijöiden osallistumista päätöksentekoon sekä vallan ja vastuun delegointia ryhmän sisällä. Elton Mayo (1880–1949) halusi lisätä ihmissuhdetaitoja kehittävää johtamiskoulutusta yhteistyön toteutumiseksi työyhteisöissä. Kurt Lewin (1890–1947) kehitteli kokemuksellisen oppimisen teoriaa organisatorisesti havainnointi ja reflektio perusajatuksena. Osaamisen johtamisella käsitteellisesti on yhteys johtamisteorioiden lisäksi oppiva organisaatio -ajatukseen ja tiedonhallintaan, vaikka käytännössä se on vanikkaa ja kokonaisvaltaista

johtamistyötä. Oppiva organisaatio edellyttää johtajuutta, jonka ohjauksessa henkilöstö voi lisätä kykyään luoda todellisuuttaan ja tulevaisuuttaan (Senge 1990: 13).

Tässä tutkimuksessa osaamisen johtaminen on ilmiö, jossa yhdistyvät johtamistyön roolit, motivaatio, organisaation kehittäminen laaja-alaisesti johtamisvalmiudet ja -kyvykkyudet mukaan lukien, osaamisen ja oppimisen hyödyntäminen sekä hallinnollisen työohjauksen käyttö strategisena menetelmänä erityisesti johtamistyön hyvinvoinnin vahvistajana. Ilmiöön liittyy vahvasti vuorovaikutuksellisuus, mikä näkyy dialogina ja reflektiona kokemuksellisuuden ja piilevän tiedon hyödyntämisessä. Yksilön mahdollisuudet vaikuttaa kehittymiseensä ja oppimiseensa tapahtuu tiedostamalla omat vahvuutensa ja heikkoutensa, olemalla aloitteellinen, lisäämällä uskallusta vastuun ottamiseen sekä sitoutumalla. Johtamisessa kaikki nämä elementit tulee huomioida kokonaisvaltaisesti niin johtamisvalmiuksia kuin henkilöstön osaamistakin kehitettäessä. Osaamisen johtaminen on kokonaisnäkömyksen kehittymistä edistävää organisaation toimintaa, jossa yhteisesti määriteltujen arvojen, vision/toimintafilosofian ja tavoitteiden kautta pyritään tuottavuuteen. Strategisuus ymmärretään suunnitelmallisuuteen pohjautuvana toimintatapana, joka tähtää prosessien sujuvuuteen, resurssien riittävyyteen ja osaamisen kehittämiseen kokonaisvaltaisesti. Organisaatio pyrkii mahdollistamaan ja toteuttamaan tuolloin joustavan ja innovatiivisen toimintaympäristön, mikä hallintotieteellisessä ajattelussa tarkoittaa jokaisen organisaation erityispiirteiden ja toimintaedellytysten huomioimista.

Tietämys ja osaaminen organisaatiossa jakaantuvat aineelliseen ja aineettomaan pääomaan (Sveiby 1997: 8–13). Organisaation osaamispääoma sisältää inhimillisen, sosiaalisen ja rakenteellisen pääoman, jotka toimivat osaamisen strategisen johtamisen lähtökohdina. Samaan osaamispääomaan kuuluvat myös johtajan tietämys ja osaaminen. Oppiminen ja osaamisen kehittäminen lisää organisaation toimintakyvykkyyttä, joka toisaalta edellyttää johtamisvalmiuksia henkilöstöjohtamisessa ja ihmisosaamisessa. Johtajan valmiuksiin ja kyvykkyyksiin kuuluu vahvasti erilaisten kokonaisuuksien ja asiayhteyksien oivaltaminen, mihin tarvitaan muutoksen hallinnan elementtejä. Johtamisen osaamisessa voidaan lähteä liikkeelle teoreettisen tietämyksen ja empiirisen kokemuksellisuuden kautta. Myös empiirisestä näkökulmasta katsoen osaamisen strateginen johtaminen sisältää inhimillisen, sosiaalisen ja rakenteellisen ulottuvuuden. Tässä tutkimuksessa nämä ulot-

tuvuudet ovat edustettuina kautta koko linjan, mutta erityisesti empiirisessä osiossa ne tulevat vahvasti näkyviin. Inhimillinen, sosiaalinen ja rakenteellinen ulottuvuus ovat varsin kuvaavia ilmiöitä johtamistyössä ja ne edustavat kokonaisuutena organisaation vuorovaikutuksellisuutta parhaimmillaan.

Valmiudet johtamisessa edellyttävät vahvaa motivaatiota, omien arvojen määrittelyä suhteessa organisaation arvoihin, asennoitumista kehittämiseen ja kehittymiseen, johtamistyön haasteellisuuden kokemista ja tietotaitoa toimia ristiriitatilanteissa. Ihmisten johtamisessa korostuvat johtajan näkemyksellisyyden johdonmukaisuus, oikeudenmukaisuus ja esimerkillisyys. Strategialähtöinen johtaminen on suunnan antamista, merkittävien seikkojen tunnistamista, innostamista ja mahdollisuuksien luomista. Osaamisen strategisessa johtamisessa on tärkeää huomioida kokonaisvaltainen vuorovaikutuksellisuus, mahdollisimman avoin kommunikaatio ja luottamuksellinen ilmapiiri. Osaaminen on johtamistyössäkin taitojen yhdistelmä, jota yksilö voi käyttää suorittaakseen tehtävän (Sanchez 2001: 7). Osaaminen tarkoittaa valmiutta toimia voimavaralähtöisesti niin, että organisaation tavoitteet voidaan saavuttaa (vrt. Sanchez & Heene 1997b: 7–9). Johtamisvalmiuksien kehittäminen lähtee palaute- ja arviointijärjestelmiä toteuttamalla ja analysoitua palautetta refleктоimalla. Nämä tekijät yhdistävät toiminnan selkeästi strategisuuteen.

Hallinnollinen työnohjaus toimii foorumina, jossa johtamistyöhön liittyviä kysymyksiä ja ilmiöitä voidaan käsitellä reflektiivisenä prosessina. Tässä tutkimuksessa sen roolin merkitys näkyy uutta ulottuvuutta tuovana menetelmänä kombinaatiossa osaamisen strategisen johtamisen tutkimuksen kanssa. Kyseenalaistaminen ja kokemuksellisuuden hyödyntäminen antavat mahdollisuuksia uuden oppimiseen ja oivaltamiseen. Hallinnollisen työnohjauksen tavoitteena on taitojen, ymmärryksen ja valmiuksien kehittämisen lisäksi vahvistaa koko johtamistoimintaa tukemalla ja lisäämällä johtajan jaksamista sekä hyvinvointia (vrt. Butterworth & Faugier 1998: 215–231 ja Hawkins & Shohet 2000: 50–52). Valmiuksien kehittyessä ja uudistuessa johtamistyön laatu paranee, mikä puolestaan vaikuttaa myönteisesti työyhteisön ilmapiiriin ja sitä kautta vahvistaa henkilöstön työn tuottavuutta sekä palveluiden laatua. Hallinnollinen työnohjaus on johtamistyön väline ja

strateginen menetelmä, jota käyttämällä voidaan lisätä johtajan ammatillista osaamista. Erityisesti sen merkitys on näkyvä henkilöstöjohtamisen alueella.

Tässä tutkimuksessa osaamisen strategisen johtamisen hallinta (kuvio 1) lähtee teoreettisesti osaamisen johtamiseen sisältyvistä rakenteista, joita ovat osaaminen, kyvykkyys, valmius ja motivaatio. Muita rakenteita ovat kehittäminen ja oppiminen sekä peruslähtökohtina toimivat strategiat ja osaamisen johtamiseen liittyvä roolisidonnaisuus. Osaamisen johtamisen roolimalleja ei sellaisenaan ole löydettävissä kirjallisuuden pohjalta, mutta Quinn'in kahdeksasta johtamisprofiilista tarkemmalla tarkastelulla voidaan erottaa roolit, jotka parhaiten lähestyvät ajatusta osaamisen johtamisesta ja kuvaavat osaamisen johtamisen valmiuksia. Quinn'in johtamisprofiilimallin soveltaminen tutkimuksessa vahvistaa erilaisten johtamisroolien näkymisen konkreettisemmin. Teoreettiseen kokonaisuuteen voidaan kytkeä omana näkökulmanaan työnohjaus, jolla on erityinen strateginen merkitys vuorovaikutuksellisenä välineenä johtamistyön tukemisessa ja kehittämisessä. Empiirisestä näkökulmasta johtamisen osaaminen puolestaan rakentuu inhimilliseen, sosiaaliseen ja rakenteelliseen ulottuvuuteen, jotka sisältävät johtamistyön konkreettisia aineksia. Nuo ainekset tarkoittavat olemassa olevaa osaamista, tietotaitoa ja valmiuksia johtamistyössä. Teorian ja empirian vahvaa yhteyttä hyödyntämällä teoreettisen mallin rakentaminen osaamisen strategisen johtamisen hallinnasta on näin ollen mahdollista. Mallin testaaminen uudella aineistolla puolestaan lisää tutkimuksen luotettavuutta.

Vertailevan metodin käyttö soveltuu erityisen hyvin julkisen ja yksityisen ilmiön tarkasteluun tutkimuksessa. Samanlaisuutta ja erilaisuutta voidaan löytää riittävästi tutkimusaineistoa kvalitatiivisesti analysoimalla. Empiirinen aineisto vastaa metodologisesti ja tasapainoisesti teoreettiseen viitekehykseen. Arvioinnin käyttäminen tutkimusaineiston sisältämän kokemuksellisuuden tarkasteluun syventää tutkittavan aineiston merkityksellisyyttä. Erityisesti hallinnollisen työnohjauksen kokemusten analysointi arviointimetodia käyttäen vahvistaa menetelmän arvoa ja käytettävyyttä johtamisosaamisen kehittämisen välineenä. Analyysikehikon muodostaminen hallinnollisen työnohjauksen arviointiin oli kuitenkin vaativa prosessi, jossa oli sovellettava teoreettisia peruslähtökohtia ja luotava toimiva yhteys empiiristen tulosten kanssa. Peräänantamaton tutkimustyö tuotti kuitenkin lopulta tuloksen.

Teemoihin perustuva haastattelu menetelmänä syvensi tutkimukseen valikoitujen organisaatioiden johtohenkilöiltä saatavaa tietoa johtamistyöstä erityisesti, koska aihealue koskettaa henkilöstöjohtamista inhimillisenä ja sosiaalisena ulottuvuutena. Haastattelun käyttö takasi mahdollisuuden läheisempään kontaktiin empirian kanssa. Menetelmän onnistuneisuutta vahvisti haastateltujen johtajien täsmällisyys ja innokkuus tutkimuksessa mukanaoloon. Haastatteluaineiston luotettavuuden varmistaminen lähti perussääntöjen noudattamisesta alusta loppuun. Haastattelut tehtiin molemmissa vaiheissa jokaiselle johtajalle samanlaisina ja aineiston litterointi toteutettiin sanatarkasti. Ensimmäisen vaiheen haastattelurunko oli varsin yksityiskohtainen ja liiankin moninainen, enemmän tutkijaa palveleva kokonaisuus. Siitä huolimatta kaikki teemat käsiteltiin jokaisen haastateltavan kanssa ja runsaasta aineistosta muodostui looginen. Toisen vaiheen puolistrukturoitu haastattelulomake puolestaan jäseneltiin tarkemmin, joten sen tuottama aineisto olikin joustavammin tulkittavissa. Quinn'in johtamisprofiilimallin käytöstä saatu aineisto analysoitiin sekä kvantitatiivisesti että kvalitatiivisesti, jotta voitiin löytää rooliyhtäläisyyksiä ja -eroavaisuuksia luotettavasti. Oikeanlaisen kuvion tuottaminen tuloksista oli erityisen tärkeää, mutta myös merkittävää tutkimuksen kannalta.

Aineistolähtöinen ja teorialähtöinen sisällönanalyysi ovat haasteellisia ja vaativia tulkintatapoja, joiden käyttäminen edellytti rakenteiden, suhteiden ja toimivuuksien avointa oivaltamista sekä menetelmällistä harjaantumista. Ennakkokäsitykset, vaikka niitä olisi tutkijalla ollutkin, eivät häirinneet tulkintojen tekemistä, koska tavoitteena oli toteuttaa laadukas, eettisesti hyväksyttävä, uutta tietoa tuottava tieteellinen tutkimus. Teorialähtöisyys tässä tutkimuksessa tarkoitti aikaisemman tiedon perusteella luodun kriteeristön tuottamista teorian pohjalta ja soveltamista empiirisen kokonaisuuden yhteyteen. Teoria toimi täten apuna analyysin etenemisessä ja varsinkin mallin muodostamisessa yhdessä ensimmäisen vaiheen empiiristen tulosten kanssa. Aineistojen käsittely oli ymmärtävää tulkintaa. Organisaatioiden saatavissa olevat dokumentoidut aineistot olivat hyvin epävirallisia esitteitä ja internet-esittelysivuja, joten niiden merkitys oli ainoastaan antaa mielilekuvia organisaation rakenteesta, toiminnasta ja kulttuurista. Niitä ei voitu käyttää analyysivälineinä tässä tutkimuksessa.

Tutkimuksen teoreettinen tausta tieteidenvälisenä ulottuvuutena tarjosi mahdollisuuden tarkastella osaamisen johtamista ja johtamista yleensä useammasta näkökulmasta. Perinteisen johtamiskirjallisuuden annin ohella oppiva organisaatio -käsitteen, kokemuksellisen oppimisen ja tiedon muuntumisprosessin sekä organisaation osaamisopäoma -käsitteen yhdistäminen kokonaisuudeksi antoi tarpeellisen taustan osaamisen strategisen johtamisen ymmärtämiseksi myös hallintotieteellisesti. Quinn'in johtamisprofiilimallin käyttäminen oli hyödyllistä ja malli toimi riittävästi roolien yksityiskohtien jäsentämisessä. Edellytyksenä mallin käytölle oli kuitenkin tiivis oma perehtyminen ja riittävä haastateltavien perehdyttäminen. Profiilimalliin liittyvän kirjallisen tehtävän toteuttaminen ei tuottanut kriittisiä kommentteja haastateltavilta johtajilta, vaikka niihin oli varauduttukin hieman etukäteen. Motivaatioteoriat vahvistivat työn haasteellisuuden ja oppimisen merkitystä motivoivina tekijöinä osaamisen johtamisessa, ihmisen voimavarojen ylläpitämisessä ja koko organisaation kehittämisessä. Vaikka henkilöstöjohtamista ei olekaan syytä erottaa muusta johtamistyöstä erilliseksi kokonaisuudeksi, vaatii sen tarkastelu kuitenkin vahvaa sitoutumista asiaan ja innovatiivista otetta.

Osaamisen johtaminen ja johtamisen osaaminen sulautuvat teoreettisesti ja empiirisesti toisiinsa varsin vahvasti osaamisen strategisen johtamisen hallinnassa, koska molemmat käsitteet pyrkivät vahvistamaan osaamisen, oppimisen ja tietämyksen merkitystä organisaation strategisessa arkkitehtuurissa kokonaisvaltaisesti. Tutkimuskohteena sosiaali- ja terveysalan palveluorganisaatiot asiantuntija- ja asiakaslähtöisinä edellyttävät moninaisen osaamisen ja johtamisen hallintaa. Hallinta käsitteenä antaa ymmärrystä asian laaja-alaisuudesta, vaikka toisaalta se voi rakentua liikaa täydellisyyden tunteen varaan. Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei kuitenkaan ollut pyrkiä täydellisyyteen johtamistyön hallinnassa, vaan nähdä johtamistyö moninaisia valmiuksia vaativana inhimillisenä, sosiaalisena ja rakenteellisena ulottuvuutena sekä hallintotieteellisenä näkökulmana. Nämä ulottuvuudet toimivat strategialähtöisesti koordinoitaessa osaamisen johtamiseen ja johtamisosaamisen rakentamiseen liittyvää kokonaisuutta.

6.2. Pohdintaa tulosten perusteella

Tämä tutkimus pyrki hakemaan vastauksia kysymyksiin: *1) Mitä osaamisen strategisen johtamisen hallinta on käsitteellisenä ja käytännöllisenä ulottuvuutena?* ja *2) Miten johtamisosaaminen ilmenee ja mitä se merkitsee julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa?* Ensimmäisen vaiheen tutkimuksessa pyrittiin aluksi määrittelemään, mitä osaamisen johtaminen on ja miten se toteutetaan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Määrittelyä tarkennettiin haastattelukysymyksillä, jotka kohdistuivat johtamistyön motivaatioon, osaamisen johtamisen ja organisaation uudistumisen varmistamiseen, organisaation ilmapiiriin sekä työohjauksen merkitykseen johtamisen tukemisessa. Osaamisen johtamisen omaa johtamisroolia etsittiin erillisellä kirjallisella tehtävällä, joka toteutettiin myös toisen vaiheen tutkimuksessa. Lähtökohtana olevan teorian ja saatujen ensimmäisen vaiheen tutkimustulosten pohjalta voitiin muodostaa *teoreettinen malli* osaamisen strategisen johtamisen hallinnasta, jota sitten testattiin toisen vaiheen tutkimuksella.

Sosiaali- ja terveydenhuollon julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa osaamisen strateginen johtaminen etsii vielä omaa linjaansa. Yhteiskunnalliset muutokset ovat ajaneet ja tulevat ajamaan tulevaisuudessa yhä enemmän johtamistyössä toimivia ja organisaation koko henkilöstöä pohtimaan osaamisen johtamisen merkitystä, sen tavoitteita ja strategisia mahdollisuuksia tuottaa laadukkaita palveluja rajatuilla resursseilla ja voimavaroilla. Ilman tietämyksen ja osaamisen kokoamista yhteiseksi pääomaksi ei tulevaisuuden haasteisiin voida täysipainoisesti vastata. Osaamisen strateginen johtaminen edellyttääkin, että olemassa oleva osaaminen ja osaamistarpeet määritellään jokaisen yksilön kohdalla ja mahdollistetaan näistä tarpeista lähtevä kehittäminen organisaation tavoitteet strategisesta näkökulmasta huomioiden. Osaamispääoman merkityksen ymmärtäminen ja oivaltaminen voimavara-ajattelussa auttaa johtamistyössä toimivaa yksilöä selkiyttämään omaa tehtäväänsä organisaatiossa. Inhimillinen, sosiaalinen ja rakenteellinen pääoma yhdessä muodostavat voimavarojen kokonaisuuden eli osaamispääoman (Sveiby 1990: 93–120).

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen on vahvasti arvoperusteista, koska keskeisiä elementtejä siinä ovat asiakkaat, henkilöstö ja sidosryhmät sekä toteutettavan työn vahva inhimillinen ja sosiaalinen ulottuvuus. Palveluiden tuottamisessa asiakaslähtöisyys ja laadullisuus arvoina suuntaavat toimintaa perustehtävän mukaisesti. Näiden arvojen mukainen toiminta edellyttää joustavan sosiaalisen ja rakenteellisen näkökulman huomioimista kehittämistyössä ja osaamisen hyödyntämisessä optimaalisesti. Julkisten organisaatioiden johtajat pitävät vaikuttavuutta ja suunnitelmallisuutta erityisesti työmuotojen ja -menetelmien kehittämisessä merkittävänä arvoina, kun taas yksityisten organisaatioiden johtajat panostavat oikeudenmukaisuuteen ja yksilöllisyyteen. Molempien organisaatioryhmien tavoitteet ovat samansuuntaisia, vaikkakin arvolähtökohdat poikkeavat hieman toisistaan. Arvot toimivat osaamisen johtamisessa peruseriaatteina, joilla on selkeä yhteys organisaation osaamisen kehittämisessä.

Julkisten ja yksityisten sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden johtajille osaamisen johtamisen merkitys näkyy lähinnä johtajan tavassa toimia. Julkiset johtajat ohjaavat, valmentavat, näyttävät suuntaa ja samalla valvovat tavoitteena itseohjautuvuus työyhteisössä. Johtamisvalmiudet liittyvät vahvaan asiantuntijuuden näkemykseen substanssista perustuen sosiaali- ja terveysalan koulutukseen ja työkokemukseen. Yksityiset johtajat uskovat oman esimerkinsä implisiittiseen vaikutukseen sekä yksilön toisaalta ottavan itse enemmän vastuuta jatkuvasta oppimisestaan ja kehittymisestään. Johtamisen osaaminen edellyttää tuolloin motivoituneisuutta ja valmiuksia henkilöstöjohtamiseen. Työajan hallinta ja tehtävien priorisointi sekä talousosaaminen ovat johtamistyössä alueita, jotka luovat tarpeita johtamisvalmiuksia kehitettäessä.

Toiminta perustetaan julkisten organisaatioiden strategioihin ja yksityisten organisaatioiden vahvaan ideologiaan. Kehityskeskustelut ovat toimenpiteitä, joilla pyritään kartoittamaan henkilöstön osaamista ja osaamistarpeita. Usein samalla ne toimivat koulutussuunnittelun pohjana ja palautteenantoprosessina työyhteisöissä. Professionaalisissa ammattikunnissa, joita myös sosiaali- ja terveysalan organisaatiot edustavat, osaaminen konkretisoituu tiedon ja kokemuksen yhteyteen (vrt. Mäkipeska & Niemelä 1999: 81–84). Asiakaspalautteet toimivat puolestaan palvelujen laadun arvioinnin mittareina ja palautejärjestelmiä yleensäkin tulisi kehittää organisaatioissa niin asiakaslähtöisesti kuin sisäisinä

toimenpiteinä työyhteisöissä. Osaamiskartoitukset ovat yhä melko tuntematon käsite molemmilla organisaatioryhmissä, samoin johtamistyön arviointi johtamisvalmiuksien kehittämislähtökohtana. Koulutussuunnitelmien intensiivinen tekeminen ja hyödyntäminen palvelevat myös osaamisen kehittämisen tarvetta organisaatioissa. Näiden menetelmien käyttöönoton lisääminen mahdollistaisi vahvemman strategisen suunnan tavoitteiden saavuttamiseksi osaamisen johtamisessa vision mukaisesti. Strategisuus näkyy sosiaali- ja terveysalan palveluorganisaatioissa erilaisten toimenpiteiden toteuttamisten kautta.

Osaamisen johtamiseen liittyvä kehittämistyö nähdään julkisissa organisaatioissa erityisesti tehokkuuden tavoitteluna ja palveluiden tuottamisena, kun taas yksityisissä organisaatioissa se on rakenteellista työn sisällön uudistamista tulevaisuus huomioiden. Molemmille organisaatioryhmille myös henkilöstö on tärkeä kehittämiskohde, mikä korostaa näiden palveluorganisaatioiden työn luonnetta hoivan ja hoitotyön alueella. Kehittämistyössä tulisi huomioida erityisesti ikääntyvien työntekijöiden osaamisen hyödyntäminen, henkilöstön saatavuus yleensä, kansainvälistymisen haasteet ja asiakaskunnan muuttuvat tarpeet. Konkreettiset toimenpiteet taloudellisine tukineen ja kannustavine palkkausjärjestelmineen ovat tyypillisiä julkisissa organisaatioissa vahvistaa kouluttautumista ja kehittämistyötä. Yksityisissä organisaatioissa sen sijaan uskotaan joustavaan ja kannustavaan ilmapiiriin ensisijaisena tekijänä henkilöstöä kehitettäessä. Kuitenkin jäykät julkisten organisaatioiden toimenkuvat ovat ristiriidassa kouluttautumisen ja sen hyödyntämisen toteuttamiseen työyhteisöissä optimaalisesti.

Joustavuus ydinosaamisen toteuttamisessa ja sitä mahdollistavat toimintaprosessit vaativat uudenlaista avaamista ja kokonaissuunnittelua. Organisaation johdon tehtävänä on ydinosaamisen ymmärtäminen ja hyödyntäminen (Hamel & Prahalad: 1994: 224; vrt. myös Sosiaali- ja terveysministeriö 2004). Henkilöstön osaamista, oppimista ja tietämystä hyödynnetään yksityisissä palveluorganisaatioissa huomioimalla ja mahdollistamalla yksilön erityisosaamisalueita, tukemalla motivaatiota ja lisäämällä vastuuta osaamisen mitataavassa. Julkisissa organisaatioissa pyritään rakentamaan sisäistä ilmapiiriä osaamisen hyödyntämistä kannustavaksi ja suuntaamaan osaamista suunnitelmallisesti henkilökohdista kiinnostusta ja vahvuuksia huomioimalla. Kannustamisen keinoista keskeisimpiä

ovat myönteinen suullinen palaute, henkilökohtaiset palkanlisät ja muina keinoina erilaiset virkistäytymiset ja konkreettiset hyvinvointiedut.

Sosiaali- ja terveydenhuollossa julkinen toiminta perustuu pitkälti lakisääteisyys, joka velvoittaa formaaliseen suunnitelmallisuuteen. Tällä tavoin toiminta saa raamit, mikä puolestaan vaikuttaa vallan ja vastuun rajaamiseen tai niiden ja tehtävien delegoimiseen organisaatiossa. Delegointi lisää kirjaamisen vaatimusta ts. yhteisten pelisääntöjen dokumentointia. Yksityistä toimintaa velvoittaa kilpailuasetelma siitä huolimatta, vaikka organisaatio olisikin voittoa tavoittelematon. Kilpailu toiminnan ylläpitämisestä ja yrittäjyyden säilymisestä sekä imagosta tuottaa laadukkaita palveluja kytkeytyy muutosten kokeamiseen haasteina ja joustavaan tulevaisuusnäkökulmaan. Toimintaa ja osaamispääomaa voidaan muuttaa tarpeen vaatiessa ilman sitovia kaavoja.

Osaamisen johtamiseen sisältyy johtajan henkilökohtaisten kontaktien säännöllisyys ja frekvenssi sekä erilaisten foorumien järjestäminen. Toimiva vuorovaikutuksellisuus vahvistaa sisäistä ja ulkoista tiedonkulkua, mahdollistaa palautteenannon toteuttamisen ja vahvistaa johtajan näkyvyyttä tai rinnalla kulkijan roolia työyhteisössä. Osaamisen johtamisen tuleekin olla vuorovaikutteista johtamista, joka vapauttaa rakentavaa kritiikkiä, tukee vaikuttamismahdollisuuksien lisäämistä ja itseohjautuvuutta (vrt. luku 2.6.1.). Arvosidonnaisuus ja vilpittömyys asioitten käsittelyssä vahvistavat vuorovaikutusta. Säännönmukaisilla keskustelufoorumeilla, johtajan esimerkillisyydellä ja erilaisilla muilla menetelmillä voidaan kehittää vuorovaikutusta organisaatioissa. Sosiaalinen pääoma sisältää organisaation inhimilliset suhteet yhteisöllisenä näkökulmana, johtamisjärjestelmät ja henkilöstön sekä johdon voimavarat (Kunnallinen työmarkkinalaitos 9/2003). Johtajan jaksamisella on merkittävä yhteys organisaation toimivuuteen ja hyvinvointiin.

Sosiaali- ja terveydenhuollon palveluorganisaatioiden johtajat pitävät osaamisen johtamista hyvin tärkeänä työssään. Onnistuneen johtamistyön perusedellytyksenä on johtajan oma motivoituneisuus oman itsen ja muiden osaamisen tiedostamiseen organisaatiossa (vrt. luku 2.6.3.). Tutkimuksessa haastateltujen yksityisten johtajien motivoituneisuuden vaikutti vahvasti työyhteisön sisäinen ilmapiiri, mikä näkyy merkittävänä tekijänä kautta koko empirian. Osaamisen johtaminen lepää osaamista tukevan ilmapiirin päällä tai tie-

tynlaisen ilmapiirin vallitessa osaamisen johtaminen on optimaalisesti mahdollista. Motivoivan ja innostavan ilmapiirin vaaliminen kytkeytyy myös ideologisuuteen ja yhteisöllisyyteen yksityisissä organisaatioissa. Yksityisten johtajien motivoituneisuutta vahvistavat työn tuloksellisuus, moninainen mahdollisuus vaikuttaa ja kehittää sekä työn haasteellisuus. Julkisten organisaatioiden johtajilla motivoituneisuus liittyy yksilölliseen voimaantumiseen, mikä tarkoittaa sisäisen mielenkiinnon ylläpitämistä johtamistyössä. Haasteellisuus työn lähtökohtana tarkoittaa tehtävän vaativuutta ja siinä onnistumista. Toimiva vuorovaikutussuhteisuus vahvistaa motivaatiota. Osaamisen johtamisessa tarvitaan johtajan omaa motivoituneisuutta ja esimerkillisyyttä, joita hän viestittää työyhteisönsä ilmapiiriin ja vuorovaikutussuhteisiin (vrt. Mäkipeska & Niemelä 1999: 129–130). Johtamistyön koulutuksen ja työnohjauksen kautta sekä työyhteisöjen vuorovaikutuksen toimivuuden vahvuudella voivat sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden johtajat lisätä ja ylläpitää motivoituneisuuttaan.

Quinn'in johtamisprofiilimallia soveltamalla oletettiin joustavan inhimillisen ja avoimen ulottuvuuden alueilla uudistajan/innostajan ja neuvonantajan roolien omaavan niitä valmiuksia, joita tulee olla osaamista johtavalla johtajalla. Tässä tutkimuksessa sosiaali- ja terveysalan julkisten ja yksityisten organisaatioiden johtajien keskeisiksi profiilimalleiksi nousivat *uudistajan/innostajan* ja *valmentajan/tuottajan* roolit. Tämä ilmiönä kuvastaa alan jatkuvaa organisatorista muutosherkkyyttä ja toisaalta yksityisen sosiaali- ja terveydenhuollon suhteellisen tuoretta asemaa yritysmaailmassa. Se kuvastaa todennäköisesti myös uutta 2000-luvun näkökulma-ajattelua osaamisen ja oppimisen vahvasta asemasta tulevaisuus huomioiden. Johtajan vahvalla tehtäväsuuntautuneisuudella ja motivoituneisuudella on myös oma merkityksensä tulevaisuusajattelussa. *Neuvonantajan* profiili jää varsin vähäiseksi eikä tutkimuksen mukaan korostu näin ollen oletettuna roolivaihtoehtona osaamisen johtamisessa. Tuo rooli kuitenkin liittyen johtamisen inhimilliseen, vuorovaikutussuhteita kehittävään ja tukea antavaan näkökulmaan johdettaessa henkilöstövoimavaroja toimii edelleen ideaalimallina, jota kannattaa tavoitella johtamisvalmiuksia ja -osaamista kehitettäessä. Itsensä ja muiden ymmärtäminen, ihmissuhteisiin liittyvät kommunikointitaidot sekä myönteinen asenne kehittämiseen ja tuen varmistamiseen ovat rooliminaisuuksia, joilla on vahva merkitys kaikessa johtamisosaamisessa tulevaisuudessa. Toisaalta *helpottajan* roolin näkyminen tuloksissa vahvistaa ihmissuhdemalliin suuntau-

tuvan ajattelun lisääntymistä johtamistyössä ja siten osaamisen johtamisen merkityksen korostumista. Haastatellut johtajat lähestyvät näin ollen joka tapauksessa oletettua osaamisen johtajan profiilimallia. Tavoitteena tulee olla organisaation toimivuus ja hyvinvointi työyhteisön kehittämisessä inhimilliseltä kannalta (Lindström 2002: 14–23).

Tämän tutkimuksen teorian ja empiiristen osioiden tulokset yhdistämällä voidaan päätyä yhteiseen konstruktion johtamisrooleista ja osaamisen strategisen johtamisen merkityksestä sosiaali- ja terveydenhuollon julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Edellä esitetyt keskeiset roolit kuvastavat osittain osaamisen johtamista oletuksen mukaisesti (vrt. luku 3.3.) ja tätä näkemystä vahvistavat johdonmukaisesti haastatteluista tehdyt analyysit. Johtamisprofiileiltaan sosiaali- ja terveydenhuollon julkisten ja yksityisten organisaatioiden johtajat ymmärtävät osaamisen johtamisen merkityksen ja pyrkivät enenevässä määrin toimimaan sen edellyttämin tavoin ja keinoin. Molemmat rakenteeltaan erilaiset organisaatioryhmät lähestyvät täten osaamisen johtamisen optimaalista ajattelumallia omasta näkökulmastaan. Viitalan (2002: 185–194) osaamisen johtamisen tasokuvauksia käytettäessä tutkittujen organisaatioiden johtajien osaamisen johtamisen merkityksistä löytyvät esimerkillä oppimaan aktivoiminen, oppimisen suunnan ohjaaminen ja ilmapiiristä huolehtiminen.

Sosiaali- ja terveysalan palveluorganisaatioissa tuen antaminen ja saaminen edellyttää johtajan vahvaa asennoitumista tuen varmistamiseen, erilaisten suunnitelmallisten järjestelmien käyttöä ja lisäksi vuorovaikutteista ilmapiiriä. Koska johtaminen asemana merkitsee yksinoloa ja työnä koostuu monista vaativista sekä vastuullisista osa-alueista, se tarvitsee onnistuakseen omat tukijärjestelmänsä. Inhimillisessä, sosiaalisessa ja rakenteellisessa ulottuvuudessa tämä merkitsee johtamisosaamisen, osaamista hyödyntävän ilmapiirin ja toiminnan kokonaisvaltaista tukemista.

Osaamisen johtamisen tunnusmerkkien ja johtamisvalmiuksien takaaminen vaatii toimivaa johtamistyön tukijärjestelmää (vrt. Tampus-Jarvala, Viitanen & Lehto 2005), johon yksi tämän tutkimuksen esimerkkinä toimiva hallinnollinen työnohjaus kuuluu. Työnohjaus on strateginen menetelmä, joka tukee johtajaa työssään selkiyttämällä johtamistyötä ja johtajan roolia sekä vahvistamalla johtamisvalmiuksia erityisesti henkilöstöjohtamisen

alueella. Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta katsottuna hallinnollista työnohjausta tulisikin hyödyntää intensiivisemmin koulutusohjelmissa, jotka tähtäävät esimies/johtamistyöhön sekä perinteisissä johtamistäydennyskoulutuksissa. Lisäämällä valmiuksia johtaa ihmisiä voidaan todennäköisesti vaikuttaa myönteisesti työyhteisöjen ja kokonaisten organisaatioiden sisäiseen ilmapiiriin ja sitä kautta hyvinvointiin. Vahvempien valmiuksien myötä lisääntyy johtamisen osaaminen ja sitä kautta osaamisen johtaminen.

Työnohjaus menetelmänä sisältää dialogisen ja refleктоivan pohdinnan, mikä toimii tunnusmerkkinä osaamisen strategisessa johtamisessa ja sen kehittämisessä. Molemmat käsitteet tähtäävät oppimiseen, kehittämiseen, kehittymiseen ja osaamisen hyödyntämiseen. Hallintotieteellisessä ajattelussa ne tavoittelevat hyvää hallinnointia, hyvää johtamista. Johtamistyö tarvitsee oman fooruminsa, joka mahdollistaa työhön liittyvien moninaisten asioiden luottamuksellisen käsittelyn ja sitä kautta tukee sekä vahvistaa johtajan jaksamista. Tämän tutkimuksen mukaan sosiaali- ja terveydenhuollon johtajat kokivat työnohjauksen oman työnsä merkittävänä kehittäjänä ja tukijana, uupumuksen ehkäisijänä sekä erityisesti jaksamisen vahvistajana. Torjuttaessa työuupumuksesta aiheutuvia menetyksiä osaamisen ja jaksamisen edistäminen sekä yhteistyötaidot ovat keskeisintä toimintaa yksilön ja työyhteisön hyvinvoinnissa (Huuskonen & Kalimo 1999: 66–74). Ymmärrys työnohjauksen hyödyllisyydestä ja vaikuttavuudesta omaan työhön laajentaa johtajan näkökulmaa havainnoida ja toimia erilaisissa työyhteisötilanteissa joustavasti sekä vaikuttaa strukturoivalla tavalla vuorovaikutuksellisiin seikkoihin. Organisatorisen avoimuuden oivallus on siinä, kun tunnustetaan olemassa olevat ongelmat ja pyritään löytämään niihin sopivat ratkaisut.

Sosiaali- ja terveydenhuollon palveluorganisaatioissa osaamisen johtaminen perustuu laaja-alaiseen oman alan asiantuntijuuden ja ydinosaamisen rakentamiseen ja koordinointiin sekä huolenpitoon osaamisen säilymisestä ja kehittymisestä tulevaisuudessakin (vrt. Sosiaali- ja terveysministeriö 2004a; 2004b). Julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa visioon tähtäävät toimintatavat voivat poiketa hieman toisistaan, mutta ydintavoite on yhtäläinen; palvelujen turvaaminen asiakkaille mahdollisimman laadukkaasti koko henkilöstön hyvinvointia unohtamatta. Osaamisen strateginen johtaminen edellyttää riittäviä voimavaroja ja omia johtamisvalmiuksiaan, joiden tavoittelemiseen voidaan pyrkiä

hallinnollisella työnohjauksella. Johtamisvalmiuksia kehittämällä ja tukemalla voidaan lisätä kokonaisvaltaisesti tuottavuutta, tuloksellisuutta ja hyvinvointia organisaatioissa.

Teoreettisen tarkastelun ja haastatteluperiaatteella tehdyn empiirisen tutkimuksen vahvuuksia ovat tässä tutkimuksessa osaamisen strategisen johtamisen ja hallinnollisen työnohjauksen merkitysten tarkempi täsmentyminen ja yhteisten käsitteiden hahmottuminen johtajien kokemuksellisuuden kautta. Ensimmäisen vaiheen haastatteluiden kysymyksen yksityiskohtaisuus ja mittava määrä konkretisoi tutkittavaa asiaa syvällisesti ja selkiytti mallin testaamiseen hahmotettavaa kokonaisuutta. Tästä kokonaisuudesta voitiin lähteä eteenpäin tutkimustyössä. Toisen vaiheen johtajien haastatteluja tuki ja täsmensi puoli-strukturoidun haastattelulomakkeen käyttö teoreettisen mallin testauksessa. Se toi esiin jonkin verran eroavaisuuksia, mutta pääasiassa rakensi ja tarkensi kokonaisuutta mallin suuntaan. Tutkimuksen tulokset kuvaavat osaamisen strategisen johtamisen hallintaa käsitteellisenä ja käytännöllisenä ulottuvuutena ja vahvistavat näin teoreettisen sekä empiirisen osion yhteyttä. Tulosten perusteella voidaan selkeämmin ymmärtää, mitä osaamisen strategisen johtamisen hallinta tarkoittaa organisaation johtamisessa. Toisen vaiheen tutkimustulokset tukevat ensimmäisen vaiheen tutkimustuloksia olemalla varsin yhden-suuntaisia. Tämän perusteella tutkimuksessa käytetyn teorian ja ensimmäisen tutkimusvaiheen tulosten pohjalta muodostettu teoreettinen malli ilmentää osaamisen strategista johtamista julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Malli saattaa antaa yksinkertaisen ja tasoitetun vaikutelman tutkitusta asiasta, joka on varsin vaativa, pirstaleinen, jopa rönsyilevä kokonaisuus. Mallin tarkoituksen ymmärtäminen edellyttää kuitenkin syvemmälle menevää reflektointia ja asiakokonaisuuksien oivaltamista kokonaisvaltaisesti. Inhimillisen, sosiaalisen ja rakenteellisen ulottuvuuden käyttö teoreettisen mallin lähtökohdana antaa mahdollisuuden tarkastella osaamisen strategisen johtamisen hallintaa laajemmassa mittakaavassa teoreettisesti ja käytännönläheisesti.

6.3. Mallin toimivuus ja soveltuvuus sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden toimintaan

Osaamisen strategisen johtamisen hallinnan määrittelyssä tarvitaan teoreettista osaamisen johtamisen ja empiiristä johtamisen osaamisen näkökulmaa. Osaamisen johtaminen ei ole

mikään johtamisideologia, vaan selkeä suunnitelmallinen osaamisen, oppimisen ja tietämyksen hankintaan, ylläpitämiseen ja hyödyntämiseen tähtäävä toiminta organisaatiossa. Sen perusajatuksena on strategisuus, mikä tarkoittaa pyrkimystä erilaisin toimenpitein kehittää osaamista, toiminnan sujuvuutta ja rakentaa oikeanlaista ilmapiiriä. Johtaminen lähtee strategisesta ajattelusta, joka johtaa uudelleenlaiseen oivaltamiseen ja toiminnan suunnitteluun. Osaamisen strategisen johtamisen hallinnassa on kyse johtamisvalmiuksien, motivaation, roolikäyttäytymisen sekä osaamisen ja oppimisen kehittämisen kombinaatiosta.

Muodostettu teoreettinen malli antaa mahdollisuuden tarkastella osaamisen strategista johtamista hallintana, jossa tulee huomioida seuraavat osa-alueet:

- *Inhimillinen, sosiaalinen ja rakenteellinen ulottuvuus kokonaisnäkömyksenä*
- *Johtamisen osaaminen, joka rakentuu valmiuksista, tiedoista, taidoista, kokemuksesta, motivaatiosta sekä esimerkillisyydestä.*
- *Toiminta, joka toteutuu strategisena toimintatapojen ja palautejärjestelmien rakentamisena, ylläpitämisenä sekä hyödyntämisenä.*
- *Ilmapiiri, jota voidaan luonnehtia avoimena, joustavana ja kannustavana ja joka toteutuu erilaisten dialogisten ja reflektiovien foorumeiden avulla. Asiakaslähtöisyys ja yhteisöllisyys liittävät sen perustehtävän toteuttamiseen.*
- *Tuki, joka on edellytyksenä kokonaisuuden onnistumiseksi optimaalisesti. Hallinnollinen työnohjaus toimii johtamistyön tukena.*
- *Vuorovaikutuksellisuus kaikkien kokonaisuuksien välillä*

Osaamisen strategisen johtamisen hallinta tulee nähdä kokonaisuutena, joka tähtää laajalaisesti tulevaisuuden haasteisiin sosiaali- ja terveysalalla. Haasteita hoiva- ja hoitotyöhön asettavat riittävien taloudellisten resurssien takaamisen lisäksi asiakasväestön ja henkilöstön ikääntyminen yleensä, teknologian nopea kehittyminen, kansainvälistyminen ja työvoiman saatavuus sekä pysyvyys (vrt. Sosiaali- ja terveysministeriö 2004a; 2004b ja Kinnunen & Vuori 2005: 192–217). Organisaatioiden imagoon ja sen kehittämistarpeeseen liittyvät vahvasti asiakkaiden vaatavuuden lisääntyminen hoidon suhteen ja erityises-

ti nuorten ammattitaitoisten työntekijöiden pysyvyys alalla sekä osaamisen hyödynnettävyys.

Teoreettisen mallin muodostaminen osaamisen strategisen johtamisen hallinnasta ja sen testaaminen uudella aineistolla tuotti suhteellisen vahvan kokonaiskäsityksen tutkittavasta asiasta. Julkisten ja yksityisten organisaatioiden vertailun pohjalta nousseita tuloksia johtajan osaamiseen, motivaatioon ja roolisdonnaisuuteen liittyvistä tekijöistä sekä osaamisen strategisen johtamisen toteuttamisesta voidaan hyödyntää johtamistyön kehittämisessä ja tukemisessa erityisesti sosiaali- ja terveysalalla. Johtamistyön tukemisella on tietty yhteys johtamistyön koulutukseen ja täydennyskoulutuksen suunnitteluun, joiden tavoitteena tulee varmistaa jatkuvuus johtamisvalmiuksien ja -osaamisen kehittämisessä erityisesti henkilöstöjohtamisessa. Tämä teorian ja käytännön pohjalta muodostettu malli, jota voidaan hyödyntää koulutuksen tukena, ilmentää kehittävää työntutkimusta johtamistyön lähtökohdista (vrt. Engeström 1995).

Erilaiset valtakunnalliset sosiaali- ja terveystaloudelliset strategiat, sosiaali- ja terveydenhuollon hyvinvoinnin toimivuushankkeet sekä terveyden edistämisen valtakunnalliset hankkeet painottavat tavoitteissaan johtamista ja johtamisrakenteiden selvittelyä sekä henkilöstön osaamisen ja hyvinvoinnin kehittämistä. Hyvinvointiin liittyy jaksamisen kysymys, jota korostetaan henkilöstön näkökulmana. Optimaalisella johtamistyössä jaksamisella ja johtajan osaamisella on kuitenkin ensiarvoinen merkitys koko organisaatiota ajatellen. Johtajan jaksaminen vaikuttaa aina organisaation toimivuuteen ja hyvinvointiin, joten siitä on kannettava huolta ja siihen vaikuttavia asioita on tutkittava sekä kehitettävä. Johtamisosaamisen kehittämiseen tähtäävä tutkimustyö on yhä tärkeämpää tulevaisuuden niukkaa ja vaativaa työvoimaa johdettaessa (vrt. Sinkkonen & Taskinen 2005: 104). Osaamisen johtamisen tutkimus liittyy sosiaali- ja terveydenhuollossa aina myös tulevaisuusnäkökulmaan työvoiman saatavuudesta ja osaamisen hyödyntämisestä henkilöstön ikääntyessä. Asia koskee yhtäläisesti niin julkisten kuin yksityisten organisaatioiden perustyön ja johtamisen alueita. Organisaatioiden välisen yhteistyön kehittäminen avaa mahdollisuuksia hiljaisen tiedon ja osaamisen hyödyntämiselle innovatiivisesti.

Erilaisten osaamista ylläpitävien ja tukevien toimenpiteiden hyödyntäminen on tarpeellista organisaatioiden tuottavuuden takaamiseksi tulevaisuudessakin. Osaamisen kehittäminen edellyttää monipuolisten menetelmien käyttöä ja vuorovaikutuksellisuuden vahvistamista kokonaisvaltaisesti. Säännöllisten strukturoitujen kehityskeskustelujen ja osaauskartoitusten toteuttamisella voidaan henkilöstön osaamista hyödyntää. Samalla on kehitettävä toimivaa johtajuusarviointia, jolla voidaan lisätä uudenlaista avoimuutta työyhteisöjen vuorovaikutukseen. Työnohjauksella voidaan selkiyttää perustehtävän toteuttamista ja tukea yksilöä organisaation jokaisella tasolla. Julkisissa organisaatioissa työnjaon ja toimenkuvien joustavuuden käsitteellä on selkeä yhteys tiedon, kokemuksen ja osaamisen johtamiseen. Strategisuuden ja strategisten toimenpiteiden käytön vahvistaminen antaa uskoa tulevaisuuden uhkakuvien hälventämiseksi.

Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden johtamistyö vaatii erityisosaamista jo organisaatioiden perustyön lähtökohdista. Kun perustyön sisältönä on ihmisten hoivan ja hoidon sekä erityisongelmien parissa työskentely, ei johtaminen ja henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen ole erityisen helppoa. Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiot ovat osaltaan asiantuntijaorganisaatioita ja Sveibyn (1990: 40–41) mukaan tällaisille organisaatioille on tyypillistä palveluiden tuottaminen, monitahoisten ongelmien ratkaisu, suuri riippuvuus yksilöistä, inhimillisen pääoman ratkaiseva osuus kokonaispääomasta ja ihmisten merkitys tuloksellisen toiminnan avaintekijöinä. Ihmisten tietämyksen, kokemusten ja osaamisen suunnitelmallinen hyödyntäminen vaatii tutkimuksellisen ja kehitettävän otteen yhdistämistä, mikä tulevaisuudessa on yhä arvokkaampaa työn ja työelämän kannalta. Osaamisen johtamisessa onnistuminen vaatii rinnalleen toimivan, pitkäjänteisen koulutus-, oppimis- ja tukijärjestelmän, joka vahvistaa oppimista ja takaa johtajan osaamisen jatkuvasti muuttuvassa tietoyhteiskunnassa.

Hallinnollinen työnohjaus yhtenä johtamistyön tukijärjestelmänä selkiyttää osaamisen strategista johtamista, tukee johtamisen osaamista ja auttaa jaksamaan. Sen merkitystä erityisesti sosiaali- ja terveysalan johtamisessa tulisi korostaa tehtävän monitahoisuuden perusteella, mutta myös muiden alojen ihmissuhteita korostavassa johtamistyössä tarvittaisiin työnohjauksellista näkökulmaa. Dialogisena ja reflektiivisenä toteuttamistapana hallinnollinen työnohjaus toimii esimerkillisenä konstruktiona johtamistyössä.

Osaamisen strategisen johtamisen hallintaan muodostetun mallin toimivuus ja hyödynnettävyys on perusteltua nimenomaan sosiaali- ja terveysalan palveluorganisaatioiden johtamisessa, koska organisaatioiden perustehtävän luonne on ulottuvuudeltaan hyvin inhimillinen, sosiaalinen ja rakenteellinen. Malli soveltuu käsitteelliseksi ja käytännölliseksi analyysivälineeksi näiden organisaatioiden toimintaan. Mallia käyttämällä voidaan saada täsmällisempää ymmärrystä siitä, mitä osaamisen johtaminen tarkoittaa strategisessa mielessä, mitä johtamisosaamista ja -valmiuksia tarvitaan osaamisen hyödyntämisen onnistumiseksi ja mihin suuntaan johtamistyötä tulee kehittää sekä tukea. Mallia soveltamalla johtamisosaamisen kehittämiseen voidaan myös vahvistaa konkreettista kuvaa johtamistyössä toimiville käyttämättömistä ja piilevistä osaamisresursseista, joita organisaatioissa on olemassa ja hyödynnettävissä. Lisäksi mallin avulla voidaan tunnistaa ja määritellä johtamisosaamiseen liittyviä vaatimuksia sekä arvioida ja kehittää johtamistyötä sekä johtamiskoulutusta.

Kehittämistyö liittyy vahvasti sosiaali- ja terveysalan palveluorganisaatioiden johtajien tulevaisuusajatteluun eikä niinkään vielä näy täydellisenä toteuttamisena käytännössä. Organisaatioiden keskeiset arvot voivat vaihdella yhteiskunnallisten ja kansainvälisten trendien muuttuessa, vaikka periaatteessa ne noudattavat sosiaali- ja terveysalan eettisiä lähtökohtia. Osaamisen strategisen johtamisen hallinta teoreettisena mallina on varsin innovatiivinen kuvaus tulevaisuuden muutoksien ja haasteiden edessä. Sosiaali- ja terveysalan johtaminen moniulotteisena on haasteellista sekä vaativaa ja edellyttää moninaista organisaatioiden johtamisosaamisen, toiminnan ja ilmapiirin kokonaisvaltaista kehittämistä sekä tukemista erityisesti tulevaisuudessa.

SUMMARY**THE MASTERY OF STRATEGIC COMPETENCE-BASED MANAGEMENT IN PUBLIC AND PRIVATE SOCIAL AND HEALTH SERVICE ORGANIZATIONS: The Dimensions of Managerial Competence from the Viewpoint of Management Supervision**

Strategic competence-based management (SCBM) can be defined as a comprehensive wholeness of controlling and leading all the knowledge, abilities and experiences in an organization which are available at present, and which can be obtained and/or moved. The process is very interactive and is closer to leadership than management. In social and health care expert organizations, know-how is based on human and ethical values, client orientation, and the use of personal competencies in work situations. A core competence includes both explicit and tacit knowledge. An organization has knowledge-based capital, which consists of human capital, social capital and structural capital.

The strategy as a concept defines the will, goals, and direction the organization tries to achieve. It includes the most meaningful selections, decisions and actions to acquire, develop and change the strategic resources. Competence-based management should have its own strategy to verify the long-range vitality in organizations and, at the same time, to find the solutions to acute problems in the future. Competence-based management needs the right skills and abilities, the control of competencies and a certain kind of management in order to be effective and successful. Strategic competence-based management is the capability to consider, build, evaluate, support, and leverage competence in an organization to achieve its goals. The competence and well-being of the manager needs to be supported.

Management supervision is an interactive area for managers, where questions, items, and problems of management are discussed and analysed in order to achieve the goals of work. It gives support to the coherence of the organization and it aims at change. Management supervision is defined as a reflective process that makes personal learning pos-

sible. The reflective process, critical thinking, and experience-based learning are different kinds of approaches in management supervision.

The theoretical background of this study is based on interdisciplinary thinking, comparison and evaluation. The study at hand is an attempt to analyze the ideas and experiences of the managers about competence-based management and management supervision as one kind of management development.

The goal of this study is to define strategic competence-based management in public and private social and health services, managers' motivation, the meaning of management roles, and to focus on and evaluate the challenges of management development from the viewpoint of management supervision. Quinn's management model of eight orientations in a competing values framework is used as the theoretical starting point to define the role of leadership. The main task of this study is to produce an understanding based on the theoretical and empirical material of the research and to build on the basis of the theoretical model of the mastery of strategic competence-based management.

The justifications for this study are firstly the leveraging of competence-based innovations in social and health services from the viewpoint of the productivity, efficiency, quality and welfare in working life and also the challenges of management abilities. Secondly, it is important to define the mastery of strategic competence-based management in a theoretical and empirical way and to use the theoretical model as a vision of the future when management abilities will be clarified and developed.

The study consists of two empirical periods. The first period is based on interviews with 22 public and private managers in social and health services in 2002. The theoretical model is formed on the basis of the results of these interviews and the theoretical part. During the second period in 2005, the theoretical model was tested with new elements of 12 interviewed managers. All the interviewed managers have had the experience of management supervision in their management careers.

In public and private organizations of social and health services, competence-based management is founded on the strategies of public organizations and the strong ideology of private organizations. Both organizational groups have a different structure and approach the optimal model of thinking from their own perspective. Management is based on very strong values, which have a clear connection with the development of learning in an organization. Development is seen by public organizations as the pursuit of efficiency and the production of services while for private organizations it is to improve the contents of work considering the future. Public managers direct, coach, show direction, and at the same time supervise as a goal to gain self-control in the organization. The private managers believe that their own example has an implicit influence on individuals. They also believe that an individual takes more responsibility for his/her continuous learning and development. Competence in management also requires the manager's motivation and abilities for leadership.

Both public and private managers thought that more personal effective contacts with the staff are required to have interaction and welfare. It is important to improve communication by using different methods, and to use constructive and honest feedback within the organization. The manager should be visible and stand next to the staff, because this has good influence on functioning. A considerable action in both organizational groups was quite regularly implemented development discussions, but the mappings of competence and the evaluation of leadership were done very rarely.

The central profile model raises the role of the innovator and the producer representing both the continuous sensitivity of the field to change and the quite fresh position of the private organizations in the business. Management supervision also includes dialogue and reflective thinking as features of competence-based management and its development. It is a strategic method of support for management and at the same time a part of a managers' welfare. So, it should be used more intensively in programs of management education.

The theoretical model of the mastery of strategic competence-based management consists of human, social and structural dimensions. Competence in management, the func-

tion and climate in the organization are contained in those dimensions. This unity requires support to be successful and effective. Management supervision is a very strong support in this model. Interaction between all elements is considerable and critical. The model performs as a conceptual and practical instrument of analysis of organizations in social and health services. Through the use of the model, an understanding regarding what competence-based management means in strategic thinking, what kind of abilities and competence in management is needed to leverage the competences successfully and in which direction the management will be developed and supported will be discovered.

Social changes have driven and will drive managers and the whole staff to consider the meaning of competence-based management, its goals and strategic possibilities to produce high-quality services with limited resources and assets in the future. Without aggregating knowledge and competence together into shared capital, it is quite impossible to answer the future challenges in a well-balanced way. Strategic competence-based management requires that competencies and requirements for the competence of an individual will be defined and made possible according to the goals of the organization from a strategic point of view. The understanding and realization of competence-based capital as a resource helps a manager to make his or her duty in the organization clear. It demands a new kind of management learning and strong competence in management and leadership. The abilities of management can be clarified and improved with management supervision. With stronger abilities, competence in management will be increased, as will competence-based management.

LÄHTEET

- Adams, Robert (1996). *Social Work and Empowerment*. London: Macmillan Press LTD.
- Ahokas, Marja (2001). Kurt Lewin – kenttäteoria, ryhmädynamiikka ja toimintatutkimus. Teoksessa: *Sosiaalipsykologian suunnannäyttäjiä*, 105–128. Toim. Vilma Hänninen, Jukka Partanen & Oili-Helena Ylijoki. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Ahonen, Guy (1998). *Henkilöstötilinpäätös: Yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Ahonen, Guy (2002). *Henkilöstöraportointi, johtaminen ja työssä jaksaminen: Henkilöstövoimavarojen seuranta ja sen hyödyntäminen -tutkimuksen keskeiset havainnot. Työssä jaksamisen ohjelma*. Helsinki: Työministeriö.
- Ahonen, Pertti (1989). *Hallinto hallintana: Hallinnon teorian avaimet*. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Allardt, Erik & Yrjö Littunen (1972). *Sosiologia*. Porvoo: WSOY.
- Andersson, Bjarne (1997). Kuntaorganisaatioiden työmarkkinajärjestelmä ja henkilöstövoimavarojen johtaminen. Teoksessa: *Työelämän innovaatiot – väline kilpailukyvyyn, hyvinvoinnin ja työllisyyden edistämiseen*, 28–33. Kansallinen työelämän kehittämisohjelma, raportteja 2. Toim. Tuomo Alasoini, Mari Kyllönen & Antti Kasvio. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Ansoff, H. Igor (1976). The Changing Manager. In: *From Strategic Planning to Strategic Management*, 181–197. Eds Igor H. Ansoff, Roger P. Declerck & Robert L. Hayes. USA: John Wiley & Sons, Ltd.
- Ansoff, H. Igor (1981). *Strateginen johtaminen*. Espoo: Weilin+Göös.
- Ansoff, H. Igor (1984). *Strategisen johtamisen käsikirja*. Helsinki: Otava.
- Ansoff, H. Igor & Robert L. Hayes (1976). Evolution of the Strategic Problem. In: *From Strategic Planning to Strategic Management*, 1–5. Eds Igor H. Ansoff, Roger P. Declerck & Robert L. Hayes. USA: John Wiley & Sons, Ltd.
- Argyris, Chris (1970). *Intervention Theory and Method: A Behavioral Science View*. USA: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Argyris, Chris (1987, alkuperäinen 1957). *Personality and Organization: The Conflict between System and the Individual*. USA: Garland Publishing, Inc.

- Argyris, Chris (1990). *Integrating the Individual and the Organization*. USA: Transaction Publishers.
- Argyris, Chris (1996). Good Communication That Blocks Learning. In: *Delivering Results: A New Mandate for Human Resource Professionals*, 213–227. Ed. Dave Ulrich. USA: Harvard Business School Publishing.
- Argyris, Chris (1999). *On Organizational Learning*. Great Britain: MPG Books Ltd.
- Arnkil, Robert, Tom Arnkil & Esa Eriksson (1997). Paikallishallinnon strateginen johtaminen ja henkilöstön kehittäminen—tapausesimerkkeinä Cities of Tomorrow -kaupunkiverkosto, Hämeenlinnan kaupunki ja kaksi henkilöstön kehittämisprojektiä. Teoksessa: *Aallon harjalla*, 181–210. Toim. Tuomo Alasoini & Mari Kyllönen. Raportteja 4. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Asp, Erkki & Matti Peltonen (1980). *Työnsosiologia*. Helsinki: Otava.
- Bandura, Albert (1977). *Social Learning Theory*. USA: Prentice-Hall, Inc.
- Barrett, Roger (2002). Mentor Supervision and Development – Exploration of Lived Experience. *Career Development International* 7:5, 279–283.
- Bennis G. Warren (1969). *Organization Development: Its Nature, Origins and Prospects*. USA: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Bennis, Warren (1989). *On Becoming a Leader*. USA: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Bennis, Warren & Burt Nanus (1986). *Johtajat ja johtajuus*. Tampere: Tampereen kirjapaino Oy.
- Blake, Robert R. & Jane S. Mouton (1980). *Johtamisen psykologiaa*. *Ekonomia-sarja* 15. Espoo: Weilin + Göös.
- Bolman, Lee G. & Terrence E. Deal (1997). *Reframing Organizations. Artistry, Choice, and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bolton, Gillie (2001). *Reflective Practice: Writing and Professional Development*. London: Chapman.
- Bozeman, Barry (1989). *All Organizations Are Public: Bridging Public and Private Organizational Theories*. USA: Jossey-Bass Publishers.

- Bratton, John & Jeffrey Gold (1999). *Human Resource Management: Theory and Practice*. Great Britain: Macmillan Press LTD.
- Burke W. Warner & George H. Litwin (1992). A Causal Model of Organizational Performance and Change. *Journal of Management* 18: 3, 523–545.
- Butler, E. John, Gerald R. Ferris & Nancy K. Napier (1991). *Strategy and Human Resources Management*. USA: South-Western Publishing Co.
- Butterworth, Tony & Jean Faugier (1998). 'Supervision for life'. In: *Clinical Supervision and Mentorship in Nursing*, 215–231. Eds Tony Butterworth, Jean Faugier & Philip Burnard. United Kingdom: Stanley Thornes Ltd.
- Byers Yuhas, Peggy (1997). *Organizational Communication: Theory and Behavior*. USA: Allyn and Bacon.
- Cohen, Avrum Isaac (1972). *Mary Parker Follett: Spokesman for Democracy, Philosopher for Social Group Work, 1918–1933*. Michigan: A Bell & Howell Company.
- Cremer, Eric & Pierre-xavier Meschi (1997). Integrating Corporate Strategy and Competence-building Processes: A Case Study. In: *Competence-based Strategic Management*, 215–241. Eds Aime Heene & Ron Sanchez. England: John Wiley & Sons Ltd.
- Christensen, Jens F. & Nicolai J. Foss (1997). Dynamic Corporate Coherence and Competence-based Competition: Theoretical Foundations and Strategic Implications. In: *Competence-based Strategic Management*, 287–312. Eds Aime Heene & Ron Sanchez. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- D'hanis, Wanda & Luc Perneel (1997). Reflection as a Building Block for Strategic Thinking and the Development of an Organizational Philosophy. In: *Competence-based Strategic Management*, 313–329. Eds Aime Heene & Ron Sanchez. England: John Wiley & Sons Ltd.
- Djelic, Marie-Laure & Michel Gutsatz (2000). Managerial Competencies for Organizational Flexibility: The Luxury Goods Industry between Tradition and Postmodernism. In: *Research in Competence-based Management*, 67–96. Eds Ron Sanchez & Aime Heene. USA: Jai Press Inc.
- Drucker, Peter F. (1999). *Johtamisen haasteet*. Juva: WSOY.

- Durand, Thomas (1997). Strategizing for Innovation: Competence Analysis in Assessing Strategic Change. In: *Competence-based Strategic Management*, 127–150. Eds Aime Heene & Ron Sanchez. England: John Wiley & Sons Ltd.
- Durand, Thomas (2000). Forms of Incompetence. In: *Theory Development for Competence-based Management*, 69–95. Eds Ron Sanchez & Aime Heene. USA: Jai Press Inc.
- Elo, Anna-Liisa (1994). Kysely-palaute osallistuvan kehittämisen tukena. Teoksessa: *Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä*, 40–52. Toim. Kari Lindström. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Elo, Anna-Liisa (1995). Esimiestyön kehittäminen. Teoksessa: *Hyvä työkyky: Työkyvyn ylläpidon malleja ja keinoja*, 383–394. Toim. Esko Matikainen, Timo Aro, Raija Kalimo, Juhani Ilmarinen & Ilkka Torstila. Helsinki: Työterveyslaitos, Eläkevaikutusosakeyhtiö Ilmarinen.
- Elovainio, Marko & Mika Kivimäki (2001). Johtamisessa on tärkeää oikeudenmukaisuus. *Työterveiset* 2, 10–11.
- Elovainio, Marko, Mika Kivimäki & Jukka Vahtera (2002). Organizational Justice: Evidence of a New Psychosocial Predictor of Health. *Journal of Public Health* 92, 105–108.
- Engeström, Yrjö (1995). *Kehittävä työntutkimus: Perusteita, tuloksia ja haasteita*. Hallinnon kehittämiskeskus. Helsinki: Painatuskeskus Oy.
- Etzioni, Amitai (1968, alkuperäinen 1964). *Nykyajan organisaatiot*. Helsinki: Tammi.
- Follett, Mary Parker (1977, alkuperäinen 1927). Leader and Expert. In: *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*, 212–234. Eds Elliot M. Fox & L. Urmick. New York: Hippocrene Books, Inc.
- Follett, Mary Parker (1995). The Essentials of Leadership. In: *Prophet of Management: A Celebration of Writings from the 1920s*, 163–177. Eds Pauline Graham. Boston: Harvard Business School Press.
- Follett, Mary Parker. *The New State*. Saatavissa 1.2.2002: http://sunsite.utk.edu/FINS/Mary_Parker_Follett/XXV.txt.)
- Forss, Simo, Seppo Karisalmi & Pirjo Tuuli (2001). *Työyhteisö, jaksaminen ja eläkeajatuksset*. Eläketurvakeskuksen raportteja 26. Helsinki: Hakapaino Oy.

- Foster, Lawrence W. (2000). New Directions in Applied Strategy: Competence-based Strategy making. In: *Theory Development for Competence-based Management*, 13–19. Eds Ron Sanchez & Aime Heene. USA: Jai Press Inc.
- Giddens, Anthony (2001). *Sociology*. United Kingdom: Polity Press.
- Gil, Francisco, Ramo'n Rico, Carlos M. Alcover & Angel Barrasa (2005). Change-oriented Leadership, Satisfaction and Performance in Work Groups: Effects of Team Climate and Group Potency. *Journal of Managerial Psychology* 20: ¾, 312–328.
- Goleman, Daniel (1995). *Tunneäly: Lahjakkuuden koko kuva*. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Greathouse, Julie (2003). *Kurt Lewin (1890–1947)*. Saatavissa 30.1.2003: <http://fates.cns.muskingum.edu/~psych/psycweb/history/lewin.htm>.
- Habermas, Jürgen (1981; alkuperäinen 1968). *Knowledge and Human Interests*. Great Britain: Biddles Ltd.
- Hall, Richard (1994). A Framework for Identifying the Intangible Sources of Sustainable Competitive Advantage. In: *Competence-based Competition*, 150–165. Eds Gary Hamel & Aime' Heene. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Hall, Richard (1997). Complex Systems, Complex Learning and Competence Building. In: *Strategic Learning and Knowledge Management*, 39–64. Eds Ron Sanchez & Aime Heene. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Hamel, Gary (1994). The Concept of Core Competence. In: *Competence-based Competition*, 11–33. Eds Gary Hamel & Aime Heene. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Hamel, Gary & C.K. Prahalad (1994). *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School press.
- Hannus, Jouko, Jan-Erik Lindroos & Tapani Seppänen (1999). *Strateginen uudistuminen osaamisen ajan toimintaympäristössä*. Helsinki: HM&V Research Oy.
- Hannus, Jouko (2004). *Strategisen menestyksen avaimet: Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit*. Jyväskylä: ProTalent Oy.

- Hautamäki, Antti (1998). Innovaatiot ja sosiaalinen pääoma. Teoksessa: *Sosiaalinen pääoma: Käsite ja sen soveltaminen sosiaali- ja talouspolitiikassa*, 89–92. Toim. Jouko Kajanoja & Jussi Simpura. Helsinki: Valtion taloudellinen tutkimuskeskus.
- Hawkins, Peter & Robin Shohet (2000). *Supervision in the Helping Professions*. Great Britain: Biddles Ltd.
- Heene, Aime' & Ludo Bartholomeeusen (2000). An Agenda for Bridging Competence-based (strategic) Management and Competency-based Human Resources Management. In: *Implementing Competence-based Strategies*, 125–140. Eds Ron Sanchez & Aime' Heene. USA: Jai Press Inc.
- Heikkilä, Jorma & Kristiina Heikkilä (2001a). *Dialogi – Avain innovatiivisuuteen*. Helsinki: WSOY.
- Heikkilä, Jorma & Kristiina Heikkilä (2001b). *Innovatiivisuutta etsimässä: Irtiottoa keskinkertaisuudesta*. Helsinki: Kauppakaari.
- Heinonen, Jaakko & Asko Järvinen (1997). *Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä*. Helsinki: Otava.
- Helkama, Klaus, Rauni Myllyniemi & Karmela Liebkind (1998). *Johdatus sosiaalipsykologiaan*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Heron, John (1999). *The Complete Facilitator's Handbook*. London: Kogan Page.
- Hersey, Paul (1984). *Tilannejohtaja...59 minuuttia johtamisesta*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hersey, Paul & Kenneth H. Blanchard (1990). *Tilannejohtaminen: Tuloksiin ihmisten avulla*. Yritysvalmennus-kirjat. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Herzberg, Frederick (1968). *Work and the Nature of Man*. Great Britain: Staples Press.
- Hirsjärvi, Sinikka (1992). *Kasvatustieteen käsitteistö*. Keuruu: KY-palvelu Oy.
- Honkonen, Henry (1989). *Organisaation ja työyhteisön kehittäminen: suuntauksia ja menetelmiä*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hurskainen, Veijo (2000). Työnohjaus ja konsultointi työyhteisön tukena. *Suomen Lääkärilehti* 55:3, 221–223.

- Hurskainen, Veijo (2003). Työnohjaus selkeyttää omaa roolia. *Kuntakoulutus, Asiakaslehti*, 13.
- Huuskonen, Matti S. & Raija Kalimo (1999). Työterveys ja työturvallisuus kehittyvät. Teoksessa: *Työ vuonna 2005–näkyviä suomalaisen työelämään*, 66–74. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hyrkäs, Kristiina (2002). *Clinical Supervision and Quality Care: Examining the Effects of Team Supervision in Multi-professional Teams*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Hyypä, H (1983). *Avointen järjestelmien teoria työnohjauksen viitekehyksenä*. Oulu: Oulun yliopisto.
- Härkönen, Esko, Matti J. Kuronen & Jouko H. Nissinen (1996). *Uusi ihmisten johtaminen*. Yritystaitojulkaisut. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Härmä, Mikko, Irja Kandolin, Mikael Sallinen & Jaana Laitinen (2000). Vuorotyöntekijöiden elämäntapaneuvonta. Teoksessa: *Toimivat ja terveet työajat*, 90–107. Toim. Mikko Härmä. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Hätönen, Heljä (1998). *Osaava henkilöstö – nyt ja tulevaisuudessa*. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.
- Jacobs, D. Claus & Loizos Th. Heracleous (2005). Answers for Questions to come: Reflective Dialogue as an Enabler of Strategic Innovation. *Journal of Organizational Change Management* 18: 4, 338–352.
- Jalava, Urpo (2001). *Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen*. Tampere: Tammi.
- Johns, C. & J. Graham (1994). The Growth of Management Connoisseurship through Reflective Practice. *Journal of Nursing Management* 2.
- Johnsson, Raoul (1989). *Johtamisen taidot*. Juva: WSOY.
- Joronen, Liisa (1993). *Ammatillisen kasvun edellytykset organisaatiossa*. Helsingin yliopiston kasvatustieteen laitoksen tutkimuksia 135. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Joutsenkunnas, Tapio & Pekka Heikurainen (1996). *Esimiehenä palveluyrityksessä*. Porvoo: WSOY.
- Juuti, Pauli (1996). Mitä on johtaminen? *Aikuiskasvatus* 16: 4, 3–9.
- Juuti, Pauli & Antti Vuorela (2002). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Aavarantasarja n:o 51. Jyväskylä: PS-kustannus.

- Järvinen, Pekka (2000). *Esimies ja työyhteisön kehittäminen*. Ekonomia-sarjaa. Helsinki: WSOY.
- Järvinen, Pekka (2001). *Onnistu esimiehenä*. Juva: WSOY.
- Järvinen, Annikki & Esa Poikela (2000). Työssä oppimisen reflektiivisyys ja kontekstuaalisuus. *Aikuiskasvatus* 20: 4, 316–324.
- Kajanoja, Jouko (1998). Sosiaalisen pääoman lyhyt historia. Teoksessa: *Sosiaalinen pääoma: Käsite ja sen soveltaminen sosiaali- ja talouspolitiikassa*, 37–51. Toim. Jouko Kajanoja & Jussi Simpura. Helsinki: Valtion taloudellinen tutkimuskeskus.
- Kamensky, Mika (2000). *Strateginen johtaminen*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kangas, Pirkko (1995). *Työn ja työryhmän johtaminen*. Helsinki: Painatuskeskus.
- Kaplan, Robert S & David P. Norton (1996). *The Balanced Scorecard*. USA: Harvard Business School Press.
- Karlöf, Bengt & Fredrik Helin Lövingsson (2004). *Johtamisen näkökulmat, peruskäsitteitä ja -malleja*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Karvinen, Synnöve (1996). *Sosiaalityön ammatillisuus modernista professionaalisuudesta reflektiiviseen asiantuntijuuteen*. Sosiaalitieteiden laitos. Kuopion yliopisto.
- Karvinen, Synnöve (2000). Sosiaalityön tutkimuksen metodologiset jännitteet. Teoksessa: *Sosiaalityön tutkimus: Metodologisia suunnistuksia*, 9–31. Toim. Synnöve Karvinen, Tarja Pösö & Mirja Satka. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Katz, Daniel & Robert L. Kahn (1978). *The Social Psychology of Organizations 2ed.* USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Kauhanen, Juhani (2003). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Helsinki: WSOY.
- Kauppa- ja teollisuusministeriö (2001). *Aineettoman pääoman mittaaminen ja raportointi*. Kauppa- ja teollisuusministeriön julkaisuja 7. Helsinki: Edita Oyj.
- Kauppinen, Sari & Tapani Niskanen (2003). *Yksityinen palvelutuotanto sosiaali- ja terveydenhuollossa*. Stakesin julkaisuja. Raportteja 247.

- Keski-Luopa, Leila (2001). *Työnohjaus vai superviisaus: Työnohjausprosessien filosofisten ja kehityspsykologisten perusteluiden tarkastelua*. Oulu: Metanoia Instituutti.
- Kinnunen, Juha & Jari Vuori (2005). Terveydenhuollon johtamiskulttuurin holistinen malli, 192–217. Teoksessa: *Terveys ja johtaminen: Terveyshallintotiede terveydenhuollon työyhteisöissä*. Toim. Jari Vuori. Porvoo: WSOY.
- Kirjavainen, Paula & Ritva Laakso-Manninen (2000). *Strategisen osaamisen johtaminen: Yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Kivikko, Lasse (1984). Luovan panoksen kohdentaminen johtamisongelmana, 207–226. Teoksessa: *Luovuuden ulottuvuudet*. Toim. Ritva Haavikko & Jan-Erik Ruth. Espoo: Weilin+Göös.
- Kivinen, Osmo, Risto Rinne, Arto Kankaanpää, Petri Haltia & Sakari Ahola (1993). *Ammatti, koulutus ja kvalifikaatiot*. Koulutussosiologian tutkimuskeskus, raportteja 17. Turku: Turun yliopisto.
- Koivuniemi, Tiina (2004). *Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla – Henkilöstötilinpäätöksillä ja kehittämishankkeilla hyvää henkilöstötyötä*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Kolb, David (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. USA: Prentice-Hall, Inc.
- Kolb, David (1996). Management and the Learning Process. In: *How Organizations Learn*, 270–287. Ed. Ken Starkey. London: International Thomson Publishing Inc.
- Kolb, David, Irwin Rubin & Joyce Osland (1991). *Organizational Behavior*. USA: Prentice Hall.
- Koskinen, U. Kaj (2003). Evaluation of Tacit Knowledge Utilization in Work Units. *Journal of Knowledge Management* 7: 5, 67–81.
- Kotter, P. John (1996). What Leaders Really Do? In: *Motivation and Leadership at Work*, 620–627. Eds Richard M. Steers, Lyman W. Porter & Gregory A. Bigley. Singapore: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Kunnallinen työmarkkinalaitos (2001). *Kannanotto strategisen henkilöstöjohtamisen kehittämistä kunnissa ja kuntayhtymissä*. Yleiskirje 16/2001. Saatavissa 29.9.2005: <http://www.kuntatyonantajat.fi>.

- Kunnallinen työmarkkinalaitos (2003). *Työhyvinvointi kunta-alalla: Strategia ja suositus työhyvinvoinnin edistämiseksi ja muutosten hallinnaksi*. Yleiskirje 9/2003. Helsinki.
- Laaksonen, Marja (1999). *Vuoden kestäneen hallinnollisen työnohjauksen vaikutukset osastonhoitajien työhön: Työnohjausvaikutukset osastonhoitajien itsearviointina*. Julkaisematon pro gradu -tutkielma. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Laaksonen, Hannele (2002). *Työyhteisön hyvinvointi: Tutkimus henkilöstötoimintojen vaikutuksista työyhteisöjen hyvinvointiin Suomen dementiayksiköissä*. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Lainema, Matti, Markku Lahdenpää & Pekka Puolakka (2001). *Strategisen johtamisen areena ja horisontti*. Porvoo: WSOY.
- Lassila, Ismo (2000). *Oivaltava johtaja*. Helsinki: Kauppakaari OYJ.
- Lehtonen, J. Teemu (2002). *Organisaation osaamisen strateginen hallinta*. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print.
- Leppänen, Anneli (1994). Oppiva organisaatio ja ammatillinen pätevyys. Teoksessa: *Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä*, 69–85. Toim. Kari Lindström. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Leppänen, Anneli (1995). Ammatillinen pätevyys ja työkyky. Teoksessa: *Hyvä työkyky: Työkyvyn ylläpidon malleja ja keinoja*, 298–305. Toim. Esko Matikainen, Timo Aro, Raija Kalimo, Juhani Ilmarinen & Ilkka Torstila. Helsinki: Työterveyslaitos, Eläkevakuutusosakeyhtiö Ilmarinen.
- Leppänen, Anneli (2002). Osaamisen kehittäminen ja johtaminen. Teoksessa: *Työyhteisön terveys ja hyvinvointi*, 66–85. Toim. Kari Lindström & Anneli Leppänen. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Lessem, Ronnie (1994). *Total Quality Learning: Building a Learning Organization*. Great Britain: T.J. Press Ltd.
- Likert, Rensis (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Likert, Rensis (1967). *The Human Organization*. New York: McGraw-Hill, Inc.

- Lindfors, Janne, Milla Penttinen & Marko Rauhala (1999). Kompetenssien tunnistaminen ja kartoittaminen. Teoksessa: *Henkilöstön kehittäminen – avain osaamisen kartuttamiseen yrityksessä*, 8–20. Toim. Mia-Riitta Poutiainen & Sinikka Vanhala. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Lindström, Kari (1996). Työyhteisön johtajuus. Teoksessa: *Eetiikan puutarhassa: Eettisyys ja arki terveydenhuollossa*, 215–222. Toim. Sirpa Salo & Heikki Tähtinen. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Lindström, Kari (1999). Työyhteisöjen muuttuminen. Teoksessa: *Työ vuonna 2005–näkyviä suomalaiseen työelämään*, 96–102. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Lindström, Kari (2001). Työyhteisöjen toimivuus sosiaali- ja terveysalalla. *Työterveiset* 2, 7–9.
- Lindström, Kari (2002). Työyhteisön kehittämisen haasteet. Teoksessa: *Työyhteisön terveys ja hyvinvointi*, 14–23. Toim. Kari Lindström & Anneli Leppänen. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Linkola, Pertti (2000). *Uusi ote työn ilosta: Ikäohjelma 1998–2002*. Työministeriö.
- Lohiniva, Vuokko & Helena Purola (2004). Hallinnollinen työnohjaus johtamistehtävän tukena hoitotyössä. *Hoitotiede* 16: 1, 2–13.
- Longest, Beaufort (2000). Managerial Capabilities Underpinning the Competence-based Competitiveness of Integrated Health Networks (IHNs). In: *Implementing Competence-based Strategies*, 141–160. Eds Ron Sanchez & Aime Heene. USA: Jai Press Inc.
- Lönnqvist, Jouko (2002). *Johtajan ja johtamisen psykologiasta*. Helsinki: HAUS, Hallinnon kehittämiskeskus.
- MacNeil, M. Christina (2003). Line Managers: Facilitators of Knowledge Sharing in Teams. *Employee Relations* 25: 3, 294–307.
- Martin Vivien & Euan Henderson (2001). *Managing in Health and Social Care*. Great Britain: TJ International Ltd.
- Maslow, Abraham (1987, alkuperäinen 1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row, Publishers, Inc.

- Maslow, Abraham (1996). *The Unpublished Papers of Abraham Maslow*. Ed. Edward Hoffman. USA: Sage Publications, Inc.
- McConnell, Charles R (2003). *The Effective Health Care Supervisor: Fifth Edition*. USA: Jones and Bartlett Publishers, Inc.
- McCormack, B. & E. Hopkins (1995). The Development of Clinical Leadership through Supported Reflective Practice. *Journal of Clinical Nursing* 4.
- McGregor, Douglas (1960). *The Human Side of Enterprise*. USA: McGraw-Hill Book Company Inc.
- Mintzberg, Henry (1980). *The Nature of Managerial Work*. USA: Prentice-Hall, Inc.
- Moilanen, Liisa (1994). Työnohjausryhmät toimintakyvyn tukena. Teoksessa: *Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä*, 138–152. Toim. Kari Lindström. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Moilanen, Liisa (1995). Työnohjaus. Teoksessa: *Hyvä työkyky: Työkyvyn ylläpidon malleja ja keinoja*, 274–288. Toim. Esko Matikainen, Timo Aro, Raija Kalimo, Juhani Ilmarinen & Ilkka Torstila. Helsinki: Työterveyslaitos, Eläkevakuutuslaitos Ilmarinen.
- Murtonen, Mari (2004). Motivaatio ja työtä koskevat käsitykset asiantuntijaksi kehittymisessä. Teoksessa: *Korkeakoulutus, oppiminen ja työelämä: Pedagogisia ja yhteiskuntatieteellisiä näkökulmia*, 77–90. Toim. Päivi Tynjälä, Jussi Välimaa & Mari Murtonen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Mäkipeska, Marja & Terttu Niemelä (1999). *Hengittävä työyhteisö – johtamista muutospöyrässä*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Nakari, Risto & Pasi Valtee (1995). *Menestyvä työyhteisö: Yhteistoiminnallisuuden näkökulmia työyhteisön kehittämiseen*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Niiranen, Vuokko (1995). *Sosiaalitoimen moniulotteinen johtajuus*. Helsinki: Sosiaaliturvan keskusliitto ry.
- Niskanen, Pekka, Pentti Sorri & Markku Ojanen (1988). *Auta auttamaan – käsikirja työnohjauksesta*. Porvoo – Helsinki – Juva: WSOY.
- Nissinen, Vesa & Teemu E.S. Seppälä (2000). *Johtajakoulutus murroksessa: Johtamiskäyttäytyminen johtamisen tutkimuksen ja johtajakoulutuksen ydinkäsitteenä*. Helsinki: Oy Edita Ab.

- Nonaka, Ikujiro & Hirotaka Takeuchi (1995). *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies create the Dynamics of Innovation*. USA: Oxford University Press, Inc.
- Nonaka, Ikujiro & David Teece (2001). *Managing Industrial Knowledge: Creation, Transfer and Utilization*. London: SAGE Publications Ltd.
- Ollila, Seija (2000). *Työnohjaus johtamisen tukena työyhteisön kehittämisessä*. Julkaisematon pro gradu -tutkielma. Vaasan tiedekirjasto Tritonia.
- Ollila, Seija & Jouni Niskanen (2003). Hallinnollinen työnohjaus johtamistyön tukena kunnallisessa terveydenhuollossa. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 31: 1, 22–30.
- Ollila, Seija (2004a). *Osaamisen strateginen johtaminen julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa: Johtamisen kehittämishaasteet henkilöstön osaamisen näkökulmasta*. Julkaisematon lisensiaatintutkimus. Vaasan tiedekirjasto Tritonia.
- Ollila, Seija (2004b). Sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa osaamisen strateginen johtaminen etsii omaa linjaansa – johtamisen osamista tukee hallinnollinen työnohjaus. *Hallinnon Tutkimus* 23: 4, 29–40.
- Opetusministeriö (2004). *Sosiaali- ja terveysalan johtamiskoulutustyöryhmän muistio*. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2004: 30. Saatavissa 6.12. 2005: <http://www.opetusministerio.fi/julkaisut/koulutus>.
- O'Reilly, Charles (1996). Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations. In: *Motivation and Leadership at Work*, 370–382. Eds Richard M. Steers, Lyman W. Porter & Gregory A. Bigley. Singapore: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Otala, Leenamajja (2000). *Hyvä ja tasa-arvoinen työyhteisö: Hyvän ja tasa-arvoisen työpaikan kriteeristö*. Työpapereita 10. Kansallinen työelämän kehittämisohjelma. Helsinki: Työministeriö.
- Otala, Leenamajja & Guy Ahonen (2003). *Työhyvinvointi tuloksen tekijänä*. Helsinki: WSOY.
- Paunonen, Marita (1989). *Hoitotyön työnohjaus*. Turku: Sairaanhoidajien koulutussäätiö.
- Paunonen, Marita (1991b). Promoting Nursing Quality through Supervision. *Journal of Nursing Staff Development*, September/October 1991.

- Paunonen-Ilmonen, Marita (2001). *Työnohjaus toiminnan laadunhallinnan varmistaja*. Helsinki: WSOY.
- Paunonen-Ilmonen, Marita, Kristiina Hyrkäs, Kaija Appelqvist-Schmidlechner & Martti Vahermo (2002). *Kuntajohtajien työssä jaksaminen, työtyytyväisyys sekä käsitukset työnohjauksesta*. Julkaisematon. Tampereen yliopiston hoitotieteen laitos.
- Pelttari, Paula (1997). *Sairaanhoidajan työn nykyiset ja tulevaisuuden kvalifikaatiovaatimukset*. Stakes. Tutkimuksia 80. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Peltonen, Matti (1991). *Ihmisten johtaminen*. Keuruu: KY-palvelu Oy.
- Penrose, Edith T. (1966, alkuperäinen 1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Great Britain: Basil Blackwell.
- Perkka-Jortikka, Katriina (2002). *Työyhteisöjohtaminen – vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Petrick, A. Joseph & John F. Quinn (1997). *Management Ethics: Integrity at Work*. London: Sage Publications.
- Picard, G. Robert & Mikko Grönlund (1999). *Yrityksen sisäisen ilmapiirin johtaminen: Organisaatiotekijöiden ja työntekijöiden näkemysten väliset suhteet*. Tutkimusraportteja B1. Turun kauppakorkeakoulu.
- Pirnes, Unto (1997). *Kehittyvä johtajuus: Johtamisen dynamiikka*. Aavaranta-sarja n:o 36. Keuruu: Otava.
- Porter, E. Michael (1987). *Strategia kilpailutilanteessa: Toimialojen ja kilpailijoiden analysointitekniikat*. Juva: Oy Rastor Ab.
- Porter, E. Michael (1988). *Kilpailuetu: Miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään*. Espoo: Weilin+Göös.
- Porter, E. Michael (1996). What Is Strategy? In: *Delivering Results: A New Mandate for Human Resource Professionals*, 93–142. Ed. Dave Ulrich. USA: Harvard Business School Publishing.
- Quinn, E. Robert (1988). *Beyond Rational Management*. USA: Jossey-Bass Inc.
- Quinn, E. Robert, Faerman R. Sue, Thompson P. Michael & Michael R. McGrath (1990). *Becoming a Master Manager: A Competency Framework*. USA: John Wiley & Sons.

- Ralph, G. Edwin (2005). Enhancing Managers Supervisory Effectiveness: A Promising Model. *Journal of Management Development* 24: 3, 267–284.
- Ranki, Anneli (1999). *Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita*. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Raunio, Sanna, Inka Soralahti & Outi Stam (1999). Johdon kehittäminen. Teoksessa: *Henkilöstön kehittäminen – avain osaamisen kartuttamiseen yrityksessä*, 46–65. Toim. Mia-Riitta Poutiainen & Sinikka Vanhala. Helsinki: Helsingin kauppa-korkeakoulu.
- Reshef, Yonatan (2002). *Elton Mayo & The Human Relations Movement 1880–1949*. Canada: University of Alberta. Saatavissa 1.2.2002: [http:// courses.bus.ualberta.ca/orga417-reshef/mayo.htm](http://courses.bus.ualberta.ca/orga417-reshef/mayo.htm).
- Risling, Anders (1987). Adhokratia: Tietoyhteiskunnan organisaatio. Teoksessa: *Tietoyrityksen johtaminen – vuosisadan haaste?*, 159–249. Toim. Karl-Erik Sveiby & Anders Risling. Espoo: Weilin+Göös.
- Ronhy-Östberg, Marika & Suzanne Rosendahl (1998). *Keskustelu kehittää*. Juva: WSOY.
- Roti, Outi (1999). *Työnilo organisaation voimavara*. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Rubenowitz, Sigvard (1984). *Organisaatiopsykologia*. Ekonomia-sarja 96. Espoo: Weilin+Göös.
- Rucci, J. Anthony, Steven P. Kirn & Richard T. Quinn (1996). The Employee-Customer-Profit Chain at Sears. In: *Delivering Results: A New Mandate for Human Resource Professionals*, 229–249. Ed. Dave Ulrich. USA: Harvard Business School Publishing.
- Ruohotie, Pekka (1996). Ammatillinen uusiutuminen ja kehittyminen. Teoksessa: *Tutkiva opettaja* 2, 201–213. Toim. Sinikka Ojanen. Tampere: Tammer-paino.
- Ruohotie, Pekka (1998). *Motivaatio, tahto ja oppiminen*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Ruohotie, Pekka & Juhani Honka (1999). *Palkitseva ja kannustava johtaminen*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Ruohotie, Pekka & Juhani Honka (2003). *Ammatillinen huippuosaaminen: Kompetenssitutkimusten avaama näkökulma huippuosaamiseen, sen kehittämiseen ja johtamiseen*. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.

- Ruuskanen, Petri (2002). Sosiaalinen pääoma hyvinvointipoliittisessa keskustelussa. Teoksessa: *Sosiaalinen pääoma ja hyvinvointi: Näkökulmia sosiaali- ja terveysaloille*, 5–27. Toim. Petri Ruuskanen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Salmimies, Pekka & Raija Salmimies (2002). *Esimiehen arkipsykologiaa*. Helsinki: WSOY.
- Salminen, Ari (1995). *Hallintotiede: Organisaatioiden hallinnolliset perusteet*. Helsinki: WSOY.
- Salminen, Ari (1999). *Vertailevan metodin tutkimuksellinen perusta: Johdatusta hallintotieteellisen vertailun metodologiaan*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 223. Hallintotiede 25.
- Salminen, Ari (2000). *Hallintovertailun metodologia*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 234. Hallintotiede 26.
- Salminen, Ari (2003). *Hyvän hallinnon etiikka: Kolmen profession arvioita hallinto- ja johtamistyön eettisistä kysymyksistä*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 245. Hallintotiede 29.
- Sanchez, Ron & Aime Heene (1997a). A Competence Perspective on Strategic Learning and Knowledge Management. In: *Strategic Learning and Knowledge Management*, 3–15. Eds Ron Sanchez & Aime Heene. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Sanchez, Ron & Aime Heene (1997b). Competence-based Strategic Management: Concepts and Issues for Theory, Research and Practice. In: *Competence-based Strategic Management*, 3–42. Eds Aime Heene & Ron Sanchez. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Sanchez, Ron & Aime Heene (2004). *The New Strategic Management: Organization, Competition and Competence*. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Sanchez, Ron (2001). Managing Knowledge into Competence: The Five Learning Cycles of the Competent Organization. In: *Knowledge Management and Organizational Competence*, 3–37. Ed. Ron Sanchez. Great Britain: Oxford University Press.
- Sanchez, Ron (2004). Understanding Competence-based Management: Identifying and Managing five Modes of Competence. *Journal of Business Research* 57, 518–532.

- Sarala, Urpo & Anita Sarala (1997). *Oppiva organisaatio, oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen*. Tampere: Tammer-paino Oy.
- Schein, H. Edgar (1965). *Organisaatiopsykologia*. Jyväskylä: Gummerus.
- Schein, Edgar H. (1985). *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. USA: Jossey-Bass Inc.
- Schermerhorn, R. John, James G. Hunt & Richard N. Osborn (1998). *Basic Organizational Behavior*. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Schoemaker, M & Jan Jonker (2005). Managing Intangible Assets: An Essey on Organising Contemporary Organisations based upon Identity, Competencies and Networks. *Journal of Management Development* 24: 6, 506–518.
- Senge, M. Peter (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*. USA: Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc.
- Senge, M. Peter (1996). The Leader's New Work: Building Learning Organizations. In: *How Organizations Learn*, 288–315. Ed. Ken Starkey. London: International Thomson Business Press.
- Senge, M. Peter (1999). *The Dance of Change: The Challenges of Sustaining Momentum in Learning organizations: A Fifth Discipline Resource*. New York: Currency Doubleday.
- Senge, M. Peter (2004). The Leader's New Work: Building Learning Organizations. In: *How Organizations Learn: Managing the Search for Knowledge*, 462–486. Eds Ken Starkey, Sue Tempest & Alan McKinlay. London: Thomson, cop.
- Seppänen-Järvelä, Riitta (1999). *Luottamus prosessiin: Kehittämistyön luonne sosiaali- ja terveysalalla*. Tutkimuksia 104. Stakes.
- Seppänen-Järvelä, Riitta & Elina Juth (2003). Strateginen osaamisen johtaminen julkisessa asiantuntijaorganisaatiossa. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 3, 198–210.
- Siitonen, Juha (2002). Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua. Saatavissa: 15.5.2002: <http://herkules.oulu.fi/isbn951425340X/html/c229.html>.
- Singer, G. Marc (1990). *Human Resource Management*. Boston: PWS-KENT Publishing Company.

- Sinkkonen, Sirkka & Helena Taskinen (2005). Johtamisosaamisen vaatimukset terveydenhuollossa, 78–104. Teoksessa: *Terveys ja johtaminen: Terveystieteiden tutkimuskeskuksen tutkimusraportti terveydenhuollon työyhteisöissä*. Toim. Jari Vuori. Porvoo: WSOY.
- Smith, A. Elizabeth (2005). Communities of Competence: New Resources in the Workplace. *The Journal of Workplace Learning* 17: 1/2, 7–23.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2002). *Valtioneuvoston periaatepäätös terveydenhuollosta*, 6. Saatavissa 29.1.2004: <http://www.stm.fi>.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2003). *Valtioneuvoston periaatepäätös sosiaalialan tulevaisuuden turvaamiseksi*. Saatavissa 29.1.2004: <http://www.stm.fi>.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2004a). *Terveydenhuollon täydennyskoulutussuositus: Sosiaali- ja terveysministeriön oppaita 3*. Saatavissa 28.2.2004: <http://www.stm.fi>.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2004b). *Sosiaali- ja terveydenhuollon tavoite- ja toimintaohjelma 2004–2007*. Julkaisuja 2003: 20.
- Ståhle, Pirjo & Mauri Grönroos (1999). *Knowledge Management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä*. Ekonomia-sarjaa. Porvoo: WSOY.
- Ståhle, Pirjo & Mauri Grönroos (2000). *Dynamic Intellectual Capital: Knowledge Management in Theory and Practice*. Vantaa: WSOY.
- Ståhle, Pirjo & Kari Laento (2000). *Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan*. Ekonomia-sarjaa. Helsinki: WSOY.
- Strömmer, Riitta (1999). *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Suomen työnhajaajat ry (1997). *Työnohjauksen eettiset periaatteet*. Saatavissa 2.2.2004: <http://www.suomentyönhajaajat.fi/yhdistys/periaatteet.doc>.
- Suvanto, Pertti (1994). *Solisevaa kovuutta: Suomalainen yritystarina*. Juva: WSOY.
- Sveiby, Karl-Erik (1987). Taitotiedon johtaminen: Yrityksen johtaminen tietoyhteiskunnassa. Teoksessa: *Tietoyrityksen johtaminen – vuosisadan haaste?*, 13–156. Toim. Karl-Erik Sveiby & Anders Risling. Espoo: Weilin+Göös.
- Sveiby, Karl-Erik (1990). *Valta ja johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Sveiby, Karl-Erik (1997). *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-based Assets*. USA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

- Sydänmaanlakka, Pentti (2001). *Älykäs organisaatio: Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen*. Helsinki: Kauppakaari OYJ.
- Sydänmaanlakka, Pentti (2004). *Älykäs johtajuus: Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa*. Helsinki: Talentum.
- Tainio, Risto & Anneli Valpola (1996). *Johtajana muutoksissa – kokemuksia ja näkemyksiä liike-elämästä*. Porvoo: WSOY.
- Takala, Tuomo (1994). *Liikkeenjohdon kehityshistoria*. Jyväskylä: Gummerus.
- Tampsi-Jarvala, Tiina, Elina Viitanen & Juhani Lehto (2005). *Johtajana sosiaali- ja terveystoimessa 2003*. Aiheita 7/2005. Helsinki: Stakes.
- Temmes, Markku, Markku Kiviniemi & Pauliina Peltonen (2001). *Hallinto uudistuu, uudistuu johtaminen? Johtamisen kehittämisen arviointiraportti*. Tutkimukset ja selvitykset 4/2001. Valtiovarainministeriö. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Toivola, Kristiina (1996). Työnohjaus johtajuuden tukena. Teoksessa: *Ryhmäilmiot ja työnohjaus*, 11–25. Toim. Soile Keskinen. Sarja B: Raportit ja selvitykset 12. Turku: Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus.
- Toskala, Antero (1989). *Itsetuntemus ja johtajuus*. Helsinki: ODECO.
- Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Turner, Dennis & Michael Crawford (1994). Managing Current and Future Competitive Performance: The Role of Competence. In: *Competence-based Competition*, 241–315. Eds Gary Hamel & Aime Heene. England: John Wiley & Sons Ltd.
- Tyson, Shaun (1995). *Human Resource Strategy: Towards a General Theory of Human Resource Management*. Great Britain: Pitman Publishing.
- Työministeriö (2000). *Uusi ote työn ilosta: Työssä jaksamisen ohjelma 2000–2003*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Työministeriö (2001). *Työssä jaksamisen tutkimus- ja toimenpideohjelma*. Seurantareportti 2000. Helsinki: Kirjapaino Snellman Oy.
- Työministeriö (2003). *Hyvä henkilöstöjohtaminen kuntasi menestystekijä*. Espoo.
- Työvoimaministeriö (1981). *Työnohjaus työvoimahallinnossa*. Muistio.
- Työturvallisuuslaki (1998). *Ohjeita ja neuvoja työturvallisuuslain (299/58...1132/97) soveltamisesta*. Helsinki: Työterveyslaitos.

- Ulrich, Dave (1996). *Delivering Results: A New Mandate for Human Resource Professionals*. USA: Harvard Business School Publishing.
- Valtakunnallinen terveydenhuollon eettinen neuvottelukunta (2002). *Eettisyyttä terveydenhuoltoon: Valtakunnallinen terveydenhuollon eettinen neuvottelukunta 1998–2002*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Valtee, Pasi (1986). *Kunnallisen työyhteisön johtaminen: Esimiesten käsityksiä 3/1986*. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Valtee, Pasi (2002). *Uhkista mahdollisuudeksi: Organisaatiomuutosten toteuttaminen työyhteisön haasteena*. Helsinki: Työturvallisuuskeskus, Kuntaryhmä.
- Valtiovarainministeriön työryhmämuistioita (2001). *Osaamisen johtaminen*. Kehittämissankkeen loppuraportti 6. Helsinki: Valtiovarainministeriö.
- Van den Bosch, Frans A. J. & Raymond van Wijk (2001). Creation of Managerial Capabilities through Managerial Knowledge Integration: A Competence-based Perspective. In: *Knowledge Management and Organizational Competence*, 159–176. Ed. Ron Sanchez. Great Britain: Oxford University Press.
- Van der Vorst, Roland (1997). The Blind Spots of Competence Identification: A System-Theoretic Perspective. In: *Competence-based Strategic Management*, 245–266. Eds Aime Heene & Ron Sanchez. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Vanhala, Sinikka, Mauri Laukkanen & Antero Koskinen (2002). *Liiketoiminta ja johtaminen*. Keuruu: KY-palvelu Oy.
- Vartiainen, Pirkko (2000). Evaluointi vertailun välineenä. Teoksessa: *Hallintovertailun metodologia*, 67–87. Toim. Ari Salminen. Vaasan yliopiston julkaisuja, Tutkimuksia 234. Hallintotiede 26.
- Vartiainen, Pirkko (2001). Intressiryhmät evaluointiprosessissa: Metodologista pohdintaa monitahoarvioinnin avulla. *Hallinnon tutkimus* 20: 1, 29–39.
- Vartiainen, Pirkko (2003). The Substance of Stakeholder Evaluation: Methodological Discussion. *International Journal of Public Administration* 26: 1, 1–18.
- Viika, Kaarle (1984). Työnohjauksen kehitys kirkossa. Teoksessa: *Työnohjaus ammatillisen kasvun avain*, 63–78. Toim. Kirsti Aalto. Helsinki: Kirjapaja.
- Viitala, Riitta (2002). *Osaamisen johtaminen esimiestyössä*. Vaasan yliopiston julkaisuja 109. Liiketaloustiede 44.

- Viitala, Riitta (2004). *Esimiehet osaamisen johtajina: Tilastollinen tarkastelu esimiesten käyttäytymisestä osaamisen johtajina esimiesten itsensä ja heidän alaistensa arvioimina*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 255. Liiketaloustiede 92.
- Virkkunen, Jaakko (2002). *Osaamisen johtaminen muutoksessa: Ideoita ja kokemuksia toisen sukupolven knowledge managementin kehittelystä*. Raportteja 20. Helsinki: Työministeriö.
- Vogt, Judith F. & Kenneth L. Murrell (1990). *Empowerment in Organizations: How to Spark Exceptional Performance*. USA: University Associates, Inc.
- Vroom, Victor H. & Arthur G. Jago (1988). *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*. USA: Prentice Hall, Inc.
- Vuori, Jari (1995). *Kenen terveydenhuolto? Julkinen ja yksityinen vertailussa*. Vaasa: Ankkurikustannus Oy.
- Vuorinen, Riitta (1985). Ryhmässä tapahtuva työnohjaus. Teoksessa: *Työnohjaus ammatillisen kasvun avain*, 141–152. Toim. Kirsti Aalto. Hämeenlinna: Kirjapaja.
- Vuorinen, Risto (1992). *Persoonallisuus & Minuus*. Juva: WSOY.
- Waris, Kyösti (1999). *Mental Well-being at Work. A Sign of a Healthy Organisation and a Necessary Precondition for Organisational Development*. People and Work-research Reports 28. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
- Weber, Max (1956). *Wirtschaft und gesellschaft: Grundriss der verstehenden soziologie*. Besorgt von Johannes Winckelmann. Stuttgart: J.C.B. Mohr (Paul Siebeck) Tübingen.
- Wheelen, Thomas L. & J. David Hunger (1998). *Strategic Management and Business Policy*. USA: Addison Wesley Longman, Inc.
- Wickström, Gustav, Marjukka Laine, Jaana Pentti, Marko Elovainio & Kari Lindström (2000). *Työolot ja hyvinvointi sosiaali- ja terveysalalla – muutokset 1990-luvulla*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Zaleznik A, C. R. Cristensen & F. J. Roethlisberger (1965, alkuperäinen 1958). *The Motivation, Productivity and Satisfaction of Workers*. USA: Harvard University.

Yegdich T. (1999). Clinical Supervision and Managerial Supervision: Some Historical and Conceptual Considerations. *Journal of Advanced Nursing* 30: 5, 1195–1204. Blackwell Science Ltd.

Yukl, Gary (1981). *Leadership in Organizations*. USA: Prentice-Hall Inc.

Yukl, Gary (1994). *Leadership in Organizations*. USA: Prentice-Hall Inc.

LIITE 1. Saatekirje ensimmäisen vaiheen haastateltaville.

Hyvä haastateltava!

Tutkimukseni tavoitteena on tarkastella johtamistyötä julkisessa ja yksityisessä palveluorganisaatiossa. Ydinalueena on ihmisten johtaminen ja siihen liittyvät ilmiöt, henkilöstön osaamisen johtaminen, johtamisroolien merkitys, johtajan jaksaminen sekä sen kautta myös työyhteisön hyvinvointi. Työnohjauksen merkitys johtamisvalmiuksien kehittämisessä ja hyvinvoinnin varmistamisessa kuuluu osana tätä tutkimusta.

Tutkimus pohjautuu haastatteluun ja lyhyeen kirjalliseen tehtävään haastattelun jälkeen. Se on osa Vaasan yliopistossa suoritettavaa sosiaali- ja terveyshallinnon (hallintotieteen) lisensiaatti/tohtoritutkintoani. Kaikki tutkimuksessa esiin tulevat tiedot käsitellen erittäin luottamuksellisesti.

Yhteistyöstä kiittäen!

Seija Ollila

Yhteiskuntatieteellinen tdk.

Vaasan yliopisto

Puh. 06-3248405, 044-5085805

Email. seija.ollila@uwasa.fi

LIITE 2. Tutkimuksen ensimmäisen vaiheen haastattelurunko.

TUTKIMUKSEN HAASTATTELURUNKO

1. Perustiedot:

1.a. Organisaation rakenne

- vastuualue ja henkilöstön määrä
- ikä
- ammatillinen koulutus ja -tutkinnot, johtamiskoulutus, täydennyskoulutukset
- työnohjaus -kokemus
- työkokemus johtamistyössä – kauanko olet ollut johtamistyössä?

1.b. Oma työnkuva: Kuvaile työtäsi omien arvojesi perusteella. Mikä sinulle on tärkeintä työssäsi? Työn helppous ja vaativuus? Työsi haasteet tulevaisuudessa?

2. Johtamistyön motivaatio:

2.a. Mitkä olivat suurimpia motivoivia tekijöitä hankkiutuessasi nykyiseen työhösi?

(Mieti työtäsi koulutuksen, työpaikan tai jonkin muun erityisasian kautta.)

2.b. Mitkä myönteiset ja kielteiset tekijät vaikuttavat työhösi ja motivaatioosi johtajana?

Kerro lyhyt esimerkki molemmista.

2.c. Miten sinä voit ylläpitää tai lisätä omaa tai työyhteisön muiden jäsenten motivaatioita?

2.d. Kuinka voit tietää/tuntea onnistuneesi johtamistyössä?

3. Osaamisen johtaminen ja uudistuminen:

Osaamisen johtaminen on yksi henkilöstöjohtamisen osa-alue, ja sen tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen. Tämä prosessi lähtee liikkeelle organisaation visios-
ta, strategiasta ja tavoitteista.

3.a. Mitä sinulle merkitsee osaamisen johtaminen? Miten määrittelisit käsitteen omalla tavallasi?

- 3.b.** Miten osaamisen johtaminen näkyy organisaatiossasi? Mitä järjestelyjä/ toimenpiteitä asian suhteen on organisaatiossa tehty? (strategiat, toimintasuunnitelmat, laatujärjestelmät, osaamiskartoitukset, kehityskeskustelut, henkilöstötilinpäätökset yms.)
- 3.c.** Miten tärkeänä pidät tiedon ja osaamisen johtamista omassa työssäsi? Arvioi arvostusasteikolla 1 – 5 ja perustele.

3.1. Organisaation ja työn kehittäminen:

- 3.1.a.** Mihin huomio organisaation kehittämisessä ensisijaisesti kiinnitetään?
- 3.1.b.** Onko organisaatiolla oma koulutuksen ja/tai kehittämistoiminnan tavoite? Millainen ja mistä aloitteet toiminnalle?
- 3.1.c.** Mikä on työntekijän rooli organisaation kehittämisessä ja millaiset vaikutusmahdollisuudet hänellä on työnsä kehittämiseen?
- 3.1.d.** Miten erikoistuminen ja itsensä kehittäminen huomioidaan organisaatiossa? Miten organisaation johto ja sinä johtajana suhtaudutte työntekijöiden omaehtoiseen kouluttautumiseen / oppimiseen?
- 3.1.e.** Miten oppimista kannustetaan tai hyödynnetään organisaatiossa?
- 3.1.f.** Mitkä ovat mielestäsi parhaimmat keinot kannustaa työntekijöitä kouluttautumiseen
- 3.1.g.** Millä keinoin koulutettu henkilöstö mielestäsi saadaan sitoutumaan organisaatioon?

3.2. Organisaatio ja päätöksenteko:

- 3.2.a.** Mikä vaikutus ja millainen yhteiskunnallisilla muutoksilla on organisaatiossasi?
- 3.2.b.** Miten määrittelet oman organisaatiosi rakenteen, sääntöjen ja normien merkityksen oman työyhteisösi johtamisessa?
- 3.2.c.** Miten suunnitelmallisuus organisaatiossasi näkyy ja toteutuu?
- 3.2.d.** Mikä on asiakkaiden merkitys organisaatiossasi?
- 3.2.e.** Miten organisaatiosi toimintaa ja osaamista mitataan?
- 3.2.f.** Mitkä ovat sinun johtajana ja työntekijöiden suhteet päätöksenteossa? Miten tavoitteet määritellään sekä päätösvalta ja päätöksenteon toimeenpano toteutuvat organisaatiossasi?

3.3. Organisaation vuorovaikutuksellisuus ja hyvinvointi:

- 3.3.a.** Miten arvioisit sisäisen ja ulkoisen vuorovaikutuksen ja tiedonkulun sujumisen organisaatiossasi? (ryhmähenki, työntekijöiden väliset suhteet, johdon ja työntekijöiden väliset suhteet, suhteet organisaation ulkopuolelle ja asiakkaisiin)
- 3.3.b.** Miten palautejärjestelmä organisaation sisällä toimii? (horisontaalisesti–vertikaalisesti) Mitkä ovat mielestäsi palautteen annon 3 keskeisintä ajatusta? Perustelee.
- 3.3.c.** Millä tavalla ja miten paljon uskot oman toimintasi johtajana vaikuttavan organisaation toimivuuteen ja hyvinvointiin?

4. Johtaminen ja työnohjaus:

Työnohjaus on ohjaajan ja ohjattavan tai ohjattavien vuorovaikutuksessa tapahtuvaa ohjattavan tai ohjattavien työhön liittyvien kysymysten käsittelyä, jonka tavoitteena on ohjattavien yksilöllisten ominaisuuksien, ammatillisten arvo-, tieto- ja taitoperusteiden sekä työn kehittäminen ohjattavan omista lähtökohdista käsin.

- 4.a.** Mitä työnohjaus sinulle merkitsee?
- 4.b.** Mitä yhteisiä elementtejä löydät/löytäisit työnohjauksen ja johtamistyön välille? (Millä tasolla ne liikkuvat yhdessä?)
- 4.c.** Tukeeko työnohjaus mielestäsi johtamistyötä? Miten, millä johtamistyön alueilla?
- 1) johtajan perustehtävässä
 - 2) suunnittelussa
 - 3) organisoinnissa
 - 4) päätöksenteossa
 - 5) vastuunjaossa
 - 6) henkilöstöjohtamisessa ja sen kehittämisessä
 - 7) johtamisvalmiuksien tukemisessa
 - 8) muussa, missä?
- 4.d.** Työnohjauksen hyödyt omaan ammattityöhön, johtamistyöhön, henkilökohtaiseen elämänhallintaan? Nimeä kolme (3) merkittävintä hyötynäkökohtaa?
- 4.e.** Onko työnohjaus muuttanut omaa kuvaasi johtajana?

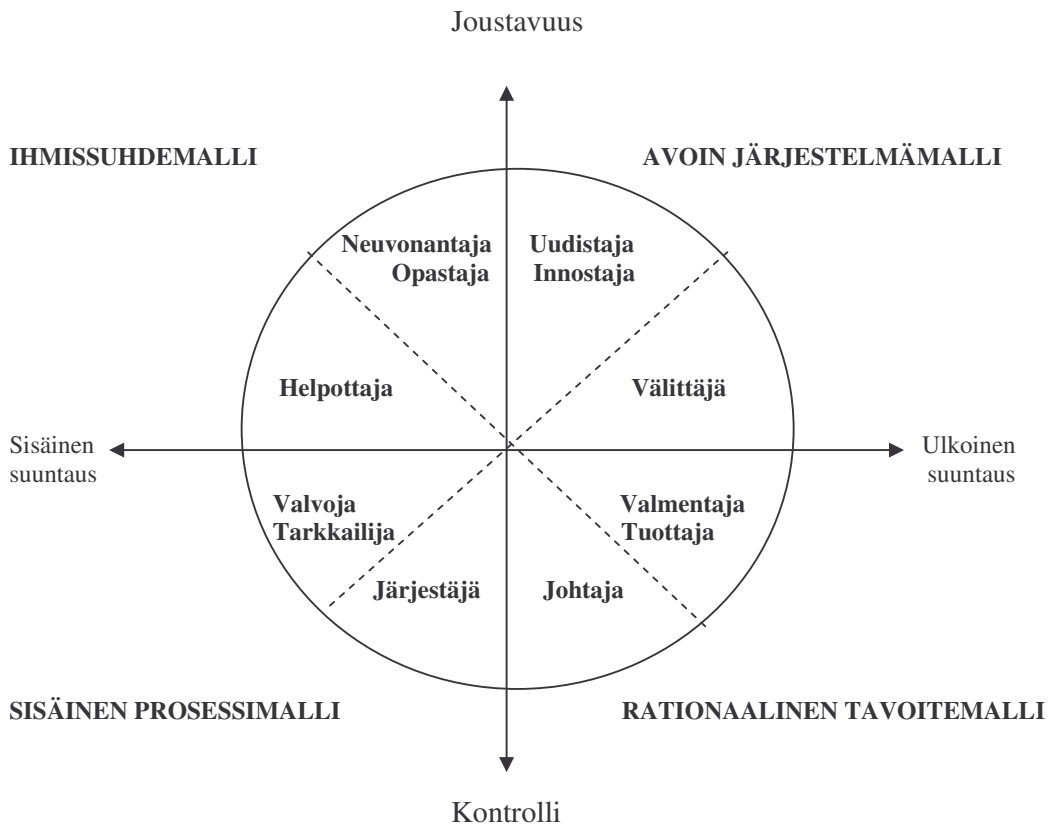
- 4.f.** Mitä välineitä työnohjaus on antanut johtamistyöhön? (uudet työtavat, toimintamallit, ongelmaratkaisukeinot yms.)
- 4.g.** Mitä haittapuolia näet työnohjauksessa? Missä työnohjaus ei ole toiminut ja miksi?
- 4.h.** Miten arvioisit työnohjauksen merkitystä omaan jaksamiseen johtamistyössä?
- 4.i.** Mitä mieltä olet mahdollisuudesta liittää työnohjaus osaksi johtamiskoulutusta ja täydennyskoulutusta organisaatiossa?
- 5. Organisaation ilmapiiri:** Kuvaile muutamalla sanalla organisaatiosi ilmapiiriä? Mitkä asiat ovat hyvin, mitä pitäisi muuttaa ja mihin suuntaan?

LIITE 3. Haastattelututkimuksiin liittyvä kirjallinen tehtävä.

6. Kirjallinen tehtävä nro:

Johtamisprofiilit:

Quinn (1988) kuvaa johtamista neljän mallin ja kahdeksan johtamisroolin kautta, jotka sijoittuvat sisäinen–ulkoisen -akselille ja joustavuus–kontrolli -akselille. Sisäinen suuntaus tähtää organisaation säilyttämiseen ja ylläpitoon henkilöstövoimavaroja kehittämällä ja vahvistamalla jatkuvuutta. Ulkoinen suuntaus puolestaan varmistaa kilpailun sujuvuutta tulosten maksimoinnin, laajentamisen sekä muutoksen johtamisen kautta. Joustavuus merkitsee uskallusta erilaistumiseen ja hajauttamiseen, kun taas kontrolli vahvistaa keskittämistä ja integraatiota.



Johtamisroolit sisältävät roolia kuvaavia, haastavia ominaisuuksia ja osaamista:

Jos pohdit omaa tapaasi ja tyyliäsi toimia johtajana, niin mikä johtamisrooli kuvaa sinua johtamistyössä parhaiten?

Numeroi roolit 1–8 siinä järjestyksessä, joka kuvaa sinua eniten – vähiten, ts. 1=eniten jne.

- Valmentaja, Tuottaja** on tehtäväsuuntautunut ja motivoitunut sekä kiinnostunut työstään. Hänen haasteenaan on motivoida muita ja toimia ajan sekä stressin johtajana.
- Johtaja** ottaa vastaan aloitteita, asettaa tavoitteita ja delegoi työtehtäviä.
- Järjestäjä** suunnittelee, organisoii ja valvoo. Hän on kiinnostunut työn helpottamisen keinoista, ponnistusten koordinoinnista sekä teknisistä, logistisista ja taloushallinnollisista aiheista.
- Tarkkailija, Valvoja** on tietoinen kaikista tosiasioista ja yksityiskohdista sekä on niiden analysoija. Hän ottaa tiedon vastaan ja järjestelee tietoa. Hän arvioi ja reagoi nopeasti käsillä olevaan perustietoon.
- Helpottaja** edistää yhteisöllistä aikaansaamista, rakentaa yhtenäisyyttä ja kehittää yhteistyötä. Johtaminen keskittyy yhteistyön rakentamiseen, osallistavaan päätöksentekoon ja ristiriitojen hallintaan.
- Neuvonantaja, Opastaja** ymmärtää itseään ja muita. Hän omaa moninaisia kommunikointitaitoja ihmissuhteissa, kehittää muita ja antaa tukea.
- Uudistaja, Innostaja** helpottaa muutosta ja siihen mukautumista. Hän luottaa ideoihin ja intuitioon. Hänelle luovuus merkitsee paljon ja hän haluaa johtaa muutosta.
- Välittäjä** omaa poliittista neuvokkuutta, vaikutusvaltaisuutta ja voimakkuutta. Hän neuvottelee sopimuksia ja sitoumuksia sekä esittelee ideoita.

KIITOS!

LIITE 4. Saatekirje toisen vaiheen haastateltaville.

Arvoisa haastateltava

Tutkimukseni tavoitteena on tarkastella osaamisen johtamista sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Ydinalueina ovat ihmisten johtaminen ja siihen liittyvät ilmiöt, johtajan valmiudet osaamisen johtamisessa, johtamisroolien merkitys, johtajan jaksaminen sekä sen kautta myös työyhteisön hyvinvointi. Hallinnollisen työnohjauksen merkitys johtamisvalmiuksien kehittämisessä ja hyvinvoinnin varmistamisessa kuuluu osaksi tätä tutkimusta.

Tutkimus on kaksivaiheinen, jonka ensimmäistä vaihetta edustaa keväällä 2004 valmistunut lisensiaatintyö. Tässä toisessa vaiheessa tutkimus pohjautuu osittain puolistrukturoidun haastattelulomakkeen käyttöön haastattelussa sekä lyhyeen kirjalliseen tehtävään haastattelun jälkeen. Se on osa Vaasan yliopistossa suoritettavaa sosiaali- ja terveystieteiden (hallintotieteen) tohtoritutkintoani. Kaikki tutkimuksessa esiin tulevat tiedot käsitelen erittäin luottamuksellisesti.

Yhteistyöstä kiittäen!

Seija Ollila

Tutkija, HTL

Sosiaali- ja terveystieteiden

Julkisjohtamisen laitos

Vaasan yliopisto

PL 700, 65101 VAASA

Puh. 044-5085805

Email. seija.ollila@uwasa.fi

LIITE 5. Tutkimuksen toisen vaiheen puolistrukturoitu haastattelulomake.

HAASTATTELULOMAKE

Perustiedot:

Haastateltava: _____

Ikä: _____

Ammattitehtävä tai asema: _____

Ammatillinen koulutus ja -tutkinnot, johtamiskoulutus, täydennyskoulutukset:

Organisaatio: _____

Vastuualue ja henkilöstön mää-

rä: _____

Työkokemuksen pituus johtamistyössä: _____

Hallinnollisen työnohjauksen kokemus:

 milloin ollut? _____

 onko meneillään? _____

 kesto sovittu? _____

Osaamisen strategisen johtamisen hallinta

Osaamisen johtaminen on yksi henkilöstöjohtamisen osa-alue, ja sen tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen. Tämä prosessi lähtee liikkeelle organisaation visiosta, strategiasta ja tavoitteista. Osaamisen strategisella johtamisella varmistetaan yksilöllinen ja yhteisöllinen kokonaisosaaminen, joka vahvistaa työyhteisöjen toimivuutta.

1) Mitkä arvot mielestäsi liittyvät erityisesti johtamistyöhön ja osaamisen johtamiseen?

Valitse 5 arvoa, joita pidät tärkeimpinä omassa organisaatiossasi.

- | | | |
|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> tehokkuus | <input type="checkbox"/> asiakaslähtöisyys | <input type="checkbox"/> yksilöllisyys |
| <input type="checkbox"/> taloudellisuus | <input type="checkbox"/> oikeudenmukaisuus | <input type="checkbox"/> tuottavuus |
| <input type="checkbox"/> luotettavuus | <input type="checkbox"/> normisidonnaisuus | <input type="checkbox"/> joustavuus |
| <input type="checkbox"/> suunnitelmallisuus | <input type="checkbox"/> yhteisöllisyys | <input type="checkbox"/> laadullisuus |
| <input type="checkbox"/> tasa-arvoisuus | <input type="checkbox"/> kilpailuhenkisyys | <input type="checkbox"/> avoimuus |
| <input type="checkbox"/> vaikuttavuus | <input type="checkbox"/> markkinaohjautuvuus | |

Perustelee lyhyesti: _____

2) a) Mikä motivoi sinua työssäsi?

b) Mitkä tekijät johtamistyössäsi mielestäsi vaikuttavat työyhteisösi/organisaatiosi jäsenten motivoituneisuuden ylläpitämiseen tai lisäämiseen?

3) a) Millaisia johtamisvalmiuksia mielestäsi omaat organisaatiosi osaamisen johtamisessa?

b) Missä asioissa haluaisit kehittää itseäsi johtajana ja millä keinoin?

4) Mitkä kehittämisalueet ja -toiminnot ovat tärkeimpiä organisaatiossasi lähitulevaisuutta ajatellen? Mainitse 2–3 tärkeintä ja perustelee.

5) Millaisia osaamisen arvioimiseen ja kehittämiseen tarvittavia toimenpiteitä organisaatiossanne on käytössä?

- | | | |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> henkilöstötilinpäätös tai -raportti | <input type="checkbox"/> strategiat tai toimintaideologiat | |
| <input type="checkbox"/> kehityskeskustelut | <input type="checkbox"/> johtajuusarvioinnit | <input type="checkbox"/> osaamiskartoitukset |
| <input type="checkbox"/> koulutussuunnitelmat | <input type="checkbox"/> perehdytysuunnitelma | <input type="checkbox"/> delegointi |
| <input type="checkbox"/> tiimityömuodot | <input type="checkbox"/> mentorointi | <input type="checkbox"/> työnohjaus |
| <input type="checkbox"/> ilmapiirikartoitus | <input type="checkbox"/> työn vaatavuuden arviointi | <input type="checkbox"/> itsearviointi |
| <input type="checkbox"/> laatutyömuodot | <input type="checkbox"/> keskustelufoorumit | <input type="checkbox"/> palautejärjestelmät |

muita, millai-

sia? _____

Millaisiin olisi tarvetta? _____

6) a) Miten hyödynnät henkilöstösi osaamista, oppimista ja tietämystä organisaatiossasi?

b) Millaisia kannustamisen keinoja sinulla on käytössäsi?

7) a) Millaiseksi arvioit vuorovaikutuksen, palautteen annon ja tiedonkulun sujumisen organisaatiossasi?

b) Mitä keinoja sinulla on käytössäsi kehittääksesi vuorovaikutusta?

8) a) Miten varmistat tuen antamisen ja saamisen organisaatiossasi?

b) Millaisia tukijärjestelmiä sinulla on käytössäsi johtamistyössäsi?

9) Mihin johtamistyön osa-alueeseen tarvitsisit eniten tukea? Valitse kolme keskeisintä seuraavista ja perustele:

suunnittelu

henkilöstöjohtaminen

organisointi

päätöksenteko

koordinointi

seuranta ja arviointi

taloussuunnittelu

toiminnan johtaminen ja ohjaaminen

kehittäminen

yhteistyö ja vuorovaikutus

jokin muu, mikä? _____

10) a) Mikä merkitys hallinnollisella työnohjauksella on johtamisen osaamisessa ja osaamisen johtamisessa?

b) Mihin edellisen kysymyksen osa-alueisiin sillä on eniten merkitystä?

KIITOS VASTAUKSISTASI!

LIITE 6. Keskeisimmät tulokset osaamisen johtamisesta ja uudistumisesta.

JULKISET	YKSITYISET
Osaamisen johtamisen merkitys johtajalle	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Ohjaamista, valvontaa, etäistä ”kaitsemista” ◆ Valmentamista työyhteisön itseohjautuvuuteen ◆ Johtaja suunnan näyttäjänä/ohjaajana ◆ Toiminta strategiapohjaista ◆ Kehityskeskustelut merkittäviä ja johtajuusarviointi vähäistä 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Jatkuvaa oppimista ja kehittymistä ◆ Vastuun ottamista omasta työstään itse ohjautuvasti ◆ Johtaja esimerkkinä ◆ Toiminnan ideologisuus vahva ◆ Kehityskeskustelut merkittäviä ja johtajuusarviointi vähäistä
Organisaation ja työn kehittäminen	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Näkökulmana tehokkuus, palvelu ja henkilöstö ◆ Aloitteellisuus ryhmälähtöistä, vaikuttamismahdollisuudet hyvät ◆ Työnkuvan muuttaminen jäykkää ◆ Taloudellinen tuki ja koulutuksien tarjonta kouluttautumisen kannustimena ◆ Kannustava palkka sitouttajana 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Näkökulmana rakenteellinen työn sisältö, henkilöstö ja tulevaisuus ◆ Aloitteellisuus yksilölähtöistä, vaikuttamismahdollisuudet hyvät ◆ Työnkuvan muuttaminen suhteellisen joustavaa ◆ Kannustava ilmapiiri kouluttautumisen kannustimena ◆ Joustava ilmapiiri sitouttajana
Organisaatio ja päätöksenteko	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Toiminnan lakisääteisyys velvoittaa ◆ Muutokset koetaan haltuun otettavina kokonaisuuksina ◆ Säännöillä ja normeilla vahva merkitys toiminnan ohjauksessa ja johtajuuteen liittyvissä arvoissa ◆ Suunnitelmallisuus antaa raamit toiminnalle ◆ Asiakkuus koetaan suppeampana ◆ Toimiva asiakaspalautejärjestelmä ◆ Päätöksenteossa etukäteiskeskustelua ja tiedottamista 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Toiminnan kilpailuasetelma velvoittaa ◆ Muutokset haasteita joustavaan palvelutuotantoon ◆ Sääntöjen ja normien joustavuus yhteisessä arvopohjassa, joka säätelee toimintafilosofiaa. ◆ Suunnitelmallisuus ilman sitovia kaavoja ◆ Asiakkuus koetaan laajempana ◆ Toimiva asiakaspalautejärjestelmä ◆ Päätöksenteossa keskustelufoorumit lähes päivittäin
Vuorovaikutuksellisuus ja hyvinvointi	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Henkilökohtaisten kontaktien säännöllisyys ◆ Sisäinen ja ulkoinen tiedonkulku koetaan hyvänä ◆ Palautteen antoa varaa tehostaa, oltava ensisijaisesti rakentavaa ◆ Johtajan näkyvä esimerkillisyys vaikuttimena 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Henkilökohtaisten kontaktien tiheys ◆ Sisäinen tiedonkulku hyvä, ulkoisella yhteys organisaation imagon ylläpitoon ja lisäämiseen ◆ Palautteen antoa lisättävissä, oltava ensisijaisesti rehellistä ◆ Johtaja rinnalla kulkijana, ei kaikki tietävänä
Johtajan jaksamisella yhteys koko organisaation toimintaan ja hyvinvointiin	

LIITE 7. Haastatellut julkisten ja yksityisten organisaatioiden johtajat.

Tutkimusta varten haastatellut julkisten organisaatioiden johtajat:

Salminen, Sirkka, päivähoiton johtaja. Kaarinan kaupunki, 19.6.2002.
Paananen, Antero, sosiaalityöntekijä. Kaarinan kaupunki, 20.6.2002.
Johansson, Sari, sosiaalityön johtaja. Kaarinan kaupunki, 20.6.2002.
Sjöblom, Seija, vanhus- ja vammaistyön johtaja. Kaarinan kaupunki, 9.8.2002.
Wiik-Nieminen, Eila, henkilöstösihteeri. Jyväskylän kaupunki, 17.10.2002.
Parviainen, Seija, vammaispalvelun johtaja. Jyväskylän kaupunki, 17.10.2002.
Pänkäläinen, Kaija, perheneuvolan johtaja. Jyväskylän kaupunki, 30.10.2002.
Kaivosoja, Matti, perusturvajohtaja. Kokkolan kaupunki, 8.11.2002.
Höri, Pirjo, johtava sosiaalityöntekijä. Kokkolan kaupunki, 8.11.2002.
Ahvenainen, Jari, vanhuspalvelun johtaja. Tampereen kaupunki, 29.11.2002.
Pettersson, Seija, päivähoiton johtaja. Tampereen kaupunki, 29.11.2002.
Alkio, Ritva, johtava sosiaalityöntekijä. Naantalin kaupunki, 24.2.2005.
Ylipelkonen, Riitta, sosiaalityöntekijä. Naantalin kaupunki, 25.2.2005.
Särkkä, Sinikka, perusturvajohtaja. Juupajoen kunta, 1.3.2005.
Halkola, Anneli, päivähoiton johtaja. Kangasalan kunta, 2.3.2005.
Mäkinen, Seija, osastopäällikkö. Nokian kaupunki, 3.3.2005.
Almusa, Liisa, päivähoiton johtaja. Pirkkalan kunta, 3.3.2005.

Tutkimusta varten haastatellut yksityisten organisaatioiden johtajat:

Salmijärvi, Leena, hallintojohtaja. Sopimusvuori Ry. Tampere 1.11.2002.
Kämäräinen, Liisa, Petäjäkodin johtaja. Kaupunkilähetys Ry. Tampere 1.11.2002.
Alho, Annikki, Lausteen perhekuntoutuskeskuksen johtaja. Turku 14.11.2002.
Arojoki, Anne, Turun Otson johtaja. Turku 14.11.2002.
Kurki, Veikko, asuin- ja hoivakoti Kotikunnaksen toiminnanjohtaja. Turku 15.11.2002.
Tähkäpää, Päivi, Turun Emmi-kodin johtava hoitaja. Piikkiö 18.11.2002.
Mäki-Torkko, Marjut, Hirvilammen palvelukodin johtaja. Kurikka 22.11.2002.
Lehtinen, Leea, Valokki Oy:n johtaja. Jalasjärvi 25.11.2002.
Puisto, Hilikka, Männikönkodin johtaja. Kauhajoki 25.11.2002.
Fränti, Kaarina, Hopearannan hoivakodin vastaava hoitaja. Vaasa 16.12.2002.
Luoma, Tuula, Pihapihlajan palvelukodin johtaja. Seinäjoki 18.12.2002.
Lindqvist, Anne, Myllykoti Oy:n toimitusjohtaja. Turku 23.2.2005.
Heinonen, Tapio, Vaisaaren palvelukodin toimitusjohtaja. Raisio 24.2.2005.
Haapoja, Timo, Etelä-pohjanmaan sos.psyk.yhd. toiminnanjohtaja. Seinäjoki 28.2.2005.
Leppälehto, Seija, Kotikaaren palvelukodin toiminnanjohtaja. Jyväskylä 17.3.2005.
Takala, Pauliina, Telkänpesän palvelukodin johtaja. Jyväskylä 18.3.2005.
Veiskola, Leena, Keski-Pohjanmaan sos.psyk.yhd. toiminnanjoht. Kaustinen 31.3.2005.