

VAASAN YLIOPISTO

JOHTAMISEN YKSIKKÖ

Tanja Pajunen

**ORGANISAATIOKULTTUURIN VAIKUTUS ESIMIEHEN
AMMATTI-IDENTITEETTIIN**

Kompleksisuusteoreettinen tulkinta ammatti-identiteetin
kehittymisestä asiantuntijaorganisaatiossa

Sosiaali- ja terveyshallin-
totieteen
pro gradu -tutkielma

VAASA 2018

SISÄLLYS

	sivu
KUVIOLUETTELO	3
TIIVISTELMÄ	5
1. JOHDANTO	7
1.1. Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset	9
1.2. Raportin rakenne	9
2. KOMPLEKSISET RESPONSIIVISET VUOROVAIKUTUSPROSESSIT KOMPLEKSISUUSAJATTELUN NÄKÖKULMANA	11
2.1. Kompleksisuuden määritelmä	11
2.2. Kompleksisuusajattelu	12
2.3. Kompleksisten organisaatioiden johtaminen	16
3. ORGANISAATIOKULTTUURIN SUHDE ESIMIEHEN AMMATTI- IDENTITEETTIIN	25
3.1. Organisaatiokulttuuri	25
3.2. Esimiehen rooli asiantuntijaorganisaatiossa	26
3.3. Ammatti-identiteetti	30
3.4. Organisaatiokulttuurin vaikutus johtamiseen	36
4. AINEISTO JA MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT	41
4.1. Narratiivinen lähestymistapa	41
4.2. Tutkimusaineiston keruu	44
4.3. Tutkimusaineiston analysointi	50
5. TUTKIMUSTULOKSET	54
5.1. Esimiehen ammatti-identiteettiin vaikuttaneet tekijät	54
5.2. Organisaatiokulttuurin vaikutus esimiehen ammatti-identiteettiin	59
5.3. Esimiehen rooli	68

6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	76
6.1 Johtopäätökset	76
6.2. Pohdinta	82
LÄHDELUETTELO	86
LIITTEET	
LIITE 1. Haastattelu/analyysiteemat	92

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Esimiehen rooli erikoissairaanhoidossa	30
Kuvio 2. Johtajuusidentiteetin muodostumisprosessi	34
Kuvio 3. Teoreettinen viitekehys tiivistettynä	40
Kuvio 4. Työkokemus esimiehenä	46
Kuvio 5. Esimiesten koulutustausta	47

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen yksikkö**

Tekijä:	Tanja Pajunen	
Pro gradu -tutkielma:	Organisaatiokulttuurin vaikutus esimiehen ammatti-identiteettiin: Kompleksisuusteoreettinen tulkinta ammatti-identiteetin kehittymisestä asiantuntijaorganisaatiossa	
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri	
Oppiaine:	Sosiaali- ja terveyshallintotiede	
Työn ohjaaja:	Harri Raisio	
Valmistumisvuosi:	2018	Sivumäärä: 92

TIIVISTELMÄ:

Tämän tutkimuksen taustalla on johtamisen muutos yhä kompleksisemmiksi muuttuneissa terveydenhuollon organisaatioissa. Esimiehet kohtaavat yhä suurempia haasteita, jatkuvia muutoksia sekä ristiriitaisia odotuksia organisaation ja toisaalta myös työntekijöiden puolelta. Perinteiset johtamismallit eivät aikaisempien tutkimusten mukaan näissä tilanteissa toimi. Kompleksisuuteorian toivotaan tarjoavan uusia keinoja kohdata näitä johtamisen ongelmia. Ammatti-identiteetin merkitys näissä vaikeissa tilanteissa korostuu esimiehen itsetuntemuksen kautta.

Tämän työn tarkoituksena on laajentaa ymmärrystä esimiehen ammatti-identiteetin muodostumisesta kompleksisuusteoreettisesta näkökulmasta. Tavoitteena on löytää niitä ammatti-identiteetin muodostumiseen vaikuttaneita asioita, jotka ovat osa organisaatiokulttuuria asiantuntijavaltaisessa organisaatiossa. Tutkimusteoreettinen viitekehys muodostuu kompleksisten responsiivisten prosessien tarkastelusta esimiesten ammatti-identiteetin muodostumisen ja siihen vaikuttaneiden tekijöiden kautta. Tarkastelun kohteena ovat erityisesti organisaatiokulttuurin vaikutukset ammatti-identiteettiin.

Tutkimusongelmana on organisaatiokulttuurin vaikutukset hoitotyön esimiesten ammatti-identiteetin muodostumiseen. Tutkimuskysymyksissä etsitään vastauksia kompleksisuusteoreettisen viitekehysten soveltuvuudesta esimiehen ammatti-identiteetin kehittymisen tarkasteluun, miten ilmiöiden kompleksisuus vaikuttaa ammatti-identiteetin kehittymiseen, miten organisaatiokulttuuriin ja ammatti-identiteettiin liittyvä kompleksisuus tulee esille esimiesten tarinoissa sekä tunnistavatko esimiehet toimintaympäristönsä kompleksisuuden?

Tämä tutkimus on laadullinen tutkimus, jonka aineisto on kerätty narratiivisten haastattelujen avulla. Haastateltavina olivat 11 Pirkanmaan sairaanhoitopiirin, Tampereen yliopistollisen sairaalan osastonhoitajaa. Haastattelut analysoitiin Riessmanin temaattisen, kategorisen analyysin avulla. Kategorioiden pohjana käytettiin tutkimuksen teoreettista viitekehystä ja sieltä nousevia teemoja.

Tutkimustulosten perusteella esimiehet eivät tunnista organisaatiokulttuurin merkitystä oman ammatti-identiteettinsä kehittymisessä. Kompleksisuutta esiintyi johtamistyön monella eri osa-alueella, mutta sen vaikutuksia ei osattu arvioida eikä niin ollen myöskään johtaa. Vuorovaikutuksellisuus miellettiin enemmän keskusteluna, mutta responsiivisia prosesseja niiden taustalla vaikuttavana ilmiönä ei tunnistettu.

Uudenlaisten organisaatioiden syntymisen myötä myös uudella johtamisella on tarvetta. Organisaatiokulttuurin merkitystä organisaation kompleksisten ongelmien taustalla ei tulisi unohtaa, vaan pyrkiä aktiivisella vuorovaikutuskulttuurilla yhä parempaan ilmiön ymmärtämiseen. Näiden kompleksisten vuorovaikutusprosessien lopputuloksia ei voida johtaa, mutta niitä ymmärtämällä voidaan niihin reagoida oikealla tavalla organisaation toiminnan varmistamiseksi.

AVAINSANAT: organisaatiokulttuuri, ammatti-identiteetti, hoitotyön johtaja, kompleksisuus, kompleksiset responsiiviset prosessit

1. JOHDANTO

Siirtyminen teollisesta ajasta informaatioteknologian aikakauteen on synnyttänyt uudenlaisia organisaatioita sekä myös tapoja johtaa niitä. Näiden uudenlaisten organisaatioiden piirteitä ovat joustavuus, matala organisaatorakenne, osaamisen ja oppimisen korostaminen henkilöstöjohtamisessa sekä verkostoitumisen tärkeys. (Senge 2006; Stacey 2011.) Koska esimies ei enää hallitse työtä, jota hänen alaisensa tekevät, on johtaminen muuttunut erittäin haastavaksi. Esimiestä kohtaan esitetään vaatimuksia niin työntekijöiden, kuin organisaation johdonkin puolesta ja joskus ne ovat hyvinkin ristiriitaisia keskenään. Työntekijät eivät myöskään enää suostu suoraan käskytettäväksi, vaan johtamisessa korostuvat vuorovaikutustaidot ja yhteistyö henkilökunnan kanssa. Esimiehen on saavutettava työntekijöiden kunnioitus ja uskottavuus eli valta vähitellen, omalla toiminnallaan (Järvinen 2005: 33).

Sitran työpajassa vuodelta 2017 linjattiin lukuisten hallinnon asiantuntijoiden kanssa niitä vaikutuksia, joita tulevaisuuden johtaminen kompleksisuuden myötä tuo työelämään. Tuossa työpajassa nostettiin voimakkaasti esiin se, että kompleksisiin yhteiskunnallisiin ongelmiin vastaaminen asettaa yhä suurempia vaatimuksia organisaatioille tulevaisuudessa. Tällä hetkellä Suomessa ollaan vielä vastahakoisia myöntämään muun muassa terveyteen ja hyvinvointiin liittyvien kompleksisten ilmiöiden olemassaolo. Oleellista olisi oppia tunnistamaan ja käsittelemään niitä. Ymmärtämättömyys johtaa lyhytnäköiseen ja kapea-alaiseen ajatteluun esimerkiksi organisaatioiden strategioiden johtamisessa. Strategioiden lineaarinen läpivienti sellaisenaan ei nopeasti muuttuvien, yllätyksellisten tilanteiden vuoksi tule olemaan enää mahdollista. (Doz, Hellström, Kosonen, Lähdemäki & Wilson: 2017.)

Nämä uudenlaiset johtamisen vaatimukset ja organisaatioiden toimintatavat näkyvät myös alan tutkimuksessa. Johtamisesta ja esimiestyöstä löytyy paljon kirjallisuutta, jossa pohditaan esimiestyön haasteita erilaisissa organisaatioissa ja muun muassa sitä, miten organisaatiokulttuuri vaikuttaa esimiestyöhön (Poole 2004; Aarnikoivu 2008; Eteläpelto, Collin & Saarinen 2007). Viime vuosina on tehty myös paljon tutkimuksia siitä, miten uudenlaisia organisaatioita ylipäättänsä tulisi johtaa ja miten esimiehen pitäisi itse kehittyä (mm. Doz ym. 2017). Vähemmällä huomiolla tutkimuksissa on sen sijaan jäänyt

organisaatiokulttuurin vaikutukset esimiehiin sekä näiden prosessien hallitseminen esimiestyössä (Ruohotie 2006). Vallitsevien trendien valossa esimiehiltä vaaditaan paljon itsensä johtamisen taitoja, kuten hyvää itsetuntemusta. Sen lisäksi tulisi hallita vuorovaikutustaitoja, yhteistyötaitoja, taitoa ymmärtää tilanteita ja reflektiivisyyttä omassa työssään. (Järvinen 2005; Kaski & Kiander 2007; Aarnikoivu 2008.) Kompleksisen ympäristön johtajalta vaaditaan lisäksi läsnäolotaitoa, verkostoitumista, oikeudenmukaisuutta, riskien oton mahdollistamista, kokeilevaa asennetta, monimuotoisuuden hyväksymistä ja ennen kaikkea luottamista työntekijöihin itseohjautumista vahvistaen (Doz ym. 2017). Toimintaympäristö on siis nykyajan johtajille entistä hektisempi ja kompleksisempi. Millä tavoin organisaation kulttuuri edistää johtamisen taitojen saavuttamisessa ja millainen vaikutus organisaatiolla on esimiehen ammatilliseen itsetuntoon eli identiteettiin?

Tässä pro gradu -työssä esimiehen ammatti-identiteetin kehittymistä tarkastellaan kompleksisuusteorian kautta. Kompleksisuutta voidaan tarkastella monestakin eri näkökulmasta, mutta tähän työhön valitsin näkökulmaksi kompleksisten responsiivisten vuorovaikutusprosessien teorian (CRP). Tutkimuskohteena on Pirkanmaan sairaanhoitopiirin hoitotyön esimiehet, Tampereen yliopistollisessa sairaalassa. Pirkanmaan sairaanhoitopiiri vastaa yli miljoonan suomalaisen erikoissairaanhoidosta. Tämän CRP-teorian mukaan organisaatioissa tapahtuu jatkuvaa vuorovaikutusta ihmisten välillä, mikä ei voi olla vaikuttamatta organisaation muihin toimintoihin, muun muassa esimieheen itseensä. Organisaation osat ja toimijat nähdään toisiinsa kietoutuneina. Näitä toimijoita voivat olla esimerkiksi ihmisten väliset suhteet, odotukset sekä tulkinnat erilaisista tapahtumista. (Mäki 2017: 10, 65–66.) Ammatti-identiteetin kehittyminen voidaan nähdä ennalta arvaamattomana, kompleksisena prosessina, johon esimiehellä ei itsellään välttämättä ole keinoja vaikuttaa. Organisaation tavat toimia, arvot ja normit sekä suhtautuminen esimieheen vaikuttavat aktiivisesti ammatti-identiteettiin. Koska ammatti-identiteetin kehittyminen ajatellaan olevan jatkumo ja aktiivinen tapahtuma vuorovaikutuksellisuuden kautta, voi se kehittyä lähes mihin suuntaan vaan. Ne organisaatiokulttuurin tekijät, jotka ohjaavat tätä ammatti-identiteetin kehittymistä ovat vielä huonosti tunnettuja ja tämän tutkimuksen perusta. Yhdessä nuo taustalla vaikuttavat tilanteet sekä sosiaaliset rakenteet muodostavat perustan asiantuntijaorganisaation esimiestyölle. Kompleksisuuden avulla johtamista sekä organisaatiokulttuuria voidaan tarkastella ihmisten välisinä suhteina, sekä

tavoitteina ja keinoina saavuttaa nuo tavoitteet tietyssä toimintaympäristössä. (Mäki 2017: 10, 65–66.)

1.1. Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Kompleksisuusteorian mukaan kaikella toiminnalla vaikutetaan organisaation toimintaan niin sisältä, kuin ulkoakin päin. Vuorovaikutuksellisuus esitetään tärkeänä osana niin kompleksisuusajattelua kuin modernia johtamista ja ammatti-identiteetin kehittymistä. Tämän tutkielman tarkoituksena on laajentaa ymmärrystä esimiehen ammatti-identiteetin muodostumisesta kompleksisuusteoreettisesta näkökulmasta. Tavoitteena on löytää niitä ammatti-identiteetin muodostumiseen vaikuttavia asioita, jotka ovat osa organisaatiokulttuuria asiantuntijavaltaisessa organisaatiossa.

Päätutkimuskysymys on:

Miten ilmiöiden kompleksisuus vaikuttaa ammatti-identiteetin kehittymiseen?

Tarkentavat tutkimuskysymykset ovat:

1) Miten organisaatiokulttuuriin ja ammatti-identiteettiin liittyvä kompleksisuus tulee esille esimiesten tarinoissa?

2) Tunnistavatko esimiehet toimintaympäristössään ilmenevän kompleksisuuden?

1.2. Raportin rakenne

Tämä raportti koostuu neljästä eri osasta. Ensimmäisen osan muodostaa johdanto, jossa käsitellään nykypäivän johtamista yleisellä tasolla, kompleksisuusteoriaa sekä tutkimuksen tavoitetta, tarkoitusta ja tutkimuskysymyksiä.

Raportin toinen osa koostuu teoriaosuudesta, kappaleista 2 ja 3. Kappaleessa 2 käsitellään kompleksisuusajattelua, sen suhdetta kompleksisuuteoriaan, CRP-teoriaa sekä niiden

piirteitä hieman tarkemmin. Kappaleessa 3 käydään läpi organisaatiokulttuurin vaikutuksia esimiehen ammatti-identiteettiin ja lyhyesti esimiehenä työskentelyn sisältöä Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä. Teoriaosuudessa määritellään myös tutkimuksen kannalta tärkeimmät käsitteet sekä tarkastellaan aiheesta aikaisemmin tehtyjä tutkimuksia.

Raportin kolmas osa koostuu kappaleesta 4, jossa käydään läpi narratiivista lähestymistapaa, aineistonkeruumenetelmä sekä aineiston analysointimenetelmiä.

Viimeinen, neljäs osa koostuu kappaleista 5 ja 6. Kappaleessa 5 raportoidaan tutkimuksen tulokset. Kappale 6 sisältää tutkimustulosten perusteella tehdyt johtopäätökset, sekä pohdinnan, jossa käydään läpi myös tutkimuksen luotettavuuteen ja eettisyyteen liittyvät tekijät.

2. KOMPLEKSISET RESPONSIIVISET VUOROVAIKUTUSPROSESSIT KOMPLEKSISUUSAJATTELUN NÄKÖKULMANA

Tässä pro gradu -työssä analysoin esimiesten ammatti-identiteetin muodostumista asian-
tuntijavaltaisissa erikoissairaanhoidon organisaatioissa kompleksisuusteoreettisen viite-
kehyksen kautta. Kompleksisuusteoria on peräisin alun perin luonnontieteistä, jossa sitä
on käytetty muun muassa ekosysteemin ja bakteeripopulaatioiden tutkimisessa. 2000-lu-
vulla sitä on käytetty myös terveydenhuollon, innovaatioteknologian ja koulutuksen tut-
kimisessa. Kompleksisuusteoreettisen tutkimuksen määrä on maailmassa lisääntynyt
koko 2000-luvun ajan ja myös Suomessa sitä on käytetty yhä enemmän erityisesti hallin-
totieteellisten väitöskirjojen pohjana (Jalonen 2006, Strandman 2009, Raisio 2010, Kivelä
2010, Lundström 2015, Hanén 2017, Lindell 2017, Puustinen 2017, Mäki 2017). Aiheen
timoilta on myös pyörinyt muutaman vuoden ajan internetissä podcastit, joissa komplek-
sisuusteoriaan perehtyneet asiantutijat ovat käyneet keskustelua kompleksisuusajattelun
merkityksestä työelämälle ja johtamiselle (Raisio & Gardemeister 2016).

2.1. Kompleksisuuden määritelmä

Kompleksisuus tulee alun perin latinan kielen sanasta *complexus*, joka tarkoittaa yhteen-
kietoutumista. Kompleksinen on englanniksi usein käännetty sanaksi *complex*. (Hanén
2016: 79.) Suomen kielessä kompleksisuus rinnastetaan usein virheellisesti monimuotoi-
suuteen tai monimutkaisuuteen. Näistä ei kuitenkaan kompleksisissa ilmiöissä ole kyse.
Ymmärtääksemme paremmin kompleksisia ilmiöitä ja systeemejä, on syytä tehdä ero mo-
nimutkaisiin systeemeihin. Monimutkaisissa systeemeissä toisiinsa yhteydessä olevat
osat voivat muuttaa kokonaisuutta, mutta nämä osat eivät voi muuttaa toisiaan. Näin ol-
leen osien muodostamat kokonaisuudet on aina purettavissa alkuperäisiin osiin. Komp-
leksisissa systeemeissä asiat vaikuttavat vuorovaikutussuhteessa toisiinsa ja sen seurauk-
sena asiat muuttuvat. Muutokset ovat peruuttamattomia eikä niitä voi enää purkaa alku-
peräisiin osiin. Kompleksisuus on siis asioiden yhteen kietoutumista. (Uhl-Bien & Arena
2017: 9–20.)

Organisaatioiden toimintaan vaikuttavat ilmiöt ovat kiinnostaneet monien eri koulukuntien tutkijoita jo toisen maailmansodan jälkeisistä ajoista lähtien. Tutkijat ovat pohtineet näiden organisaatioiden toimintaan liittyvien ilmiöiden keskinäisriippuvaisuuksia ja yhteisvaikutuksia sekä vuorovaikutukseen liittyviä ongelmia monien eri tieteiden näkökulmista. (Hanén 2017: 133.) Näille kompleksisuusteoreettisille tutkimuskohteille on ollut yhteistä johtajuuden muuttuminen, kun sitä tarkastellaan kompleksisuusteorian näkökulmasta. Se ei kuitenkaan merkitse sitä, että nämä ilmiöt tarkoittaisivat hallitsemattomuutta tai tehottomuutta johtamistyössä, vaan pikemminkin jokainen osa toimii vuorovaikutuksessa sekä omien osiensa, mutta myös ulkoisen ympäristönsä kanssa. (Juuti & Luoma 2009: 114–115.) Nämä samat ilmiöt ovat nähtävissä organisaatioissa ja niiden toiminnassa. Keskenään vuorovaikuttavia osia voivat olla ihmiset tai ryhmät tai organisaatiot keskenään. Nämä keskenään vuorovaikutuksessa olevat osat toimivat aikaisempien kokemustensa, tapojensa, sääntöjensä tai omien tavoitteidensa mukaisesti. Toimintatavat muuttuvat saadun palautteen sekä kokemusten myötä, jotta ne voisivat sopeutua paremmin jatkuvasti vaihtelevaan tilanteeseen (Hanén 2017: 136). Organisaatioissa esiintyvät ongelmat ovat vahvasti kulttuurisidonnaisia ja samalla myös ainutkertaisia. Ymmärtääkseen niiden toimintaa, tulisi analysoida ennen kaikkea osien välistä vuorovaikutusta, ei niinkään systeemiä. (Puustinen 2017: 44.)

2.2. Kompleksisuusajattelu

Kompleksisuustieteitä on jaettu eri teoreetikkojen toimesta monella eri tavalla erilaisiin ryhmiin. Se voidaan jakaa kovaan kompleksisuuteen (reduktionistinen kompleksisuus), pehmeään kompleksisuuteen ja kompleksisuusajatteluun. Kovan kompleksisuuden lähtökohtana on toive kaiken kattavan teorian löytymisestä. Tuolla teorialla voitaisiin sen löytyessä tarkastella lähes minkä tahansa systeemin toimintaa luotettavasti. Pehmeän kompleksisuuden ajatuksena on teorioiden sijaan hyödyntää metaforia. Ne voivat toimia työkaluina myös muiden tieteenalojen tutkimuksissa ilmiöiden kuvaajina. Kompleksisuusajattelu taas voidaan sijoittaa näiden kahden edellisen välimaastoon. Sen ideana on tarkastella kompleksisia ilmiöitä erilaisista näkökulmista ilman pyrkimystä ilmiöiden täydelliseen ymmärtämiseen. (Lundström 2015; Richardson & Cilliers 2001.)

Kompleksisuusajattelun taustalla ei siis ole yksittäistä teoriaa, vaan kyse on erilaisista painotuksista ja näkökulmista kompleksisiin ilmiöihin. Tämän työn asemoin kompleksisuusajatteluun, koska tarkastelun kohteena oleva ilmiö vaatii sen tarkastelua monipuolisesti ja sen ymmärtämistä, että kaikkea mahdollista tietoa en voi ilmiöstä saada.

Kompleksisuusajattelussa korostetaan vuorovaikutuksen tärkeyttä sekä reflektointia organisaation toiminnassa (Stacey 2011; Vartiainen, Ollila, Raisio & Lindell 2013: 14, 16; Puustinen 2017: 45). Kompleksisuus ilmenee limittäin osuvissa tapahtumissa sekä vuorovaikutuskohtaamisissa. Erilaisia tapahtumia ja vuorovaikutustilanteita ei voida tällöin tarkastella toisista irrallaan, mikä tekee näistä ilmiöistä kompleksisia. (Kernick 2004: 10; Hanén 2017: 146.) Nämä ilmiöt ovat dynaamisia, ja jatkuvassa muutoksessa, joka tekee niiden havainnoinnista vielä vaikeampaa. Ne ovat seurausta vuorovaikutussuhteista ihmisten välillä ja ilmiöiden nykytila on siten aina sidoksissa menneisyyteen. (Poole 2004.)

Kompleksisuusajattelussa keskitytään siihen, miten ennalta vaikeasti arvattavissa olevia ja monitulkintaisia tilanteita tulisi organisaatioissa johtaa. Kompleksisuuden paradigma sisältää ihmissuhteet, vuorovaikuttamisen sekä johtamisen. Kompleksisuusajattelun ydin on eri asioiden yhteen kietoutumisen ymmärtämisestä ja niiden aiheuttamien yllättävien reaktioiden tarkastelusta. (Puustinen 2017.)

Kompleksisuusajattelussa käytettävien käsitteiden valintaa ohjaavat tutkimuksen näkökulma, tarkasteltava ilmiö sekä konteksti, jossa ilmiö esiintyy (Laitinen, Jalonen & Stenvall 2014: 1). Niiden painotus vaihtelee eri näkökulmien välillä. Tässä työssä ne rajautuvat niihin, jotka kirjallisuudessa määritellään tärkeiksi kompleksisten responsiivisten vuorovaikutusprosessien ymmärtämiseksi.

Vuorovaikutuksellisuus. Vuorovaikutus voi olla toimintaa, keskustelua tai asioiden yhteistoimintaa erilaisten voimien tai vaikutusten aikaansaamana. Vuorovaikutuksellisuus on aina kontekstisidonnaista, koska myös toisiinsa kietoutuneet asiat vaihtelevat ajasta ja paikasta toiseen. (Hanén 2016: 92.) Organisaatioissa vuorovaikutusta tapahtuu ihmisten, rakenteiden ja ympäristön välillä, niin epävirallisten kuin virallistenkin vuorovaikutussuhteiden kautta. Organisaation vuorovaikutuksella on sekä yksilöitä, että

toimintaympäristöään muokkaava taipumus. (Kernick 2004: 26.) Organisaatiot ottavat vastaan muun muassa tietoa, jonka avulla muokkaavat toimintaansa (Juuti & Luoma 2009: 115). Pienikin tapahtuma jossakin organisaation vuorovaikutustilanteessa saattaa aikaan täysin ennakoimattomia vaikutuksia isommassa kokonaisuudessa (Kernick 2004; Puustinen 2017.) Vuorovaikutustilanteissa toimimista hankaloittaa se, että yhtä oikeaa tapaa toimia niissä ei ole. Sen sijaan jokainen yksilö tarkastelee tapahtumia menneiden tapahtumien perusteella ja muokkaa niiden perusteella toimintaansa. Ihmiset eivät siis kykene vaikuttamaan vuorovaikutukseen ilmiönä, mutta luovat itse lisää vuorovaikutusta reagoimalla näissä vuorovaikutustilanteissa eri tavoilla. Tämän katsotaan olevan ihmiselle myös välttämätöntä selvitäkseen kompleksisista ilmiöistä. (Stacey & Griffin 2006.)

Kytkeytyneisyys (connectivity) sekä **keskinäisriippuvuus** (interdependence) ovat kompleksisiin ilmiöihin keskeisesti liittyviä piirteitä. Yhden toimijan päätöksillä ja teoilla katsotaan olevan vaikutusta aina myös muiden tekoihin esimerkiksi käyttäytymiseen (Laitinen ym. 2014: 82) ja päätöksiin. Toimijoina voivat olla ihmiset, organisaation eri osat ja itse toiminta. Niiden yhteen kietoutuminen saattaa aiheuttaa täysin yllättäviä ja ennakoimattomia seurauksia. (Hanén 2017: 51.) Erityisesti kytkeytyneisyyttä esiintyy sosiaalisissa organisaatioissa, jossa vuorovaikuttavia tahoja on paljon. Kyse on vuorovaikutussuhteesta, josta kumpikin osapuoli jollain tavalla hyötyy. Vuorovaikutuksen avulla organisaatioon syntyvät myös viralliset ja epäviralliset rakenteet, joiden myötä ihmistenkin välille syntyy keskinäisriippuvuuksia. (Juuti & Luoma 2009: 117; Stacey 2011.)

Epälineaarisuus on kompleksisille organisaatioille tyypillinen piirre. Lineaarisuus sen sijaan on toiminnan ydin perinteisessä, hierarkkisessa johtamistyyllisessä ja päätöksenteon seuraukset on hahmotettavissa jo etukäteen. Tämän ajan epävakaassa maailmassa tällainen lineaarinen johtaminen on koettu kankeaksi ja hitaaksi tavaksi toimia. Päätöksenteko tapahtuu organisaatioissa kaukana hierarkian huipulla, eikä päätöksentekijöille aina muodostu realistista käsitystä siitä, mitä organisaatioissa oikeasti tapahtuu. Sen sijaan vuorovaikutuksellisuus ja asioihin nopeasti reagoiminen korostuvat. (Vartiainen ym. 2013: 75.) Epälineaariset systeemit koostuvat monitulkintaisista yhteyksistä, jolloin voi olla vaikea hahmottaa, mikä oli tapahtuman syy ja mikä seuraus (Stacey 2011: 13). Toimintaan liittyy siis aina yllättävien tilanteiden mahdollisuus. Hanén kertoo näistä omassa

väitöskirjassaan yllätyksinä, jotka syntyvät luonnollisesti organisaatioiden kompleksisuuden kautta, eikä niitä pysty välttelemään. Tärkeämpää olisikin yllättävissä tilanteissa asian merkityksellisyuden ymmärtäminen, jota kautta ainoastaan voidaan tehdä päätöksiä ja johtaa tilannetta. (Hanén 2017: 74–75.)

Itseorganisoituminen (self-organization) toteutuu organisaation toiminnassa, kun organisaatio muokkaa omaa ympäristöään sen lisäksi, että myös itse mukautuu eli adaptoituu sen toimintaan. Adaptoitumisella ei kuitenkaan tarkoiteta passiivista mukautumista tilanteisiin, vaan organisaatiot nähdään aktiivisina, luovina toimijoina jotka kehittyvät ja organisoituvat uudelleen jatkuvasti, voidakseen vastata yhä paremmin ympäristön vaatimuksiin. (Kernick 2004: Stacey 2011.) Itseorganisoituminen ei koske kerralla koko organisaatiota vaan vuorovaikutusta ja siihen osallistumista. Organisaatiolla ei ole yhtä yhteistä päämäärää vaan toimintaa ohjaa vuorovaikutuksen dynamiikka. (Stacey 2011.) Eri kompleksisuusteorioiden välillä on myös eroja siinä, kuinka herkästi syntyväksi itseorganisoituminen mielletään (Klijn 2008). Organisaatio kykenee synnyttämään järjestystä spontaanisti ilman ohjausta. Organisaatioiden väliset ja organisaation osien väliset muutokset ovat kuitenkin aina yhteydessä toisiinsa. Muutos yhdessä osassa vaikuttaa myös aina toiseen osaan organisaatiota. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että myöskään johtajat eivät pysty hallitsemaan muuttuvaa toimintaympäristöä sellaisenaan, vaan organisaation toiminta on jatkuvassa suhteessa ympäristön ja organisaation vuorovaikutukseen. (Vartiainen ym. 2013: 70–73.) Yllätysvaikutus voidaan katsoa seuraukseksi siitä, että eri asioiden vaikutuksia toisiinsa on vaikea ennalta hahmottaa. Siksi kaikkea toimintaa ei voida koskaan ennakoita tai perusteellisesti suunnitella. (Hanén 2017: 147.)

Emergenssi (emergence). Kompleksisuusajattelun mukaan ihmisten ja organisaatioiden välisissä vuorovaikutussuhteissa on aina mahdollisuus yllättävään ja etukäteen vaikeasti nähtäviin seurauksiin. Tämän ajatellaan olevan ilmiön emergenssiä. (Laitinen ym. 2014: 98.) Emergenssi on itseorganisoitumisen eräänlainen tuotos, joka syntyy itseorganisoitumisen tuloksena. Erään ajatuskuvion mukaan emergenssin ilmiön tunnuspiirteisiin kuuluu ajatus siitä, että jotakin voi ilmaantua ilman jonkin keskeisen toimijan, kontrollin tai koordinaation vaikutusta tai ohjausta. Kompleksisissa adaptiivisissa systeemeissä ajatellaan olevan suuri joukko vuorovaikutuksessa olevia agenteja tai osallisia. Nämä agentit

reagoivat yhdessä tietoon, jota heille jaetaan. Esimerkiksi samaa työtehtävää varten palkatut ihmiset reagoivat asioihin työyhteisönä, vaikka heistä jokainen on yksilönä hyvin erilainen. Toisena esimerkkinä ovat ihmisaivot, joissa yksittäiset aivosolut pystyvät yhdessä ratkaisemaan erilaisia ongelmia. (Kernick 2004: 23–38.) Näiden ilmiöiden toteaminen on myöhemmin hyvin vaikeaa, koska niille ei aina löydy selkeää syytä tai selitystä. Myös organisaatiokulttuuri voidaan käsittää tällaiseksi emergentiksi ilmiöksi, kun sattumanvaraiset tapahtumat johtavat laajempaan kokonaisuuteen henkilöstön toimintakulttuurissa. Tällaista ilmiötä tulisi aina käsitellä kokonaisuutena, eikä pyrkiä pilkkomaan uudelleen pieniin paloihin ja sitä kautta ymmärtämään ilmiötä. (Lundström 2018.)

Pahan emergenssi on emergenssin pimeä puoli. Kyse ei ole yksittäisistä pahoista ja ilkeistä ihmisistä, vaan itseorganisoitumisen aikaansaamasta emergenssistä. Tätä pahan emergenssiä ei pystytä myöskään jälkeinpäin jäljittämään alkuperäisille lähteille, yksittäisiin ihmisiin. (Bella 2006: 1–9.) Pahan emergenssi ilmenee työyhteisössä syyttelynä, yhteistyön tekemisen vaikeutena, virheistä syytetään yksilöitä ja syyllistäminen on yleistä. Myös ammatillisuus saattaa joutua rappiolle. Vaikutukset saattavat näkyä jopa työpahoinvointina. Yleistä näissä tilanteissa on esimiehen syyllistäminen, vaikka kyse on systeemin viasta, ei esimiehen. Esimerkkinä tällaisesta pahuuden emergenssistä on huono organisaatiokulttuuri. Pahuuden emergenssiä voi yrittää ymmärtää tarkastelemalla kokonaisuutta, ei yksittäisiä ongelmia. (Lundström 2018.)

2.3. Kompleksisten organisaatioiden johtaminen

Kompleksisia ilmiöitä voidaan tarkastella erilaisten teorioiden kautta. Tällaisia teorioita ovat muun muassa kaaosteoria, autopoiesis-teoria, kompleksisten adaptiivisten systeemien teoria, dissipatiivisten systeemien teoria sekä kompleksisten responsiivisten prosessien teoria. Kaikilla näillä on omat painotuksensa ja niillä on kaikilla eri näkökulmia joihinkin aiheisiin. (Klijn 2008.) Tämän työn teoreettinen viitekehys koostuu kompleksisuusajattelusta, jonka pohjana on Staceyn teoria organisaation kompleksisista responsiivisista prosesseista (CRP-teoria). Teorian taustalla ovat vaikuttaneet sosiaalipsykologi G. Mead sekä sosiologi N. Elias. Teorian pohjana on idea prosesseista, jotka muotoutuvat

organisaatioissa ihmisten vuorovaikutuksellisuuden, yhteisöllisyyden sekä kilpailun ja yhteistyön vuorottelun myötä. Nämä prosessit vaikuttavat vuorovaikutussuhteisiin sekä valtasuhteisiin ihmisten välillä, mutta myös ihmisiin itseensä. Monesti nämä valtasuhteet ovat epävirallisia ja niiden merkitys tulisi huomioida organisaation johtamisessakin. (Stacey 2011.) Organisaation toimintaa voidaan ymmärtää vain oman toiminnan kautta, osallistumalla sen vuorovaikutuksen luomiseen (Stacey & Griffin 2006). Nämä responsiiviset prosessit sisältävät aina kommunikointia, valtasuhteita sekä tulkintoja ihmisten välillä (Stacey & Griffin 2006).

Tämän teorian valitsin tämän työn pohjaksi, koska se käsittelee johtajuutta vuorovaikutusprosesseissa, joiden osana johtaja toimii. Johtaminen perustuu ihmisten johtamiseen eikä johtaja pysty erottamaan itseään näistä prosesseista ulkopuolelle. Mielestäni nämä piirteet sopivat hyvin terveydenhuollon organisaation johtamisen piirteisiin ja johtajien tapaan johtaa ihmisiä asioiden sijaan. Ihmiset ovat tässä teoriassa riippuvuussuhteessa toisiinsa vuorovaikutussuhteidensa kautta ja heidän vuorovaikutuksensa muodostavan organisaation ytimen, sosiaalisen ympäristön. Heidän toisilleen lähettämällä viesteillä on myös tapana muokkaantua vastaanottajan oman tulkinnan mukaan. Nämä prosessit eivät ole johdettavissa, eikä se ole myöskään tarpeellista, koska nämä prosessit ovat itseohjautuvia. Ilmiöiden yhteen kietoutuvuuden vuoksi yksittäinen ihminen ei myöskään pysty ohjailemaan näiden prosessien lopputulosta, (Stacey 2011.) kuten eivät myöskään esimiehet. Johtajan tehtävänä on kuitenkin saada organisaatio toimimaan tehtävänsä mukaisesti toimimalla osana tätä vuorovaikutuksellisuutta, johtamalla ihmisiä. Ihmisten ja organisaatioiden osien välisistä monitulkintaisista vuorovaikutussuhteista on haettu vastausta myös sille, miksi osa organisaatioista saavuttaa tavoitteensa ja toiset eivät (Laitinen, Jalonen & Stenvall 2014: 80; Lindell 2017). Näistä ajatuksista voitaneen hakea selitystä myös sille, miksi osa esimiehistä onnistuu työssään ja osa ei.

Kirjallisuudessa kritisoidaan kompleksisuuteorian itseorganisoitumisen ideaa tehokkuuden näkökulmasta. Sen mukaan ilman minkäänlaista kontrollia itseorganisoituminen voi johtaa organisaatioissa tehostumukseen ja ajan hukkaamiseen. Nämä negatiiviset vaikutukset perustellaan sillä, että ihminen saattaa olla näissä tilanteissa itsekäs ja jopa epäluotettava. Tämän näkemyksen mukaan organisaatiota ei voi siis jättää

itseorganisoitumaan täysin ilman valvontaa, vaan esimiehen on aina jossain määrin ohjattava organisoitumista. (Morrison 2010: 382.)

Kirjallisuudessa on myös kritisoitu kompleksisuusteorian kykenemättömyyteen ennustaa tulevaisuutta. Kompleksisuusteorian avulla voidaan kyllä tarkastella nykyhetkeä sekä mennyttä, mutta tulevaisuutta ei kyetä ennakoimaan. Jos toiminnan tuloksia ei kyetä teorian perusteella arvioimaan, miten saadaan johtajat tekemään päätöksiä? Toki Morrisonkin myöntää, että kompleksisuusteoria valossa johtajia kannustetaan tekemään päätöksiä vajavaisillakin tiedoilla, eikä oletetakaan, että johtaja kykenisi näkemään tulevaisuuteen. (Morrison 2010: 379.) Ihmissuhteisiin liittyy aina myös valta, joka organisoituu itseksensä. Se tuottaa erilaisia toimintamalleja organisaatioon. Ihminen pystyy kylläkin halutessaan säätelemään toimintaansa refleктоimalla toimintaansa ja sen vaikutuksia. (Stacey 2011.) Johtajan olisikin tärkeä tunnistaa ihmisten ajatustavat ja toimintamallit toiminnan turvaamiseksi. Organisaatioiden toimintaan muokkaavat vuorovaikutussuhteiden lisäksi niiden dynamiikka ihmisten välillä. Inhimillisillä ja sosiaalisilla tekijöillä on suuri vaikutus organisaation toimintaan. (Stacey 2010.)

Toiminnan aktiivista reflektointia pidetään ehdottomana edellytyksenä sille, että organisaatio säilyy elinvoimaisena ja keksii uusia, parempia toimintatapoja. Vuorovaikutustilanteiden myötä ihmisten välillä syntyy toisaalta konflikteja mutta myös yhteistyötä, jotka vuorottelevat eri tilanteissa. Näihin vuorovaikutustilanteisiin liittyy useampi paradoksi, joiden mukaan ihmisten välisen vuorovaikutuksen muutokset voivat samaan aikaan sekä ennustettavia että ennustamattomia, vakaita tai epävakaita ja jopa varmoja sekä epävarmoja. Näitä ei tulisi erottaa toisistaan. Sosiaaliset suhteet ovat aina kompleksisia. Yksilöt ovat myös aina suhteessa ryhmään, eikä niiden vaikutusta toisiinsa tulisi aliarvioida. Ihmisten ja organisaation keskinäisriippuvuus on se prosessi, jonka avulla asiat saadaan toimimaan. Unohtaa ei pidä myöskään johtajia, jotka ovat osa vuorovaikutusketjua. Johtajan vuorovaikutustaidot ja sitä kautta saatu vastakaiku määrittävät sen, saadaanko asiat lopulta tehtyä. (Stacey 2011.)

Kytkeytyneisyyden ilmiö edellyttää toimiakseen, että toimijat ovat jatkuvasti keskenään tiiviisti vuorovaikutuksessa eli kytkeytyneinä. Johtajan osalta taas on tärkeää tunnistaa,

mihin yksilö toiminnallaan tähtää ja minkälaista keskinäisriippuvuutta tai kytkeytymistä sen taakse piiloutuu. (Vartiainen, Ollila, Raisio & Lindell 2013: 69–70.) Yksittäinen ihminen ei voi muuttaa laajemman kokonaisuuden toimintaa, vaan organisaation toimintaan vaikuttavia, kontekstisidonnaisia, tekijöitä on paljon. Niillä voi kokonaisuuden toiminnan kannalta olla merkittäviä vaikutuksia, joten niitä ei tulisi johtajankaan unohtaa. (Stacey 2011.)

Paljon on kiinni myös johtajan omasta tavasta toimia. Johtajan tulisi kompleksisuusajattelun mukaan oppia hyödyntämään uudenlaisia tilanteita ja mahdollisuuksia organisaation eteenpäin viemiseksi. Johtajan tulisi myös itse taipua ja joustaa vanhoista toimintatavoistaan voidakseen reagoida näihin uudenlaisiin tilanteisiin. Johtajalla on myös oikeus perua tekemiään päätöksiä, muuttaa mielipidettä ja ottaa opiksi tekemistään virheistä. Oleellista on kokeileva kulttuuri ja erilaisen tekemisen mahdollistaminen, jolloin on mahdollisuus saavuttaa kehittymistä organisaatiossa. Jokainen askel voidaan kokea askeleena eteenpäin, vaikka ne epäonnistuisivatkin. Huonot ratkaisut vaativat tilan antamista luovalle ratkaisuille miettimällä organisaatiossa, mikä meni vikaan. (Teisman ja Klijn 2008: 72–97.)

Johtajan tehtävänä tällaisissa organisaatioissa on turvata toiminta ja saada asiat tehdyksi monitulkintaisista vuorovaikutusprosesseista huolimatta. Haasteena on selvittää, mitä organisaatiossa todella tapahtuu. Teorian mukaan organisaation reagointia on käytännössä mahdotonta ennustaa. Organisaation sisällä toimivilla ihmisillä voi olla myös omia sääntöjä, joiden mukaan he toimivat ja näillä säännöillä on myös tapana muuttua tarpeen mukaan. (Kernick 2002: 122.) Organisaatiota ei olisi olemassa ilman ihmisten välisiä vuorovaikutusprosesseja. Ihmiset ovat keskinäisriippuvaisia toisistaan, jolloin suhde yhteen ihmiseen vaikuttaa koko organisaation toimintaan. Johtaja johtaa tällaisessa organisaatiossa ihmisiä, ei niinkään asioita. Johtaja on myös osa organisaatiota, eikä pysty etäännyttämään itseään siitä. Päinvastoin, johtajan fyysisellä läsnäololla on suuri merkitys responsiivisuudelle, joka kärsii, jos asioita ei esitetä kasvotusten. Responsiivisuudella on myös vaikutuksensa siihen, miten muutoksia saadaan vietyä läpi organisaatiossa. Mitä kauempana viestin vastaanottaja on johtajasta viestiketjussa, sitä pienempi on viestin vaikutus. Johtajuus rakentuu ihmisten välisten keskusteluiden ja vuorovaikutusten myötä,

eikä ole asemaan liittyvää. (Stacey 2011.) Organisaation haasteet pyritään kohtaamaan yhdessä ja luomaan tulevaisuus työntekijöiden ja johtajan välisellä yhteistyöllä sen sijaan, että keskityttäisiin yksittäisten ongelmien ratkaisemiseen (Mowles, van der Gaag & Fox 2010: 132).

Miten tällaista organisaatiota tulisi sitten johtaa, jotta se selviytyisi perustehtävästään? Johtajan tulisi kiinnittää huomiota jokapäiväisiin asioihin organisaation toiminnassa, jolloin responsiivisuus lisääntyisi. Johtajan tulisi lisätä keskustelua ja asioiden ratkaisemista yhdessä työntekijöiden kanssa, hyödyntää verkostojaan, kerätä tietoa aktiivisesti sekä käsitellä konflikteja huolellisesti. Ennen kaikkea hänen tulisi ymmärtää virallista organisaatiota täydentävien vuorovaikutussuhteiden merkitys organisaation toimintaan vaikuttavana tekijänä. (Stacey 2011.) Tulisi myös huomioida, että perinteinen strateginen päätöksenteko ei kompleksisissa organisaatioissa toimi, koska tietyllä päätöksellä ei päästä tiettyyn ennakoitavaan päätökseen. Tapahtumat, jotka seuraavat päätöksistä eivät siis ole kontrolloitavissa. (Demers 2007: 157.)

Kompleksisten responsiivisten prosessien ajattelumallin mukaan kompleksisuutta voidaan lopulta ymmärtää vain kielen tai eleiden kautta. Ymmärtääksemme tuota vaikutusta, tulisi jokaisen kyetä tarkastelemaan sitä, miten itse osallistuu tuohon vuorovaikutuksellisuuteen omissa vuorovaikutussuhteissaan. Kokemukset ovat arkisten vuorovaikutustilanteiden ymmärtämistä. (Stacey 2011.) Haastavaksi niiden ymmärtämisen tekee se, että nämä vuorovaikutussuhteet ovat jatkuvasti muuttuvia (Poole 2004). Vuorovaikutustilanteisiin liittyy aina myös ihmisten taipumus tehdä tulkintoja kuulemistaan ja näkemistään asioista. Se tekee näistä vuorovaikutustilanteista monitulkintaisia ja vaikeita selvittää jälkeenpäin.

CRP-teorian mukaan yhteisymmärryksen ja tasapainon lisäksi organisaatioissa esiintyy aina myös ristiriitoja. Organisaation sisällä syntyvät konfliktit sekä muutos voidaan kuitenkin nähdä organisaatiota eteenpäin vievänä voimana. Sen sijaan suunnitelmallisuuden sekä asioiden ennakoinnilla ja järjestyksellä ei eteenpäin päästä. Organisaatioissa esiintyy aina järjestystä ja epäjärjestystä eikä niitä voida toisistaan erottaa, vaan epäjärjestyksessäkin on sisällä järjestystä. (Stacey 2011.) Organisaatioiden kehittyminen saadaan

aikaiseksi eri ihmisten ja ryhmien välisestä vuorovaikutuksesta. Organisaatioiden muu-
tosta voidaan ymmärtää vain keskittymällä paikallisiin vuorovaikutustapahtumiin. (Poole
2004: 69.)

Paitsi kompleksiset ilmiöt, myös kompleksisuusteoria itsessään on edelleen vaikeaselkoi-
nen ja vaikeasti lähestyttävä. Itse kompleksisuus voidaan nähdä ilmiönä, joka parhaim-
millaan voi haastaa johtajia uusien tilanteiden edessä yhä parempiin suorituksiin ja sitä
kautta organisaation menestymiseen. Toisaalta kompleksisuus voidaan kokea asioiden
epäselvyytenä ja niiden hahmottaminen lähes mahdottomaksi tehtäväksi. Kompleksisiin
ilmiöihin liittyvä ennustamattomuus, epälineaarisuus, ei sekään ole välttämättä kovin po-
siitiivinen asia. (Hanén 2017.) Koska eri asioiden hahmottaminen on kompleksiuuden nä-
kökulmasta varsin haasteellista, voidaanko ajatella, että esimiehet osaavat eritellä, mitkä
tapahtumat ovat vaikuttaneet heidän ammatti-identiteettinsä? Voidaanko kompleksisuu-
den kautta edes ymmärtää kaikkia ilmiöön liittyviä muuttujia? Kuinka paljon ammatti-
identiteettiin vaikuttavat esimiehen omat, tietoiset valinnat suhteessa vuorovaikutukselli-
siin ilmiöihin jotka ammatti-identiteettiä muovaavat? Koska kompleksisuusteoria sisältää
paljon vaikeasti ilmaistuja käsitteitä, on sen sijoittaminen ja ymmärtäminen johtamisen
kontekstissa varsin haastava (Hanén & Raisio 2017). Responsiivisissa prosesseissa jokai-
nen ihminen pyrkii keräämään itselleen tietoa, jonka sitten prosessoi ja jakaa uudelleen
muille ihmisille. Kompleksisuusteoreettinen tarkastelu keskittyy enemmän tämän proses-
sien, kun agenttien omistaman tiedon tarkasteluun. (Kernick 2004: 23–38.) Informaati-
osta ja sitä myöden myös vallasta sekä asemasta saatetaan käydä myös taistelua organi-
saation sisällä.

Hoitotyön lähijohtajien työstä tehdyssä tutkimuksessa tarkasteltiin lähijohtajien työtä
CRP-teorian valossa. Tutkimuksessa kartoitettiin Helsingin sosiaaliviraston sopimuspal-
veluntuottajien lähijohtajien käsityksiä verkostotyöstä. Tutkimustulosten mukaan teoria
tuki tuloksia, joissa ilmeni, että hoitotyön johtajat ovat organisaation vuorovaikutussuh-
teissa keskeisissä rooleissa merkitysten ja sisältöjen laatijoina. Omien kokemustensa ja
organisaation ihmissuhdepelien kautta lähijohtajat pitävät yllä vuorovaikutuksellisuutta
ja rakentavat luottamuksellista ilmapiiriä. Lähijohtajien työ on tärkeää organisaation ta-
voitteiden kannalta, koska lähijohtajat työskentelevät asiakasrajapinnoilla, jatkuvassa

vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Tämä ajattelutapa sopii hyvin yhteen kompleksisuusajattelun kanssa, jolloin organisaation todellinen toiminta sisältyy vuorovaikutussuhteisiin ja niiden muotoutumiseen. (Aarva & Laitinen 2011.)

Vaikka tässä työssä keskitytäänkin ammatti-identiteetin kehittymiseen kompleksisten responsiivisten prosessien kautta, voidaan johtajan työtä kompleksisissa organisaatioissa tarkastella myös kompleksisten adaptiivisten systeemien teorian kautta. Tällä teorialla on paljon yhtymäkohtia CAS-teorian kanssa. Teoreetikkojen mukaan kompleksiset adaptiiviset systeemit koostuvat itsenäisistä toimijoista, joiden toimintaa on mahdoton ennalta aavistaa. Ne ovat toisiinsa kietoutuneita, päällekkäisiä, toimivat erilaisissa verkostoissa ja niiden välillä voi olla hierarkkisia järjestyksiä. Johtaja toimii lähinnä toiminnan ohjaajana, mutta systeemeillä itsellään on suuri vaikutus siihen, mitä ne tekevät. Nämä systeemit toimivat kaukana tasapainosta, jossa ihmisten satunnainen käytös aiheuttaa emergenttejä ilmiöitä (Demers 2007: 155). Myös ulkopuolisilla toimijoilla on mahdollisuus vaikuttaa systeemin toimintaan (Lundström 2018). Tutkimusten mukaan johtajat haluaisivat vaikuttaa näiden systeemien toimintaan enemmän, mutta ovat siihen kykenemättömiä tapahtumien nopeuden ja voimakkaan itseorganisoitumisen aikaansaaman dynamiikan vuoksi (Bovaird 2008).

Organisaation käyttäytyminen perustuu kilpailuun asemasta ja toisaalta yhteistyön tekemiseen ihmisten välillä. Ihmissuhteet ovat näissä organisaatioissa epälineaarisia ja organisaation dynamiikalla on suuri vaikutus organisaation selviytymiseen sen perustehtävästä. (Bovaird 2008.) Tällaiset organisaatiot nähdään oppivina ja sopeutuvina systeiminä, joilla on kyky ratkaista organisaation ongelmia luovasti. Hyvin tyypillistä on verkostoissa toimiminen, muuttuvat rakenteet sekä myös johtamisrakenteessa esiintyvät liittämättä valtasuhteet. (Uhl-Bien & Arena 2017: 9–20.) Ihmiset toimivat näissä systeemeissä ryhmissä, yhteisten sääntöjensä ohjaamana. He myös muodostavat nämä ryhmänsä itseorganisoitumisen kautta ja usein hyötyvät näihin ryhmiin kuulumisesta jollain tavalla. Itseorganisoitumisen luoman emergenssin vaikutus organisaation toimintaan saattaa olla suurikin. (Bovaird 2008.)

Erotuksena CAS-teoriaan CRP-teoriassa inhimillisyyden merkitystä vuorovaikutusprosesseissa ei ole ohitettu, vaan CRP-teorian pääosassa ovat inhimilliset kokemukset. Siksi CAS-teoriaa ei pidetä hyvänä tapana selittää ihmisten käyttäytymistä. Se näkee toimijat samankaltaisina ja systeemin toiminnan pikemminkin syy-seuraussuhteisiin perustuvana. Tällöin ihmisten tapa muuttaa mieltään jää tarkastelematta. (Stacey 2011.)

Näiden adaptiivisten systeemeiden johtamiseen on kehitetty myös oma teoriansa. Tämä kompleksisuusjohtajuusteoria, Complexity leadership theory (CLT) vastaa johtajien lisääntyneeseen tarpeeseen osata kohdata uhkia sekä mahdollisuuksia yhä nopeammin näissä kompleksisissa adaptiivisissa systeemeissä. Nämä uhat ovat usein vaikeasti ennustettavia ja luonteeltaan ainutkertaisia, jonka vuoksi johtajien on pakko uudistaa toimintatapojaan sekä ylläpitää organisaation kykyä sopeutua muuttuviin tilanteisiin. Taustalla on ajatus systeemin toimijoiden monimuotoisuudesta ja keskinäisestä vuorovaikutuksesta, jolloin johtaminen tapahtuu ihmis- ja vuorovaikutussuhteiden kautta. (Uhl-Bien & Arena 2017: 9–20.)

CLT- teoriassa kompleksisten organisaatioiden johtajia kehoitetaan huolehtimaan verkostojen rakentamisesta (Bovier 2008). Näin toimimalla varmistetaan asiantuntijoiden riittävyys, kun johtaja on kiinteässä yhteistyössä muiden yksiköiden osaajiin. Johtajien tulisi myös jakaa tehtäviä hierarkiassa alaspäin, tukea henkilöstön osallistamista, antaa heille vapautta toimia ja mahdollistaa itseorganisoituminen. Itseorganisoitumisen kautta on mahdollisuus saavuttaa emergenssiä, uusia ideoita ja innovatiivisuutta. Kaiken esimiestoiminnan taustalla on pyrkimys vuorovaikutukseen, jota kautta esimies saavuttaa työntekijöiden luottamuksen ja arvostuksen. Esimiehen tulisi toimia liikkeellepanevana voimana, jonka vaikutuksesta saadaan haluttua toimintaa nopeutettua ja ohjattua sitä oikeaan suuntaan. Siksi esimiehen olisi tärkeää nähdä kokonaisuus, mihin toiminnalla tähdätään. (Marion & Uhl-Bien 2001: 389–418.)

Kompleksisuus käsitteenä tuo mieleen ilmiön, joka on lähes hallitsematon ja samalla vaikea, lähestulkoon mahdoton ymmärtää. Sen alkujuurille on hankala nähdä ja tapahtumat tuntuvat seuraavan toisiaan sattumanvaraisesti, eikä johtajakaan tiedä kaikkea. Toisaalta asian kompleksisuuden ymmärtäminen saattaa vapauttaa johtajankin pohtimaan luovasti

uusia keinoja ongelmien selvittämiseksi. Tällöin johtajan on uskallettava laittaa osin hallitsemattomiakin prosesseja liikkeelle, joiden lopputulosta ei kukaan voi ennalta nähdä. Lopputulos määräytyy matkan varrella esiin tulevista asioista. Johtajalta edellytetään rohkeutta ja luottamusta omiin tekoihinsa sekä henkilökuntaansa. Ensin johtajankin tulisi kuitenkin ymmärtää, miten kompleksisuusajattelun mukaisesti erilaiset organisaatioissa esiintyvät ilmiöt muodostuvat. Kompleksisuusajattelun tärkein metodi onkin organisaation toiminnan kompleksisuuden ymmärtäminen, jota tässä työssä tarkastellaan esimiehen ammatti-identiteetin muotoutumisen kontekstissa.

3. ORGANISAATIOKULTTUURIN SUHDE ESIMIEHEN AMMATTI-IDENTITEETTIIN

3.1. Organisaatiokulttuuri

Organisaationkulttuurin määritelmiä on monia ja se on käsitteenä hyvin laaja. Määritelmät ovat erilaisia eri konteksteissa mutta myös eri tutkijoiden kesken. Organisaatiokulttuurin määritelmää etsiessä ei kuitenkaan voi olla törmäämättä Edgar Scheinin (1991: 26–32) ajatuksiin, joiden katsotaan olevan monen määritelmän takana. Schein määrittelee organisaatiokulttuurin seuraavalla tavalla:

”Perusoletusten malli, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmia. Tämä malli on toiminut kyllin hyvin, jotta sitä voidaan pitää perusteltuna ja siksi opettaa ryhmän uusille jäsenille ongelmia koskevana tapana havaita, ajatella ja tuntea.” (Schein 1991: 26).

Scheinin mukaan organisaatiokulttuuri koostuu kolmesta tasosta, joita ovat artefaktit ja luomukset, arvot ja perusoletukset. Artefaktit ovat näkyvissä olevia, ihmisten luomia fyysisiä tai sosiaalisia ympäristöjä, joita kulttuurissa sisällä olevat eivät itse välttämättä pysty tunnistamaan. Myös ihmisten käyttäytyminen ja heidän käyttämänsä kieli kuuluvat tähän luokkaan. Arvot ovat monesti tiedostettuja ja niitä on usein organisaatioissa nostettu esiin, koska arvoilla on toimintaa normittava luonne. Arvot perustuvat aiempiin kokemuksiin siitä, miten asioiden tulisi olla ja muodostavat perustan sille, mikä organisaatiossa koetaan tärkeäksi. Perusoletukset ovat kulttuurin sisäisiä itsestänselvytyksiä, jotka säätelevät yksilöiden käyttäytymistä ja ajattelua. Nämä organisaatio kulttuurin tasot ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään.

Organisaatiokulttuurin taustalta löytyvät aina siinä työskentelevien ihmisten motivaatioon vaikuttavat tekijät, tiedot ja taidot, jotka ilmenevät vuorovaikutustilanteissa työyhteisössä. Näissä tilanteissa käydään myös läpi yhdessä koettuja asioita, ongelmia, oletuksia ja uskomuksia. Työyhteisön ajatteluun vaikuttavat myös organisaation asettamat arvot, kuten strategian sisältö, johtamisperiaatteet sekä organisaation konteksti. (Mäki 2017: 13–15.) Toisaalta, organisaatiokulttuurin voidaan katsoa olevan enemmänkin merkitysten ja symboleiden systeemi, jolloin arvojen osuus on pienempi

organisaatiokulttuurissa. Organisaatiokulttuuri ei ole yksilön sisällä vaan pikemminkin niiden ihmisten välillä, jotka kuuluvat samaan ryhmään esimerkiksi työyhteisössä. (Alvesson 2013: 3–4.)

Organisaatiokulttuuria tulisi ymmärtää, koska organisaatiokulttuurin vaikutukset ovat erittäin voimakkaita, eikä ilman sen ymmärtämistä voida ymmärtää yksilöiden tapaa toimia tai tuntea omassa organisaatiossaan (Schein 1991: 41–46). Lisäksi eettiset ja moraaliset kysymykset vaikuttavat kaikkiin organisaation suhteisiin (Wheatley 2009: 14). Eri-tyyppisen herkästi kulttuurilliset erot voi aistia vaihtaessaan työpaikkaa yksiköstä toiseen. Näissä tilanteissa yksilölle tulee voimakas tarve sopeutua kulttuuriin toimimalla oikein. Tätä kautta hän saavuttaa ryhmän hyväksynnän. Uuden kulttuurin kohtaaminen voi nostattaa voimakkaitakin tunteita, jopa suuttumusta. Yhdenmukaistumisen vaatimus saattaa jopa uhata yksilön identiteettiä. (Schein 1991: 41–46.) Lisäksi organisaation sisällä saattaa olla erilaisia käsityksiä organisaatiokulttuurista. Tällöin vastakkain saattavat olla esimerkiksi virallinen ja epävirallinen organisaatio, jossa valtasuhteet voivat olla merkittävästi erilaiset kuin virallisessa organisaatiossa. Epävirallinen organisaatio on kuitenkin se, jossa päivittäinen toiminta tapahtuu. Tällä on omat vaikutuksensa yksikön informaatiovirtoihin. Tällöin on vaarana, että tiedostamattomat toimintatavat ja säännöt alkavat vaikuttamaan myös johtajan tekemisiin. (Huuhka 2010: 107–108.)

3.2. Esimiehen rooli asiantuntijaorganisaatiossa

Tässä pro gradu -tutkielmassa käytän hoitotyön johtajista käsitettä esimies. Hoitotyön johtajat toimivat organisaatiossaan esimiesasemassa, hoitotyön johtajina. Tämän työn kannalta en näe tärkeäksi tehdä erittelyä käsitteiden ”johtaja” ja ”esimies” välillä, siksi käytän niitä tässä työssä osittain rinnakkain. Tämä työ keskittyy johtamistyöhön vain esimiehen näkökulmasta, alaisten näkökulma on tietoisesti jätetty tutkimuksen ulkopuolelle. Työssä lähestytään esimiehen ammatti-identiteetin kehittymistä vuorovaikutussuhteiden vaikuttamana ja sitä asiantuntijaorganisaatioissa leimaaviin piirteisiin.

Johtajien ominaisuuksia ja johtajien tehtäviä on tutkittu paljon ja niistä on kirjoitettu kirjoja lukematon määrä. Mielenpitoet ja määritelmät vaihtelevat eri kirjoituksissa ja yhtenäistä kuvaa on vaikea saada. Johtajan tehtäviä jaetaan monesti ihmisten ja tehtävien johtamisen mukaan, lisäksi eroja on julkisen johtamisen ja yksityisomisteisten organisaatioiden johtamisessa. Tämän tutkimuksen konteksti on erikoissairaanhoido, jossa johtamisessa korostuvat asiantuntijoiden johtaminen sekä julkista johtamista leimaavat piirteet. Näitä piirteitä ovat vaatimukset avoimuudesta, läpinäkyvyydestä sekä hyvän hallinnan periaatteista, jotka ovat tiukasti sidoksissa lainsäädäntöön sekä poliittiseen ohjaukseen. (Sydänmaalakka 2015: 14–26.)

Julkisen sektorin johtamisen ongelmina mainitaan kirjallisuudessa yleinen velkaantuminen, väestön ikääntyminen sekä hidastuva talouskasvu. Organisaatioita tulisi pystyä muokkaamaan dynaamisemmaksi ja innovatiivisemmaksi, jotta johtajilla olisi mahdollisuuksia vastata näihin työelämän haasteisiin. Tulevaisuuden julkista johtamista kuvaavat muun muassa yllätyksellisyys, kompleksisuus, epävarmuus sekä nopeat teknologiset sekä taloudelliset muutokset. Tämä merkitsee, että johtajien on yhä vaikeampi hahmottaa kokonaisuuksia ja ennakoida tulevaisuutta. (Senge 2006: 15; Sydänmaalakka 2015: 14–26.) Kaaos voidaan nähdä myös normaalina tilana maailmassa ja järjestys vain poikkeama tuosta kaaoksen tilasta. Johtajien tulisi luopua pakonomaisesta tarpeesta kontrolloida kaikkea ja nähdä kaaos mahdollisuutena. Mikäli johtaja pyrkii kontrolloimaan kaikkea, ei hän voi saavuttaa mitään mitä ei jo ennalta tietäisi. (Wheatley 2009: 23–25.)

Muutokset työelämän arvoissa ja henkilöstön elämäntyyliin ovat tehneet johtamisen yhä hankalammaksi. Organisaatioille osoitettujen uusien vaateiden, kuten joustavuuden, edellytyksenä on ymmärretty olevan hyvin voiva, sitoutunut ja osallistuva henkilökunta. (Alvesson 2013: 7.) Sosiaali- ja terveydenhuollon toiminta ja sen järjestäminen ovat suurten muutosten edessä. Vahva professionaalinen organisaatiokulttuuri sekä toimintaympäristö, jossa tuota työtä tehdään, vaikeuttavat näiden muutosten toteuttamista. Toimintaan liittyy myös vahva julkinen intressi sekä poliittinen ohjaus. Näiden muutosten eteenpäin vieminen organisaatioissa on kompleksista. (Vartiainen, Raisio & Lundström 2016:128.) Kompleksisuusajattelu haastaa perinteiset tavat johtaa ja korostaa ilmiöiden tarkastelua

eri näkökulmista. Kompleksisuusajattelu tarjoaa mahdollisuuden tarkastella sekä johtaa julkisia, kompleksisia organisaatioita uudella tavalla. (Sydänmaalakka 2015: 32.)

Kompleksisuutta on havaittu erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa, joissa toimintaympäristö, vuorovaikutussuhteet sekä toimintatavat ovat monitulkintaisia (Juuti & Luoma 2009). Kompleksisuusajattelun mukaisesti päätöksiä tulisi tehdä joskus vajavaisillakin tiedoilla, jotka kuitenkin siinä hetkessä ovat parhaat mahdolliset saatavilla olevat tiedot. Johtajan tulisi sietää toimintaympäristön epävarmuutta sekä ennustamattomuutta (Huuhka 2010: 9–11). Myöhemmin nopeasti tehty päätös saattaa osoittautua vääräksi, joten johtajan täytyy oppia sietämään päätöksentekoon liittyvä epävarmuus. Ne mahdollisuuden, jotka johtajalla on päätöksentekotilanteessa valittavinaan, ovat vahvasti sidoksissa aiemmin tehtyihin päätöksiin tai valintoihin.

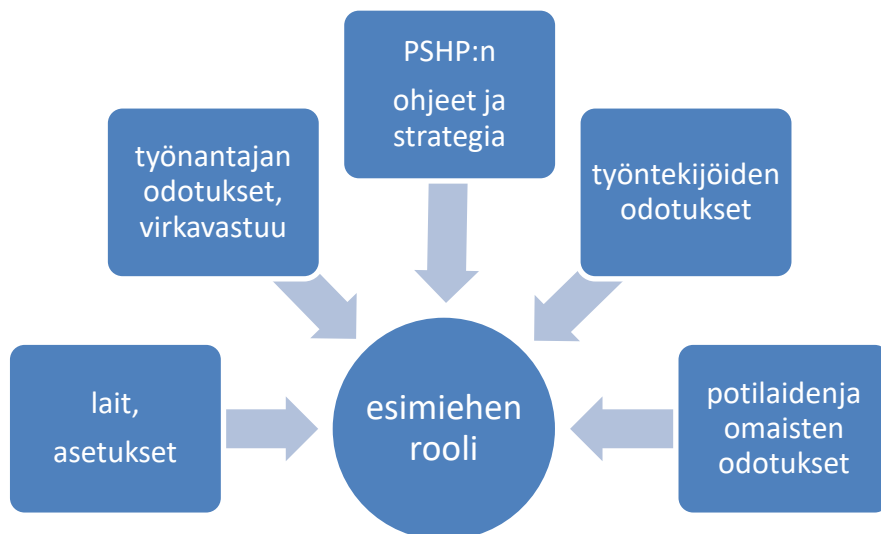
Johtajan tehtävänä on johtaa niitä voimavaroja, jotka sisältävät resurssien kohdentamisen lisäksi myös sosiaaliset ja kulttuuriset tekijät (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2011: 12–13). Johtajan suurin haaste nykypäivänä on sekä henkilöstöön että johtajaan kohdistuvat osaamisen tarpeet, jotka ovat jatkuvassa muutoksessa. Johtajan oma osaaminen koostuu muun muassa toimialan hyvästä tuntemuksesta, kyvystä johtaa muutoksia, sekä kyvystä oppia johtamisen taitoja. Johtajan oma perusammatti vaikuttaa siihen, millaisia odotuksia häntä kohtaan muodostuu. (Niiranen ym 2011: 17, 93.) Huuhkan mukaan erityisesti asiantuntijaorganisaation johtajan on ansaittava paikkansa johtajana työntekijöiden silmissä yhä uudelleen, joten kokenutkaan johtaja ei voi tuudittautua turvallisuuden tunteeseen. Johtajan tulisi osoittaa päättäväisyyttä teoissaan sekä toiminnassaan ollakseen luottamuksen ja asemansa arvoinen. Toimialan tuntemus on olennainen osa johtajan uskottavuutta ja sitä kautta myös legitimizeettiä. (Huuhka 2010: 40.)

Asiantuntijoiden johtajan tulisi nähdä organisaation toiminta kokonaisuutena ja pystyä luotsaamaan toimintaa kohti strategisia tavoitteita. Lisäksi johtajan tulisi olla kiinnostunut työntekijöistään ja osoittaa heille tukea. Johtajan läsnäolo arjessa on välttämätöntä. Asiantuntijaorganisaation johtamisen haasteena on, että johtaja saavuttaa vallan vasta, kun työntekijät tunnustavat sen johtajalle kuuluvaksi. Johtajan tulisi tunnistaa millä tavalla hänen oma toimintansa vaikuttaa työntekijöiden toimintatapoihin ja haluan kehittää

omaa osaamistaan sekä yksikön toimintaa (Niiranen ym 2011: 99, 106). Johtajan tehtävänä on myös huolehtia organisaation vuorovaikutusprosessien toimimisesta siten, että tieto kulkee toimijoiden välillä oikein ja että organisaation perustehtävä pysyy kaikilla kirkkaana mielessä. Kompleksisuusnäkökulmasta johtaminen muodostuu päätöksenteosta jatkuvasti muuttuvassa tilanteessa, jolloin täytyy jatkuvasti punnita vanhan ja uuden tiedon käytettävyyttä sekä sitä, mitä vanhoista toimintamalleista kannatta säilyttää ja missä asioissa joustaa. (Hanén 2017: 133–138.)

Esimiehen tehtävät vaihtelevat suuresti myös organisaatiotasolla, joten jotta lukija ymmärtäisi sen kontekstin, jossa erikoissairaanhoidon hoitotyön johtajat toimivat ja mitä haasteita he kohtaavat, on pieni syventyminen aiheeseen paikallaan. Tässä tutkimuksessa käytetään esimiestyön tehtävien hahmottamiseksi tutkimuksen kontekstina toimivan Pirkanmaan sairaanhoitopiirin omaa ohjeistusta esimestehtävien hoitamiseen.

Esimieheltä edellytetään esimiesasennetta. Esimiesasenteella tarkoitetaan esimiehen velvollisuutta käyttäytyä asemansa mukaisesti sekä velvollisuutta huomioida kaikessa toiminnassaan työnantajan etu. Esimiehen on oltava työntekijöitään kohtaan tasapuolinen ja hänen on puututtava havaitsemiinsa epäkohtiin työyhteisössään. Hänellä on työnjohto eli direktio-oikeus, jonka turvin hän voi määrätä ihmisille työtehtäviä sekä valvoa niiden suorittamista. Esimiehen tehtävänä on myös tukea yhteistoiminnallisuutta, jolloin työnteoko suunnitellaan ja koordinoidaan yhteistyössä työsuojelun, luottamushenkilöiden, työntekijöiden sekä esimiesten kesken. Esimiehelle kuuluu myös vastuu työntekijöiden työturvallisuudesta, osaamisesta sekä palkitsemisesta. Myös työn suunnittelu, resurssien suunnittelu, talouden seuranta, kurinpito sekä yhteys ylempään johtoon kuuluvat esimiehen tehtäviin. Tarvittaessa esimiehen tehtäviin kuuluu myös työsuhteen päättäminen. Esimiehet toimivat erikoissairaanhoidossa virassa, joten heitä sitoo myös virkavastuu. (Hongisto 2014.) Oheisessa kuviossa 1 on tarkasteltu esimiehen rooliin kohdistuvia odotuksia.



Kuvio 1. Esimiehen rooli erikoissairaanhoidossa.

Kaikkea toimintaa, myös esimiestoimintaa, ohjaa Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä strategia. Viimeisin strategia on tehty vuonna 2016 ja siinä keskeisiksi eettisiksi periaatteiksi luetellaan hyvä hoito, ihmisen kunnioittaminen, osaamisen arvostaminen sekä vastuullisuus. Strategiassa linjataan myös johtamista, jonka edellytetään olevan ammattimaista ja kiinnostavan erityistä huomiota työntekijöiden sekä asiakkaiden osallisuuteen. Lisäksi johtajien tulisi huolehtia muun muassa hoitotyön laadusta, saatavuudesta ja hoitajien osaamisesta. Strategiassa korostetaan muutosjohtamisen merkitystä tärkeimpänä menestystekijänä. Työyhteisöllisyyttä tuetaan ja pyritään avoimeen toimintakulttuuriin laadukkaan vuorovaikutuksen avulla. (Pirkanmaan sairaanhoitopiirin strategia 2016–2025.)

3.3. Ammatti-identiteetti

Tämän tutkimuksen teoria liittyy keskeisesti paitsi organisaatiokulttuuriin ja johtamiseen, myös ammatti-identiteetin käsitteeseen. Identiteetillä tarkoitetaan sivistyssanakirjan mukaan yksilöllisyyttä (Sivistyssanakirja 18.10.2017). Esimiehen ammatti-identiteetti voidaan määritellä johtamiskyvyksi tai esimiehen itsetunnoksi ja yksilön persoonallista sekä sosiaalista todellisuutta todentavaksi ominaisuudeksi, joka kertoo ihmisen suhtautumisesta omaan työhönsä (Järvinen 2005: 45; Eteläpelto ym. 2007: 96; Kaski & Kiander

2007: 147). Osassa kirjallisuutta ammatti-identiteettiin viitataan puhumalla minäkoke-
muksesta, jonka pohjalta ihminen muodostaa kuvan itsestään ja joka vaikuttaa vahvasti
toimintaan johtajana (Karp & Helgø 2009). Ammatti-identiteetti voidaan toisaalta myös
määritellä ihmisen käsitykseksi itsestään omassa ammatissaan. Ammatti-identiteettiin
vaikuttavat ihmisen oma historia, suhde työhön ja se, millaiseksi ammatissaan haluaa
tulla sekä työtä koskevat arvot. Ammatillinen identiteetti sisältää myös ajatukset siitä,
mihin ihminen kokee kuuluvansa, mitkä asiat hänelle ovat tärkeitä ja mihin hän haluaa
työssään sitoutua. (Eteläpelto ym. 2007:140.) Ammatti-identiteettiin vaikuttavat myös
kansalliset sekä paikalliset arvot (Delmesteri 2006: 1519). Ammatti-identiteetti ei muo-
dostu tyhjiössä, vaan se on osa sosiaalista ympäristöä ja syntyy vuorovaikutussuhteessa
muihin yksilöihin (Jenkins 2004; Ahonen 2008; Karp & Helgø 2009; Wheatley 2009).

Ammatti-identiteetin kehittymisessä on kyse persoonallisen sekä sosiaalisen minän suh-
teista. Erilaiset teoreettiset ajatelmat painottavat noiden kahden ominaisuuden merkitystä
eri tavalla. Yhteistä eri teorioille on, että sosiaalinen ja persoonallinen käyvät vuoropuhe-
lua, jossa yksilö pohtii omaa asemaansa suhteessa ympäröivään, sosiaaliseen maailmaan.
Eri vaiheessa ammatillista uraa sosiaalisen ja persoonallisen osuudet vaihtelevat. Uuden
työntekijän ammatti-identiteettiin vaikuttaa voimakkaasti sosiaalinen ympäristö, koska
hän ei ole vielä omaksunut organisaatiokulttuurin määrittämiä arvoja, normeja tai toimin-
tatapoja. Sosiaalisen ja persoonallisen välinen suhde on myös joidenkin tutkimusten mu-
kaan ammattikohtaista. (Eteläpelto & Vähäsantanen 2010: 62–63.)

Esimiehet muodostavat identiteettinsä oman näkemyksensä ja organisaatiokulttuurin ris-
tipaineessa. Sen lisäksi ammatti-identiteetin muodostumista rajaa erilaiset organisaa-
tiokulttuurista johtuvat tavat tulkita asioita. (Jenkins 2004; Eteläpelto ym. 2007: 140–141;
Ahonen 2004: 168–169.) Ahonen toteaa väitöskirjassaan, että johtajat rakentavat omaa
identiteettiään aina erilaisten odotusten välisessä jännitteessä. Se, miten itsenäisesti joh-
taja pystyy omaa ammatti-identiteettiään muokkaamaan riippuu siitä, kuinka hyvin orga-
nisaatiokulttuuri sallii tuon ammatti-identiteetin rakentamisen. Mikäli organisaatiossa on
esimerkiksi asioita, joista ei pystytä keskustelemaan, kaventaa se johtajan mahdollisuuksia
rakentaa omaa identiteettiään. Toisaalta ammatti-identiteetin muodostumiseen vaikut-
taa myös varsinkin alussa se, miten johtaja selviää erilaisista johtamistilanteista.

Tilannekohtaiset johtajan roolissa esiintymiset vahvistavat johtajan sosiaalista identiteettiä. (DeRue ym 2009.)

Siihen, kuinka paljon työelämässä omaksuttu sosiaalinen rooli muokkaa ammatti-identiteettiä, vaikuttavat kyky reflektoida asioita, esimiehen työkokemus sekä ikä. Näiden eritekijöiden merkitys ammatti-identiteettiin saattaa vaihdella suurestikin eri elämänvaiheissa. Työkokemuksen lisääntyessä yksilöllisten näkemysten tarve korostuu. (Kipral 2004.) Johtajan oma persoona sekä itsetuntemus ovat merkittäviä tekijöitä ammatti-identiteetin kannalta. Itsetuntemuksen myötä esimies pystyy paremmin tunnistamaan omat rajoituksensa ja puutteensa. Esimies pystyy tällöin tunnistamaan omat virheensä ja niiden aiheuttamat tunteensa ja ymmärtämään tunteidensa vaikutukset oman työnsä tekemiseen. Vain itseään kehittämällä esimies oppii virheistään ja kykenee muutamaamaan virheellisiä toimintatapojaan. (Eteläpelto 2007; Kaski & Kiander 2007.) Näiden lisäksi johtajan tulisi tunnistaa omien valmiuksiensa ja heikkouksiensa yhteensopivuus suhteessa organisaation tarpeisiin (Huuhka 2010: 65). Ne ovat johtajan äärimmäisen tärkeitä sisäisiä voimavaroja (Sydänmaalakka 2015: 154).

Ammatti-identiteetin muodostumista on tutkittu myös naisjohtajien näkökulmasta. Naisjohtajat nimesivät tärkeimmiksi piirteikseen muun muassa nöyryyden, sinnikkyuden, kyvyn ottaa vastaan kritiikkiä ja kohdata vastoinkäymisiä. Sosiaalisten taidot, vastuunkanto sekä oikeudenmukaisuus koettiin myös tärkeiksi. Naisjohtajien kuvauksissa näkyi itsensä tuntemisen taidot ja halu kehittää itseään. Kriittiseksi kohdaksi urallaan naisjohtajat kokivat esimiesuran alun, jolloin oma asema on vakiintumaton ja työkokemus vähäistä. Eteneminen uralla vaatii kovaa työntekoa. (Hyvärinen 2016: 64–68, 75.) Esimiestyöstä esiin kumpuavien epämiellyttävien tunteiden tiedostaminen on esimiehelle äärimmäisen tärkeää. Vain epämiellyttävät tunteet tiedostamalla esimies oppii välttämään hätiköidyt tai tunneperäiset päätökset, joiden seurauksena voi olla täydellinen umpikuja johtamistyössä. (Järvinen 2005: 69–71.)

Kompleksisuusteoreettisen lähestymistavan mukaisesti johtajuuden kehittyminen on nähty enemmänkin identiteetin kehittymisenä, kuin irrallisina kykyinä johtaa. Johtajuus tulee esiin vuorovaikutussuhteissa, tunnustamisen ja tunnistamisen kautta. Johtajien

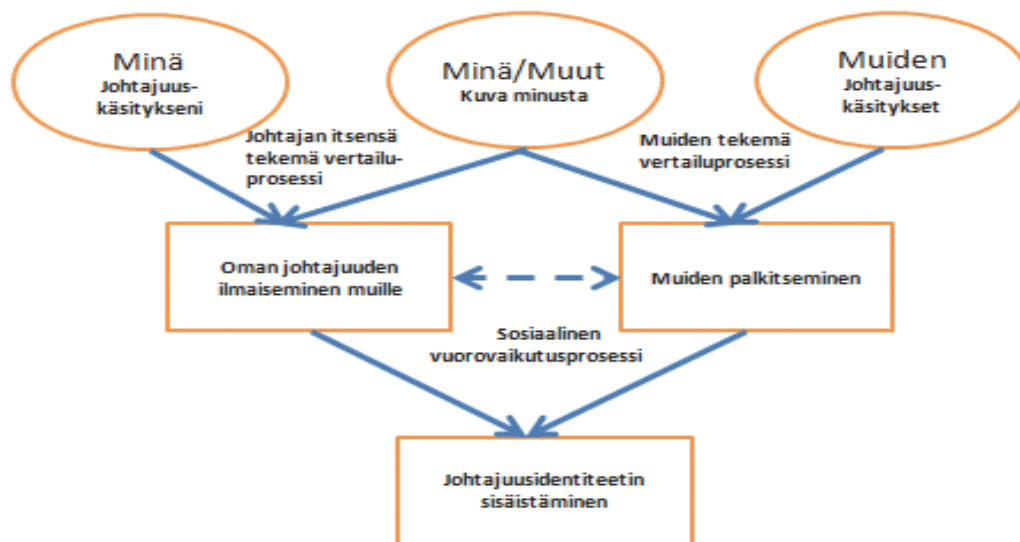
identiteetit ovat siis sosiaalisia rakennelmia, jotka rakentuvat alaisten ja johtajien välisissä vuorovaikutustilanteissa. Johtaja saa vallan tunnustamisen kautta ja pystyy näin vaikuttamaan ryhmän toimintaan. Tila ei kuitenkaan ole vakaa, vaan vuorovaikutuksesta johtuen vallan määrä vaihtelee. (Karp & Helgø 2009: 880–884.)

Johtajien ammatti-identiteetin on joissakin tutkimuksissa todettu kehittyvän elämänkaarimallin mukaisesti ja myös lapsuudella olevan vaikutusta ammatti-identiteettiin. Tärkeinä, identiteettiä vahvistavina elementteinä tutkimustuloksista nousi esiin turvallinen kasvuympäristö, perheen keskinäinen välittäminen ja huolenpito, kannustus, reilunpelin arvot sekä positiivinen asenne työntekoa kohtaan. (Hyvärinen 2016: 56–58.) Johtajan lapsuuden kasvuympäristöllä on vaikutusta myös siihen, millainen suhde johtajalla on autoritäärisuuteen. Mikäli johtajalla ei ole lapsuudessaan ollut mahdollisuutta toteuttaa omia halujaan ja olla aito itsensä, saattaa hän esimiehenä olla kykenemätön ottamaan ja käyttämään valtaa johtamassaan organisaatiossa. Näin ollen hän ei myöskään pysty johtamaan yhteisöä kohti yhteisiä tavoitteita eikä pitämään kiinni sovituista asioista. (Järvinen 2005: 34–35.)

Paitsi lapsuudesta, myös johtajien kouluajoista on etsitty selityksiä johtajien menestymiseen työelämässä. Tutkimustuloksissa naisjohtajat nostivat omaa uraa selittäviksi tekijöiksi kouluajoilta hyvät ja runsaat sosiaaliset suhteet, aktiivisuus ja aktiivisuuden aiheuttamat hankalat tilanteet opettajien kanssa. Yliopisto-opintoja johtajat pitivät ratkaisevina myötävaikuttajina uralla etenemisessä palkitsevina ja innostavina. (Hyvärinen 2016: 59–61.)

Johtajuusidentiteetin muodostumista on tutkittu myös sosiaalisten tekijöiden näkökulmasta (ks. kuvio 2). Tutkimustulosten mukaan johtajan identiteetin kehittymiseen vaikuttaa merkittävästi se, kokeeko johtaja itsensä johtajaksi ja kuinka halukas hän on kehittämään johtajalle tyypillisiä ominaisuuksiaan. Lopulta johtajan identiteetti muodostuu kuitenkin sosiaalisissa prosesseissa, joiden avulla johtaja voi omaksua johtajan identiteetin. Näistä sosiaalisista prosesseista tutkijat mainitsevat johtajan kyvyn vaatia johtajuutta itselleen. Tällä tarkoitetaan, että johtaja ottaa oman asemansa erilaisissa tilanteissa, tilanteen vaatimalla tavalla. Vastaavasti työntekijät myöntävät johtajalle tämän aseman

esimerkiksi verbaalisesti. Myöntämällä johtajuuden työntekijät vahvistavat johtajan ammatti-identiteettiä entisestään ja aikaansaavat positiivisen kierteen arvostaessaan esimiestään. Tämä puolestaan kasvattaa johtajan tehokkuutta. Kielteinen kierre syntyy, kun johtajan asema kielletään. Tällöin työntekijät kyseenalaistavat johtajan kyvyt johtavat yksikköä. Seurauksena on työntekijöiden sitoutumisen lasku ja johtajan identiteetin ongelmat. Huonolla itsetunnolla varustettu esimies ei pysty vaatimaan johtajuutta työntekijöiltään tarpeeksi vakuuttavasti ja ei siksi saavuta vahvaa johtajan identiteettiä. Johtajan on helpompi toimia muodollisessa asemassa, jolloin raamit omalle toiminnalle on tehty organisaation puolelta. Epävirallisessa organisaatiossa tämä on jo vaikeampaa. (DeRue, Ashford ja Cotton 2009.)



Kuvio 2. Johtajuusidentiteetin muodostumisprosessi (DeRue ym. 2009: 224)

Myös se, nouseeko esimies johtajaksi omasta yksiköstään ja millainen ammatti hänellä on taustalla vaikuttavat ammatti-identiteetin kehittymiseen. Norjalaisessa tutkimuksessa tutkittiin identiteetin muodostumista niiden norjalaisten terveydenhuollon johtajien osalta, joilla ennestään oli terveydenhuollon ammatti. Tutkimuksen tulosten perusteella organisaation tuella oli suuri merkitys sille, miten hyvin johtajat onnistuivat omaksumaan johtajan identiteetin ja motivoitumaan tekemään työtään. (Spehar, Frich ja Kjekshus 2015.)

Johtajan ammatti-identiteetti on aina kytköksissä muihin yksikön johtajiin. Tutkimusten mukaan johtaja todennäköisesti samaistuu muihin johtajiin ainakin joissain määrin. Tämä taas riippuu johtajan aikaisemmista kokemuksistaan yhteistyöstä muiden johtajien kanssa sekä johtajan omista motivaatiotekijöistä ja tavoitteistaan omalle työlleen. Jos johtaja on aikaisemmissa tehtävissään saavuttanut paljon valtaa, on todennäköistä, että hän haluaa jatkossakin toimia vastaavanlaisessa roolissa. Tällöin hän myös samaistuu ison johtamisvastuun saavuttaneisiin johtajiin. Vallan vähentämisen hän kokee uhkana omalle ammatti-identiteetilleen ja statukselleen, jolloin hän saattaa irtisanoutua ja etsiä paremmin itselleen sopivan työyhteisön. Yksilön sosiaalinen identiteetti saattaa muodostua myös organisaatioon, työryhmään tai ammattiryhmään samaistumisen periaatteella. Organisaatioon samaistuttaessa otetaan myös organisaatiokulttuurin tavat ja arvot osaksi omaa ammatti-identiteettiä sopeutumisen myötä. Ammatti-identiteetti on pohjimmiltaan vallan ja vuorovaikutuksen yhteistulos. (Varis 2012: 108.)

Aikaisemmin historiassa on ammatti-identiteettiä kuvattu vakaaksi, elämänkaarimallin mukaan kehittyväksi osaksi ihmisen ydinidentiteettiä. Jälkimodernismin myötä ammatti-identiteettiä on kuitenkin aloitettu tarkastelemaan tilanteesta toiseen muuttuvaksi, dynaamisiksi osaksi ihmistä, joka muotoutuu uudelleen ihmisen kokemusten, kohtaamiensa tilanteiden ja erilaisten ihmisten kanssa käymiensä vuorovaikutustilanteiden kautta. (Jenkins 2004; Kipral 2004: 204-205; Eteläpelto & Vähäsantanen 2010: 46.) Identiteetin muokkautuminen ei kuitenkaan ole ihmiselle miellyttävä kokemus, vaan ihminen pyrkii pitämään käsityksensä itsestään samana ja hyvistä aikomuksista huolimatta muutokset jäävät toteuttamatta varsinkin, jos muutos tulisi tehdä ulkoisen palautteen perusteella. Mikäli ulkopuolinen palaute on kovasti ristiriidassa ihmisen oman käsityksen kanssa omasta identiteetistään, on luonnollinen reaktio torjunta. Kohdatessaan tällaista palautetta esimies joutuu tekemään suuren psyykkisen työn, jotta hän pystyy mieltämään saamansa palautteen kehittäväksi palautteeksi ja muokkaamaan sen mukaan omia asenteitaan, mielipiteitään sekä mielikuviaan uuteen malliin. (Järvinen 2005: 71–74.) Esimies saattaa kokea vieraantumista työstään siinä tapauksessa, jos hänen henkilökohtainen tai sosiaalinen identiteettinsä ei vastaa organisaation edellyttämää identiteettiä (Varis 2012: 100).

Mihin ammatti-identiteettiä oikein tarvitaan? Tutkijat ovat sitä mieltä, että ammatillinen-identiteetti on nykyisessä, epävarmassa työelämässä entistä tärkeämpi, koska työntekijöiltä vaaditaan yhä useammin oman osaamisen näyttämistä sekä arviointia, oman itsensä markkinointia ja omien vahvuuksien tunnistamista. Ilman oman ammatti-identiteetin tuntemusta se on hyvin vaikea tehtävä. Omaa ammatti-identiteettiä pitää myös jatkuvasti päivittää, koska työura on katkonainen ja pitkistä työsuhteista saa moni vain haaveilla. Ammattikuvat eivät myöskään ole pysyviä ja työntekijöiltä vaaditaan yhä uudelleen sopeutumista muutoksiin sekä oman osaamisensa päivittämistä. (Eteläpelto & Vähäsantanen 2010: 47–48.)

Ammatillinen identiteetti voi myös muuttua epävarmaksi. Epävarmuus syytä siitä, että yksilö ei tiedä kuka on, missä hänen paikkansa on ja mitkä ovat hänen toimintansa tavoitteet. Voidakseen korjata identiteettinsä, on yksilön tällöin määriteltävä oma identiteettinsä uudelleen omassa roolissaan. Työtehtävien tai työroolin muutos voi aiheuttaa yksilölle tällaisen ammatti-identiteetikriisin. (Eteläpelto, Collin & Saarinen 2007: 93–94.) Ammatti-identiteetin epävarmuutta voidaan siis ajatella esiintyvän myös uusissa esimiehissä heidän hakiessaan uutta rooliaan uudessa ympäristössä.

Kompleksisuusteoria tarjoaa pohjan organisaatiokulttuurin tutkimiseen osallisuuden näkökulmasta. Organisaatiokulttuurin osat puolestaan vaikuttavat tutkimustulosten mukaan olennaisesti organisaation valtasuhteisiin ja lähes kaikkeen organisaation päivittäisten tehtävien hoitamiseen. (Mäki 2007.) Seuraavassa tarkastellaan, miten organisaatiokulttuuri vaikuttaa johtamiseen.

3.4. Organisaatiokulttuurin vaikutus johtamiseen

Johtamisen näkökulmasta organisaatiokulttuurin tunteminen on välttämätöntä ja sen merkitystä on monesti aliarvioitu organisaatioissa. Kulttuuri ohjaa yksilöiden ajattelua, tunteita ja käyttäytymistä voimakkaasti. Voidakseen johtaa, on johtajan ymmärrettävä organisaation jäsenten käyttäytymistä, sosiaalisia tapahtumia, prosesseja sekä järjestelmiä. Organisaatiokulttuurin tunteminen antaa johtajalle myös vinkkejä sen tunnistamiseen,

mitä ei tulisi organisaatiossa tehdä ja miten valmistautua mahdollisten ongelmien esiintymiseen. Organisaatiokulttuuri on merkittävä tekijä kaiken sen taustalla, miten organisaatio toimii, kohtaa asiakkaita, luo ja jakaa tietoa sekä suhtautuu muutoksiin. (Huuha 2010: 93–104; Alvesson 2013: 2–10.)

Johtajuuteen vaikuttaa aina voimakkaasti myös kontekstuaalisuus. Johtaminen on sidoksissa siihen ympäristöön ja tehtävään, jonka avulla se tuottaa sille määrättyjä palveluita tai tuotteita. Näin ollen johtaminen on tiukasti sidoksissa myös ympäröivään organisaatiokulttuuriin. Paitsi että johtajalla on kyky vaikuttaa organisaatiokulttuuriin, myös organisaatiokulttuuri määrittää sitä, miten johtaja onnistuu tehtävässään. Julkisen johtamisen byrokraattisuus tuo johtajuuteen oman vivahteensa tiukan hierarkian myötä. Hierarkian ja byrokratian vahva läsnäolo on johtanut johtamisen painottumiseen asioiden viralliseen valmisteluun ja eteenpäin saattamiseen ihmisten johtamisen kustannuksella. Organisaatiokulttuuri pitää yllä näitä pitkällä aikavälillä muodostuneita tapoja toimia sekä sitä ilmapiiriä, jonka myös asiakas kohtaa jokaiseen organisaatioon saapuessaan. (Nivala 2006: 129–132.)

Julkisten palveluiden taustalla on aina myös poliittisia päätöksiä, lainsäädäntöä sekä yhteiskunnallisia arvostuksia. Yksittäisissä organisaatioissa arvot ovat toimintaa ohjaavia ja sidonnaisia juuri sen yksikön kulttuuriin. Organisaation arvot ovat ainutlaatuisia, koska ne muodostuvat sosiaalisen vuorovaikutuksen ja yhteistyön vaikutuksesta. Myös organisaation ympäristöllä ja vaateilla on vaikutusta arvoihin. Organisaation arvot kuvaavat sen yksikön arvostuksia, yksilöiden jakamia arvoja sekä uskomuksia. Organisaation arvot ovat osa organisaatiokulttuuria ja kaiken käyttäytymisen perusta. (Viinamäki 2008: 4–5, 22–26.)

Organisaatiokulttuuri on kiinteä osa johtamista eikä niitä voida erottaa toisistaan tai ymmärtää erillisinä. Johtajan tehtävänä on paitsi luoda, myös johtaa kulttuuria. Johtajan taitoihin kuuluu ehdottomasti myös kulttuurin muuttamisen taidot. Osatakseen johtaa organisaatiota, on johtajan ensin ymmärrettävä se, mitä on organisaatiokulttuuri. Kulttuuria manipuloimalla ryhmä saadaan toimimaan niin että sen olemassaolo saadaan turvattua. Ilman johtajaa ryhmä ei pystyisi sopeutumaan ympäristön muutoksiin. (Schein 1991: 19–

20, 342). Tässä tullaan ristiriitaan kompleksisuusteorian kanssa, jonka mukaan organisaatio ei ole ylhäältäpäin johdettavissa ja toisaalta, organisaatio on jatkuvassa muutoksessa suhteessa ympäröiviin tekijöihin, ei niinkään tyhjässä umpiossa, jolloin voitaisiin valita, ollaanko vaikutuksessa ympäristöön vai ei. Ratkaisevaa on sen sijaan se, miten organisaatio käsittelee epävarmuutta ja kompleksisuutta. Tähän luonnollisesti vaikuttaa aikaisemmat kokemukset sekä havainnot asiasta. (Hanén 2017: 154). Organisaatiokulttuuri voidaan nähdä ladattuna sekä negatiivisilla että positiivisilla merkityksillä. Jotta johtaja saa organisaation toimimaan haluamallaan tavalla, tulisi hänen pystyä ”myymään” positiiviset merkitykset yksilön toimintaan, esimerkkinä osallistuminen tai yksilön urakehityksen tukeminen. (Alvesson 2013: 107, 114.)

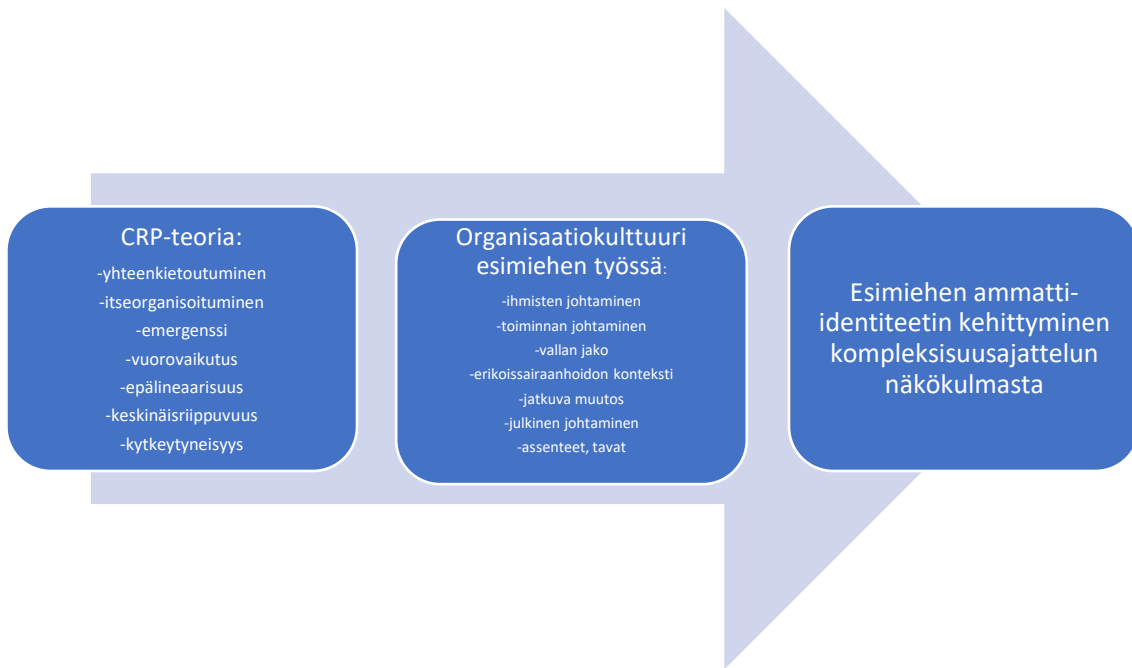
Organisaatiokulttuurin näkökulmasta johtajan tehtävä sisältää erilaisia vaikuttamisen keinoja organisaation arvoihin, ideoihin, yksilöiden tunteisiin sekä organisaation olemassaolon tarkoitukseen. Organisaation johtaminen ei ole vain asioiden ja ihmisten johtamista, vaan se sisältää myös kompleksisen sosiaalisen prosessin, jossa johtaja ottaa oman asemansa. Kompleksisuutta lisää organisaatioiden vanhempien jäsenten vaikutukset organisaatioon erityisesti vaikeissa tilanteissa, kuten kriiseissä tai muutoksissa. Voidaan jopa ajatella, että organisaatiokulttuuri luo johtajia eikä johtajat organisaatiokulttuuria. (Alvesson 2013: 93–99, 106.)

Vallan jakautuminen on asia, joka pitää joka ryhmässä aina ratkaista. Ryhmään tullessaan uusi jäsen saa tietyn määrän valtaa ja arvovaltaa. Niiden tarve on paitsi yksilöllinen, myös kiinni siitä, kuinka paljon ryhmä haluaa niitä hänelle antaa. (Schein 1991: 87.) Tutkimusten mukaan vallankäyttö on aina läsnä organisaatiossa jollain tapaa kulttuurin sanelemana. Toisilla on valtaa enemmän kuin toisilla, yleensä kuitenkin enemmän niillä, joilla on myös muodollinen, organisaation myöntämä valta-asema. Lisäksi valtasuhteiden muodostuminen on suhteessa siihen, mitä ominaisuuksia kulttuurissa pidetään erityisen tärkeänä. Yleensä organisaation vanhemmilla jäsenillä on jollakin tapaa johtajan asema organisaatiokulttuurissa. He valitsevat mikä on tärkeää ja miten asioita tulisi ymmärtää. (Alvesson 2013: 2.) Tähän teemaan liittyy myös johtajan ammatti-identiteetin kehittymiseen liittyvät sosiaaliset tekijät, joita käsitellen ammatti-identiteettiä koskevassa kappaleessa edempänä.

Julkisten organisaatioiden arvojohtamisen vaikeudesta on kirjallisuuskatsauksen tehnyt Olli-Pekka Viinamäki (2008: 4–5, 22–26). Viinamäki nostaa esiin julkisjohtamisen kompleksisen arvoympäristön, jossa arvot liittyvät myös johtamiseen ja johtajan persoonaan. Arvojen johtaminen sisältää johdettavana olevan yksikön asenteiden, tapojen ja uskomusten johtamista, mutta julkisella sektorilla kyse on myös esimiesten ja organisaatioiden arvostuksista ja niiden toteuttamisesta. Julkisten organisaatioiden toimintaan liittyy sekä moraalisia, taloudellisia että hallintoon liittyviä arvoja. Julkisten palveluiden taustalla on aina myös poliittisia päätöksiä, lainsäädäntöä sekä yhteiskunnallisia arvostuksia. Yksittäisissä organisaatioissa arvot ovat toimintaa ohjaavia ja sidonnaisia juuri sen yksikön kulttuuriin. Organisaation arvot ovat ainutlaatuisia, koska ne muodostuvat sosiaalisen vuorovaikutuksen ja yhteistyön vaikutuksesta. Myös organisaation ympäristöllä ja vaateilla on vaikutusta arvoihin. Organisaation arvot kuvaavat sen yksikön arvostuksia, yksilöiden jakamia arvoja sekä uskomuksia. Organisaation arvot ovat osa organisaatiokulttuuria ja kaiken käyttäytymisen perusta.

Johtajuus on aina kiinteä osa organisaatiota ja sitä ympäristöä, missä se toimii. Johtamisen taustalla vaikuttavat aina näkymättömät asiat kuten ihmisten väliset suhteet, odotukset ja tulkinnat erilaisista tapahtumista. Yhdessä nuo taustalla vaikuttavat tilanteet sekä sosiaaliset rakenteet muodostavat perustan asiantuntijaorganisaation esimiestyölle. Johtaminen on sosiaalinen ilmiö, joka muodostuu vuorovaikutuksen ja yhteisen merkityksenannon seurauksena. Kompleksisuuden avulla johtamista sekä organisaatiokulttuuria voidaan tarkastella ihmisten välisinä suhteina, sekä tavoitteina ja keinoina saavuttaa nuo tavoitteet tietyssä toimintaympäristössä. (Mäki 2017: 10, 65–66.)

Esimiehen ammatti-identiteetin kehittymisen taustalla on tämän työn teoreettisen viitekehyksen mukaisesti kompleksiset ilmiöt, jotka näyttäytyvät organisaatiossa organisaatiokulttuurin kautta (ks. kuvio 3.). Työn empiirisessä osuudessa tutkitaan esimiesten kokemuksia näistä organisaatiokulttuurissa näkyvistä, kompleksista ilmiöistä, jotka ohjaavat paitsi heidän työntekoaan, myös minäkuvansa rakentumista. Tunnistavatko he näitä prosesseja ja miten he ovat pyrkineet niihin vaikuttamaan? Sitä tarkastelen raportin seuraavissa osissa tarkemmin.



Kuvio 3. Teoreettinen viitekehys tiivistettynä.

4. AINEISTO JA MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT

Sosiaali- ja terveyshallintotieteellä ei ole omaa metodologiaa, mutta usein tutkimukset ovat olleet laadullisia tutkimuksia. Tämä on tyypillistä ihmistieteille, jossa lähestymistapa korostaa ihmisten omia dokumentteja eli kertomuksia ja kirjoituksia. (Janhonen & Nikkonen 2001.) Laadullinen tutkimusmenetelmä pyrkii kuvaamaan merkityksiä, joko kokemuksiin tai käsityksiin liittyen. Laadullisella tutkimusmenetelmällä ei pyritä etsimään totuuksia asioista, vaan muodostamaan ihmisten kuvaamien kokemusten ja käsityksien perusteella tulkintoja asiasta. (Vilka 2015.) Tässä laadullisessa tutkimuksessa käytin narratiivista lähestymistapaa. Poikkeuksena perinteiseen laadulliseen tutkimukseen narratiivisessa lähestymistavassa ei pyritä yleistyksiin tutkittavasta asiasta, vaan keskitytään paikalliseen, ymmärrettävään, tietoon. Kertomukset toimivat tällöin todellisuuden kuvajoina. (Janhonen & Nikkonen 2001: 83–84.) Tässä tutkimuksessa näitä ovat esimiesten kertomukset omasta ammatti-identiteetistään ja siihen vaikuttaneista tekijöistä juuri asiantuntijaorganisaation kontekstissa.

4.1. Narratiivinen lähestymistapa

Narratiivista tutkimusmenetelmää on käytetty tutkimusmenetelmänä monipuolisesti eri tieteenaloilla, muun muassa sosiologiassa, terveystieteissä, kasvatustieteessä, tiedostusopissa, kirjallisuustieteessä sekä psykologiassa. Ontologisten lähtökohtien mukaan narratiivi kuvaa ihmisen aktiiviseksi toimijaksi, jonka toimilla on merkitys. Tällöin ihmisen elämäntapahtumat ovat tilanne- ja paikkasidonnaisia ja niitä voidaan tulkita vain kertomusten avulla. (Janhonen & Nikkonen 2001: 84–81.) Narratiivien avulla on aikaisemmin tutkittu ammatti-identiteettiä yksilöiden historiaan ja elämään liittyviä kokemuksia kirjoittaessa. Narratiivinen lähestymistapa on todettu hyväksi kehitettäessä ammatti-identiteettiä ja asiantuntijuutta, koska sen kautta on löydetty uusia näkökulmia yksilön ammatillisen kasvun tukemiseen. Oman ammatillisen tarinan kirjoittaminen koetaan erinomaisena keinona oman ammatti-identiteetin sekä osaamisen tarkasteluun. Tarinan avulla yksilö jäsentää oman identiteettiään uudella tavalla. (Joseph 2004; Eteläpelto & Vähäsantanen 2010: 60–61.)

Tämä lähestymistapa pyrkii kohdistamaan huomionsa kertomukseen tutkittavan hallussa olevan tiedon välittäjänä sekä rakentajana (Heikkinen 2010: 143–148). Kertomus ymmärretään kertomukselliseksi, kerronnalliseksi tavaksi kertoa asioista ja usein se rinnastetaan kirjallisuudessa käsitteeseen tarina. Tarinan sisältö on kuitenkin erilainen ja se esittää jonkin tapahtumakulun. Kertomus puolestaan koostuu vähintään kahdesta tapahtumasta. Kertomuksen tehtävänä on suhteuttaa erilaisia tapahtumia toisiinsa. (Hyvärinen & Löyttyniemi 2005: 189–191.) Tässä raportissa käytetään selvyuden vuoksi näitä käsitteitä rinnakkain.

Narratiivisuudella viitataan kirjallisuudessa kuvailtaessa tiedon luonnetta ja käsitystä tiedosta, aineiston luonnetta tai aineiston analysointitapoja. Kertomus on kirjallisuudessa kytketty mielenkiintoisella tavalla tietämiseen. Tämän tulkinnan mukaisesti tietämisen on ymmärretty vasta viime aikoina olevan sidoksissa siihen, millaisia kertomuksia tuotamme ja kuulemme. Myös ihmiset ymmärtävät itseään ja rakentavat identiteettiänsä kertomusten avulla. Tällaista ajattelutapaa kutsutaan konstruktivismiksi. Tämän mukaan ihmisen käsitys itsestään on jatkuvasti muuttuva ja vuorovaikutuksessa ympäristöönsä. Postmodernin käsityksen mukaan tieto ei voi koskaan olla objektiivista eikä arvovapaata. Yhtä yhteistä todellisuutta ei ole vaan se on jokaiselle ihmiselle ainutkertainen, sosiaalisessa vuorovaikutuksessa syntyvä ja muuttuva todellisuus. Näkemys asioista muuttaa muotoaan kokemusten ja erilaisten vuorovaikutustilanteiden myötä. Tietäminen on myös suhteessa aikaan, paikkaan sekä tarkastelijan asemaan. (Heikkinen 2010: 143–148.)

Narratiivinen tutkimusote ei tähtää objektiiviseen, yleistettävään tietoon vaan sen pyrkimys on tuottaa subjektiivista ja kontekstisidonnaista tietoa. Narratiivisen tutkimuksen uranuurtajat näkevät tämän ehdottomasti narratiivisen tutkimuksen vahvuutena. Ihmisten kertomuksiin perustuva aineisto takaa sen, että ihmisten ajatukset pääsevät esiin aidoimmillaan. (Heikkinen 2010: 157.) Kertomuksellisuus edellyttää, että ihmisen kertomista kokemuksista muodostuu johdonmukainen, ajallisesti etenevä tarina. Narratiivista tutkimusta tehtäessä pyrkimyksenä on ymmärtää konkreettisia asioita tai kokemuksia ihmisten elämästä. Näihin sisältyvät myös erilaiset kokemukset ja tavoitteellinen toiminta. (Janhonen & Nikkonen 2001: 84–91, 108–110.) Narratiiviset kertomukset eivät ole pelkästään ajatuksia, vaan niihin liittyvät aina ihmisen tunteet sekä taustalla vaikuttavat arvot.

Kertomus on aina kuvaus etenevästä tapahtumasta. Hännisen mukaan nämä tapahtumat linkittyvät toisiinsa seurauksien ja syiden kautta. Syyt voivat olla psykologisia mutta myös sosiaalisia ja myyttisiäkin. (Hänninen 2010: 160–166.)

Ilmiöiden kompleksisuutta, kuten ammatti-identiteetin kehittymistä, voidaan parhaiten ymmärtää narratiivien kautta. Koska kompleksisuus organisaatiossa voidaan ymmärtää epälineaariseksi ilmiöiksi, joita leimaavat yllätyksellisyys, voivat tulokset olla odottamattomia. Organisaatiokulttuurista lähtöisin olevia yllättäviä ja odottamattomien ilmiöitä voivat olla esimerkiksi organisaation normeihin, asenteisiin, arvoihin tai vallanjakautumiseen liittyvät asiat. Koska erilainen informaation saa ihmisen paitsi näkemään erilaista tietoa, myös ymmärtämään tietoa eri lailla, on narratiivien kerääminen ainoa keino tutkia kompleksisuutta luotettavalla tavalla. Kompleksisuustutkimuksessa ei ole käytössä hypoteeseja, vaan on olemassa historiallisia, teknisiä ja simuloituja analyysejä jotka kertovat odottamattomista lopputuloksista. Niinpä narratiivit ovat kompleksisuuden tutkimuksessa erittäin tärkeitä. (Browning & Boudès 2005: 32–39.)

Tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä käytin narratiivista yksilöhaastattelua, joka menetelmänä antaa mahdollisuuden tarinan muodossa tuotettujen, omakohtaisten kertomusten keräämisen esimiesten omista kokemuksista (Vilka 2015). Se on myös ihmistieteille tyypillinen tapa kerätä tutkimusaineistoa (Hänninen 2010: 164). Kirjallisuudessa tällaisen haastatteluaineiston ongelmaksi on kuvattu se, että haastateltava saattaa muistaa asioita väärin tai käyttää tarinansa osana fiktiivisiä tapahtumia. Narratiivisen haastattelun hyvänä puolena vastaavasti nähdään se, että muiden haastateltavien mielipiteet tai aktiivisuus eivät rajaa yksittäiseltä haastateltavalta saatavaa tietoa. Ryhmähaastattelussa joku haastateltavista saattaa jäädä muiden jalkoihin ja tällaisen tilanteen ohjaaminen kokemattomalle haastattelijalle on äärimmäisen haastavaa. (Vilka 2015; Hirsjärvi ym. 2007: 213–214.) Oman organisaation vaikutukset oman ammatti-identiteetin kehittymiseen saatetaan kokea henkilökohtaiseksi asiaksi, josta ei haluta muiden kuulleen kertoa. Kokemuksiin saattaa liittyä epäonnistumisen kokemuksia, häpeää ja riittämättömyyden tunnetta, joita ei haluta julkisesti paljastaa. Lisäksi käyttämällä vain yksilöiden tarinoita, voidaan niistä löytää viestejä, joita sanoilla ei saada aikaan. Tällöin kertoja tarinaan

eivät vaikuta myöskään muiden vastausten odotukset. (Browning & Boudès 2005: 32–39.)

Kun haastateltava kertoo tarinansa avulla kokemuksiaan tutkittavasta ilmiöstä, on haastattelijan taidoista kiinni, miten hän saa informanttinsa avautumaan. Avautumisen ehdoton edellytys on, että tutkija pystyy luomaan haastattelutilanteessa sellaisen ilmapiirin, että haastateltava kokee olevansa arvostettu ja tutkija on aidosti kiinnostunut hänen tarinastaan. (Kananen 2017: 91.) Huomio kohdistuu siihen mitä merkityksiä haastateltava antaa tarinansa eri tapahtumille. Avoimuus on myös edellytys vuorovaikutukselle, jonka kautta tieto muodostuu. Näin syntyy subjektiivinen ymmärrys asiasta tutkijan ja tutkittavan välille, jota kyselylomakkeilla ja valmiilla haastattelukysymyksillä ei ole mahdollista saavuttaa. (Heikkinen 2010: 156.)

Haastateltavien valinnassa käytin harkinnanvaraista otostyyppiä. Tässä otostyypissä minulle ennalta tuttuja esimiehiä hyödynnettiin lumipalloefektin laukaisijana, uusien haastateltavien löytämiseksi. Tutkija asettaa tällöin kriteerit, millä perusteella ensimmäiset haastateltavat valitaan (Vilka 2010:128). Valitsin kriteereiksi hoitotyön esimiehen asema, työskentelyn Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä somaattisella vuodeosastolla sekä halukkuuden osallistua tutkimukseen. Tutkimuksen ulkopuolelle rajasin kaikki läheisesti tuntemani osastonhoitajat tutkimuksen objektiivisuuden takaamiseksi. Harkinnanvaraisen otoksen idean mukaisesti huolehdin siitä, että aineisto muodostui edustavaksi eikä se koostu harhaan johtavasta materiaalista (Vilka 2005: 127).

4.2. Tutkimusaineiston keruu

Tutkimusluvan tälle tutkimukselleni sain Pirkanmaan sairaanhoitopiirin hoitotieteellisen tutkimustiimiltä helmikuussa 2018. Aineiston keräsin Pirkanmaan sairaanhoitopiirin (PSHP) Tampereen yliopistollisen sairaalan (Tays) hoitotyön esimiehiltä maaliskuussa 2018. Rekrytoin tutkimukseen mukaan esimiehiä neljältä eri toimialueelta, joissa hoidetaan somaattisista sairauksista kärsiviä aikuispotilaita Taysin kampuksen alueella. Tutkimuksen ulkopuolelle rajasin lapsia ja psykiatrisia potilaita hoitavat toimialueet

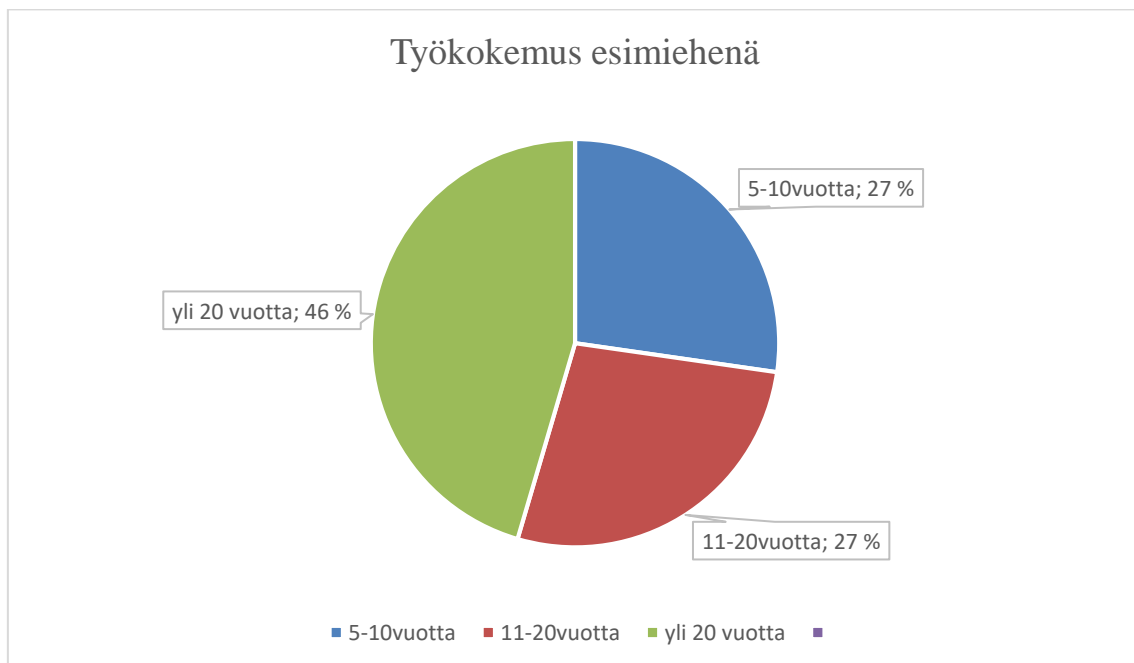
toimintaympäristön erilaisuuden vuoksi. Tässä harkinnanvaraisessa otannassa tutkimusaineiston keräämisessä hyödynsin omia kontaktejani, jotka saivat työskentelemään edellä kuvatuilla neljällä eri toimialueella.

Rekrytoin tutkimukseen mukaan hoitotyön esimiehiä henkilökohtaisilla sähköpostiviesteillä, joita alun perin suunnittelin lähetettäväni kahdellekymmenelle henkilölle. Lähetin aluksi sähköposteja kaksitoista kappaletta ja koska osallistumisprosentti oli hyvä, jän odottamaan lumipalloeefktiä, joka toimikin riittävän hyvin. Sähköpostien vastaanottajista yhdeksän osallistui tutkimukseen, kaksi ei vastannut viestiin ja yhden kanssa emme saaneet pitkän poissaolon vuoksi aikatauluja sopimaan. Näiden haastateltavien kautta sain vielä viisi uutta kontaktia, joista yksi ei vastannut viestiin ja kaksi piti hylätä, koska heidän kohdallaan kriteerit eivät täyttyneet toimialueen osalta. Haastattelin vielä näistä uusista kontakteista kaksi. Yhteensä tähän tutkimukseen osallistui yksitoista esimiestä.

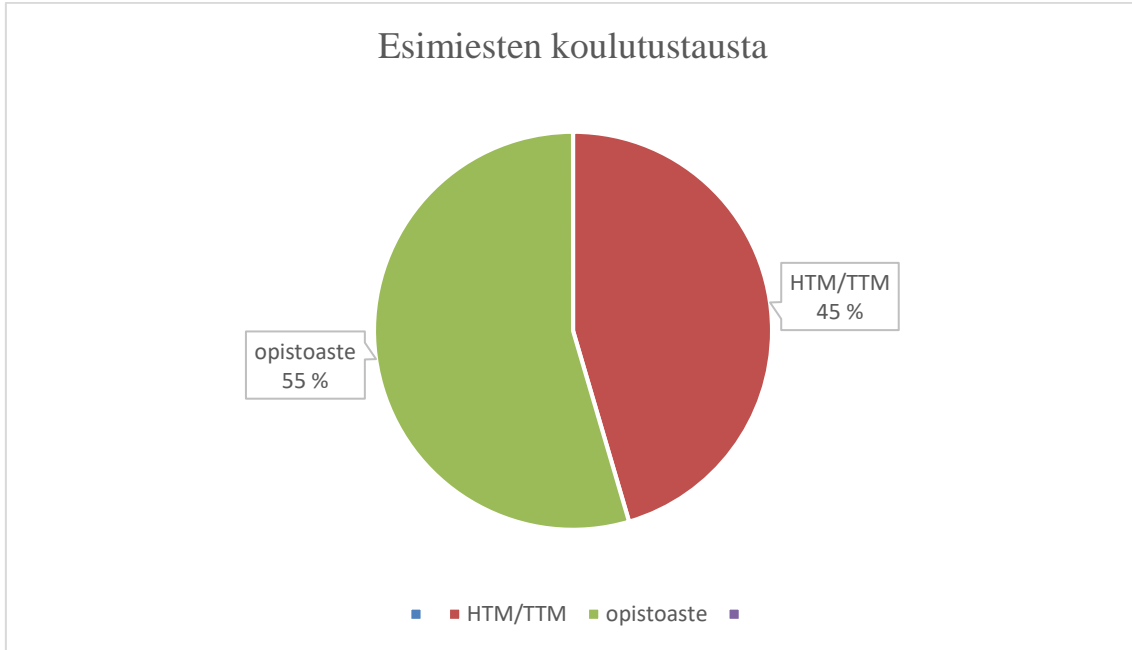
Haastattelut tein haastateltavien työhuoneissa heidän työajallaan. Nauhoitin haastattelut puhelimen nauhuriominaisuuden avulla käyttäen tietokonetta kaiken varalta toisena nauhoitusvälineenä. Nauhoituksissa en kerännyt haastateltavista kuvaa, vaan ainoastaan ääntä. Kaikki haastateltavat olivat naisia ja heillä kaikilla oli työkokemusta esimiestehtävistä enemmän kuin 5 vuotta (ks. kuvio 4.). Kolmella työkokemusta oli 5-10 vuotta, neljällä 11-20 vuotta ja neljällä yli 20 vuotta. Ainoastaan kolme haastatelluista ei ollut työskennellyt apulaisosastonhoitajana ennen osastonhoitajaksi siirtymistään. Kaikkien haastateltavien yhteinen työkokemus esimiehenä oli 222 vuotta. Kaikilla haastateltavilla oli esimiestyön lisäksi 1-2 aikaisempaa tutkintoa terveydenhuoltoalalta ja sitä kautta aikaisempaa työkokemusta muusta työstä. Joukossa oli 2 kättilön, 1 terveydenhoitajan ja 9 sairaanhoitajan tutkintoa sekä 1 tietotekniikan tutkinto. Lisäksi kaikilla oli esimiestyöhön koulutusta, joko maisterintutkinto tai opistoasteisia opintoja (ks. kuvio 5.). Maisterintutkinnoista kolme oli hoitotieteen maisterin tutkintoja, yksi terveyshallintotieteen ja yksi hallintotieteen maisterin tutkinto. Lisäksi yhdellä oli taustalla myös johtamisen YAMK-tutkinto. Opintoasteisista opinnoista haastatteluissa mainittiin johtamisen täydennyskoulutus neljän esimiehen kohdalla. Usealla haastateltavalla oli takana myös erilaisia avoimen yliopiston opintokokonaisuuksia suoritettuna. Opiskelluista aineista yleisin oli hallintotiede, jota oli opiskellut neljä esimiestä. Opiskeltujen aineiden joukossa oli myös

kasvatustieteen, psykologian, laskentatoimen, kauppatieteiden, hoitotieteen sekä hoitotyön johtamisen opintoja erilaisia määriä kokonaisuksiin asti. Pirkanmaan sairaanhoitopiirin oma esimieskoulu oli käytynä neljällä, mutta aineistoa analysoitaessa heräsi epäily, että kaikki haastateltavat eivät muistaneet sitä haastattelutilanteessa mainita.

Haastatteluiden kesto vaihteli 43 ja 71 minuutin välillä. Yhteensä litteroitua haastatteluaineistoa kertyi 56 sivua (fontti 12, riviväli 1). Enempää haastateltavia en katsonut tarpeelliseksi rekrytoida tutkimukseen mukaan, koska aineiston saturoitumista oli ammatti-identiteettiin vaikuttavien, organisaatiokulttuurista lähtöisin olevien asioiden osalta havaittavissa jo varsin aikaisessa vaiheessa. Toisaalta ammatti-identiteettiä oli haastattelun perusteella niin monta kuin oli esimiestäkin ja siltä osin haastatteluja olisi voinut jatkaa loputtomiin. Tutkimuksen kannalta uutta tietoa ei kuitenkaan enää tullut, joten katsoin tässä vaiheessa haastattelujen määrä riittäväksi. Kirjallisuuden mukaan saturaatiopisteen määrittäminen on erityisen ongelmallista niiden aineistojen osalta, jotka koostuvat tutkittavien kertomuksista (Vilkkä 2005: 128, Hirsjärvi ym. 2007: 177).



Kuvio 4. Työkokemus esimiehenä.



Kuvio 5. Esimiesten koulutustausta.

Ilmaistuaan suostumuksensa tutkimukseen, lähetin jokaiselle tutkimukseen osallistujalle kirjallisen tiedotteen tutkimuksen sisällöstä, tarkoituksesta sekä tutkimuksen turvallisuudesta Pirkanmaan sairaanhoitopiiriin oman mallin mukaisesti. Lisäksi pyysin jokaiselta osallistujalta kirjallisen suostumuksen tutkimukseen osallistumisesta. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista ja pyrin salaamaan osallistujien henkilöllisyyden tutkimusprosessin aikana ja sen jälkeen täysin. Litteroidusta aineistosta poistin tunnistamista edesauttavat tekijät kuten murre sanat, työyksiköiden nimet sekä aikaisemmat työpaikat. Lisäksi tarjosin haastateltaville myös mahdollisuuden tarkistaa litteroitu haastattelunsa myöhemmin. Haastatelluista 4 käytti tämän mahdollisuuden hyväkseen. Tarkistamisen jälkeen muutin litteroidussa aineistossa ainoastaan muutama sanan heidän toiveestaan. Suurin huoli haastateltavilla oli siitä, että heitä ei voitaisi tunnistaa aineistosta ja tästä on olen pitänyt erityisen tarkasti huolta. Tutkimusaineiston säilytän omassa arkistossani salassa seuraavat 10 vuotta.

Varmimmin kattavan aineiston muodostaa sellainen haastattelutapa, jossa ihmisiä pyydetään haastattelun aluksi kertomaan tarinansa tutkimusaiheesta (Hänninen 2016: 164).

Tässä tutkimuksessa annoin haastateltaville aiheeksi kysymyksen ”Miten sinusta tuli esimies?”, jonka jälkeen pyrin ohjailemaan kertomuksia mahdollisimman vähän. Vain neljä haastateltavista kertoi tarinansa alusta loppuun ohjatessani tilannetta vain muutamalla tarkentavalla kysymyksellä, muille haastateltavista tarinallisuus oli selkeästi vaikeampaa. Heidän kohdallaan jouduin turvautumaan apukysymyksiin, jotka osaltaan ohjasivat varmasti myös vastauksia. Lisäksi muutaman haastateltavan kohdalla haastattelu jouduttiin keskeyttämään ulkopuolisten häiriötekijöiden vuoksi (puhelinsoittoja, huoneen oveen koputtelua), jolloin tarinallisuus ja haastateltavien keskittyminen häiriintyi selvästi. Lisäksi osa haastateltavista eksyi aiheesta ketomaan kokemuksiinsa esimiestyöhön liittyvistä asioista, jotka eivät suoranaisesti liittyneet tutkimusaiheeseen. Myös nuo sivujuonteet poistettiin tutkimusaineistosta litteroinnin yhteydessä.

Ennen haastattelun virallista aloitusta kysyin haastateltavilta, ovatko tutkimuksen käsitteet kompleksisuus, asiantuntija, organisaatiokulttuuri sekä ammatti-identiteetti heille ennestään tuttuja. Suurimmalle osalle kompleksisuuden käsite oli outo, mutta muut käsitteet hyvinkin tuttuja. Näissä tapauksissa kävin kompleksisuuden käsitettä läpi muuttuvan työelämän sekä johtamisen näkökulmista lyhyesti. Tämän jälkeen aloitin haastattelun virallisesti, kytkin nauhurin päälle ja pyysin haastateltavia kuvailemaan miten heidän ammatti-identiteettinsä on kehittynyt esimiesuran aikana.

Annoin haastateltaville aikaa miettiä rauhassa ja kertoa tarinaansa omaan tahtiinsa. Aina-kin yksi haastateltavista oli miettinyt haastattelun teemoja jo etukäteen. Ne neljä, jotka kertoivat tarinaansa sujuvasti, tarvitsivat vain tarkentavia kysymyksiä ja haastatteluissa toistuvasti sujuvasti ne teemat, mitä tutkimuksen teoriaosuudessa on käyty läpi, muun muassa organisaation arvot, vallankäyttö, asiantuntijoiden johtaminen, koulutuksen vaikutus omaan ammatti-identiteettiin ja erilaisten kulttuurien vaikutus suhteessa omaan ammatti-identiteettiin. Muut haastateltavista eivät oikein päässeet tarinan kertomisessa alkua pidemmälle ja he selvästi odottivat haastattelijan kysyvän asioita. Heidän kohdallaan käytin täydentäviä kysymyksiä aktiivisemmin. Ne olivat muun muassa taustamuuttujia koskevia kysymyksiä eli esimiesuran kestoa, koulutusta, työuraa siinä määrin, kun ne haastateltavan tarinan ymmärtämisen kannalta olivat tärkeitä, suhdetta valtaan, oman roolin

sisältöä, oman yksikön organisaatiokulttuuria ohjaavia tekijöitä ja vuorovaikutuksellisuutta yksikössä.

Osalle haastateltavista oli vaikeaa päästä käsiksi ammatti-identiteetin sisältöön, jolloin johdattelin heitä apukysymyksillä kuvailemaan, mitä ammatti-identiteetti on ja miten haastateltava on ajautunut esimieheksi. Organisaatiokulttuurin vaikutuksia olen aineistosta pyrkinyt saamaan esiin pyytämällä esimiehiä kuvailemaan niitä tapahtumia tai asioita jotka ovat erityisesti vaikuttaneet heidän ammatti-identiteettiinsä ja pyytämällä kertomaan kyseisen yksikön organisaatiokulttuurista ja sen vaikutuksista esimiestyöhön.

Kompleksisuutta olen aineistosta etsinyt pyytämällä haastateltavia pohtimaan työelämän muutoksen vaikutuksia esimiestyöhön, erikoissairaanhoidossa työskentelyn haasteita, asiantuntijoiden johtamista sekä vuorovaikutuksellisuuden merkitystä omassa yksikössä. Lopuksi olen kysynyt heiltä heidän mahdollisuuksistaan vaikuttaa omaan ammatti-identiteettiinsä ja yksikkönsä organisaatiokulttuuriin.

Litteroin kaikki haastattelut tuoreeltaan haastattelua seuranneina päivinä. Tämä helpotti muistamaan haastateltavan äänenpainoja, eleitä, ilmeitä tarinaa kertoessaan. Niitä en tässä tutkimuksessa erikseen havainnoi, mutta ilman niiden huomioimista jokin vitsiksi tarkoitettu kommentti olisi saattanut kirjautua aineistoon mielipiteenä. Muutamassa ensimmäisessä haastattelussa oli myös teknisiä ongelmia haastattelujen äänen laadussa, johtuen kokemattomuudestani tutkijana, joten aineiston kannalta oli äärimmäisen tärkeää, että asiat olivat tuoreena muistissa. Ensimmäisten haastattelujen litteroinnin yhteydessä tein myös tärkeitä huomioita siitä, millaiset kysymykset tuottivat siinä määrin oikeanlaista materiaalia, että haastateltava ei lähtenyt eksymään sivuraiteelle. Haastattelujen edetessä oli helpompaa löytää oikeanlaisia kysymyksiä, joilla haastateltavista sai irti tutkimuksen kannalta tärkeitä asioita, kuten organisaatiokulttuurin vaikutuksia esimieheen ja hänen toimintaansa.

Litteroin haastatteluaineiston kirjalliseen muotoon, minkä yhteydessä poistin murre sanoja ja haastateltavien tunnistamista edesauttavia yksityiskohtia, kuten aikaisempien työyksikköjen nimiä. En myöskään tässä tutkimuksessa koodannut haastateltavia

anonymiteetin suojaamiseksi. Osa tarinoista sisälsi arkaluonteisia asioita yksiköistä, joiden perusteella haastateltavan olisi voinut tunnistaa yhdistelemällä tulososuudessa esiteltyjä suoria lainauksia. Poistin aineistosta myös ylimääräisiä lausahduksia, kuten ”tota noin”, ”sillain niin kun”, ”että miten mä nyt sanoisin” tai ”tota noin niin” tulosten kannalta turhina. Poistin aineistosta myös sellaiset tarinalliset sivujuonteet, esimerkiksi potilastapaukset, joiden avulla en saanut aineistoa rikastuttavaa tietoa enkä vastauksia tutkimuskysymyksiin. Litteroinnin jälkeen luin aineiston huolellisesti läpi tehden samalla muistiinpanoja aineistosta. Tämän jälkeen luin aineiston läpi vielä kerran ja koodasin eri väreillä alleviivaten, jonka jälkeen järjestin nuo värikoodatut tarinan pätkät teemojen mukaisesti.

4.3. Tutkimusaineiston analysointi

Narratiivista aineistoa voidaan analysoida joko tekemällä narratiivisen analyysin tai analysoimalla kertomuksia eli narratiiveja. Narratiivisessa analyysissä pyritään tuottamaan uusi tarina aineiston kertomusten pohjalta, kun taas narratiivien analyysi on kertomuksen teemoittelua ja luokittelua eri luokkiin esimerkiksi tapaustyyppien perusteella. Esiin pyritään tällöin tuomaan asioita analysoimalla aineiston sisältöä. (Polkinghorne 2007).

Erilaisia narratiivisen analyysin muotoja ovat esitelleet myös muun muassa Riessman. Hänen luokittelunsa mukaan niitä ovat temaattinen analyysi, rakenne analyysi, vuorovaikutus/performatiivinen analyysi sekä uusimpana visuaalinen analyysi. Dialoginen analyysi sisältää Riessmanin mukaan haastattelijan ja haastateltavan välisen vuorovaikutussuhteen analysointia, visuaalisessa analyysissä painopiste on puolestaan kuvissa, tauluissa ja niin edelleen. Temaattinen analyysi keskittyy sen selvittämiseen, mitä aineistossa sanotaan. Kiinnostavaa on kysyä aineistolta ”mitä”, mutta temaattisessa analyysissä tärkeintä on keskittyä aineiston sisältöön eli siihen, mitä kerrotaan. Tarkoituksena on tunnistaa temaattisia muuttujia aineistosta, tapahtumia joita haastateltavat raportoivat tai tekoja joita niiden avulla aineistosta löydetään. Tärkeää on ymmärtää, että tutkija ei pelkää löytää narratiiveja, vaan osallistuu niiden luomiseen haastattelutilanteessa. (Riessman 2008: 21–23, 53.)

Tässä tutkimuksessa analysoin aineiston Riessmanin temaattisen, kategorisen analyysin avulla. Kategorioiden pohjana käytin tutkimuksen teoreettista viitekehystä ja sieltä nousevia teemoja. Kategorioita oli tässä työssä yhteensä seitsemän. Ensimmäinen kategoria sisälsi informanttien koulutustaustan ja toinen työkokemuksen. Kolmannessa käsiteltiin esimiesten keinoja vaikuttaa ammatti-identiteettiinsä ja sen kehittymiseen. Neljännessä kategoriassa tarkasteltiin kompleksisuuden esiintymistä informanttien kertomuksissa joko ammatti-identiteetin kehittymisessä tai johtamiseen liittyvissä asioissa. Viides kategoria koostui ammatti-identiteettiin vaikuttaneista, mutta ei suoraan yksikön organisaatiokulttuurista lähtöisin olevista, asioista. Kuudennessa kategoriassa käytiin läpi organisaatiokulttuurista lähtöisin olevia, ammatti-identiteettiin vaikuttaneita tekijöitä. Seitsemännessä, viimeisessä kategoriassa tarkasteltiin johtamisen sisältöä ja johtajan roolia. Näissä kaikissa kategorioissa etsin aineistossa esiin tulevia teemoja, joita sitten käsitelin teemoittain tulososiossa.

Aineistoa analysoidessani huomasin, että joihinkin teemoihin olisin haastatteluissa voinut keskittyä enemmän. Kerätyissä haastatteluissa eri teemat painottuivat hyvin eri tavalla. Tähän vaikutti kokemattomuuteni tutkijana, jolloin fokus haastatteluissa oli ehkä liikaa siinä, että kaikki teemat tuli käytyä läpi, ei niinkään kerättyjen haastattelujen sisällössä. Myös johdattelevuus oli tarkentavissa kysymyksissä vaikea kytkeä pois ja näin ollen ei ja kyllä -vastauksia olisi voinut tulla aineistoon paljon enemmän. Esittämäni kysymykset ovat saattaneet myös vaikuttaa aineistossa esiintyvien asioiden ilmaantuvuuteen. Tarkentavat kysymykset olivat kuitenkin teoriasta lähtöisin ja aiheeseen kiinteästi liittyviä, enkä ole yrittänyt johtaa niillä informanteja tietoisesti harhaan. Kysymyksissä käytin kysymyssanoina ”kuinka”, ”miten” sekä ”kuvaile” kerronnallisuuden lisäämiseksi ja johdattelevuuden minimoimiseksi.

Kirjallisuuden mukaan yhtä ainoaa oikeaa tapaa analysoida aineistoa ei ole, vaan käytetty tapa on aina suhteutettava tutkittavaan asiaan ja tutkimustapaan. Lisäksi voidaan käyttää useampaa analysointitapaa päällekkäin. (Hyvärinen 2010: 90; Janhonen & Nikkonen 2001: 94-100.) Boje (2011: 1-5) arvostelee kirjassaan postmodernin, kaoottisen tarinan-kertomisen analysointia narratiivisin menetelmin. Hänen mukaansa tarinat ovat

muuttuneet vuolaiksi, pirstaloituneiksi, epälineaariseksi ja itsestään muuttuviksi sotkuiksi ja siksi niiden analysointi perinteisin narratiivisin keinoin on muuttunut mahdottomaksi. Hänen mukaansa kokonaista tarinaa on vaikea hahmottaa palasista ja hän jopa kyseenalaistaa kokonaisten tarinoiden olemassaolon. Olisi myös huomattava, että tarinat ovat läsnä organisaatioissa joka puolella ja ihmiset elävät niiden keskellä kehittämällä niitä edelleen. Tämä ajatus tukee ajatuksia siitä, että kertomuksellisen aineiston analyysiin ei voi käyttää vain yhtä tapaa, vaan tutkija soveltaa erilaisia analyysejä omaan työhönsä. Tässä työssä pyrin lukemaan aineistoa kategorisen sisällönanalyysin mukaisesti pilkkomalla aineiston teemoihin. Ajatuksena ei niinkään ollut ymmärtää kertomuksia kokonaisuuksina.

Aineistoa analysoidessaan tutkija testaa keräämäänsä aineistoa esittämällä sille teoriasta nousevia kysymyksiä. Tutkija pyrkii ymmärtämään haastateltavien tunteita, motiiveja, käsityksiä asioista ja etsiä tarinaa kuljettavia juonia. Analysoida voidaan tällöin joko tuottamalla narratiiveista kertomuksia tai luokittelemalla narratiiveja erilaisiin ryhmiin eli teemoihin. (Janhonen & Nikkonen 2001: 94–100.) Tälle aineistolle esitiin kysymyksiä, joita olivat muun muassa: ”mitä haastateltavien kertomukset kertoivat ammatti-identiteetistä?”, ”mitä haastateltavat kertoivat organisaatiokulttuurista?” ja ”miten kompleksisuus nousi esiin aineistossa?”.

Tässä tutkimuksessa pyrin löytämään kertomuksista asioita, jotka on koottu omiksi teemoiksi. Ongelmaksi saattaa tällaisessa aineistossa nousta haastateltavien epärointi totuuden kertomisessa. Totuus on vaikea löytää ja osa haastateltavista saattaa olla myös epärehellisiä tarkoituksella. (Alasuutari 2011: 99.) Toisaalta narratiivista aineistoa analysoitaessa ei olekaan oleellista tietää, onko tapahtumat oikeasti tapahtuneet tutkittaville, vaan merkityksellistä on näiden tapahtumien merkitys kertojalle. Narratiivit voivat siis olla myös kertojan muistoja tai heijastumia menneistä tapahtumista tai vaihtoehtoisesti tutkijan ja haastattelijan välisen vuorovaikutuksellisen tapahtuman tuotoksia. Vakuuttaakseen lukijan, tutkijan tulisi ymmärtää tämän aineistonsa luonne. (Polkinghorne 2007: 471–486.) Lopulta myös Alasuutari tulee pohdinnoissaan siihen lopputulokseen, että epärehellisyyskin tai sen mahdollisuus on kuitenkin osa aineistoa. Tutkijan näkemät ja kuulemat asiat ovat kuitenkin vain havaintoja, joiden perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä ja tulkintaa aineistosta. Tulosten pelkistämistä ja tulkitsemista ei voi myöskään täysin

erottaa toisistaan, koska ne limittyvät laadullisessa aineistossa toisiinsa. (Alasuutari 2011: 39, 155.) Myös aineiston koodauksen haasteena oli samassa kappaleessa esiintyvät useat tutkimuksen teemat. Analysoidessani pyrin narratiivisen analyysin ajatuksia soveltaen keskittymään kokonaisuun ajatuksiin, eikä pilkkomaan aineistoa sanoihin. Vielä analysointivaiheessakin jouduin järjestelemään aineistoa uudestaan kun osa vastauksista oli eksynyt väärin kategorioihin. Analysoinnin aikana luin myös työn teoriaa useampaan kertaan kertaukseksi, jotta huomioisin kaikki teoreettiset näkökulmat tutkimustuloksia raportoidessani. Lopuksi peilasin tutkimustuloksia tutkimuksen teoreettiseen osioon.

Sattumalla on varmasti ollut vaikutusta tämän työn tuloksiin. Tuloksiin on vaikuttanut se, kuinka paljon haastateltavat ovat luottaneet kykyyni ymmärtää asioita ja mitä asioita he ovat muistaneet kertoa haastattelussa. Sattuma on vaikuttanut myös siihen, millainen viireystaso heillä on ollut, onko haastattelu jouduttu keskeyttämään puhelun tai muun häiriötekijän vuoksi, sekä siihen, millaisia kokemuksia esimiehillä on oman ammatti-identiteettinsä kehittymisestä. Myös oma kielenkäyttöni haastattelutilanteissa, ilmeeni ja eleeni ovat saattaneet vaikuttaa haastateltaviin ja heidän halukkuuteensa avata aiheita syvemmin. En voi olla myöskään varma, että olen ymmärtänyt heidän kaikkia murre sanojaan tai muita kielellisiä ilmaisuja täysin oikein. Näillä kaikilla asioilla on vaikutuksia tuloksiin jossain määrin, samoin tutkimuksen kontekstilla, joten toistettuna jossakin toisessa sairaalassa tulokset voisivat olla ainakin osittain täysin päinvastaiset.

Narratiivien sisältö on muotoutunut sen mukaisesti, mitä haastateltavat ovat itse halunneet ilmiöstä minulle kertoa. Lisäksi annoin haastateltaville ennen haastattelua tutkimuksen aiheen, mikä on saattanut muokata haastateltavien ajatusta jo ennalta siitä, mikä ammatti-identiteetin ja organisaatiokulttuurin suhde on. Kertomuksia kertoessaan tutkittavat myös eksyivät alkuperäisestä aiheesta esimerkiksi potilastapauksiin ja unohtivat sen, mitä olivat aikeissa sanoa. Osalle haastateltavista tarinan kertominen oli selkeästi helpompaa ja apukysymyksiä ei tarvinnut juurikaan käyttää. Ne tarinat erottuivat tutkimusaineistossa runsaudellaan ja saattavat siksi olla paremmin edustettuina myös tutkimuksen tulos osiossa. Tutkimustuloksia raportoitaessa en ole kuitenkaan tehnyt koko esimiesjoukkoa koskevia yleistyksiä yhden kertomuksen perusteella.

5. TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esittelen tämän tutkimukseni keskeiset tulokset. Omien havaintojeni lisäksi tekstissä on suoria lainauksia haastateltavien omista kertomuksista, jotka luovat syvemmän merkityksen näille tulkinnoilleni. Tässä luvussa äänessä ovat haastateltavat ja tulosten vertaaminen teoriaan, ja erityisesti CRP-näkökulmaan, tapahtuu vasta johtopäätökset-luvussa.

5.1. Esimiehen ammatti-identiteettiin vaikuttaneet tekijät

Haastatteluissa esimiehet kertoivat heidän ammatti-identiteettinsä kehittymisen kestäneen vuosia ja yhden vastaajan mielestä olleen varsin vaikea prosessi. Kaikilla ammatti-identiteetin kehittäminen ei ollut suinkaan ollut tietoisista, vaan työn ohessa tullutta, itsekseen tapahtunutta. Haastatteluissa selkeimmin nousi esiin ammatti-identiteetin kehittymisen kannalta kyky reflektoida omaa toimintaansa. Se koettiin tärkeänä osana omaa työtä ja reflektoinnin oman identiteetin kehittämisen välineenä mainitsi tarinassaan jopa kahdeksan haastateltavaa. Reflektointi tehtiin usein saadun palautteen perusteella ja esimiehet kokivatkin velvollisuudekseen ottaa palautetta vastaan ja kehittää toimintaansa sen kautta. Aina palaute ei kuitenkaan tuntunut mukavalta ja useampi kertoi kasvattaneensa kuoren, millä suojautua rankaa palautetta vastaan:

”Reflektiivisyys näkyy varmaan siinä esimiehen roolin kehittämisessä. Sellainen kuoren kasvattaminen. Mut ei saa muuttua liian tunteettomaksi, koska sitten suhun ei saa enää kontaktia. Mutta on se edellytys sellaiselle kehittämiselle, jokaisen tulis sitä tehdä, jatkuvasti.”

Palautetta esimiehet saivat omilta esimiehiltään, asiakkailta, lääkäreiltä sekä työntekijöiltään. Osa haastateltavista hyödynsi useampaa palautekanavaa omassa työssään. Reflektointi ei kuitenkaan aina tuntunut helpolta ja varsinkin uran alussa se koettiin hankalaksi:

”Ja sitten sitä oli esimiehenä niin alussa sen oman roolinsa kanssa, ettei pystynyt käsittelemään sitä (palautetta) kuin hyvin kapeasti, nyt niitä pystyy käsittelemään jo vähän laajemmin. Mutta kyllä se vaikutti muhun esimiehenä ja vaikka tuntukin sillon kurjalta niin nyt myöhemmin tarkasteltuna oli siinä paljon totuuttakin siinä palautteessa. On se opettanu musta itsestäni paljon, niin kun jokainen näistä yksiköistä. Sitähän tää esimiestyö on, jatkuvaa kehittymistä.”

Reflektointia esimiehet kertoivat tekevänsä yksin saadun palautteen perusteella, yhdessä alaisten kanssa tai kollegoiden kanssa työnohjauksessa, koulutuksissa tai epävirallisemmissä tapaamisissa. Vaikka reflektointi nähtiin esimiestyössä ja ammatti-identiteetin kehittymisessä tärkeänä asiana, vain muutama esimies oli miettinyt organisaatiokulttuurin vaikutuksia omaan identiteettiinsä. Lähinnä reflektointia oli tehty palautteen antajan mielipiteiden pohjalta.

Mielenkiintoista oli, että esimiehet hakeutuivat kertomustensa perusteella koulutuksiin ensisijaisesti verkostoitumisen ja vertaistuen vuoksi, ei niinkään koulutuksen sisällön vuoksi. Esimiehet kokivat koulutuksen ja opinnot kuitenkin myös tärkeinä ja ammatti-identiteettiä muokkaavina asioina. Opintojen koettiin laajentaneen mielikuvaa toiminnasta, auttaneen ymmärtämään miten eri tekijät vaikuttavat yksikön toimintaan sekä lisäävän ymmärrystä toimintatapojen merkityksestä. Koulutus oli myös antanut esimiehille tukea työssään, tuonut uusia näkökulmia sekä auttanut jaksamaan omassa työssään. Kolme esimiestä koki kasvatustieteiden opinnoista olleen hyötyä sen ymmärtämisessä, miten ihmiset reagoivat ja motivoituvat.

Opiskelu käsitteenä liitettiin selkeämmin opintoihin kuin taas oppiminen määrittelemättömään, työssä tapahtuvaan kehittymiseen. Oppiminen koettiin koko uran kestäväksi jatkumona, joka auttaa pysymään ajan hermolla:

”Vasta viikko ennen eläkkeelle jäämistä elämässään voi ajatella, että tätä mä en enää opettele.”

Oppimista koettiin tapahtuvan työtä tekemällä, ajan ja kokemuksen karttuessa:

”Esimiestyötä on vaikea kuvata, selittää ei voi tai oppia kirjoista. Sen oppii työn kautta. Iso osa työstä ei näy työntekijöille. Johtajuutta ei voi listata tehtäviksi, niin kuin rutiinihommia, jotka vie esimiehen ajasta ison osa. Ensin on ne hallittava ennen kuin pääsee käsiksi johtajuuden ytimeen.”

Esimiesten mielestä esimiestyön oppimista oli edesauttanut erilaisten ryhmien johtaminen, palaute omasta toiminnasta, erilaiset koetut tilanteet sekä työnohjaus. Esimiehet myös kuvailivat, kuinka olivat oppineet asioihin suhtautumaan ajan myötä. Myös

henkilökunnan tarpeisiin vastaaminen koettiin työkokemuksen mukanaan tuomana taitona ja saatuun palautteeseen oli opittu suhtautumaan kevyemmin työkokemuksen myötä.

Erikoissairaanhoidon luonteen vuoksi esimiehet ajattelivat tärkeäksi asiaksi sen, että kaikki osastonhoitajat osaavat käyttää tutkittua tietoa työssään. Tutkitun tiedon perusteella esimiehillä oli mahdollisuus perustella tekemänsä päätökset tutkimuksiin nojaten. Yksi haastateltava mainitsi vielä erikseen, että mihinkään ”sooloiluun” ei erikoissairaanhoidossa ole varaa, vaan päätökset tehdään tutkittuun tietoon ja yhteisiin ohjeisiin sekä lakiin nojaten.

Esimiestyötä helpottavana tekijänä esimiehet kokivat yksikön vaatiman substanssiosaimisen hallinnan, joskaan sitä ei nähty välttämättömäksi. Lisäksi mahdollisuus harjoitella esimiestyötä rauhassa uran alussa sekä organisaation oppiminen ja kehittyminen oli koettu hyviksi keinoiksi kasvaa esimiehenä.

Esimiesten tarinoissa hyvät, omat esimiehet nähtiin erittäin tärkeäksi, ammatti-identiteettiä vahvistaviksi tekijöiksi varsinkin uran alkuvaiheessa. Esimiehiltä oli saatu opastusta, neuvoja ja ohjausta:

” Kun alotin, niin tietenkin olin nuori, niin nuorena sitä on sillai avoin ja kattoo mitä tähän vaaditaan. Ja sit se mun läheinen esimies oli sillai tosi hyvä, että opasti ja neuvoi kun tiesi, ettei oo kokemusta. Että sai sitten sitä opastusta. Eli oon saanut hyvän alun sille esimiestyölle.”

Nämä esimiehet olivat toimineet uusille esimiehille tärkeinä roolimalleina. Yksi vastaaja kertoi jopa yrittäneensä kopioida esimiehensä tapoja toimia. Tärkeänä esimiesten tarinoissa pidettiin myös omilta esimiehiltä saatua palautetta, mahdollisuutta harjoitella esimiestyötä rauhassa sekä mahdollisuutta jutella asioista avoimesti. Myös esimiesten tukea ja oman toiminnan reflektointia pidettiin hyvinä asioina. Muutama oli kuitenkin pettynyt saamiinsa lupauksiin tuesta, jota ei koskaan tullut:

”Välillä musta tuntuu, että rivityöntekijä saa esimieheltä paremmin tukea kuin osastonhoitaja saa omalta esimieheltään.”

Haastateltavien tarinoissa nousi esiin perehdytyksen puute osastonhoitajien kohdalla. Osastonhoitajat kokivat saaneensa huonompaa perehdytystä kuin sihteerit tai sairaanhoitajat ja olivat itse joutuneet ottamaan monista asioista selvää, kuten toimivaltansa rajoista. Haastateltavan kertoivat tarinoissaan myös esimiestyön yksinäisyydestä ja kollegoiden merkityksestä:

”Ammatti-identiteetin kehittyminen esimiehen identiteetiksi vei aikaa. Ei ollut yksiselitteistä tai helppoa. Kyllä sitä läheistä työtoveruutta kaipasi pitkään ja kyllä se esimies on aika yksin.”

Kollegoiden kanssa purettiin niin hyviä kuin huonojakin asioita. Kollegoilta saatiin apua sekä tukea oman työn tekemiseen ja heidän kanssaan oli mahdollisuus myös tuulettaa vihan tai pettymyksen tunteita. Esimiehet olivat huolissaan siitä, että kollegiaalisuus oli vähentynyt viime vuosina ja sen olevan nyt osassa yksiköitä sattuman varaisempaa, vaikka sen koettiin olevan tärkeä tuki omalle toiminnalle. Kollegoiden toimintatapoja myös kritisoitiin haastatteluissa: uran alkuaikoina kollegoilta oltaisiin haluttu enemmän apua esimiestyöhön. Lisäksi yksi haastateltava kritisoi sitä, että kollegoiden kesken ei ole tapana varoittaa toisia vaaroista ja sorrutaan vähättelyyn. Vähättely ilmenee siten, että esimies jätetään yksin selviämään ongelmista. Huomattavaa oli, että eläkeiän lähestyminen vaikutti avun tarvetta heikentävästi.

Yhtenä ammatti-identiteettiin vaikuttavana tekijänä pidettiin sitä, miten esimies oli esimiestyöhön aikoinaan ryhtynyt. Vähemmistö kuvaili ajautuneensa esimieheksi, ja tarinoista oli luettavissa haluttomuutta ja kuten tässä tarinassa, pelkoa työtä kohtaan:

”Kun mua pyydettiin esimieheksi, mä koin sen mieluisaksi asiaksi, mutta mua jännitti ihan hirveästi, olin epävarma, kun mulla oli kovin vähän kokemusta sairaanhoitajanakaan siinä vaiheessa ja oli tekemistä vielä senkin identiteetin kanssa. Ja sitten kun mua pyydettiin esimieheksi niin mietin kauan, että miten mä pärjään ja mitä se tehtävä tarkoittaa ja se nouseminen sieltä omasta porukasta, että ootkin esimies. Että on siitä ollut apuakin, että on noussut omasta yksiköstä mutta ehkä enemmän sitä haittaa sit kuitenkin.”

Enemmistö haastatelluista kertoi, että heitä oli pyydetty esimiestehtäviin. He kertoivat halustaan kehittää hoitotyötä ja halusta vaikuttaa toiminnan sujuvuuteen. Yhdellä oli jo

kotoa saatu käsitys siitä, mitä esimiestyö olisi, mutta muutamaa esimiestyön sisältö oli yllättänytkin. Yllättävää oli ollut esimiestyön sisällön laatu. Yksi haastateltava kuvasi tätä esimiehen roolia ”yleismiehenä” olemisella, viitaten muun muassa oman yksikön remonttien yksityiskohtiin ja laitteiden huoltoihin, joiden ei suoranaisesti katsottu kuuluvan esimiestyöhön.

Osa haastatelluista koki eduksi nousta yksikön johtoon organisaation ulkopuolelta, jolloin esimiehellä ei ole minkäänlaisia suosikkiasetelmia työntekijöiden joukossa, koska kaikki työntekijät ovat outoja. Toisaalta yksikön ulkopuolelta tulleet kokivat haasteelliseksi oman paikan ottamisen yksikössä. Heillä oli myös joitakin kokemuksia valintaprosessin aiheuttamista harmeista työntekijöiden ja uuden esimiehen välillä. Näistä kuitenkin oli saatu paljon oppia, vaikka tilanne alkuun olikin ollut haastava. Toisaalta yksikön sisältä nousseet kokivat yksinäisyyttä, haasteita myös paikan ottamisessa ja päätöksien kyseenalaistamista.

Esimiehet kertoivat tarinoissaan myös työntekijöiden vaikutuksesta ammatti-identiteettiinsä. He pystyivät muun muassa vaikuttamaan siihen, miten hyvin esimies koki tulleensa vastaanotetuksi. Toisaalta työntekijöiden kerrottiin testailleen uusia esimiehiä ja kyseenalaistaneen valintapäätöksiä. Näissä vuorovaikutusprosesseissa esimiehet näkivät itsensä ulkopuolisina, eivätkä vuorovaikutukseen osallistuvina ja vuorovaikutusta muokkaavina henkilöinä. Kuitenkin henkilöstöjohtaminen nähtiin myös antoisana, mahdollisuutena oppia erilaisista ihmisistä ja heidän elämäntilanteistaan.

Kolme haastateltavaa mainitsi ammatti-identiteettiään ohjaavina tekijöinä oman mielenkiinnon tulevaisuutta ja tulevaisuuden tuomia muutoksia kohtaan:

”Erikoissairaanhoidossa ei voi toimia, jollei pysty toimimaan ajan hermolla. Asioidista pitää olla kiinnostunut, se on suorastaan velvollisuus tällä tasolla toimiessa, varsinkin esimiehenä.”

Kahden kasvatustieteitä opiskelleen haastateltavan kertomuksissa nousi esiin uudenlainen ihmisten ohjaaminen ja valmentava työote tulevaisuuden trendeinä. Yksi haastateltavista olisi halunnut vielä lähteä opiskelemaan markkinointia. Kahdessa tarinassa nousi

esiin myös epävarmuus siitä, onko koskaan esimiehenä valmis. Muut vastaajat kokivat yksimielisesti, että esimies ei voi olla koskaan täysin valmis omaan työhönsä.

5.2. Organisaatiokulttuurin vaikutus esimiehen ammatti-identiteettiin

Seitsemän tutkimukseen osallistunutta esimiestä ei kokenut, että organisaatiokulttuuri olisi vaikuttanut heihin esimiehinä, vaan pitkä ura suojaasi heidän mielestään kulttuurin vaikutuksilta. Ne esimiehet, joilla oli työkokemusta esimiehenä muissa yksiköissä, näkivät organisaatiokulttuurin vaikutukset selkeämmin nykyisessä yksikössään ja tunnistivat kulttuurin vaikutukset omassa työssään. Nämä esimiehet olivat joutuneet tekemään tietoisesti töitä identiteettinsä kanssa ja miettimään miten reagoida organisaatiokulttuuriin oikealla tavalla. Haastatteluista jäi sellainen kuva, että suurin osa esimiehistä oli liian siinä oman yksikkönsä organisaatiokulttuurissa pystyäkseen enää arvioimaan sen vaikutuksia omaan toimintaansa.

Haastatteluaineiston yksi iso ja paljon aineistoa tuottanut tema oli selkeästi valta ja se, miten kukin esimies oli sen itselleen saanut. Eri yksiköissä esiintyi erilaisia tapoja ylläpitää esimiesasemaa ja valtaa. Haastatteluissa koettiin, että valtaa oli muillakin kuin vain osastonhoitajilla:

”Kyllähän täällä hoitajakin käyttää valtaa. Tosi paljon. Ja siitä puhutaan tosi vähän. Tai sitten lääkärit voi käyttää. Ja ihan joka paikassa sitä käytetään.”

” Et mistä taa piilojohtajuus oikein tulee, kuka sen sanoo? Ja vaikka kuinka ihmisiä vaihtuis niin sehän pysyy seillä. Mielenkiintoinen ilmiö. Ja onko se motivaatio vaan käydä töissä. Ja sit siellä on joku joka haluaa käyttää valtaa ja näkee et mä pystyn hallitsemaan tätä yksikköä näillä toimilla. Ja sit on ne toiset jotka tavallaan käy vaan työssä ja tekee työnsä ja se on siinä.”

Osa haastateltavista koki vallan tulleen aseman kautta tai itse ottamalla ilman, että valta olisi tarvinnut käydä keskustelua työntekijöiden kanssa:

” Jollakin tavalla valta tulee sen tittelin kautta. Sen takiahan sullahan on esimerkiksi virka, koska sä käytät julkista valtaa, sehän tulee jo sieltä, se määritelmä. Mut se on semmonen minkä kans pitää olla koko ajan tarkkana. Että kuitenkin se, että

se valta ja vallankäyttö on läpinäkyvää ja sä pystyt sen perustelevaan, et se on mun mielestä se et se ei oo mielivaltaista.”

*”Valta tulee ottamalla. Sitä ei anneta mistään, että viitataan siihen, kun kysyin yle-
mältä tasolta, että missä se osastonhoitajan valta on, päätösvalta niin sitähan ei
tosiaan löytynyt mistään kirjallisena.”*

Nämä käsitykset kyvystä ottaa valta itselleen ovat kuitenkin ristiriidassa aikaisempien tutkimusten kanssa. Niiden mukaan valta muodostuu vuorovaikutuksessa muiden kanssa ja on riippuvainen siitä, miten organisaatiokulttuuri ohjaa vallan jakamista työyhteisössä (Karp & Helgø 2009: 880–884; Niiranen ym. 2011: 106; Varis 2012: 108.) Kertomuk-
sista ei ilmennyt, millä tavalla valtaa oli neuvoteltu itselle, tai liittyikö siihen vuorovaiku-
tusprosesseja. Vaikutti siltä, että esimiehet eivät tarkasti osanneet sanoa, miten työyhteisö
oli päätenyt tilanteeseen, jossa valta esimiehelle annettiin tai häneltä evättiin. Aineistosta
löytyi niitäkin, joiden mielestä valta ansaitaan luottamuksen ja arvostamisen kautta:

*”Sun pitää niin kun voittaa ensin luottamus. Ja sen jälkeen tulee sit se valta. Sua
arvostetaan ja sua kunnioitetaan, sun annetaan tehdä ja päätöksiin luotetaan.
Mulle on joskus joku sanonut, että sulla on sellainen psykologinen johtaminen.”*

*” Valtahan on, se annetaan siinä, kun annetaan se nimike. Mutta se asema ja miten
se vallankäyttö mielletään niin se täytyy ansaita. Se on vuorovaikutusta ja se on
pitkä työ, että sä tavallaan esimiehenä tulet hyväksytyksi ja tuut ymmärretyksi ja et
se sun toimintamalli hyväksytään, eli sitä ei joka kohdassa lähdetä kritisoimaan ja
pohtiin. Et nää työntekijät käyttää sitä valtaa sitä esimiestä kohtaan. Eli kyllä mun
mielestä on liikaakin työntekijöille annettu valtaa siinä, että toimiiko niinku se esi-
mies oikein vai ei ja käyttääkö hän sitä valtaansa oikein.”*

*”Kun se oma esimiehisyys alkoi kehittyä, kun nousi oman porukan keskuudesta
osastonhoitajaksi niin kun piti käskää, jotkut vanhemmat kollegat kyseenalaisti ja
ne piti saada vakuuttuneeksi, että näin tehdään.”*

Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että vallan käyttö tulee olla perusteltua eikä
siihen saa liittyä mielivaltaa. Myös toimintaan liittyvät päätökset tulisi heidän mielestään
olla läpinäkyviä ja huolellisesti perusteltuja. Kaikki haastateltavat eivät kuitenkaan koke-
neet valtaa itsestänselvyydeksi, vaan olivat joutuneet siitä varsinkin esimiesuran alussa
taistelevaan ja päätöksiä perustelevaan. Aina ei myöskään uran alussa ollut selvää, mitä
esimiehen valtaan ja vastuuseen kuului.

Valta koettiin myös asiaksi jota pitää vaalia, koska muuten työyhteisö ottaa sen esimieheltä pois. Esimiehenä joutuu myös kohtaamaan vallan jakamiseen liittyviä kysymyksiä ja miettimään milloin valtaa voi jakaa muille ja milloin se tulee pitää omissa käsissä. Vallan käyttöä oli ilmennyt myös esimieskollegoiden välillä siten, että kollegaa ei aina varoitettu tulevista ongelmista tai kaikkea tietoa ei jaettu kollegoiden kesken. Tietojen salaamiseen osallistuivat haastateltavien mukaan myös muut ammattiryhmät, kuten lääkärin ja hoitajat.

Esimiestyön haastateltavat kokivat työnä muiden joukossa, joka ei ole yksikkösidonnaista, vaan enemmänkin universaali työ, jota pystyisi tekemään myös sairaalamaailman ulkopuolella. Ammatillisuuden katsottiin olevan takeena tästä. Toisaalta kerrottiin, siitä miten eri yksiköt voivat tarvita hyvin erilaista johtajaa sen mukaan, mitä tarpeita yksiköllä on. Tällöin peräänkuulutettiin esimiehen kykyä tunnistaa tilanne ja kyky lähteä pois, jollei johtaja ole yksikölle sopiva:

”En usko siihen, että se olisi yksiköstä kiinni vaan esimiestoiminta on hyvin samanlaista eri yksiköissä. Mutta sitten siihen uskon, että eri yksiköt tarvitsevat erilaista esimestä. Että joku yksikkö ei vain tule toimeen tietynlaisen esimiehen kanssa.” Ja sitten taas joku tietty esimies tarvitsee enemmän tai vähemmän erilaisen yksikön. Mutta esimiestoiminta on samanlaista.”

Ihmisten ja asioiden johtaminen katsottiin yksiköstä riippumattomaksi, välttämättömäksi asiaksi. Jokaisen esimiehen katsottiin tekevän työtä omalla tavallaan. Johtamista kuvailtiin asioiden mahdollistamiseksi ja ihmisten valmentamiseksi. Sitä ei tarinoissa kerrottu, mitä tuo valmentaminen sisältää ja miten se yksiköissä tapahtuu. Tärkeäksi koettiin esimiehen halu tehdä esimiestyötä, pakolla sen ei katsottu onnistuvan:

”Kaikista siihen ei ole eikä aikaisempi mielikuva välttämättä vastaa todellisuutta. Kaikki eivät myöskään lopulta tykkää esimiestyöstä. Pakolla ei pitäisi esimiestyötä tehdä, koska tällöin aiheuttaa vahinkoa itselleen, mutta myös kollegoilleen ja työntekijöilleen. Pakolla esimiestyötä ei pysty tekemään.”

Substanssiosaaminen koettiin esimiesuran alussa tärkeäksi, mutta ei välttämättömäksi. Kuitenkin kertomuksissa todettiin, että substanssiosaaminen täytyy tällöin ottaa haltuun esimiestyön ohessa.

Haastatteluissa esimiehet kertoivat yksikkönsä arvoista varsin vähän ja niitä jouduttiin usein kysymään haastateltavilta erikseen. Arvokeskustelua oli yksiköissä käyty lähinnä kehityskeskusteluissa eikä arvojen katsottu olevan kaikille selkeitä. Esimiehet eivät myöskään eritelleet, olivatko arvot myös heidän työtään ohjaavia arvoja. Esimiehet kyllä korostivat PSHP:n ja yksittäisen työntekijän välisten arvojen yhtenäisyyden merkitystä. Esiin nostetut arvot olivat hyvin asiakaslähtöisiä, kuten itsemääräämisoikeus ja yksityisyyden suoja. Esiin nousi vahvasti myös inhimillisyys, eettisyys ja potilaalle annettava hyvä hoito ja kohtaaminen sekä osaaminen. Nämä arvot olivat hyvin linjassa PSHP:n strategiassa linjattujen eettisten periaatteiden kanssa (Pirkanmaan sairaanhoitopiirin strategia 2016–2025). Eri ammattiryhmien väliset arvokeskustelut olivat aineistossa vähissä, vaikka useammassa yksikössä lääkärit koettiin tärkeäksi osaksi tiimiä:

” [...] että arvoista puhutaan lähinnä hoitajien kesken. Että lääkäreiden kanssa saaminen arvoista keskustelemaan on niin se on tosi haasteellista, että lähinnä hoitotyön kannalta on näistä puhuttu. Ja sieltä niin kun isoimpana arvoja löytyy se yksilöllisyys.”

Kertomuksissa mainittiin myös yhdessä tekeminen sekä oikeudenmukaisuus. Työssä jakamista lisääväksi tekijäksi nostettiin esimiesten alaisilleen osoittama arvostus. Työhyvinvointia ei kuitenkaan pidetty yksin esimiehestä lähtöisin olevana seikkana:

”Kun puhutaan siitä työhyvinvoinnista, niin mä en edelleenkään allekirjoita sitä, se tulee siitä porukasta itsestään. Ja samanlailla se porukka pystyy sen huonontaan. Vaikka tietysti johtamisellakin on väliä.”

Kertomusten perusteella lääkäreiden ristiriidoilla katsottiin olevan vaikutusta työilmapiiriin ja siksi heitä olisi kaivattu myös arvokeskusteluun mukaan. Selkeästi aineiston kahtia jakava asia tarinoissa oli vuorovaikutuksellisuus. Se myös koettiin haastavaksi asiaksi johtaa. Vuorovaikuttamista vaikeutti esimiesten mukaan kolmivuorotyö sekä yksikön koko ja sitä kautta mahdottomuus kohdata ihmisiä säännöllisesti. Vuorovaikutuksen ongelmia esiintyi myös eri ammattiryhmien välillä. Esiin nostettiin myös kyvyttömyys nähdä ihmisten välillä tapahtuvia asioita. Osassa yksiköistä vuorovaikutuksellisuus oli osa toimintatapaa ja yksiköissä korostettiin keskustelun merkitystä:

”Se vuorovaikutus on myös ihan erilaista lääkäreiden puolelta eri erikoisalojen puitteissa, kirurgit katsovat oikeudekseen osoittaa valtaansa ja paikkansa ja kohtelevat kaikkia epäkunnioittavasti. Se on, joten ihmeellistä, että mistä se niinkun johdetaan. Toki hoitajatkin antaa sit tulla takasin täällä. Mut mä en koe et se oli koko talon kulttuurista kiinni koska sitä ei tapahdu kaikissa yksiköissä.”

”Musta tuntuu, että se on luotu täällä se kulttuuri jo hyvin pitkälti ennen, että täällä on hirveen pitkä se semmosen eettisyyden ja vuorovaikutuksen kulttuuri. Ja se tulee varmaan uusilta työntekijöiltäkin, aina esille. Se on tietysti, ihan siis keskustellaan asiallisesti, kommunikoidaan mutta myös sitä reflektointia, et se ei oo semmosta yksinpuhelua vaan et tulee myös sitä palautetta, siis normaalia vuorovaikutusta.”

Esimiehet kokivat avoimeen vuorovaikutuskulttuuriin kuuluvaksi mahdollisuuden tulla esimiehen luo juttelemaan koska vaan. Yhden haastateltavan mukaan työntekijät kertoivat esimiehille varsin henkilökohtaisiakin asioita. Toinen puoli aineistosta koostui niistä yksiköistä, joissa oli jouduttu kohtaamaan paljon vuorovaikutukseen liittyviä ongelmia eikä reflektoinnin kulttuuriakaan ollut läheskään kaikilla yksiköillä. Enemmän näissä yksiköissä oli keskitytty etsimään syyllisiä kuin aidosti refleктоimaan omaa toimintaa kriittisesti. Se aiheutti esimiehissä turhautumista ja voimattomuutta:

”No meillä on nyt vähän monenlaista täällä, on tullut näitä uusia hoitajia ja työyhteisöasiakin. Että miten on totuttu kertomaan asioista? Ohjataanko, neuvoitaanko vai sanotaanko fiksusti vai jollakin määrättyllä töksöllä tavalla. Mutta kuitenkin sellainen luottavainen ja arvostava toisia kohtaan, eli kysytään kollegaltakin apua ja neuvoja ja keskustellaan. Mut ei ne tilanteet nyt aina ihan mee. Tehdään töitä sen eteen nytkin.”

Vaikeudet vuorovaikutussuhteissa olivat myös hankaloittaneet esimiesten työtä. Osastonhoitajat kokivat juttujen paisuvan herkästi isoiksi ja heidän olevan vaikea päästä alkusyiden juurille. Tässä kohtaa vuorovaikutuksellisuutta ei ymmärretty vaikeuksien takana olevana kompleksisena ilmiönä (Poole 2004; Stacey 20011; Hanén 2017) vaan keinona ratkoa tyhjästä ilmestyneitä pulmia. Staceyn perään kuuluttamaa responsiivisuutta päivittäisten ongelmien käsittelyssä ei aineistosta löytynyt, vaan ongelmiin tartuttiin vasta, kun ne olivat kyteneet työyhteisöissä jonkin aikaa. Tähän liittyy mielestäni kiinteästi työntekijöiden palautteet siitä, että esimiehet eivät olleet heidän mielestään tarpeeksi työyhteisöissä läsnä. Esimiehillä ei puolestaan ollut selkeää, yhtenäistä käsitystä siitä, mitä

läsnäololla tarkoitettiin. Muutama esimies oli opetellut tietoisesti tulkitsemaan ihmisten eleitä, helpottaakseen asioiden tulkintaa:

”Ei kai se auta kuin puhua ja puhua ja puhua. Että se asia pitää ottaa aina vaan agendalle, että jos sä lakaset sen maton alle niin ei se siitä kyllä muutu. Että se vaatii sellasta, kyllähän siinä saa sellasen niuhon ja minkä maineen mutta kissa on vaan nostettava pöydälle. Koska sitten taas mennään niihin arvoihin ja niihin, että ne on kuitenkin niitä arvoja se potilaan hyvä hoito ja potilaan kunnioittaminen.”

Esimiehet olivat koittaneet edistää vuorovaikutuksellisuutta ohjaamalla osastotuntien keskustelua dialogisemmaksi ja kokoamalla ihmisiä herkästi yhteen puhumaan vaikeista asioista. Näitä yksiköitä oli tuettu organisaation puolesta myös erilaisilla työnohjauksilla ja sovitteluprosesseilla. Pikkuhiljaa kehitystä oli tapahtunutkin ja yksiköissä oli opittu nostamaan asioita keskusteluun:

” Mutta sitten on tietysti tietyt ihmiset jotka tuo asian esille mutta sitä ei saa käsitellä/siitä puhua. On sitten esimiehen rohkeudesta kiinni, mutta niitä asioita on sitten vaan otettava puheeksi. Ihmiset pelkäävät silmätikuksi joutumista, joko ongelmia aiheuttavan kollegan tai muiden kollegoiden edessä. Koetaan ettei sitä tukea itse saada tarpeeksi. Sellainen sosiaalinen paine niin kun. Mutta koko ajan enemmän ja enemmän suhtaudutaan avoimemmin asioihin. Alkusyyn löytäminen on aina yhtä vaikeaa, vaikka työkokemustakin on. Niin helppoja asioita tai niin taitava ei ole kysymysten tekemisessä, että se perussyy löytyisi. Myös aika loppuu aina kesken.”

Viestintä koettiin tarinoissa tärkeäksi osaksi esimiehen työtä, mutta myös vaikeaksi. Haastateltavat olivat myös miettineet palautteen antamisen kulttuuria omissa yksiköissään. Palautetta annettiin yleisesti yksiköissä vähän ja sen antaminen koettiin hankalaksi niin hoitajien kuin työntekijän ja esimiehen välilläkin:

” [...] jos joutuu puuttumaan johonkin epäasialliseen käyttäytymiseen eli niin kun antamaan sitä korvaavaa palautetta. Se ei, sillä hetkellä tunnut hyvältä siitä antajasta eikä vastaanottajastakaan mutta pitkällä aikavälillä sitten huomaa, miten sillä on ollut vaikutusta sen ihmisen toimintaan. Valtaosa ihmisistä haluaa parantaa sitä toimintaansa. Ei kukaan kai oikein halua olla se joka ei pärjää.”

Yhdessä yksikössä oli käynnissä positiivisen palautteen antamiseen liittyvä hanke, jonka tavoitteena oli palautteen antamisen lisääminen hoitajien kesken.

Muutos nousi esimiesten kertomuksissa esiin monessa eri kohtaa. He näkivät muutoksen asiana, jota kohti voidaan ihmisiä johdattaa, mutta ei väkisin viedä. Muutos nähtiin myös tilanteissa, joissa esimies vaihtuu:

”Eihän esimies voi mennä ja sanoo et mä oon nyt tällainen ja organisaation pitää muuttua, kun mä olen tällainen. Vaan sehän on vuorovaikutusta. Ja tavallaan molemmiin puolin pitää katsoa, että mikä tälle yksikölle on se paras ja mennä itseensä, koska esimiestyötäkin voi tehdä niin monella tapaa...Mut se on sitä, miten pystyy itseään muuttamaan. Välillä se on sitä niinku avioliitto, että molempien täytyy tulla vähän vastaan ja miettiä miten toimitaan”

Muutoksen sietämisessä koettiin olevan yksikkökohtaisia eroja, jotka osittain selittyivät toimintaympäristöjen eroilla. Osassa yksiköitä ajateltiin olevan enemmän keskustelua, vastaan panemista ja asian puintia muutoksen edessä, varsinkin esimiehen vaihtuessa:

”Kai mä voisin kuvitella, on ne tietyt asiat aina mitä pitää hoitaa. Mutta ei voi ajatella, että yksikön asiat ratkeaa, kun vaihdetaan esimiestä. Mutta onhan se aina iso muutos.”

”Muutokset on aina menneet aika rauhallisesti ja niihin on jollain tasolla pystynyt valmistautumaan, mut eihän ne tietysti minun mieleni mukaan ole menneet eikä ole ollut tarvettakaan. Mut sitä ei voi aina ääneen sanoa, vaan se paikka missä niistä asioista purnataan pitää esimiehen valita varsin tarkasti.”

Haastattelujen perusteella ei saatu yhtenäistä kuvaa siitä, mitkä asiat olisivat yksiselitteisesti ammatti-identiteetin muotoutumisen taustalla, vaan siihen tuntui vaikuttaneen monet, satunnaiset asiat. Näitä olivat muun muassa se miten päätyi esimiesuralle, identiteettityöhön saatu tuki, kokemukset erilaisista organisaatioista ja kyky reflektoida sekä omat opinnot ja oppiminen uran aikana omassa työssä. Ammatti-identiteetin kehittyminen ei siis ollut systemaattista, lineaarista eikä sitä pystynyt ennalta täysin suunnittelemaan. Satunnaisilla tapahtumilla näytti olevan suurempi merkitys kuin esimiehen omilla pyrkimyksillä kehittää itseään. Ammatti-identiteetti näytti myös olevan kiinteästi sidoksissa ihmisen omaan persoonaan ja näin ollen hyvin yksilöllinen. Tietenkin tutkijana ei pääse tarkastelemaan esimiesten roolia niissä tilanteissa missä he esiintyvät alaistensa edessä ja siksi mielikuva heistä saattaa haastattelutilanteessa muodostua erilaiseksi kuin minä se työtilanteessa oikeasti on.

Koska esimiehet tunnistivat oman organisaationsa kulttuurista lähtöisin olevia ilmiöitä hyvin huonosti, eivät he myöskään kyenneet muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta analysoimaan organisaatiokulttuurin vaikutuksia oman ammatti-identiteettinsä muodostumiseen. Vaikutti siltä, että esimiehet olivat liian sisällä omissa organisaatioissaan nähdäkseen kulttuurin vaikutuksia. Vain muutama heistä oli työskennellyt toisessa organisaatiossa esimiehenä. Heidän ymmärryksensä organisaatiokulttuurista oli paljon laajempi:

” [...] siellä ei ollut niin kun minkäänlaista kunnioitusta esimiestä kohtaan. Se kulttuuri oli niin vääränlainen enkä sille määränsä enempää voinut tehdä. Ehkä se oli sellaista henkilökunnan ahdistustakin muuttuvaa tilannetta kohtaan. Se meni nahkan alle ja tunteisiinkin ihan tosissaan. Ihan alkuvaiheessa kyseenalais-tettiin mun valintaakin et ”tollasen tyttösen valitsivat, kun ei muuta saaneet”. Eli oli tosi rankkaa ja raskasta. Vaikka esimiehiltä ja kollegoilta sainkin hyvää palautetta ja pärjäsin työssäni. Että sillä kulttuurilla oli tosi iso vaikutus siellä.”

Aineistossa esimiehet olivat eri mieltä myös siitä, kuinka paljon he voivat organisaatiokulttuuriin vaikuttaa. Yhteistä esimiehille oli, että he kaikki kokivat voivansa vaikuttaa siihen jossain määrin ja että vaikuttaminen on hidasta:

” Se organisaatiokulttuuri on mun mielestä huono sana, koska eihän mitään organisaation kulttuuria ole ilman niitä ihmisiä. Organisaatiokulttuuri on ihmisten luomaa, joten miksi siihen ei voisi vaikuttaa? Et siitä tehdään liian iso asia, kun se on osa tätä jokapäiväistä työtä, millä asenteella me tänne tullaan, miten me asioita tehdään? Se on niinku osa sitä normaalia elämää. Mut valitettavasti huomaa, et työmaalla käyttäydytään huonommin kuin vapaa-ajalla ”

”Yksikön historiaa ei voi muuttaa, mutta kulttuuri on eri asia. Esimiehen täytyy pystyä ja voida muuttaa organisaation kulttuuria, jos yksikön toiminta sitä vaatii, jotta homma pyörii. Kulttuuri ei voi olla esteenä toimintatapojen muuttamiselle.”

Isoimmat erot eri organisaatioiden kulttuuriin koettiin olevan tavassa tehdä työtä. Myös osastonhoitajan roolin kerrottiin olevan erilainen eri organisaatioissa. Yksi oli jopa vaihtanut työpaikkaa vaikean organisaatiokulttuurin vuoksi:

”Että sillä kulttuurilla oli tosi iso vaikutus siellä. Aloin sitten lopulta pelätä, että musta tulee samanlainen kuin ne muut enkä enää halunnut olla sellaisessa kulttuurissa mukana ja siksi irtisanouduin ja siirryin tänne.”

Muutamit haastateltavista kokivat aikaisemman roolinsa vaikuttaneen (sairaanhoitaja, kättilö, terveydenhoitaja) identiteettiinsä esimiehenä, mutta osa ei osannut arvioida tapahtumia pitkän aikajänteen vuoksi. Sairaanhoitajan ammatissa toimineilla esiin nousivat pyrkimys hoitaa asioita liikaa toisten puolesta sekä halu hoitaa työntekijöitä. Yksi haastatelluista koki perimmäisten arvojensa olevan peräisin sairaanhoitajan ammatista. Kättilönä toimineet kokivat vahvan ja itsenäisen roolin näkyvän omassa työssään. Myös perhekeskeisyys koettiin kättilön työstä jääneenä tapana ajatella potilaita osana perhettä. Aikaisemman ammatin kulttuurin merkitys oli siis esimiesten mielestä vahvempi esimiehen ammatti-identiteetille kuin sen, missä he toimivat esimiehinä nyt.

Esimiehet näkivät reflektoinnin tärkeänä, omaa identiteettiä tukevana toimintana. Reflektointia tehtiin aktiivisesti ja monella eri tapaa ja sitä yritettiin yksiköissä aktiivisesti lisätä. Sen pohjana käytettiin asiakkailta, esimiehiltä ja työntekijöiltä saatua palautetta. Tärkein reflektointikumppani oli oma kollega. Tarinoissa ainoastaan yksi esimies pohti sitä, mitä mahdollisia motiiveja palautteen antajalla mahtaa olla ja mitä vaikutuksia sillä on hänen tekemiinsä päätöksiin. Muut eivät olleet joko pohtineet organisaatiokulttuurin vaikutuksia tai eivät huomanneet niistä kertoa, minkä voisi ajatella kertovan siitä, että organisaatiokulttuurin vaikutuksia ei pidetty merkittävänä tekijöinä.

Päätöksentekoa helpottavana esimiehet kokivat organisaation ohjeet ja säännöt, joihin oli hyvä tukeutua. Myös lait ja asetukset sekä PSHP:n strategia nähtiin toiminnan linjaamisen taustavoimina, joiden avulla esimiehet pystyivät perustelemaan tekemiään päätöksiä:

”PSHP: n strategia, siinä tulee jo näitä isoja asioita jotka säätelee meidän toimintaa. Ja meidän täytyy ne huomioida. Eli ollaan jokainen aika pieni osa tätä systeemiä. Alun alkaen itsellä ehkä oli ongelmana juuri asioiden juurruttaminen, eli miten niitä saadaan vietyä eteenpäin. Sitten oppi miettimään asiaa yön yli ja etsimään ne perusteet, millä asia saadaan menemään läpi.”

Toisaalta ylempää tulevat linjaukset katsottiin esteenä luovuudelle ja niiden sopivuus omiin näkemyksiin nähtiin tärkeänä asiana:

” eihän sulla ole sellasta vapaan yrittäjän meininkiä ole, että kyllähän ne linjat tulee sieltä ylempää. Kyllä se sillai voi vaikuttaa, että jos ne toimintatavat on hirveen ristiriidassa sun kanssa niin ei siellä jaksa olla. En mä ainakaan hirveesti

jaksa päätä hakata seinään. Mun on vaikeeta olla, jos ne on voimakkaasti ristiriidassa. En mä silloin pysty antamaan itsestäni. Et jos sua niin kun kohdellaan huonosti. Että totta kai mä ymmärrän et on raamit ja on sellaset tietyt, mut sit, jos se organisaatiokulttuuri on jotenkin kauheen jäyhä eikä se anna sulle minkäänlaisia sellaista et sä saat käyttää omaa luovuuttas, tai näin niin kyllä se tappaa. Joku voi jaksaa, mutta mulle se on ainakin kauheen haasteellinen paikka.”

5.3. Esimiehen rooli

Kompleksisuus esiintyi esimiesten kertomuksissa tutkimusaineistossa monin tavoin. Ensinnäkin esimiehet eivät olleet yksimielisiä siitä, mitä esimiehen rooli sisältää. Rooli asiana herätti heissä voimakkaita mielipiteitä ja muutama haastateltavista käyttäytyi tilanteessa jopa kiihtyneesti, kyseenalaistaen muunlaisen ajattelun. Enemmistö esimiehistä oli ehdottomasti sitä mieltä, että erillisiä rooleja ei voi olla, vaan työtä tehdään omalla persoonalla. Oikeus tehdä esimiestyötä jopa kyseenalaistettiin, jos työssään toimii roolissa. Esimiesroolia ei nähty olemassa olevana asiana:

”En oo missään roolissa. Omalla persoonallahan tätä työtä tehdään. Täällä tulee käyttäytyä asiallisesti ja miettiä mitä sanoo. On tärkeitä omalla oma itsensä, vaikuttaa myös siihen luottamukseen mitä työntekijöiltä saa, et on itsensä eikä vedä roolia. Ja myös se, että esimies tekee virheitä, eikä ole täydellinen.”

Pieni osa esimiehistä oli ehdottomasti sitä mieltä, että väli työroolin ja oman minän välillä tulee jokaisen pitää selkeänä. Perusteluina oli, että töissä ja kotona ei voi olla samanlainen ja käsiteltävät asiatkin ovat erilaisia:

”Mä pidän hyvin tiukasti sen, että mun yksityiselämä on mun yksityiselämä ja mä en tuo sitä työpaikalle. Enkä mä halua kaveerata kenenkään kanssa siis niin kun vapaalla. Että mä pidän niin kun täysin ne erillään. Se on ihan mun tietoinen valinta.”

Se, miksi asia herätti niin suuria tunteita, nosti esiin epäilyn, että esimiehet eivät olleet varmoja siitä, pitäisikö heidän olla erillisessä roolissa vai toimia oman persoonansa kautta. Koska reflektointia oli aineiston perusteella kuitenkin tehty runsaasti myös kollegoiden kanssa, oli mielenkiintoista, että tästä asiasta oltiin niin epävarmoja ja erimielisiä.

Aineistossa nousi esiin huoli esimerkkinä toimimisesta ja asioiden esittämisen vaikeudesta eri yhteyksissä esimiesroolista käsin. Esimiehet kokivat joutuvansa jatkuvasti

miettimään tarkoin puheitaan eri ihmisten edessä sekä rooliaan niissä tilanteissa. Myös sähköpostien kirjoittelu oli asia, jonka yhteydessä muutama koki äärimmäistä varovaisuutta, koska ei tiennyt, mihin yhteyteen asti oma viesti voitaisiin kopioida. Samaa mieltä oltiin myös siitä, että esimiehen rooliin liittyy ammattimainen, asiallinen käyttäytyminen, sekä kyky johtaa toimintaa. Oleellista oli toiminnan sujuvuuden turvaaminen sekä hoitajaresurssista huolehtiminen. Pelkästään esimiehen rooli näyttäytyi aineistossa kompleksisena, monitulkintaisena asiana.

Esimiehet kuvailivat tarinoissaan itseään varsin vahvoilla adjektiiveilla, joissa oli hyvin vähän hajontaa. Luettelemiensa piirteiden mukaan he olivat suorapuheisia, suorasukaisia, jämäptejä, oikeudenmukaisia, tasapuolisia ja helposti lähestyttäviä. Ainoastaan yksi kuvasi itseään flexiibelinä, muutoksiin sopeutujana. Kuitenkin tarinoissa nousi esiin, kuinka työntekijät olivat kyseenalaistaneet esimiehen oikeudenmukaisuuden sekä tasapuolisuuden useassa yksikössä. Tarinoissaan esimiehet myös tuskailivat jatkuvaa muutosta ja vaikeuksia reagoida niihin tarvittavalla intensiteetillä ja nopeudella. Aineiston perusteella enemmistöstä esimiehiä tuli kuva autoritäärisinä johtajina, joiden kyky johtaa muutosta oli rajoittunut. Esimiehillä oli kuitenkin muutamassa yksikössä hyvä pyrkimys kehittää keskustelukulttuuria. Autoritäärisen johtamisen keinoin on kuitenkin PSHP:n strategiassa mainittua avointa, vuorovaikutuksellista toimintakulttuuria vaikea luoda (Pirkanmaan sairaanhoitopiirin strategia 2016-2025). Tätä 8 haastatelluista esimiehistä eivät omassa toiminnassaan tunnistanee.

Muutosten määrä, nopeus sekä päällekkäisyys koettiin raskaaksi ja omaa jaksamista kyseenalaistettiin. Muutosjohtaminen nostetaan PSHP:n strategiassa erittäin tärkeäksi, menestystä ohjaavaksi osaksi johtajien työtä. Samassa tekstissä linjataan johtajille annettavaa lisäkoulutusta uusien vaateiden kohtaamisen helpottamiseksi. (Pirkanmaan sairaanhoitopiirin strategia 2016–2025.) Aineiston perusteella ei kuitenkaan näytä siltä, että PSHP olisi onnistunut tukemaan koulutuksella esimiesten osaamista muutosjohtamisen osalta.

Oikeudenmukaisuus nousi yksiköissä esiin työvuorojen sekä lomien suunnittelussa sekä asiantuntijoiden kohtelussa. Oikeudenmukaisuus merkitsi esimiesten mielestä eri asiaa

eri ihmisille ja siksi tasapuolisen kohtelun toteuttaminen oli esimiestyössä haastavaa. Varsinkin työuran alussa esimiehen oikeudenmukaisuutta oli kyseenalaistettu vahvasti.

Kaikki haastatellut esimiehet näkivät itsensä enemmän ihmisten kuin asioiden johtajana. Työntekijöille esimies ei näyttänyt aina läsnäolevana, vaikka esimiehet kokivat olevansa hyvin tavoitettavissa. He olivat saaneet siitä myös runsaasti negatiivista palautetta:

”Mun mielestä on riittänyt, että on läsnä, paikalla. Mutta se ei työntekijä näe palautteen mukaan sitä läsnäoloksi. Toivotaan et olis mukana siinä työssä. Ja kun sitä ei voi olla mukana, kun ei osaa. Siinä pitää sitten kiinnittää huomiota siihen läsnäoloon niissä yhteisissä kahvitilanteissa ja osastokokouksissa tietenkin. Ja sitten sitä päivän päätteeksi läsnä.”

Esimiehet kokivat läsnäolon tavoitettavuudeksi, eivätkä kokeneet fyysisen läsnäolon olevan aina välttämätöntä. Esimerkiksi sähköposteihin vastaaminen, selkeät pelisäännöt tai pelkästään paikalla olo omassa työhuoneessa koettiin riittäväksi. Moni haastateltava kuitenkin nosti tärkeäksi kuuntelemisen taidon ja oli joutunut sitä tietoisesti opettelemaan omassa työssään, vaikka se ei näyttänyt ainakaan läsnäolon osalta vaikuttavan heidän toimintaansa tarpeeksi:

”Kuuntelemaan oppimista on tarvinnut harjoitella. Mielelläni ratkaisisin asiat itse ja heti ja viivyttämättä tietysti niin kuin moni muukin täällä. Ja siihen on pitänyt opetella, ettei jatka toisen ihmisen lausetta loppuun vaan antaa hänen puhua loppuun ja sitten vasta kysyy jotakin. Ja sit kun meillä on kaikilla vielä niin erilainen temperamentti ja toisilla ihmisillä se hitaus on sellainen, ettei millään ehtis kuuntelemaan.”

Tutkimustulosten perusteella voidaankin todeta, että työntekijöiden käsitykset esimiehille antamansa palautteen perusteella, sekä esimiesten omat käsitykset läsnäolosta ja sen tarpeellisuudesta erosivat toisistaan merkittävästi. Työntekijöiden odotukset esimiehiä kohtaan koettiin myös ristiriitaisiksi. Työntekijät toivoivat esimiesten osallistuvan hoitotyöhön, vaikka esimiehet kokivat, ettei heillä ole siihen aikaa eikä myöskään tarvittavia taitoja:

”Ymmärrän oman rajallisuuteni en pysty enkä osaa, mä en oo turvallinen hoitaja. Taidot ei niin kun riitä. Mutta en koe sellasta painetta tai ajattele että mun pitäis osata. Mun täytyy niin kun muulla tavoin tukea ja mahdollistaa se hoitajien toiminta, se on mun rooli.”

Yksi haastatelluista esimiehistä koki painetta hoitotyöhön omien esimiestensä taholta. Haastateltavat ajattelivat, että pystyäkseen hoitamaan menestyneesti omaa työtään tulisi esimiehen olla rohkea sekä rauhallinen, asiallinen ja nöyrä. Päätöksentekoa he kuvailivat organisaatioissaan vaikeaksi ja kompleksiseksi tapahtumaksi. Päätöksentekoa vaikeuttavat toimintaympäristön hektisyys sekä vaikeus ennakoida tulevia tapahtumia. Päätöksiin vaikutetaan myös ylempää organisaatiosta ilman että päätöksentekohetkellä esimiehellä olisi tietoa näistä aikeista:

”[...] esimiehenä vielä se [...] että joutuu faktojen kautta toimimaan, kunnes paljastuukin, että faktojen alta on viety pohja pois tai muuten muutettu kesken kaiken leikin”.

Esimiesten mukaan uusia päätöksiä pitäisi pystyä tekemään sen hetkisin, vajainkin tiedoin. Jatkuvasti tulevat uudet asiat kuitenkin vaikuttavat päätöksentekoon ja tapaan toimia. Ennakoimattomien tapahtumien hallinta koettiin vaikeaksi. Tarinoissa korostettiin myös esimiehen uskallusta tehdä virheitä päätöksenteossa:

”Mutta sit tulee sellasia asioita jotka on monimutkaisia ja niitä on vaikea perustella. Mutta niihin on sitten vaan löydettävä sellainen paras mahdollinen perustelu, millä se asia menee läpi. Kaiken vaikeimmat päätökset on sellasia henkilöihin liittyvät päätökset, jos se ihminen ei itse ymmärrä sitä asiaa.”

Esimiehet olivat yhtä mieltä siitä, että heille annettu palaute ei saa tunteiden kautta vaikuttaa päätöksentekoon. Helppimmaksi nähtiin sellaiset päätökset, joita varten PSHP:ssä oli luotu yhteiset pelisäännöt, muun muassa lomien myöntäminen. Päätöksenteon taustalla nähtiin hyvin usein eri ryhmien, kuten potilaiden, henkilökunnan ja taustaorganisaation intressit, joiden välillä tasapainoilu oli haastavaa:

”Esimiestyö on myös tasapainoilua työntekijän tarpeiden, potilaiden tarpeiden ja PSHP:n edun välillä. Työntekijöiden on välillä vaikeaa ymmärtää tätä.”

Haastateltavien kokemusten mukaan myös työntekijät kyseenalaistivat heidän tekemiään päätöksiä jatkuvasti, varsinkin esimiesuran alkuvaiheessa ja päätöksenteko koettiin hyvin yksinäisenä puuhana:

”Että se on oikeesti totta, että mun päätöksistä ei tarvitse tykätä mutta niiden kautta on vaan toimittava. Että joutuu myöskin tekeen niitä päätöksiä tähän toimintaan liittyen mitkä ei välttämättä miellytä sitten kaikkia osapuolia.”

Yhtenä esimiestyön haasteena esimiehet pitivät työelämän muutosta uuden sukupolven työelämään tulon myötä. Esimiesten mielestä nämä uuden sukupolven edustajat arvottavat työtä eri lailla kuin aikaisemmat sukupolvet, eikä työ ole aina heidän elämässään tärkein asia. Tämä näkyi myös työntekijöiden sitoutumisessa työhön. Heille on aineiston mukaan tyypillistä pidemmät poissaolot töistä ja pätkätöiden tekeminen. Eri sukupolvien välillä nähtiin myös näkemuseroja suhtautumisessa itse työntekoon. Esimerkiksi potilaan perushoidon tasosta heillä oli ristiriitaisia näkemyksiä esimiesten tarinoiden perusteella. Yhdessä tarinassa nousi esiin uuden sukupolven työntekijöiden epärealistiset käsitykset työajoista sekä päätäntävällä oman työn suhteen. Tämän tarinan kertoja korosti toiminnan potilaslähtöisyyttä ja sen merkitystä myös työvuorosuunnittelulle, jota nämä uudet työntekijät eivät kyenneet ymmärtämään. Yhdessä tarinassa uusi sukupolvi nähtiin kehitystyölle myönteisenä, muita neuvovina työntekijöinä. Heidän edukseen mainittiin myös oppimismyönteisyys, sekä halu ottaa haasteita vastaan.

Päätöksenteon ja uuden työntekijäsukupolven lisäksi kompleksisutta esiintyi myös työntekijöiden ja esimiesten välisissä vuorovaikutussuhteissa. Sen lisäksi että työntekijät eivät ymmärtäneet esimiesten taiteilua eri intressien välillä, he eivät esimiesten mielestä kyenneet tarpeeksi keskustelemaan työyksikköä koskevista asioista. Työntekijät olivat haluttomia käsittelemään asioita keskustelemalla, joten tapahtumien alkupisteeseen pääseminen koettiin erittäin vaikeaksi, jollei jopa mahdottomaksi. Ongelmat työyhteisössä kantautuivat esimiehen korviin yleensä jonkun toisen työntekijän kertomana.

Esimiehet kokivat myös itse esimiestyön kuvaamisen vaikeaksi työntekijöille. Työyksiköissä oli kokeiltu työnohjausta, ulkopuolisia konsultteja sekä keskustelukulttuuria

ylläpitäviä kahvihetkiä, mutta silti keskusteleva kulttuuri nähtiin useassa yksikössä lähinnä haaveena:

”Että kyllähän niitä tulkintoja on varmaan niin paljon, kun on ihmisiäkin. Ja jollain tavalla monesti se ajattelumaailma on niin mustavalkoinen, että vaikka sen yrittää kuinka hyvälläkin niin se tulkitaan väärin. Että osa saattaa kokea tavan esittää asia kovinkin hyökkääväksi.”

Esimiehet kokivat, että työntekijät eivät kyenneet tarpeeksi itsereflektointiin tai ymmärtämään esimiesten toimintaa. Osa esimiehistä koki, että alaiset eivät nähneet asioita tarpeeksi laajasti. Alaiset olivat käyttäytyneet myös epäasiallisesti. Oman toimintansa kohdalla esimiehet olivat joutuneet toistuvasti miettimään mitä asioita kellekin organisaatiossa puhuu ja miten tuo asioita esiin niin puhumalla kuin sähköpostitsekin. Näiden lisäksi esimiehet kokivat kompleksiseksi johtaa työntekijöitä oikeaan suuntaan tekemillään päätöksillä:

”Ja miten osaisit olla esimiehenä niin, että johtaisit sitä työntekijää oikeeseen suuntaan niin se on ihan älyttömän vaikeeta. Vaikka tuntisitkin porukkaa. Että jos kaikki pelais samoilla säännöillä ja käyttäis samoja keinoja niin se ei riitä se, että esimies muuttaa itseään alvariinsa, jos työntekijä ei muuta mitään toimintamallia.”

Muutamassa tarinassa koettiin haastavaksi asiantuntijoiden johtaminen, mutta useimpien esimiesten tarinoissa se nähtiin kuitenkin enemmänkin voimavarana. Asiantuntijat nähtiin työn kehittäjinä, asioiden eteenpäin viejinä, jolloin esimies pystyi tukeutumaan heidän asiantuntijuuteensa. Johtaminen oli helppoa ja esimiehet näkivät helpotuksena sen, että heiltä ei enää odotettu substanssiosaamista, kun asiantuntijat hoitivat ne asiat. Asiantuntijoiden johtamista ei koettu yhdessäkään tarinassa uhkana esimiehen vallalle:

”Mun mielestä se on tosi hieno asia, että ihmiset haluaa sitä vastuuta ja viedä asioita eteenpäin. Että enemmänkin vois sitä valtaa jakaa. Mutta en siis koe heitä uhaksi omalle vallalle. Ja on siis asioita joista mä en enää tiedä mitään ja juuri sitä varten on sit näitä asiantuntijoita, joilta voi sit pyytää apua. Se on sellainen vapauttava asia, kun ei tarvii enää kaikkea osata.”

”Ja siinä on just se luottamuksen löytäminen et se esimies ei tuu sinne sen hoitajan tontille, mutta hoitajakaan ei saa tulla esimiehen tontille, vaan tehtäis sellasta hyvää yhteistyötä siinä. Et hän on sen hoitotyön alan asiantuntija. Ja se että se menee eteenpäin ja kehittyy siihen suuntaan, kun se esimies ja se organisaatio haluaa [...]”

Omassa esimiesroolissaan esimiehet näkivät myös piirteitä aikaisemmista ammateistaan. Sairaanhoitajina aikaisemmin toimineet näkivät toiminnassaan edelleen taipumusta huolehtia muiden asioista. Kätilönä aikaisemmin toimineet tunnistivat itsestään perhekeskeisyyden korostamista. Mielenkiintoista oli, että suurin osa esimiehistä näki aikaisemman toimintaympäristönsä ja ammattinsa jollain tavalla erityisenä verrattuna muihin esimiehiin. He kuvailivat itseään tavanomaista nopeampina, suorasukaisempina, tehokkaampina, parempina paineensietokyvyltään, parempina ratkaisemaan nopeita tilanteita jne. Myös omien arvojensa he kertoivat tulevan näiden roolien kautta. Oli siis hämmentävää todeta, että vaikka he pystyivät analysoimaan niitä piirteitä, joita sairaanhoitajan tai kätilön ammatissa tarvittiin kyseisessä organisaatiossa, eivät he kyenneet näkemään näitä piirteitä nykyisessä esimiesroolissaan oman organisaationsa tasolla. Lähinnä esimiehet luettelivat teknisiä tehtäviään ja yleisiä, esimiestyössä tarvittavia ominaisuuksia.

Esimiehet kokivat ahdistavana, että he eivät kyenneet aina viemään edellistä muutosta loppuun, kun seuraava muutos piti jo ottaa käsittelyyn. Lisäksi muutosten laajuutta ja suuntaa oli esimiesten mielestä vaikea hahmottaa. Hahmottamista vaikeutti monimutkainen, erikoissairaanhoitoa ohjaava lainsäädäntö ja jatkuvat organisaation uudelleenjärjestelyt eri hoitojen tuottamisessa. Muutosten ennakointi koettiin usein mahdottomaksi. Työelämää leimaavina piirteinä nähtiin epästabiilius ja asioiden kompleksisuus. Aina muutosta ei kuitenkaan nähty pelkästään huonona asiana:

”Työelämän muutos vaikuttaa sillai, että koko ajan pitää muuttua. Muutos on mahdollisuus. Ehkä se, kun valmistuit niin piti miettiä, että miten sä teet eri paikoissa. Joudut koko ajan pysyyn itsekin kärryillä, se on niin kun sen työn suola. Tykkään siitä.”

Aineistossa useampi kokeneempi esimies muisteli myös esimiestyön muutosta vuosien varrella. Esimiestyön muuttuminen puhtaaksi hallinnolliseksi aikojen kuluessa on aiheuttanut sen, että työntekijät edelleen uskovat, että osa esimiehen työpanoksesta kuuluisi hoitotyöhön. Näin työn muutosta edellisessä yksikössään kuvailee yksi haastatelluista:

”Terveysthuollon toiminnan muutos ja toi hallinnon muutos. Et siellä pienessä sairaalassa tehtiin tosi paljon työtä sen työnkuvan muuttamisessa. Kun mä aloitin osastonhoitajana niin mun toimenkuvasta 40% oli sitä hoitotyötä ja 60% hallintoo. Ja kun mä lopetin siellä niin hallintoo oli se 100%.”

Esimiesten välillä oli runsaasti vaihtelua siinä, mitkä koettiin esimiestehtävän sisällöksi. Osa koki olevansa enemmän mahdollistajia ja toiminnan turvaajia, toiset kokivat itsensä valmentajiksi, ohjaajaksi tai hoitajien tukijaksi. Yhtä mieltä oltiin siitä, että esimiehen rooli sisältää paljon teknistä toteuttamista kuten lomien ja työvuorojen suunnittelua. Henkilökunnan ei katsottu ymmärtävän esimiestyön sisältöä tarpeeksi laajasti ja joskus heidän odotuksensa johtajan roolista ovat kohtuuttomia:

”Kyllä ne jollain tasolla ymmärtävät, mut ei ne sitä kokonaan ymmärrä. Että sen teknisen puolen kyllä. Että pitkään koin huonoa omaatuntoakin siitä, että mä nyt vaan istun tässä, kun näkee et muut menee vauhdilla. Mutta että kyllä siitäkin pääsee eroon. Mutta on se pitkä prosessi.”

Eräässä tarinassa nousi esiin organisaation innostus luoda erilaisia toimintaa todentavia mittareita, joiden tuottamia tuloksia ei kuitenkaan otettu ylemmällä tasolla päätöksenteossa huomioon. Esimerkkinä tästä oli hoitoyksiköiden ylikuormitusraportit kesäsulkujen ajalta, joiden antamaa tietoa ei otettu huomioon henkilöstömitoitusta suunniteltaessa seuraavalle kesälle. Tämä aiheutti esimiehessä suurta tuskastumista siitä, että alaiset kokivat hänen olevan välinpitämätön asian suhteen, vaikka kyse oli ylempien esimiesten haluttomuudesta reagoida tilanteeseen.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän luvun ensimmäisessä osiossa esittelen tämän työn keskeiset johtopäätökset ja pohdin tutkimustulosten merkitystä sosiaali- ja terveyshallintotieteelliselle tutkimukselle. Tarkastelen myös näiden tutkimustulosten suhdetta aikaisempaan tutkimukseen sekä mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Toisessa osiossa pohdin työn luotettavuuteen mahdollisesti vaikuttaneita tekijöitä sekä tutkimuksen eettisiä lähtökohtia.

6.1. Johtopäätökset

Vaikka tässä työssä keskityin ensisijaisesti tarkastelemaan kompleksisuutta kompleksisten responsiivisten vuorovaikutussuhteiden kautta, voi tuloksista löytää viitteitä myös kaaosteorian ytimeen, alkuarvoherkkyyteen. Tällä tarkoitetaan herkkyyttä alkutilanteen tekijöille, joita terveyspalveluissa voivat olla asiakkaat, työntekijät, toimintaympäristö, itse organisaatio ja niin edelleen. Muutos joissakin näissä alkuarvoissa muuttaa lopputulosta merkittävästi. (Lundström 2018.) Tässä työssä ammatti-identiteetin muotoutuminen näyttää tällaisena alkuarvoherkkänä tilanteena, johon vaikuttavat hyvin voimakkaasti satunnaiset tilanteet, kuten esimerkiksi työkokemus, omat esimiehet, tapa jolla työntekijät ovat suhtautuneet uuteen esimieheen sekä tapa jolla esimies on saavuttanut asemansa.

Haastattelujen perusteella en saanut yhtenäistä kuvaa siitä, mitkä asiat olisivat yksiselitteisesti ammatti-identiteetin muotoutumisen taustalla, vaan siihen tuntui vaikuttaneen monet, satunnaisetkin asiat. Ammatti-identiteetin kehittyminen ei siis ollut systemaattista, lineaarista eikä sitä pystynyt ennalta täysin suunnittelemaan. Satunnaisilla tapahtumilla näytti olevan suurempi merkitys kuin esimiehen omilla pyrkimyksillä kehittää itseään. Ammatti-identiteetti näytti myös olevan kiinteästi sidoksissa ihmisen omaan persoonaan ja näin ollen hyvin yksilöllinen.

Kompleksisuutta käsittelevällä luennolla Vaasan yliopistossa opin, että kompleksinen organisaatio luo kompleksisia ongelmia. Niin myös Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä. Tässä työssä kompleksisuutta esiintyi jo siinä, mitä kukin esimies ajattelee ammatti-identiteetin

olevan. Monelle heistä se tarkoitti samaa kuin esimiehen rooli. Esimiehen roolia pystytiinkin varsin kattavasti kuvailemaan niin sisällöltään kuin laadultaankin. Silti aineistossa esiintyi merkittävää erimielisyyttä siitä onko esimiehellä erillinen rooli ja pitäisikö sitä olla.

Kompleksisuutta esiintyi aineistossa myös muutoksen johtamisessa, päätöksenteossa, vuorovaikutussuhteissa, ongelmien ratkaisemisessa, suhteissa muihin ammattikuntiin ja vallan lunastamisessa. Päätöksenteon haasteiksi koettiin jatkuva muutos, vaatimus nopeasta reagoinnista ja päätöksenteon vaikeus vajain tiedoin. Myös ennakoimattomiin tapahtumiin reagointi koettiin haastavaksi. Tämä kompleksisille ilmiöille tyypillinen epälineaarisuus koostuu monimutkaisista yhteyksistä, jolloin voi olla vaikea hahmottaa, mikä oli tapahtuman syy ja mikä seuraus (Stacey 2011: 13). Toimintaan liittyy siis aina yllättävien tilanteiden mahdollisuus. Hanén kertoo näistä yllätyksinä, jotka syntyvät luonnollisesti organisaatioiden kompleksisuuden kautta, eikä niitä pysty välttelemään. (Hanén 2017: 74–75). Tällainen kompleksinen organisaatio ei ole johdettavissa autoritäärisin keinoin, vaan vaatii johtajalta perehtymistä ilmiöiden oikeaan laatuun. Sen esimiehet kokivat erittäin vaikeaksi, mutta eivät ymmärtäneet oman autoritäärisen johtamisensa merkitystä ongelmien ratkaisemisessa.

Tarinoissaan esimiehet tuskailivat jatkuvaa muutosta ja vaikeuksia reagoida niihin tarvittavalla intensiteetillä ja nopeudella. Muutosten määrä, nopeus sekä päällekkäisyys koettiin raskaaksi ja omaa jaksamista kyseenalaistettiin. Muutosjohtaminen nostetaan PSHP:n strategiassa erittäin tärkeäksi, menestystä ohjaavaksi osaksi johtajien työtä. Samassa tekstissä linjataan johtajille annettavaa lisäkoulutusta uusien vaateiden kohtaamisen helpottamiseksi. (Pirkanmaan sairaanhoitopiirin strategia 2016–2025.) Aineiston perusteella ei kuitenkaan näytä siltä, että PSHP olisi onnistunut tukeman esimiesten osaamista tarpeeksi koulutusten avulla, ainakaan muutosjohtamisen osalta.

Suurin aineisto tutkimuksessa kertyi vallan teeman ympärille. Esimiehet kokivat ottavansa vallan tai saavansa sen aseman myötä, vain vähemmistö koki työyhteisön antavan sen esimiehelle. Nämä käsitykset kyvystä ottaa valta itselleen ovat kuitenkin ristiriidassa aikaisempien tutkimusten kanssa. Niiden mukaan valta muodostuu vuorovaikutuksessa

muiden kanssa ja on riippuvainen siitä, miten organisaatiokulttuuri ohjaa vallan jakamista työyhteisössä (Karp & Helgø 2009: 880-884; Niiranen ym 2011: 106; Varis 2012: 108.) Niinpä ei tule yllätyksenä, että eri yksiköiden välillä esiintyi erilaisia tapoja ylläpitää esimiesasemaa ja valtaa. Haastatteluissa koettiin myös, että valtaa oli muillakin kuin vain osastonhoitajilla.

Valta koettiin myös asiaksi jota pitää vaalia, koska muuten työyhteisö ottaa sen esimieheltä pois. Esimiehet joutuivat kohtaamaan vallan jakamiseen liittyviä kysymyksiä ja miettimään milloin valtaa voi jakaa muille ja milloin se tulee pitää omissa käsissä. Vallan käyttöä oli ilmennyt myös esimieskollegoiden välillä siten, että kollegaa ei aina varoitettu tulevista ongelmista tai kaikkea tietoa ei jaettu kollegoiden kesken. Aina ei myöskään uran alussa ollut selvää, mitä esimiehen valtaan ja vastuuseen kuului. Tässä vallankäytössä voidaan nähdä piirteitä pahan emergenssistäkin. Organisaation kannustaessa yksiköitään kilpailemaan, joutuvat esimiehet kilpailemaan keskenään ja salaamaan toisiltaan tietoja.

Esimiesten ammatti-identiteetin muodostuminen on aikaisempien tutkimusten mukaan yhteydessä siihen, kuinka hyvin organisaatiokulttuuri sallii tuon ammatti-identiteetin rakentamisen. Mikäli organisaatiossa on esimerkiksi asioita, joista ei pystytä keskustelemaan, kaventaa se johtajan mahdollisuuksia rakentaa omaa identiteettiään. Tämän työn perusteella tämä liittyy nimenomaan valtaan ja siihen, kuinka hyvin työntekijät vallan esimiehelle antavat. Ottamalla vallan itselleen työntekijät eivät anna esimiehelle oikeutta toimia johtajana. Tässä ilmiössä voidaan nähdä myös piirteitä itseorganisoitumisesta, jolloin organisaatio muokkautuu uusien vaatimusten edessä voidakseen toimia paremmin.

Osastonhoitajat näkivät työnsä yhä vaativampana ja haastavana toimintaympäristön muutosten ennakoimattomuuden vuoksi. Ihmissuhteet ovat näissä kompleksisissa organisaatioissa epälineaarisia ja organisaation dynamiikalla on suuri vaikutus organisaation selviytymiseen sen perustehtävästä (Bovaird 2008). Kertomusten aikana nousi esiin moneen kertaan ihmisten väliset ongelmat ja niiden setviminen. Henkilöstöjohtaminen vei esimiehen arjesta kertomusten mukaan ison osan ja töitään piti priorisoida. Aikaisemmissa tutkimuksissa kompleksisuutta on havaittu erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa, joissa

toimintaympäristö, vuorovaikutussuhteet sekä toimintatavat ovat monimutkaisia (Juuti & Luoma 2009). Myös tässä tutkimuksessa erityisesti vuorovaikutussuhteet näyttäytyvät monitulkintaisina, yhteenkietoutuneina ja vaikeina ymmärtää.

Aineistossa jokaisella esimiehellä oli omat ajatuksensa siitä, mitkä asiat ovat omaan ammatti-identiteettiin eniten vaikuttaneet. Haastatteluissa selkeimmin nousi esiin ammatti-identiteetin kehittymisen kannalta kyky reflektoida omaa toimintaansa. Se koettiin tärkeänä osana omaa työtä ja reflektoinnin oman identiteetin kehittämisen välineenä mainitsi tarinassaan jopa kahdeksan haastateltavaa. Reflektointia tehtiin monella eri tapaa, mutta tärkeimmäksi nousi keskustelut kollegoiden kanssa. Kollegoiden tuki nähtiin aineistossa ylipäättänsä tärkeänä voimavarana, mutta samalla harmiteltiin kollegiaalisuuden vähentymistä ja reflektoinnin määrän laskua viime vuosien aikana.

Paitsi reflektoinnin, esimiehet kokivat myös oppimisen omaa ammatti-identiteettiä muokkaavana tekijänä. Oppiminen erotettiin varsinaisesta kouluttautumisesta työn ohessa tapahtuvana työn oppimisena. Oppiminen koettiin koko työuran kestäväksi ja välttämättömäksi, jotta esimies pysyisi ajan hermolla työssään. Ammatti-identiteettiin vaikuttavana tekijänä nostettiin esiin varsinkin uran alkuaikoina hyvät esimiehet sekä se, oliko ajautunut esimiestyöhön vai hakeutunut siihen aktiivisesti.

Organisaatiokulttuuriin liittyvät ilmiöt, kuten esimiehen kohtelun, näen kompleksisena ilmiöinä, joidenka vaikutukset esimiesten ammatti-identiteettiin ovat monella tavalla yhteen kietoutuneempia kuin useammat esimiehet itse ymmärtävätkään. Tulosten mukaan esimiehet saivat työntekijöiltään palautetta ja se myös koettiin laadultaan epäreiluksi tai jopa loukkaavaksi. Onko jopa niin, että organisaatiot ovat onnistuneet muokkaamaan esimiehistään responsiivisissa vuorovaikutussuhteissa oman näköisensä?

Aineistoon ja sitä kautta tutkimustuloksiin vaikutti vahvasti se, että enemmistö haastateltavista oli ollut samassa työssä vuosikymmenien ajan. Mikäli haastateltavien joukossa olisi ollut enemmän virkaiältään nuorempia tai muissa yksiköissä enemmän työskennelleitä, olisi organisaatiokulttuurin vaikutusten kokeminen ollut melko varmasti

runsaampaa. Tämä näkyi tutkimusaineistossa selkeänä erona muualla työskennelleiden ja samassa yksikössä pitkään olleiden välillä.

Esimiehet kokivat velvollisuudekseen johtaa keskusteluita ja sitä kautta vaikuttaa vuorovaikutuksen kautta muun muassa ongelmien ratkaisemiseen sekä muutosten suunnitteluun. He myös kokivat joskus tulevansa väärin ymmärretyiksi viestiessään työntekijöilleen. Esimiehet eivät kuitenkaan ymmärtäneet sitä, että vuorovaikutusprosessit eivät ole johdettavissa eikä ilmiöiden yhteen kietoutuvuuden vuoksi esimies ei pysty myöskään ohjailemaan niiden lopputulosta (Stacey 2001). Haastatteluissa ei myöskään nousut esiin se, että esimiehet olisivat kiinnittäneet huomioita viestien muokkaantumiseen matkan varrella. Johtajan tehtävänä on kuitenkin saada organisaatio toimimaan tehtävänsä mukaisesti toimimalla osana tätä vuorovaikutuksellisuutta, johtamalla ihmisiä (Laitinen, Jalonen & Stenvall 2014: 80). Mielenkiintoista oli, että esimiehet kokivat johtavansa enemmän ihmisiä kuin asioita, mutta eivät oikein itsekään tienneet, mitä johtaminen pitää sisällään.

Teorian mukaan organisaatiokulttuurin tunteminen antaa johtajalle vinkkejä sen tunnistamiseen, mitä ei tulisi organisaatiossa tehdä ja miten valmistautua mahdollisten ongelmien esiintymiseen. (Huuhka 2010: 93–104; Alvesson 2013: 2–10.) Organisaatiokulttuuria tulisi ymmärtää, koska organisaatiokulttuurin vaikutukset ovat erittäin voimakkaita, eikä ilman sen ymmärtämistä voida ymmärtää yksilöiden tapaa toimia tai tuntea omassa organisaatiossaan (Schein 1991: 46). Tutkimusaineistossa useampi haastateltava nosti esiin kyvyttömyyden ymmärtää niitä tilanteita, mistä ongelmat saavat aikansa. Ongelmien alkulähteille ei päästy, vaikka ihmisten kanssa pyrittiinkin aktiivisesti asioita ratkomaan.

Haastatteluissa esimiehet kertoivat yksikkönsä arvoista varsin vähän ja niitä jouduttiin usein kysymään haastateltavilta erikseen. Arvokeskustelua oli yksiköissä käyty lähinnä kehityskeskusteluissa eikä arvojen katsottu olevan kaikille selkeitä. Esimiehet eivät myöskään eritelleet, olivatko arvot myös heidän työtään ohjaavia arvoja. Pirkanmaan sairaanhoitopiirin ohjeissa strategiassa kuitenkin korostetaan yhteisten arvojen tärkeyttä. (Pirkanmaan sairaanhoitopiirin strategia vuosille 2016-2025).

Selkeästi aineiston kahtia jakava asia tarinoissa oli vuorovaikutuksellisuus. Se myös koettiin haastavaksi asiaksi johtaa. Kompleksisuusteorian yksi keskeinen piirre on vuorovaikutukselliset, responsiiviset prosessit. Teorian mukaan vuorovaikutusta tapahtuu organisaatiossa ihmisten, rakenteiden ja ympäristön välillä, ja sillä on yksilöitä, että toimintaympäristöään muokkaava taipumus (Kernick 2004: 26). Tässä aineistossa tuota organisaatiota ja ihmisiä muokkaavaa voimaa ei kuitenkaan tunnistettu. Vuorovaikuttamista vaikeutti esimiesten mukaan kolmivuorotyö sekä yksikön koko ja sitä kautta mahdottomuus kohdata ihmisiä säännöllisesti. Vuorovaikutuksen ongelmia esiintyi myös eri ammattiryhmien välillä.

Ihmisten väliset vuorovaikutussuhteet ovat organisaatioiden olemassaolon perusta ja ihmiset ovat keskinäisriippuvaisia toisistaan. Tällöin yhden suhde yhteen ihmiseen vaikuttaa koko organisaation toimintaan. Johtaja johtaa tällaisessa organisaatiossa ihmisiä, ei niinkään asioita. Johtajan fyysisellä läsnäololla on suuri merkitys responsiivisuudelle, joka kärsii, jos asioita ei esitetä kasvotusten (Stacey 20011). Tutkimustuloksissa nousi kuitenkin esiin, että esimiehet kokivat läsnäoloksi myös yhteiset säännöt sekä työhuoneen oven pitämisen avoimena, jotta työntekijät pääsevät keskustelemaan halutessaan. He olivat saaneet asiasta myös negatiivista palautetta. Heiltä oli toivottu enemmän läsnäoloa ja he olivatkin aktiivisesti miettineet, mitä läsnäolo on. Fyysisen läsnäolon merkitystä ei ymmärretty siinä mittakaavassa, kun se teorian mukaan olisi tarpeellista responsiivisuudelle. Kyse on myös ilmiöiden kytkeytyneisyydestä ja keskinäisriippuvuudesta, jolloin esimiehen tekemillä päätöksillä siitä, miten läsnäolosta huolehtii, on vaikutusta myös työntekijöiden käyttäytymiseen. (Laitinen ym. 2014: 82) Niiden yhteen kietoutuminen saattaa aiheuttaa täysin yllättäviä ja ennakoimattomia seurauksia, joista esimiehen olisi hyvä olla tietoinen (Hanén 2017: 51).

Kaikki esimiehet eivät kokeneet, että organisaatiokulttuuri olisi vaikuttanut heihin esimiehinä, vaan pitkä ura suojaasi heidän mielestään kulttuurin vaikutuksilta. Tällainen käsitys on mekanistisen maailmankuvan mukainen, eikä vastaa kompleksisuujattelun tapaa hahmottaa maailmaa. Ne esimiehet, joilla oli työkokemusta esimiehenä muissa yksiköissä, näkivät organisaatiokulttuurin vaikutukset selkeämmin nykyisessä yksikössään ja tunnistivat kulttuurin vaikutukset omassa työssään. Nämä esimiehet olivat joutuneet

tekemään tietoisesti töitä identiteettinsä kanssa ja miettimään miten reagoida organisaatiokulttuurin oikealla tavalla. Haastatteluista jäi sellainen kuva, että suurin osa esimiehistä oli liian sisällä oman yksikkönsä organisaatiokulttuurissa pystyäkseen enää arvioimaan sen vaikutuksia omaan toimintaansa.

Haastatteluissa esimiehet kertoivat ammatti-identiteetistään hyvin usein esimiesroolin kautta. He analysoivat esimiestyöhön liittyviä asioita ja kohtaamiaan vaatimuksia, sekä niitä piirteitä, joita pitivät esimiestyössä tärkeinä. Aineiston perusteella esimiesten roolin muodostumisesta ei ole yksimielisyyttä, vaan se nostattaa esimiehissä kovasti tunteita. Aineiston perusteella jäin pohtimaan, eivätkö esimiehet tunnista erillistä esimiehen roolia vai onko heidän ammatti-identiteettinsä muodostunut vuosien varrella niin vahvaksi, että se on muokannut heitä kokonaisuudessaan ihmisinä? Tämä päätelmä selittäisi sen, miksi osa heistä ei tunnista esimiehenä toimiessaan erillistä roolia tai eivät koe sitä tarpeelliseksi.

Tutkimusten mukaan johtajien tulisi johtaa tällaisia kompleksisia organisaatioita jakamalla tehtäviä hierarkiassa alaspäin, osallistaa henkilökuntaa aktiivisesti sekä mahdollistaa itseorganisoituminen ja antaa heille vapautta toimia emergenssin lisäämiseksi. Kaiken esimiestoiminnan taustalla tulisi nähdä vuorovaikutus, jonka kautta esimies saavuttaa työntekijöiden luottamuksen ja arvostuksen. (Marion & Uhl-Bien 2001: 389–418.) Tämän tutkimukseni aineistossa oli piirteitä henkilökunnan osallistamisesta muun muassa asiantuntijajohtajien osalta sekä yrityksistä vaikuttaa vuorovaikutukseen muun muassa ulkopuolisten konsulttien avulla. Esimiehet eivät kuitenkaan kyenneet näkemään responsiivisten vuorovaikutusprosessien merkitystä yksiköidensä toiminnalle.

6.2. Pohdinta

Esimiesten ammatti-identiteetin tutkiminen organisaatiokulttuurin näkökulmasta nousi tutkimuskohteeksi mieltiessäni johtamisen haasteita erikoissairaanhoidon toimintaympäristössä. Kaikilla työelämästä tuntemillani esimiehillä oli hyvin erilainen tapa tehdä töitä, riippumatta koulutustaustasta tai esimiesuran kestosta. Esimiesten ammatti-identiteetti

vaikuttaa kirjallisuuden perusteella vahvasti siihen, millaiset toimintaedellytykset heillä organisaatiossa on. Tässä tutkimuksessa paneuduin siihen, mikä näiden kahden ilmiön välinen kompleksinen suhde toimii ja onko esimiehillä työkaluja hallita näitä monimuotoisia prosesseja.

Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että osa kompleksisista ilmiöistä oli sellaisia, joita esimiehet eivät havainneet tai osanneet tulkita kompleksisiksi. Esimiestyötä ohjasivat vahvasti Pirkanmaan sairaanhoitopiirin strategia ja ohjeet. Tutkimustulokset ovat siis hyvin linjassa Sitran työpajan raportin kanssa, jossa ollaan huolissaan esimiesten kykenemättömyydestä myöntää, tunnistaa ja käsitellä kompleksisia ilmiöitä. Tällainen ymmärtämättömyys katsotaan olevan esteenä organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamiselle, mikä tämän työn tuloksissa näkyy väsymisenä jatkuvaan muutokseen ja kykenemättömyytenä löytää konfliktien alkujuurille. Strategisia tavoitteita ei pystytä toteuttamaan, kun syitä yhteistyöongelmiin ja vuorovaikutuksen puutteeseen ei ymmärretä.

Jo johdannossa viittasin siihen, että kompleksisen ympäristön johtajalta vaaditaan muun muassa läsnäoloa, verkostoitumista, oikeudenmukaisuutta ja luottamusta työntekijöihin. Tutkimustulosteni perusteella läsnäolo sinällään oli kompleksinen ilmiö, koska esimiehet eivät olleet yksimielisiä siitä, mitä läsnäolo on. Myös esimiesten omat ajatukset ja työntekijöiltä saatu palaute olivat ristiriidassa keskenään. Esimiehet panostivat työssään keskustelukulttuuriin, mutta eivät ymmärtäneet omaa osuuttaan tuossa vuorovaikutusprosessissa. Erikoissairaanhoidon esimiehet eivät siis ole valmiita kompleksisen toimintaympäristön johtamiseen kaikilla alueilla. Lisää koulutusta ja omien esimiesten tukea tarvitaan näiden kompleksisten asioiden tunnistamiseen ja näissä ympäristöissä toimimiseen.

Kompleksisuuden ja esimiesten ammatti-identiteetin muodostuminen ilmiönä on kontekstisidonnainen, eikä tämän tutkimuksen tuloksia voi siksi yleistää. Tämän tutkimuksen tulokset auttavat kuitenkin toivottavasti ymmärtämään kompleksisia ilmiötä, sekä siihen vaikuttaneita organisaatiokulttuurista lähtöisin olevia sekä sen ulkopuolisia asioita. Oma kokemukseni esimiestyöstä on ollut oleellinen ilmiön ymmärtämistä edesauttanut tekijä. Erityisesti siitä on ollut apua luottamuksellisen suhteen rakentamisessa haastateltaviin, joka on edellytys hyvän, narratiivisen haastatteluaineiston keräämisessä. Haastateltavat

ovat voineet myös luottaa siihen, että tutkija ymmärtää tarinoiden perusteella mistä ilmiössä on kyse ilman kovin laajaa selontekoa esimiestyöstä tai tutkimuksen kohteena olevasta Pirkanmaan sairaanhoitopiiristä organisaationa.

Tämän työn tekeminen on ollut haastava, mutta paljon opettanut prosessi. Teoreettisen taustan rakentaminen, aineiston kerääminen ja tulosten analysointi ovat muodostaneet rakennelman, jota olen joutunut joka vaiheessa työstämään uudelleen ja se on vaatinut todella paljon työtä. Vielä tuloksia kirjoittaessanikin jouduin palaamaan teoriaosuuden rakenteeseen ja miettimään sen tarkoituksenmukaisuutta. Lisäksi tuossa vaiheessa huomasin, että tutkimuskysymykset eivät tuoneet toivottuja vastauksia aineistosta, joten jouduin muokkaamaan niitä uudelleen. Tutkimuksen narratiivinen luonne on myös aiheuttanut sen, että tutkimuksen luotettavuuden vuoksi omaa asemaa ja ajatuksia on täytynyt tarkasti miettiä, jotta tutkimusaineisto ei vääristyisi. Kokonaisuudessaan tämä työ onnistui kuitenkin mielestäni hyvin ja sen teoreettinen viitekehys antaa pohjan aineiston tarkastelulle kompleksisuusajattelun näkökulmasta.

Mikäli kompleksisuutta haluaisi tarkastella hieman tarkemmin erikoissairaanhoidossa, kohdistaisin huomioni lääkäri-hoitaja-suhteeseen. Jo tämän työn haastatteluissa esimiehet viittasivat vaikeuksiin käydä arvokeskusteluita lääkäreiden kanssa, yhteistyön tekemisen vaikeuksiin sekä vuorovaikutussuhteissa esiintyviin ongelmiin. Miten nämä ilmiöt näkyvät heidän yhteistyössään, mitä ilmiöitä niihin liittyy ja miten lääkärit ja hoitajat asian kokevat? Millaisia ratkaisuja näihin tilanteisiin on saatu?

Vertailevan tutkimuksen kautta olisi mielenkiintoista tutkia tarkemmin, mitä eroja eri sukupolvia edustavien esimiesten ajattelussa on suhteessa organisaatiokulttuurin ja sen kompleksisuuteen. Onko kompleksisten ilmiöiden ymmärtäminen suhteessa työvuosiin, vai onko myös ilmiöiden ymmärtäminen satunnaista? Mikä merkitys on jatkokoulutuksella tai erilaisten toimintaympäristöjen johtamiskokemuksella? Tässä työssä näitä aihepiirejä sivuttiin, mutta tarkempaa jakoa esimiesten virkaiän mukaan ei kuitenkaan tehty.

Koska valta, sen lunastaminen ja ylläpitäminen nousivat isoon rooliin tässä aineistossa, olisi mielenkiintoista tehdä tutkimusta, jossa yhdistettäisiin alaisten, esimiesten ja

ylempien esimiesten näkemyksiä vallasta. Mitä valta on, kuka sen antaa, missä siitä säädetään, miten se menetetään ja mitä jos esimies ei sitä saakaan? Miten näihin asioihin suhtaudutaan erikoissairaanhoidossa ja kuka vallan jakautumisessa loppupeleissä päättää, ja kenelle päätöksenteko pitäisi kuulua? Onko vallan jakaminen joltakin toiselta pois?

Viimeisenä tutkimusaiheena nostaisin esiin sen, millaiset yksikön ominaisuudet määrittävät sen, millainen esimies kuhunkin yksikköön sopii. Moni haastateltava myönsi, että kaikki esimiehet eivät sovi kaikkiin yksiköihin ja että paljon on vaikutusta sillä, miten esimies otetaan vastaan. Olisi kiinnostavaa tietää, ovatko ylemmät esimiehet asioista samaa mieltä, millä tavoin he tuntevat omat yksikkönsä ja valitsevat niihin esimiehet? Vai onko kyseessä kompleksinen ilmiö, jossa ylemmän esimiehen mielipiteisiin vaikuttavat satunnaiset tapahtumat, tai mielikuvat näistä yksiköistä?

Niin kuin tutkimustuloksetkin osoittavat, kompleksisuutta esiintyy paitsi terveyden huollon organisaatioissa, myös laajasti sen eri toiminnoissa. Tämä on ymmärrettävää, kun palveluja tuottavat ihmiset, yhdessä toisten ihmisten kanssa ja vieläpä ihmisille. Kompleksisuus on tutkimuskohteena mielenkiintoinen, monitulkintainen ja ennen kaikkea monesti riippuvainen tutkijan omista ajatuskuvioista. Narratiivinen tutkimustapa antoi tälle työlle vielä omat haasteensa, mutta myös toisaalta mahdollisuuden päästä tulkitsemaan tätä ilmiötä hyvin läheltä esimiesten kautta. Vaikka tämän työn tulokset eivät ole sellaisenaan yleistettävissä, uskon ja toivon, että se antaa myös lukijalle uudenlaisia tapoja tarkastella esimiestyötä, ammatti-identiteettiä ja organisaatiokulttuuria kompleksisina ilmiöinä, joiden vaikutuksia on ennalta lähes mahdotonta arvioida.

LÄHDELUETTELO

- Aarnikoivu, Henrietta (2008). *Esimiehenä arjessa*. Helsinki: WSOYPro.
- Aarva, Kim & Ippo Laitinen (2011). Helsingin kaupungin sosiaaliviraston sopimusyritysten näkemykset arvoverkosta ja lähijohtajien käsitykset verkostotyöstä. Teoksessa: Harri Jalonen, Kim Aarva, Pekka Juntunen, Harri Laihonen, Ippo Laitinen & Antti Lönnqvist. *Arvoverkkoa kokemassa – saaliina tuottavuutta ja innovaatioita*. Kuntaliitto, Acta nro 226, 136-147. Helsinki: Kuntaliitto.
- Ahonen, Helena (2008). *Rehtoreiden kertoma johtajuus ja johtajaidentiteetti*. Väitöskirja. Jyväskylä studies in education, psychology and social research 352. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Alasuutari, Pertti (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. 4.painos. Tampere: Vastapaino.
- Alvesson, Mats (2013). *Understanding organizational culture*. 2.painos. Lontoo: SAGE publications.
- Bella, David (2006). *Emergence and evil*. *Emergence: Complexity and Organization*. 2006 Jun 30, 1-9.
- Boje, David M. (2001). *Narrative methods for organizational & communication research*. London: SAGE Publications.
- Bovaird, Tony (2008). *Emergent Strategic Management and Planning Mechanisms in Complex Adaptive Systems. The case of the UK Best Value initiative*. *Public Management Review* 10, 319-340.
- Browning, Larry & Thierry Boudès (2005). *The use of narrative to understand and respond to complexity: A comparative analysis of the Cynefin and Weickian models*. *E:CO Issue 7: 3-4*, 32-39.
- Clarke, Nicholas (2013). *Model of complexity leadership development*. *Human Resource Development International* 16: 2, 135–150.
- Delmesteri, Giuseppe (2006). *Streams of inconsistent institutional influences: Middle managers as carriers of multiple identities*. *Human Relations* 59: 11, 1515-1541.
- Demers, Christiane (2007). *Organizational Change Theories - A Synthesis*. Los Angeles: SAGE Publications.
- DeRue, Scott, Susan Ashford & Natalie Cotton (2009). *Assuming the mantle: Unpacking the process by which individuals internalize a leader identity*. Teoksessa: Laura Roberts & Jane Dutton (Toim.) *Exploring Positive Identities and Organizations: Building a Theoretical and Research Foundation*. New York: Routledge.

- Doz, Yves, Eeva Hellsröm, Mikko Kosonen, Jenna Lähdesmäki & Keeley Wilson (2017). Reflection on the “leadership under complexity” workshop. SITRA working papers. www.sitra.fi/julkaisut/leadership-under-complexity-tyopajan-satoa/.
- Dutton; Roberts & Jane (Toim.) (2009). Exploring Positive Identities and Organizations: Building a Theoretical and Research Foundation. New York: Routledge.
- Eteläpelto, Anneli, Kaija Collin & Jaana Saarinen (toim.) (2007). Työ, identiteetti ja oppiminen. Helsinki: WSOYPro.
- Eteläpelto Anneli & Katja Vähäsantanen (2010). Ammatillinen identiteetti persoonallisena ja sosiaalisena konstruktiona. Teoksessa: Asunmaa Tuuli & Pekka Räihä (toim.) Samalta viivalta 4. Valtakunnallisen kasvatusalan valintayhteistyöverkoston (VAKAVA) kirjallisen kokoon aineisto 2010. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Hanén, Tom (2017). Yllätyksen edessä. Kompleksisuusteoreettinen tulkinta yllättävien ja dynaamisten tilanteiden johtamisesta. Väitöskirja. Maanpuolustuskorkeakoulu julkaisusarja 1: tutkimuksia nro 11. Helsinki.
- Hanén, Tom & Harri Raisio (2017). Kompleksisuustieteet sotatieteellisessä tutkimuksessa – järkevä suunta vai harhapolku? Tiede ja ase 2017, vol. 75, 100-123. Saatavissa 14.2.2018: <https://journal.fi/ta/article/view/67726>.
- Heikkinen, Hannu L. T. (2010). Narratiivinen tutkimus -todellisuus kertomuksina. Teoksessa: Ikkunoita tutkimusmetodeihin 3, 143-159. Toim. Juhani Aaltola & Raine Valli. 3. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2007). Tutki ja kirjoita. 13. painos. Helsinki: Tammi.
- Hongisto, Leena, palvelussuhdepäällikkö. Esimies työnantajan edustajana. Pirkanmaan sairaanhoitopiirin esimieskoulutus 24.11.2016.
- Huuhka, Maisa (2010). Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Hyvärinen, Matti & Varpu Löyttyniemi (2005). Kerronnallinen haastattelu. Teoksessa: Johanna Ruusuvoori & Liisa Tiittula (toim.). Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.
- Hyvärinen, Sanna (2016). Monta polkua johtajuuteen. Naisjohtajien urakertomuksia. Väitöskirja. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Hänninen Vilma (2010). Narratiivisen tutkimuksen käytäntöjä. Teoksessa: Ikkunoita tutkimusmetodeihin 3, 160-177. Toim. Juhani Aaltola & Raine Valli. Jyväskylä: PS-kustannus.

- Jalonen, Harri (2006). Kompleksisuusteoreettinen tulkinta hallinnollisen tehokkuuden ja luovuuden yhteensovittamisesta kunnallisen päätöksenteon valmistelutyössä. Väitöskirja. Julkaisu 693. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.
- Janhonen, Sirpa & Merja Nikkonen (toim.) (2001). Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Helsinki: WSOY.
- Jenkins, Richard (2004). Social identity. 4.painos. London: Routledge.
- Joseph, John E. (2004). Language and identity. National, ethnic and religious. New York: Palgrave Macmillan.
- Juuti, Pauli & Mikko Luoma (2009). Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Helsinki: Otava.
- Järvinen, Pekka (2005). Ammattina esimies. Helsinki: WSOY.
- Kananen, Jorma (2017). Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä ammattikorkeakoulun julkaisuja 233. Jyväskylä.
- Karp, Tom & Thomas I.T. Helgø (2009). Leadership as identity construction: the act of leading people in organisations: A perspective from the complexity sciences. Journal of management development, VOL 28, 10, 886-896. Emerald Group Publishing.
- Kaski, Satu & Tuula Kiander (2007). Minä johtajana -itsetuntemuksesta toimivaan johtajuuteen. Helsinki: Edita.
- Kernick, David (2002). The demise of linearity in managing health services: a call for post normal health care. Journal of Health Services Research & Policy Vol 7 No 2, 2002: 121–124.
- Kernick, David (toim.) (2004). Complexity and Healthcare Organization: A View from the Street. Oxford: Radcliffe Medical Press.
- Klijn, Erik-Hans (2008). Complexity Theory and Public Administration: What's New? Key concepts in complexity theory compared to their counterparts in public administration research. Public Management review, volume 10, 299-317.
- Kipral, Simone (2004). Researching work identities in a European context. Career Development international 9:3, 199-220.
- Kivelä, Juhani (2010). Valtiokonsernin talousohjauksen tila -tuki vai taakka? Väitöskirja. Acta Electronica Universitatis Tamperensis 937. Tampere: Tampereen yliopisto.
- KvaliMot (2017). Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Menetelmämaopetuksen tietovaranto. Narratiiviset tarkastelutavat. Luettavissa 12.10.2017: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>.

- Laitinen, Ilpo, Harri Jalonen & Jari Stenvall (2014). Se toimii sittenkin. Kohti organisatitotutkimuksen pragmaattista kompleksisuusteoriaa. Tutun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 42. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.
- Lindell, Juha (2017). Muutosjohtajuuden pirullinen puoli. Väitöskirja. Acta Wasaensia 375 sosiaali- ja terveyshallintotiede. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Lundström, Niklas (2015). Aluekehittämisen pirullinen peli. Väitöskirja. Acta Wasaensia 326 aluetiede 14. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Lundström, Niklas (2018). Johtajana kaaoksen reunalla. Vaasan yliopiston luennot 11.4.2018. Vaasan yliopisto.
- Marion, Russ & Mary Uhl-Bien (2001). Leadership in complex organizations. *The Leadership Quarterly* 12 (2001), 389-418.
- Morrison, Keith (2010). Complexity theory, school leadership and management: questions for theory and practice. *Educational Management Administration & Leadership* 38(3) 374–393. United Kingdom: SAGE Publications.
- Mowles, Chris, Anna van der Gaag & Jane Fox (2010). The practice of complexity: Review, change and service improvement in an NHS department. *Journal of Health Organization and Management*, Vol. 24, Issue: 2, 127-144.
- Mäki, Annastiina (2017). Johtajuuskulttuuri -teorioiden, tekojen ja tulkintojen tihentymä. Tutkimus johtajuuskulttuurin olemuksesta ja kehittymisestä asiantuntijaorganisaatiossa. Väitöskirja. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Niiranen, Vuokko, Riitta Seppänen-Järvelä, Merja Sinkkonen & Pirkko Vartiainen (2011). Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus.
- Nivala, Veijo (2006). Näkökulmia julkisen sektorin johtamiseen ja johtamisen kehittämiseen. Teoksessa: Juuti Pauli (toim.) *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Helsinki: Otava.
- Pirkanmaan sairaanhoitopiirin strategia vuosille 2016-2025 (2016). Saatavissa 27.4. 2018: https://www.tays.fi/fi-FI/Sairaanhoitopiiri/Toiminta_ja_talous/Strategia.
- Polkinghorne, Donald. E. (2007). Validity Issues in Narrative Research. *Qualitative Inquiry*, 13(4), 471–486.
- Puustinen, Alisa (2017). Voiko verkostoa johtaa? Tapaustutkimus sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoimintaalueen hallinnan yhteenkietoutuneesta luonteesta. Publications of the University of Eastern Finland. Dissertations in Social Sciences and Business Studies No 149. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto.

- Raisio, Harri (2010). Embracing the wickedness of health care: Essays on reforms, wicked problems and public deliberation. Väitöskirja. Acta Wasaensia 228. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Raisio Harri & Susanna Gardemeister (2016). Keskusteluja kompleksisuudesta. Vaasan yliopisto. www.univaasa.fi/fi/sites/kompleksisuus.
- Richardson, Kurt & Paul Cilliers (2001). Special Editors' Introduction: What Is Complexity Science? A View from Different Directions. EMERGENCE, 3(1), 5–23.
- Riessman, Catherine (2008). Narrative methods for the human sciences. Los Angeles: SAGE Publications.
- Ronkainen, Suvi, Leila Pehkonen, Sari Lindblom-Ylänne & Eija Paavilainen (2001). Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: WSOYpro.
- Ruohotie, Pekka (2006). Minäkäsityksen ja -identiteetin muuttuminen johtamisen tavoitteena. Teoksessa: Teoksessa: Juuti Pauli (toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki: Otava.
- Schein, Edgar (1991). Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. 3.painos. Helsinki: Weilin + Göös.
- Senge, Peter M. (2006) The fifth discipline. The art and practice of the learning organization. Newyork: Doubleday.
- Sivistyssanakirja. Luettavissa 18.10.2017: www.suomisanakirja.fi/identiteetti.
- Spehar, Ivan, Jan Frich & Lars Kjekshus (2015). Professional identity and role transitions in clinical managers. Journal of Health Organization and Management 29: 3, 353-366.
- Stacey, Ralph & Douglas Griffin (toim.) (2006). Complexity and the experience of managing public sector organizations. London: Routledge.
- Stacey, Ralph (2010). Complexity and organizational reality : uncertainty and the need to rethink management after the collapse of investment capitalism. London: Routledge.
- Stacey, Ralph D. (2011). Strategic Management and Organizational Dynamics. The challenge of complexity. Essex: Pearson Education.
- Strandman, Kristiina (2009). "Se vain ilmestyi" -vuorovaikutukseen perustuva strategian viestintä kuntaorganisaatiossa. Acta Universitatis Lapponiensis 168. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Sydänmaalakka, Pentti (2015). Älykäs julkinen Johtaminen. Helsinki: Talentum.

- Teisman, Geert R. & Erik-Hans Klijn (2008). Complexity theory and public management: An introduction. *Public Management Review* 10, 287-297.
- Uhl-Bien Mary & Michael Arena (2017). Complexity leadership: Enabling people and organizations for adaptability. *Organizational Dynamics*, Volume 46, Issue 1, 2017, 9-20.
- Varis, Keijo (2012). Organisaatiokulttuurin ja johtajuusidentiteetin merkitys matriisior-
ganisaatiomuutoksessa. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Vartiainen, Pirkko, Seija Ollila, Harri Raisio & Juha Lindell (2013). Johtajana kaaoksen
reunalla. Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista? Helsinki: Gaudeamus.
- Vartiainen, Pirkko, Harri Raisio & Niklas Lundström (2016). Kompleksisuuden johtami-
nen – kohti uutta ymmärrystä. Teoksessa: Syväjärvi Antti & Ville Pietiläinen
(toim.). Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveystoiminta. Tampere: Tampere
University Press.
- Vesterinen, Pirkko (2006). Huomisen johtamisen kynnyksellä. Teoksessa: Juuti Pauli
(toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki: Otava.
- Viinamäki, Olli-Pekka (2008). Julkisen sektorin arvoympäristön kompleksisuus. Tutki-
mus julkisten organisaatioiden arvojen, johtamisteorioiden ja arvojohtajuuden eri-
tyisyydestä. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 283. Hallintotiede 35.
Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Vilka, Hanna (2015). Tutki ja kehitä. 4.painos. Helsinki: Tammi.
- Wheatley, Margaret J. (2009). Leadership and the new science: Discovering order in a
chaotic world. 3.painos. San Francisco: Berrett-Koehle Publishers.

LIITE 1. Haastattelu/analyysiteemat

- haastateltavan työkokemus esimiehenä, työkokemus ko. yksikössä esimiehenä
- mitä asioita ammatti-identiteetti esimiesten mielestä sisältää?
- mitkä asiat ovat esimiesten mielestä vaikuttaneet heidän ammatti-identiteettinsä muodostumiseen?
- mitä organisaatiokulttuurin piirteitä esimiehet nostavat esiin ammatti-identiteettiin vaikuttavina asioina? (arvot, asenteet, normit, valta,)
- miten esimiehet ovat itse pyrkineet vaikuttamaan omaan ammatti-identiteettiinsä?
- miten esimiehet kokevat onnistuneensa vaikuttamaan ammatti-identiteettinsä kehittämiseen?
- miten ammatti-identiteetin kehittymiseen kompleksisuus näkyy haastateltavien tarinoissa