

LÄHIJOHTAJUUS
TERVEYDENHUOLLOSSA
- ESIMIESTYÖN KEHITTÄMINEN
LAPIN SAIRAANHOITOPIIRISSÄ

Pro Gradu -tutkielma

Katri Vuopionperä

0163688

Kasvatustieteiden tiedekunta

Kasvatustiede

Professori Esa Poikela

Kevät 2013

Lapin yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta

Työn nimi: Lähijohtajuus terveydenhuollossa – esimiestyön kehittäminen Lapin sairaanhoitopiirissä

Tekijä: Katri Vuopionperä

Koulutusohjelma/oppiaine: Kasvatustiede

Työn laji: Pro gradu -työ_x_ Laudaturtyö__ Lisensiaatintyö__

Sivumäärä: 116 + 2

Vuosi: Kevät 2013

Tiivistelmä:

Tutkielmani käsittelee lähijohtajuuden muutosta ja sitä kuinka lähijohtajat kokevat tähän liittyvät muutospaineet. Tutkimukseni alkuolettamuksena on ollut lähijohtajuuden muuttuminen ennen kaikkea kehittämistä ajatellen. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää niitä asioita, joita lähijohtajat pitävät tärkeinä kehittämisen paikkoina, niin omassa johtajuudessa, työn kehittämisessä kuin myös koko organisaation kehittämisessä.

Tutkielma on laadullinen tapaustutkimus, jonka aineiston olen kerännyt Lapin keskussairaalassa työskenteleviltä lähijohtajilta. Tutkimukseni tapaus käsittää näin ollen kyseisen sairaalaympäristön. Aineisto sisältää kuusi kyselylomake vastausta sekä kuusi puoli-strukturoitua haastattelua. Aineiston analyysissä olen käyttänyt teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä. Tässä käsitteet nousevat aineistosta, mutta analyysin tukena voidaan käyttää aiempaa teoreettista tietämystä.

Tutkimukseni tulos osoitti, että lähijohtajat kokevat lähijohtajuuden muuttuneen jo muutamia vuosia taaksepäin katsottaessa. Lähijohtajan ei koettu enää olevan aiempaan tapaan lähellä potilastyöntekijöitä, vaan hänen asemastaan on tullut ennen kaikkea hallinnollinen. Suurimpina muutoksina lähijohtajan asemassa koettiin lisääntynyt kehittäminen ja erilaisten projektien ja hankkeiden parissa työskentely.

Tulevaisuutta ajatellen, olisi tärkeää tarkastella organisaation johtamisosaamista tietyn väliajoin, jolloin saadaan selville johtamisen haasteet. Näin pystyttäisiin esimerkiksi koulutuksen keinoin vastaamaan niihin kehittymistarpeisiin, joiden parissa lähijohtajat tiettyinä aikoina kamppailevat.

Avainsanat: Lähijohtajuus, oppiminen, osaamisen johtaminen, kehittäminen

Muita tietoja:

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi_x_

Suostun tutkielman luovuttamiseen Lapin maakuntakirjastossa käytettäväksi_x_

(vain Lappia koskevat)

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO.....	5
2 TERVEYDENHUOLLON JOHTAMISEN MUUTTUMINEN.....	7
2.1 Johtamisen muutos.....	7
2.2 Lähijohtajan muuttunut asema terveydenhuollossa.....	11
2.3 Lähijohtamisen tutkimus terveydenhuollossa.....	15
3 ORGANISAATIOTEORIAT JA JOHTAMINEN.....	18
3.1 Byrokraattinen organisaatio.....	19
3.2 Professionaalinen organisaatio.....	22
3.3 Oppiva organisaatio.....	24
3.4 Henkilöstöjohtaminen.....	26
3.4.1 Henkilöstövoimavarojen johtaminen, HRM.....	29
3.4.2 Strateginen henkilöstöjohtaminen, SHRM.....	31
3.4.3 Henkilöstöstrategia ja esimiestyö.....	32
4 ORGANISAATION OPPIMINEN JA OSAAMISEN JOHTAMINEN.....	35
4.1 Organisationaalisen oppimisen lähtökohdat.....	36
4.2 Osaamisen johtaminen.....	44
4.2.1 Suorituksen johtaminen - esimiestyön lähtökohta.....	44
4.2.2 Tiedon johtaminen - organisationaalisen tiedon luominen.....	45
4.2.3 Oppimisen johtaminen - esimerkkinä kehityskeskustelu.....	49
4.3 Yhteenveto – osaamisen johtaminen.....	52
5 TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	55
5.1 Laadullinen tapaustutkimus.....	55
5.2 Tutkimusaineisto.....	57
5.3 Tutkimuskohde ja analyysi.....	62

6 AINEISTON ANALYYSIN TULOKSET	69
6.1 Lähijohtajien johtamisen kehittämistarpeet.....	69
6.2 Henkilökohtaiset johtamisen kehittymisen tarpeet.....	72
6.3 Lähijohtajien näkemykset työn kehittämistarpeista.....	73
6.4 Lähijohtajien kokemukset työyhteisön kehittämistarpeista.....	76
6.5 Yhteenveto.....	84
7 TERVEYDENHUOLLON LÄHIJOHTAJUUDEN KEHITTÄMINEN.....	86
7.1 Lähijohtajan roolin muutos.....	86
7.2 Henkilöstön ja organisaation kehittäminen.....	89
7.3 Oppimisen johtaminen.....	93
7.4 Yhteiskuntamuutoksen tuomat haasteet lähijohtajuuteen.....	97
7.5 Lähijohtajien kokemukset lähijohtajuuden muutoksesta.....	100
7.6 Tutkimustulosten yhteenveto.....	102
8 POHDINTA.....	104
8.1 Luotettavuus ja eettisyys.....	104
LÄHTEET.....	108

LIITTEET

Liite 1 Kysely – ja haastattelulomake

1 JOHDANTO

Johtamisen haasteet ovat kasvaneet viime vuosikymmenien aikana terveydenhuollossa. Lähijohtajan tulee olla moni ammatillinen taituri monella sektorilla. Huolenaiheita terveydenhuollossa luo taloudellisten resurssien hupeneminen, teknologian kehitys, tiedon nopea kasvu ja uusiutuminen sekä työvoiman saatavuus ja pysyvyys.

Työelämä muuttuu ja luo vaatimuksia esimiestyölle. Lähiesimiehet ovat jääneet niin sanotusti puun ja kuoren väliin, jolloin heidän täytyy keinotella ylemmän johdon vaatimusten ja alaisten toiveiden välillä. Nykypäivän muutokset, projektit ja hankkeet ovat suurimmaksi osaksi esimiesten vastuulla. Heidän täytyy saada oma henkilökunta niihin mukaan ja saada heidät ymmärtämään miksi muutokset ovat tärkeitä sekä saamaan heidät sitoutumaan muutoksiin.

Tässä tutkimuksessa tarkastelen lähiesimiesten muuttunutta asemaa ja heidän selviämistään arjesta *oppimisen, tiedon ja osaamisen kehittämisen näkökulmasta*. Tavoitteeni on tuottaa tietoa Lapin keskussairaalassa työskentelevien lähiesimiesten haasteista ja keinoista kehittää niin johtajuutta, työntekijöitä kuin koko organisaatiota. Toisin sanoen tutkimukseni kohteena on lähijohtaminen ja -johtajuus.

Lähtökohtana ovat johtamisen eri teoriat. Työelämä elää jatkuva muutoksen kourissa, jolloin tarvitaan myös johtamistapojen muutosta. Nykyisin esimiehen odotetaan olevan enemmän valmentava ja opastava esimies kuin käskyttävä ja ohjeita jakeleva diktaattori. Hyödynnän myös eri organisaatioteorioita, sillä eri tavoin toimivissa organisaatiorakenteissa odotetaan erilaista johtamista. Empiirisen aineiston keräsin Lapin keskussairaalassa työskenteleviltä lähiesimiehiltä avoimilla kyselylomakkeilla sekä puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla.

Tiedon määrän lisääntyminen lisää organisaatioille vaateita pysyä yhteiskuntakehityksen matkassa, jolloin organisaatioissa työskentelevien osaamistaso on se kilpailutekijä, jolla organisaatio pärjää. Lähiesimiehen tehtävänä on pitää huolta niin

itsensä kuin myös työntekijöidensä osaamistasosta, jotta he eivät pääse epäpätevöitymään työtehtävissään. Lähiesimiehestä onkin tullut yhä enemmän osaamisen ja oppimisen johtaja. Työkaluna työntekijöiden osaamistason selvittelyssä lähiesimiehillä ovat kehityskeskustelut, joissa voidaan selvittää työntekijöiden osaamistaso ja tältä pohjalta laatia heille henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Kehityskeskustelut ovat konkreettinen tapa tuoda oppimisen johtaminen käytäntöön.

Tutkimukseni rakentuu teoreettisesta viitekehyksestä, jossa syvennyn tutkimukseni kannalta keskeisiin organisaatio käsityksiin ja eri johtamisen tapoihin sekä osaamisen ja oppimisen kehittämiseen. Teoreettisen viitekehyksen jälkeen esittelen tutkimukseni toteutusta. Aineiston analyysin tuloksissa vastaan tutkielmani alaongelmiin aineistojen pohjalta. Tutkimustulos kappaleessa vastaan puolestaan tutkimukseni pääongelmaan nojaten teoreettiseen viitekehykseen. Tutkimuksen lopussa pohdin tutkimustulosten luotettavuutta sekä eettisyyttä.

2 TERVEYDENHUOLLON JOHTAMISEN MUUTTUMINEN

Johtamisen voi käsittää toiminnaksi, jolla saadaan yksilöt ja ryhmät toimimaan toivotulla tavalla tiettyjen tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtaminen on opittavissa oleva taito, mutta jotkin yksilöt ovat alkujaan taitavampia ohjaamaan muita haluamaansa suuntaan ja ottamaan valtaa ja vastuuta. Johtaja tarvitsee pärjätäkseen organisointikykyä, ongelmanratkaisutaitoja, kontrolli valtaa, auktoriteettia sekä päätöksenteko valmiutta. (Piili 2006, 13.)

Millainen on hyvä esimies? Esimiehellä tulee olla ainakin sosiaalisia taitoja, kykyä organisoida, ammattitaitoa, luotettavuutta, oikeudenmukaisuutta, toimialan tuntemusta ja ristiriitojen sietokykyä (Piili 2006, 15). Hyvä esimies sitoutuu organisaation tavoitteisiin ja pyrkii omalla toiminnallaan parhaaseen tulokseen. Koska organisaation toiminnan eduksi on, että sen työntekijät ovat sitoutuneita sen toimintaan ja jaksavat antaa panoksena organisaation hyväksi on tärkeää että sen työntekijät voivat työssään hyvin. Hyvä esimies osaa johtaa ihmisiä oikein ja sen tärkeimmät päämäärät on huolehtia työntekijöiden työssä jaksamisesta, työmotivoinnista sekä osaamisen tukemisesta ja kehittämisestä. Nykyisin käskyttävä johtaminen ei saa ihmisiä motivoitumaan työhönsä, vaan esimieheltä odotetaan vuorovaikutuksellista ja valmentavaa otetta. (Piili 2006, 19-20.)

2.1 Johtamisen muutos

Suomessa terveydenhuolto on kehittynyt samaa tahtia yhteiskuntakehityksen myötä ja muutokset ovat otettu vastaan itsestäänselvyytenä. Heikkenevän taloudellisen murroksen myötä terveysmenoja on leikattu, mikä on johtanut muutospaineesiin. Terveydenhuollossa alettiin kiinnittää huomiota siihen, kuinka voidaan ottaa vastaan ympäristössä tapahtuvat muutokset ja vaikuttaa niihin liittyviin ratkaisuihin. Tällöin vältytään pakko-toimenpiteiltä tuntuilta, ulkopuolelta asetetuilta muutosvaatimuksilta. Oli kiinnitettävä huomio johtamiseen, joka nähtiin terveydenhuollossa ongelmallisena. (Telaranta 1999, 9-12.)

Uudelle vuosituhannele siirryttäessä johtamiseen ja esimiestyöhön alettiin kiinnittää uudenlaista huomiota. Ennen johtaja nähtiin käskyttävänä ja alaisiaan ylempänä olevana auktoriteettina, jolle innovatiiviset ja innokkaat työntekijät olivat uhka. Nyt uudella vuosituhanneella johtajuudessa korostetaan henkilökunnan voimavaroja, osaamista ja osallistamista työyhteisön kehittämiseen. Tarkkailevan ja käskevän johtajan aikakausi on ohi. Haasteena johtamiselle onkin vanhan unohtaminen ja uuteen oppiminen. (Telaranta 1999, 11-12.)

Tilalle on tullut työelämän jatkuva muutos, joka luo tarpeen uudentylaiselle johtamiselle. Nykyajan johtajan yksi tärkeistä tehtävistä on tukea työntekijöitä niin heidän omassa oppimisessaan kuin myös organisaation tavoitteiden saavuttamisessa (Viitala 2005, 295-296). Selvitysraporttien mukaan terveydenhuollon organisaatio on byrokraattinen, hierarkisoitunut, joustamaton ja käskyttävä organisaatio. Sen johtajilta puuttui usein johtamiskoulutus ja aseisiin olikin noustu usein klinisen asiantuntijuuden kautta. Johtamisen ja esimiestyön katsotaan kuitenkin vaativan koulutuksen ja johtamisen tieto- ja taitoperustan. Ne yhdistettynä kliniseen osaamiseen ja ammattitaitoon mahdollistavat sen, että esimiehellä on kykyä ja visioita nähdä, mihin suuntaan johtajuutta tulee kunakin aikana kohdentaa. (Telaranta 1999, 9-12.)

Länsimaissa johtamisen tyylejä on alettua tutkia tieteellisesti 1950-1960 -luvuilla. Johtaminen jaoteltiin aluksi autoritaariseen, demokraattiseen ja antaa mennä -tyylin johtajuuteen. Sen jälkeen on tutkittu useita eri johtamisensuuntauksia, jossa kussakin on omat painopisteensä. Esimerkiksi 1970-1980 -luvuilla painotettiin tilannejohtamista. Siinä painotettiin kulloisenkin tilanteen vaativaa johtajuutta. Muita yleisesti käytettyjä johtamistyytlejä ovat olleet muun muassa prosessijohtaminen, tavoitejohtaminen, valmentava johtaminen, muutosjohtaminen ja osaamisenjohtaminen. (Piili 2006, 15-17.)

Vuosikymmenet ovat tuoneet tullessaan paljon uusia johtamisnäkemystyksiä myös terveydenhuollon johtamiseen. Osa on koettu hyvinä, hieman muokkausta vaativina ja osa on kuopattu jo ajatuksen tasolla. Eräs terveydenhuollossa merkittävästi vaikuttanut johtamiskäsitys oli tulosjohtaminen. Tulosjohtamisen varsinainen ydin jäi kuitenkin saavuttamatta ja ilmaan jäi leijumaan kysymykset tuloksista ja niiden merkityksistä. Sen anti-

na olivat lähinnä tulosityksikköorganisaatiot, tulosvastuu ja leikkaukset. (Telaranta 1999, 101-102.)

Terveydenhuollon johtamiseen on usein siirretty ideoita liike-elämästä. Tulosjohtaminen, kilpailu ja tiukentunut työtahti eivät kuitenkaan ole sopineet terveydenhuollon johtamiseen. (Kinnunen yms. 2004, 46.) Sitten terveydenhuollossa valtaan alkoi nousta laatujohtaminen, jolloin huomiota alettiin kiinnittää asiakasprosesseihin ja asiakastytyväisyyteen (Telaranta 1999, 101-102). Johtamiseen tämä tuo hämmennystä siitä, mikä on oikea johtamisnäkemys, jonka mukaan tulisi toimia. Johtajuutta on tutkittu paljon, minkä myötä myös syntynyt paljon uusia johtamisoppeja. Täytyy kuitenkin muistaa, että jokaisessa johtamisnäkemyksessä heijastuvat oman aikansa näkemykset. Usein uudet johtamisnäkemykset ovat täydennystä tai vastakkaisuutta aiemmin vallinneelle johtamistavalle, jolloin uudella ismillä halutaan tuoda esille niitä asioita, joita edellisessä johtamisopissa ei painotettu. Eri johtamisnäkemyksissä ovat siis läsnä omat näkökulmat ja painotukset, pohjana kuitenkin johtamisen perusasiat. (Piili 2006, 14.)

Johtamisessa on ymmärrettävä, ettei erilaisten ismien ja trendien lainaaminen muuta johtamistyötä, vaan liikkeelle on aina lähdettävä esimiestyön perusasioista ja sen sisällöstä (Telaranta 1999, 102). Esimiehen tulee pystyä sulattamaan oikealta tuntuva teoria omiin näkemyksiin ja arvomaailmaan. Ihmisiä ei voi johtaa vain tietyn teorian pohjalta, vaan johtaminen on suhteutettava osaksi omaa toimintaa, ajattelua ja tietoa toisinsanoin integroimaan tämä tieto osaksi itseään. Myöskään organisaatiossa väkisin sisään ajettava johtamisnäkemys ei toimi johtamisen perustana, mikäli esimies ei pysty jäsentämään sitä osaksi omaa näkemystään eikä se tunnu luontevalta. On myös muistettava työlainsäädäntö, johon työsuhdetta sovittaessa sitoudutaan. Esimiehen osalta tämä tarkoittaa, että hän sitoutuu tekemään työtä vastiketta vastaan johdon valvonnan alaisena. Työnjoh- to- ja valvontaoikeus sisältää määräysvallan, jonka puitteissa työtä tehdään ja voi esimerkiksi sisältää vaatimuksen työnteon suoritustavasta. (Piili 2006, 14-18.)

Mitä johtamiselta odotetaan nykyään?

Nyky-yhteiskunta elää jatkuvan muutoksen ja kehittämisen aikakautta, joka näkyy myös työyhteisöissä. Jatkuva muutos ja uudet kehittämisen tarpeet leimaavat johtamista, johon esimiehillä tulisi olla entistä enemmän valmiutta. Heiltä odotetaan luovuutta ja innovatiivisuutta, jotta organisaatio pysyy kilpailukykyisenä. Organisaatiot painottavat nykypäivänä osaamista, kehittämistä, oppimista ja asiantuntijuutta. (Piili 2006, 17-18.) Johtajat ovat organisaation menestyksen kannalta tärkeä linkki jonka myötä heidän tulee pyrkiä jatkuvaan itsensä kehittämiseen. Pelkkä tieto ja taito johtajan työssä eivät riitä. Lisäksi tarvitaan hyviä kommunikointi- ja sosiaalisijaitaitoja. (Ruohotie 1998, 148.)

Työelämässä vallitseekin jatkuva toiminnan parantaminen yhä pienemmillä resursseilla, joka vaatii niin esimiehiltä kuin työntekijöiltä muutokseen sopeutumista sekä kehittämis- ja innovatiivisuus taitoja. Tämä asetelma kasaa suuria paineita esimiesten harteille, joiden on painoteltava ylemmän johdon, organisaation tavoitteiden ja omien alaistensa välillä sekä pyrittävä toteuttamaan kaikkien toiveet. (Piili 2006, 17-18.)

Telarannan mukaan uudelle vuosituhannelle siirryttäessä tulisi terveydenhuollon johtamisessa unohtaa vanha ja suunnata katse uuteen. Vanhasta voi toki oppia, mutta siihen ei tulisi kuitenkaan liiaksi kiintyä. Vanhat neuvot kuinka täytyy toimia, voidaan hylätä. Jos ei kokonaan niin ainakin itse miettiä, kuinka ne nykypäivään sopivat. Edellisvuosina käytettiin paljon esimiesvaltaa, jolloin esimies teki päätökset kuulematta muita osapuolia. Nyky-yhteiskunnassa esimiesvaltaa ei voida kuvitella käytettävän samoin tavoin. Esimerkiksi terveydenhuollossa asiakkaiden oma tietämys hoidoista, kustannuksista ja laadusta ovat kasvaneet virtuaalisen median yleistymisen myötä. Heillä on paljon tietoa, jolloin päätöksiä tehdessä heidän mielipiteet ovat ensiarvoisen tärkeitä. Myös tiedon leviämisen myötä terveydenhuoltolaitosten on täytynyt panostaa entistä enemmän laatuun ja työn tulosten tarkkailuun, sillä tieto osaamisesta leviää asiakkaiden korviin hyvin helposti. Työn tulosten lisäksi huomiota kiinnitetään nykyisin asiakkaan kohteluun ja esimerkiksi sairaalahoidon laadussa arvostellaan myös potilaan kohtelu ja palvelu. Laadun lisäksi ovat avainasemassa myös niin palvelumyönteisyys kuin asiakaskeskeisyys. (Telaranta 1999, 14-19.)

Nykyorganisaatioissa esimiehiltä odotetaan kehittämisen taitoja, joihin kuuluu niin itsensä kehittäminen, toiminnan kehittäminen kuin myös työntekijöiden kehittäminen ja osaamisen varmistaminen. Myös organisointikyky, valtuuttaminen ja suunnannäyttäminen ovat taitoja, joita esimiehiltä nykyisin vaaditaan, sillä heidän tärkeänä tehtävänä on pyrkiä innostamaan työntekijöitään kehittymään ja toimimaan organisaation tavoitteiden mukaisesti. Viestintä, vuorovaikutus, kommunikointi ja ihmissuhdetaidot ovat nousseet entistä tärkeämmiksi ominaisuuksiksi esimiehillä, kun heiltä odotetaan yhteistyötä ja tiedonkulun edistämistä eri sidosryhmien välillä sekä oman työyhteisön ristiriitojen ratkaisemista. (Piili 2006, 20.)

2.2 Lähijohtajan muuttunut asema terveydenhuollossa

Työelämä elää jatkuvan muutoksen keskellä, jolloin myös organisaatioiden ja siellä työskentelevien on kehityttävä ja muutettava toimintatapojaan. Organisaatioilta vaaditaan kykyä muuttaa strategioitaan, olla joustavia ja innovatiivisia. Tämä tarkoittaa myös työntekijöiden valmiutta oppia uutta, kehittää itseään ja siirtyä uusiin tehtäviin. Myös palvelut muuttuvat ja lisääntyvät, mikä edellyttää entistä enemmän uuden tiedon oppimista. Tiedon määrä kasvaa nopeasti, arviolta se kaksinkertaistuu joka 5.-7. vuosi. Tämä tarkoittaa kykyä korvata vanha tieto uudella. Muuttuva työelämä vaatii ammattirakenteiden ja työtehtävien muuttamista, joka osaltaan vaikuttaa myös työntekijöiden laatuvaatimukseen. (Ruohotie 1998, 9-13).

Lähijohtajat ovat ristitulessa muutosten läpiviennissä. He jäävät usein puun ja kuoren väliin, välittäessään tietoa alhaalta ylöspäin ja viedessään ylhäällä tuotettuja ideoita kentälle. Samalla heidän tulee kuunnella omien alaistensa toiveita ja odotuksia. Lähijohtajan tehtäviin kuuluu ylhäällä päätettyjen strategioiden vieminen käytännön tasolle ja pyrkimys saada nämä käytännössä toteutumaan. Usein ylemmän johdon ja lähijohdon käsitykset strategioista, niiden tavoitteista, eteenpäin viemisestä ja toteutuksesta eivät kohtaa. Lähijohtajat joutuvat usein toteamaan, kuinka ylhäältä valutetut ideat eivät käytännön tasolla kohtaa ja joutuvat paikkaamaan tätä rakoja. (Viitanen & Lehto 2005, 127-128.)

Uuden esimiestyön taustalla vaikuttaa myös 90-luvun organisaatioajattelu, jolloin esille nousi käsite oppiva organisaatio. Oppivassa organisaatiossa on mahdollisuudet luoda, hankkia ja muuttaa tietoa. Lisäksi sen aatteisiin kuuluu esimiehen oma kyky muuttaa omaa toimintaansa vastaamaan uutta tietoa ja näkemyksiä. (Telaranta 1999, 20.)

Esimiehenä kehittymiseen vaikuttaa ennen kaikkea työkautta saatu kokemus ja oppiminen kuin varsinaiset koulutukset. Käytännötilanteet ovat paras tapa koetella omia taitoja ja soveltaa toimintaa arkitilanteisiin. Parhaimpina kehittymistä luovina tilanteina ovat haasteelliset tilanteet sekä vastoinkäymiset, jolloin omat taidot ovat koetuksella. Nämä tilanteet luovat mahdollisuuden uuden oppimiselle ja motivoi yrittämään ja oppimaan enemmän. (Ruohotie 2008, 152.)

Organisaatioissa alkoivat suuret muutoksen vuodet 1990-luvulla, jotka jatkuvat edelleen. Muutosten myötä organisaatioissa tarvitaan yhä enemmän kykyä hyödyntää osaamista jota siellä jo on. Työelämässä tapahtuvat muutokset vaikuttavat organisaation valtasuhteisiin, mutta muutoksen kohteeksi joutuu myös koko organisaatiokulttuuri. Tällä tarkoitetaan organisaation syvärakenteita, joiden muuttuminen vaatii pitkänkin ajan. Usein organisaatioon juurtunut ihminen ei kykene näkemään sen syvärakenteita, vaan ne tulevat parhaiten esille tutkimusten ja uusien työntekijöiden palautteen kautta. (Laaksonen ym. 2005, 43-45.)

Suomalaisessa sairaalaorganisaatiossa lähijohtajat toimivat monitasoisen ja portaisen hierarkian alimmalla portaalla (Viitanen & Lehto 2005, 117). Terveystieteiden tutkimuskeskuksessa lähiesimiestyöllä tarkoitetaan osastonhoitajan, apulaisosastonhoitajan tai laajemman yksikön johtajan esimiestyötä, kuten tutkimusyksikön, sairaala-apteekin, teknisen huollon, sairaalan keittiön tai sairauskertomusarkiston johtamista (Laaksonen, Niskanen, Ollila & Risku 2005, 10-11; Viitanen & Lehto 2005, 119). Vaikka usein kuva sairaalan lähiesimiehestä on osastonhoitajana tai lääkärijohtajana, todellisuudessa lähes kolmannes sairaanhoitopiirin johtajista ovat muita asiantuntijoita eri tulosalueilta (Viitanen & Lehto 2005, 130). Johdettavat yksiköt ovat yleensä suuruudeltaan muutamasta alaisesta muutamiin kymmeneen.

Lähiesimiestyössä tarvitaan niin henkilöstöjohtamista, talousjohtamista, asiakaspalvelujohtamista kuin myös prosessien hallintaa. (Laaksonen ym. 2005, 10-11; Viitanen & Lehto 2005, 119.) Yhä enemmissä määrin lähijohtajilta sairaalaorganisaatiossa edellytetään eri ammattiryhmien välistä yhteistyötä ja yhteistä päätöksentekoa. He osallistuvat eri henkilöstöryhmien kanssa toimintaprosessien arviointiin ja kehittämiseen, tehokkuuden ja vaikuttavuuden edistämiseen sekä edistämään tuottavan tuloksen saavuttamista. (Viitanen & Lehto 2005, 118.)

Koska lähiesimiehet sairaalaorganisaatiossa työskentelevät moniammatillisessa työyhteisössä ja eri vastuualueissa ei organisaatioon voi sisäistää vain yhtä johtamistapaa, jolla kaikkia alaisryhmiä kyettäisiin johtamaan. Näin ollen myös johtamistapojen kehittäminen on vaativaa tällaisessa organisaatiossa. Nykypäivänä painotetaan potilaskeskeistä hoitoa ja hyvää asiakaspalvelua, mikä vaatii lähijohtajalta yhä enemmän suuntautumista valmentavaan johtamiseen. Lähiesimies tarvitsee kykyä toimia moniammatillisen työyhteisön jäsenenä sekä verkosto- ja vuorovaikutustaitoja. Tavanomaisesta johtajanroolista tulee luopua ja suuntautua entisestään ohjaajan rooliin, joka valmentaa muita johtajuuteen ja edesauttaa työntekijöiden ammatillista kasvua. (Viitanen & Lehto 2005, 130.)

Lähiesimiesten toimintakuvia sairaanhoitopiireissä ei ole tarkasti määritelty, vaan ne muovautuvat oman ammatillisen koulutuksen kautta. Eri yksiköissä painottuvat eri johtamisen ulottuvuudet. Pääasiassa johtajuutta ohjaavat organisaation sisäiset johtamisopit ja käytännöt. Tietoa on enimmäkseen kerätty osastonhoitajien työstä, mutta muiden lähiesimiesten työnkuva on seikkaperäisempi. Usein nämä lähijohtajat ovat tulleet asemaansa oman ammattikuntansa keskuudesta. Tästä syystä lähiesimiesten rooli ja toiminkuva on moninainen ja myös johtaminen esiintyy eritavalla eri tilanteissa. (Viitanen & Lehto 2005, 119-120.)

Lähiesimiehen vastuulla on suunnitella yksikkönsä toiminta ja sen tulisi olla suunniteltu niin, että henkilöstö voi saavuttaa yhteiseksi asetetut tavoitteet. Lähiesimiehet saavat ohjeet toiminnalleen ylhäältäpäin tulevien toimintastrategioiden kautta, jotka heidän

tulee tuoda oman henkilökuntansa tietoisuuteen ja saamaan työntekijät toimimaan organisaation strategioiden mukaisesti. Toimintasuunnitelmaa tehdessään esimiehen tulisi kuulla jokaista työntekijää tämän suhteen sekä olla yhteyksissä toimintasuunnitelmaa koskeviin sidosryhmiin, joita sairaalaorganisaatiossa ovat esimerkiksi keittiö, vaatehuolto, siivouskeskus, apteekki ja tekniikka. Tärkeimpänä esimiehen työnä voidaan katsoa olevan alaisten viihtyminen työssään. Tätä esimies voi edesauttaa kuuntelemalla alaisiaan ja tiedottamalla heitä koskevista asioista. Tärkeää on tuntea omat alaisensa ja saada heidät motivoitumaan työhön. Työntekijät haluavat, että heitä johdetaan hyvin ja oikeudenmukaisesti sekä kunnioitetaan työntekijöinä. (Laaksonen ym. 2005, 78-80.)

Lähiesimies ei johda strategista toimintaa, mutta hänen tulee toteuttaa organisaation strategisia tavoitteita omassa työyksikössään. Hänen tulee toimia ylemmän johdon linjausten mukaisesti ja ymmärtää näiden merkitys, mutta samalla myös edistää omien alaisensa asemaa. Strategisten linjausten saattaminen todelliseksi toiminnaksi on yksi lähiesimiehen tärkeimpiä tehtäviä. Strategioilla tähdätään organisaation visioihin eli siihen, millainen organisaatio haluaa tulevaisuudessa olla. (Laaksonen ym. 2005, 10-11.) Lähiesimiehen tulee huolehtia myös siitä, että hänen alaisillaan on puitteet ja mahdollisuus kehittää osaamistaan (Miettinen 2005, 263).

Lähiesimiehen rooli on vaativa ja edellyttää paljon valtaa ja vastuuta. Esimiesasemassa olevalla on johtamisvastuu, joka vaatii tietynlaista vallankäyttöä. (Laaksonen ym. 2005, 74-76.) Kuitenkin on tehty tutkimusta, jonka mukaan sairaanhoitopiirit ovat hyvin keskusjohdettuja, jolloin lähijohtajille suunnattu valta on melko tiukkaan rajattua (Viitanen & Lehto 2005, 117). Lähiesimiehen valta voidaan jakaa käskyvaltaan, lakeihin ja sopimukseen perustuvaan valtaan. Esimies voi jakaa vastuutaan delegoimalla tehtäviä alaisilleen, mutta tällöinkään hän ei menetä sitä, vaan vastuun voi sanoa olevan jakamaton. (Laaksonen ym. 2005, 74-76.) Johtamisen ongelmana kuitenkin on, että tärkeät päätökset halutaan tehdä itse ja vain vähäpätöisiä tehtäviä delegoidaan alaisille. Delegoinnin rinnalla voidaan puhua 'empowermentista', jolla tarkoitetaan valtuuttamista. Tällöin johtaja sallii alaisilleen päätös- ja toimintavaltaa toimia parhaalla katsomallaan tavalla, kuitenkin tiettyjen rajoitusten mukaisesti. Tällä pyritään innostamaan työyhteisön jäse-

niä itseohjautuvaan toimintaan, toimimaan innovatiivisesti ja työyhteisön hyväksi. (Ruohotie 2000, 298-299.)

Usein kuitenkin on tilanne, etteivät työntekijät pääse vaikuttamaan oman työnsä kehittämiseen, joka syö heidän motivaatiotaan työtä kohtaan (Ruohotie 1998, 145). Sairaalaorganisaation voi katsoa olevan monien ja vahvojen itsenäisten asiantuntijoiden organisaatio. Asiantuntemus jakautuu tällöin usein ”alempaan tason” toimijoiden erikoisosamiin, kuten tietotekniikkaan, ravitsemukseen, hoitoon jne. sekä heidän lähijohtajiinsa. (Viitanen & Lehto 2005, 117-118.)

2.3 Lähijohtamisen tutkimus terveydenhuollossa

Sairaalamailman johtamista on tutkittu kohtalaisen paljon, mutta tutkimukset ovat usein suuntautuneet ylemmän johdon tutkimukseen. Sairaaloitten lähijohdosta tehtyä tutkimusta sen sijaan ei löydy niinkään paljon ja itse lähijohtamisen muuttumiseen ja osaamisen ja johtamisen kehittämiseen en ole vastaavaa tutkimusta löytänyt.

Grönroos ja Perälä (2004) ovat tutkineet terveydenhuollossa tehtyjä tutkimuksia julkaisussaan ”Johtamistutkimus terveydenhuollossa -kirjallisuuskatsaus”. Julkaisussa he ovat paneutuneet 1990-luvun jälkeen tehtyihin terveydenhuollon johtamistutkimuksiin, niiden painopiste alueisiin sekä siihen, kuinka johtamista on tutkittu. Tutkimuksen perusteella terveydenhuollon johtamisesta on tehty pro gradu töinä, väitöskirjoina sekä lehti- en tutkimusartikkeleina 49 tutkimusta.

Suurin osa tutkimuksista sijoittui erikoissairaanhoidon ja siellä työskenteleviin osastonhoitajiin sekä ylihoitajiin. Tutkimuksissa terveydenhuollossa tehdyt tutkimukset jakautuivat seitsemään pääluokkaan: 1) henkilökunnan käsitykset johtamisesta 2) johtajien käsitykset roolistaan, toiminnastaan ja osaamisestaan 3) johtajien asema organisaatiossa 4) terveydenhuollon tavoitteet ja johtaminen 5) hoitotyön kehittäminen/laadunhallinta johtamisen tehtäväalueena 6) Johtamisen vaikutukset toiminnan tehokkuuteen 7) johtamisen vaikutukset henkilöstöön ja asiakkaisiin. (Grönroos & Perälä 2004, 12-20.)

Tutkimuksia, jotka itse koin olevan lähellä omaa tutkielmaani löysin muutamia. Muutamit tutkijat ovat huomioineet lähiesimiehen aseman terveydenhuollossa. Isosaari (2008) on tutkinut väitöskirjassaan ”Valta ja tilivelvollisuus terveydenhuollon organisaatioissa: Tarkastelu lähijohtamisen näkökulmasta” lähiesimiehen asemaa terveydenhuollossa. Hän kuvaa lähiesimiehen valtaa terveydenhuollon organisaatio rakenteissa ja sitä, minkälaista lähiesimiehen tilivelvollisuus ja vastuu siellä ovat.

Surkka (2006) käsittelee lähijohtajuutta osastonhoitajien toimintaympäristön, johtamisoppien (tulosjohtaminen, laatujohtaminen sekä tasapainotettuun mittariin perustuva johtaminen) sekä hoitotieteellisen viitekehyksen kautta. Tarhala (2006) tarkasteli pro gradu tutkielmassaan johtajuuden rakentumista sairaalassa. Hän tarkastelee minkälaisena johtajat kokevat sairaalan johtajuuskulttuurin, kuinka johtajuus rakentuu oppimiskemusten kautta sairaalassa sekä minkälaisia johtajuusidentiteettejä sairaalassa rakentuu ja kuinka ne vaikuttavat nyt ja tulevaisuudessa.

Esimiehen tehtäviä kuvaavia tutkimuksia on tehty useita, jotka ovat omaa tutkimustani lähellä. Narinen (2000) on Surkan tavoin tutkinut väitöskirjassaan ”Terveydenhuollon osastonhoitajan työn sisältö tällä hetkellä ja tulevaisuudessa” osastonhoitajan työn sisältöä ja näiden tehtävien muuttumista tulevaisuudessa. Hän selvitti tehtävien vaihtelua, osastonhoitajien kokemia valmiuksia sekä heidän mielipiteitä omilta esimiehiltä saamastaan tuesta.

Forma, Viitanen & Lehto (2004) ovat tehneet selvityksen/ tutkimuksen ”Lähiesimiehenä Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä”. He ovat selvittäneet lähiesimiehen johtamistyötä, sen kontekstia sekä siinä ilmeneviä haasteita ja ongelmia. Riekkö, Salonen & Uusitalo (2010) ”Puun ja kuoren välissä. Lähijohtajuus sosiaali- ja terveystalalla” ovat niin ikään tehneet selvityksen/ tutkimuksen, jossa pyritään luomaan kuvaa lähijohtajan työnkuvasta, tehtävistä sekä johtamiskäsityksistä.

Viitalan (2004) tutkimus ”Osaamisen johtaminen esimiestyössä” ei niinkään ole paneuduttu terveydenhuollon johtamiseen, mutta hän on tarkastellut johtamista esimiestyössä.

Esimiehen tärkeäksi tehtäväksi työyhteisössään on tutkimuksessa nähty edistää tietoisuuden vahvistumista organisaation osaamisen kehittymisen kannalta tärkeissä asioissa.

3 ORGANISAATIOTEORIAT JA JOHTAMINEN

Organisaatioilla on pitkä historia, sillä ensimmäiset organisaatiot olivat olemassa jo 3500 vuotta eKr. 1800-luvun puolivälin aikoihin organisaatiot nousivat mielenkiinnon kohteeksi ja tällöin alkoi myös niiden tutkimus ja kehitys. (Telaranta 1997, 13.) Organisaatioteorioita tarkasteltaessa on hyvä avata niihin liittyen kolme keskeistä käsitettä: hallinto, organisaatio ja organisaatiokulttuuri. Hallinto on osa yhteiskuntaa ja ihmisten toimimista siellä. Hallinnossa on tietyt tavoitteet, joiden saavuttamiseksi toimintaa järjestetään. Se on sekä organisaatioiden toimintaa että ihmisten toimintaa organisaatioissa. Organisaatiolla puolestaan tarkoitetaan työskentelyä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Organisaatiot ovat usein järjestäytyneitä laitoksia, joilla on omat organisoidut tehtävät. Organisaatio sisältää omat rakenteet, toimintaprosessit, henkilökunnan ja kulttuurin. Organisaatiokulttuuri taas sisältää organisaation uskomukset, oletukset ja arvot, jotka ohjaavat esimerkiksi esimiestyötä ja vaikuttavat siihen, millainen organisaatio on. (Salminen 2008, 11-13.)

Terveydenhuollossa hallinnon erottaminen sen perustehtävästä on ongelmallista, sillä niiden rakenteet ja prosessit liittyvät kiinteästi toisiinsa. Terveydenhuollossa hallinto on aina osa sen perustehtävää, joko välittömästi tai välillisesti. Terveydenhuollossa hallinto on osa organisaatiota, jolloin organisaatiossa voidaan erottaa kaksi järjestelmää: perustehtävää suorittava ja toteuttava järjestelmä sekä sitä organisoiva ja ohjaava hallinnollinen järjestelmä. Terveydenhuollon organisaatioiden perustehtävä on terveyden- ja sairaudenhoito, jota hallinnollisilla järjestelmillä tuetaan ja ohjataan. (Sinkkonen & Nikkilä 1988, 13-14.)

Tutkimukseni kohde Lapin keskussairaala edustaa julkista organisaatiota. Se kuuluu julkiseen hallintoon, jolla tarkoitetaan, että sen toiminta on julkista ja kaikkien arvioitavissa. Julkinen hallinto kytketään usein suuriin organisaatioihin, byrokraattiseen toimintaan sekä virastojen hallintaan. Julkinen hallinto vastaa valtion perinteisistä tehtävistä, johon suurimpina tehtäväalueina kuuluvat hyvinvointi- ja terveydenhuoltopalvelut. Tässä kuntasektorin vastuu on suuri. (Salminen 2008, 11-13.)

3.1 Byrokraattinen organisaatio

Suomessa julkinen terveydenhuolto ja hoitotyön organisaatiot ovat rakennettu byrokraattisenmallin mukaan (Telaranta 1997, 22). Niiden kehittymistä ja toimintaa säädel-
lään valtakunnantasoisesti normein sekä valtakunnallisen rahoituksen myötä sairaaloi-
hin kohdistetaan jatkuvaa ohjausta. Byrokraattisen hallinnon erityispiirre näkyy etenkin
sairaaloiden määritellyillä toiminta-ajatuksilla, toimintalinjoilla ja rakennepiirteillä, jot-
ka ovat säädelty lakien, asetusten ja muiden normien kautta. Byrokraattisuus tulee sai-
raaloiden toiminnassa hyvin esille myös vallankäytön ja valvonnan myötä, jolloin ase-
mat ovat hierarkkisia ja yksisuuntaisia. Tämä tarkoittaa, että käskyvalta kulkee ylem-
mältä tasolta alaspäin ja alemmalla tasolla on puolestaan raportointivelvollisuus ylem-
mäs. Myös organisaation työntekijöiden määritellyt toimivallat ja työnjako edustavat
byrokraattisuutta. (Sinkkonen & Nikkilä 1988, 94.) Weberin mukaan hallinnossa asioi-
den hoito on säänoin perusteltua, toimivallan käyttö on tarkasti rajattua ja organisaation
sisällä tulee olla selkä hierarkkinen jako (Salminen 2008, 39).

Byrokraattisen hallinnankäsite on lähtöisin saksalaiselta sosiologilta Max Weberiltä
vuodelta 1921. Teoksessaan *Wirtschaft und Gesellschaft* hän erotteli kolme eri hallin-
nantyyppiä. Näitä olivat traditionaalinen, karismaattinen sekä byrokraattinen hallinta.
Byrokraattinen hallinta sai kuitenkin länsimaissa eniten keskustelua aikaiseksi ja on
vaikuttanut suuresti myöhempään organisaatiokulttuuriin. (Kasvio 1990, 7-9.) Sana ”by-
rokratia” on lähellä holhousvallan käsitettä. Byrokratia on hidasta, jäykkää ja kaava-
maista, johon ei voi vaikuttaa. (Järvinen, Koivisto & Poikela 2000, 24.) Weberin byro-
kraattisen ajattelun keskeisiä käsitteitä ovat valta, kuri, käskyvalta, toimivalta ja järjes-
tys. Vallan avulla ihmiset saadaan tottelemaan käskyjä ja kuria tarvitaan käskyvallan
toteutumiseksi. Weberin byrokratia oli rationaalis-legaalinen, jolloin kaikkeen sosiaali-
seen toimintaan oli mekaaniset periaatteet. Legitiimiä järjestystä ovat esimerkiksi alai-
sen ja esimiehen käsitykset käskyjen oikeutuksesta. Käskyvalta ei kuitenkaan ole itse
henkilöllä, vaan virassa jota hän hoitaa. Tällöin alainen ei alistu toiselle ihmiselle, vaan
hän toteuttaa sääntöjä. (Telaranta 1997, 20-21).

Rationaalisen toimivallan käytön mukaan virallisten asioiden hoito on säännöin sidottua ja toimivallan käyttöalue tarkasti rajattu. Organisaatiot on tällöin järjestetty sisäisen hierarkian pohjalta ja toimintaa säätelevien normien hallinta vaatii erityiskoulutusta. Rationaalisisessa toiminnassa hallintohenkilöstö ei omista tuotanto- ja hallintovälineitä eikä viranhaltija asemaansa. Hallinnon säädökset ja päätökset ovat kirjallisia. Hallinnon tehokkuuden kasvu, hallintotehtävien määrälliset ja laadulliset muutokset sekä asiantuntijuutta edellyttävien tehtävien yleistyminen olivat byrokratian syntyedellytyksiä. Weber piti byrokratiaa ylivoimaisen voimakkaana muihin organisaatioteorioihin nähden ja perusteli tällä sen menestymistä. (Salminen & Kuoppala 1985, 59-60; Telaranta 1997, 21). Hänen mukaansa byrokratia soveltuu niin yksityisiin kuin julkisiin laitoksiin, sillä niiden hallinto- ja hallintamuoto eivät eronneet radikaalisti toisistaan. Weber katsoi, että byrokratia soveltuu juuri suurien modernien laitosten ja yritysten hallintaan. Byrokratia organisaatiomuotona sopi loistavasti taloudellisesti kehittyneelle ja teknisesti monimutkaiselle yhteiskunnalle. Byrokratia oli ylivoimainen muihin organisaatiomalleihin verrattuna sen johdonmukaisuuden, luotettavuuden ja pysyvyyden ansiosta. (Järvinen ym. 2000, 24-25.)

Weber on luonut ideaalimallin kuvaamaan byrokraattista hallintoa. Sen ei kuitenkaan ole tarkoitus esittää yhteenvetoa tietynlaisesta hallinnosta eikä olla väittämä siitä minkälainen hallinnon pitäisi olla organisaatioissa. Byrokratia ei siis esiinny sellaisenaan, vaan se on aina tulkittavissa historiallisesti. Weber listasi kymmenen kohtaa byrokraattisen hallinnon ideaalimalliin: (Salminen 1993, 60).

- ”1) Virkamies on henkilökohtaisesti vapaa ja auktoriteetin alainen vain persoonattomien virkavelvollisuuksiensa osalta
- 2) Virat on organisoitu selvän virkahierarkian mukaan
- 3) Jokaisen viran toimivaltapiiri on määritelty selkein säädöksin
- 4) Virka täytetään vapaan sopimussuhteen periaatteiden mukaisesti
- 5) Virkamiesten valinta perustuu ammattipätevyyteen, jota arvioidaan mm. tutkinnon perusteella
- 6) Virkamiehellä on oikeus eläkkeeseen ja rahapalkkaan, joka määräytyy hierarkkisen aseman mukaan

- 7) Virka on hoitajansa päätyö
- 8) Virkauralla yletään virkaiän ja ansioiden perusteella. Niiden yhteisvaikutusta arvioi esimies.
- 9) Virkamies ei omista virkaansa eikä siihen kuuluvia resursseja
- 10) Virkamies hoitaa virkansa kurin ja valvonnan alaisena. ” (Salminen 1993, 61.)

Byrokraattisen organisaation malli

Byrokraattiset organisaatiot nähdään usein suurina julkisina organisaatioina. Niiden ominaisuuksiin kuuluvat hyvin rajattu työnjako, kirjallinen dokumentointi, säännönmukaiset ja muodolliset käskyvaltasuhteet, tekninen tehokkuus, rationaalisuuden korostaminen toiminnassa sekä klassiset organisointitavat, joita ovat koordinointi, suunnittelu, käskyttäminen ja valvonta. (Salminen 1993, 53.) Byrokraattiselle organisaatiolle tyypillistä on, että ylempi johto on erotettu alemmasta. Ylhäällä tehdään politiikkaa ja alemmalla portaalla puolestaan toimeenpannaan tehtyjä päätöksiä. Käskyt ja ohjeet kulkevat näin ylhäältä alaspäin. Byrokraattisessa organisaatiossa suhteet rakentuvat selkeiden vastuualueiden mukaan. Henkilökunnan asema byrokraattisessa organisaatiossa määräytyy byrokraattisen rakenteen ja toimintaprosessien kautta. (Salminen 1993, 64-65.)

Weberin pääteos käännettiin englanniksi 1940-luvulla. Byrokratia ei kuitenkaan saanut tällöin ruusuista vastaanottoa, vaan siihen suhtauduttiin jopa vihamielisesti. Syntyi paljon kirjoituksia byrokratiaa vastaan, mutta historian todistamana johtajat suhtautuivat siihen hyvin. Sitä pidettiin selvänä vallan ja vastuun jakona, jokainen tiesi asemansa ja kenelle oli vastuussa. Byrokratia johti osaltaan kuitenkin siihen, että työssä tehtiin vain se mikä itselle kuului, ei mitään muuta. Sääntöjen tiukka noudattaminen ja toiminnan ylös kirjaaminen aiheutti närkästystä. Myös vaikutusmahdollisuuksien puute sai negatiivisuutta osakseen. (Telaranta 1997, 21-22.) Byrokraattista organisaatiomallia on usein katsottu sen haittojen kautta. Järjestelmää on pidetty yliorganisoinnina ja byrokraattisuus johtaa oman aseman sekä valtarakenteiden puolustamiseen. (Salminen 1993, 52.)

Weberin byrokratiamalli luotiin 1900-luvun alkupuolen oloihin. Tämän jälkeen maailma on muuttunut radikaalisti, jolloin yhteiskunnan muuttuminen edellyttää myös orga-

nisaatioiden muuttumista. (Telaranta 1997, 22.) Muuttuvassa työelämässä mukana pysyminen vaatii organisaatiolta ennen kaikkea joustavuutta. Byrokraattisessa organisaatiossa ongelma on, ettei se kykene joustamaan muutosten edellyttämällä tavalla. (Ruohotie 2000, 17-18; Kasvio 1990, 9.)

Eri puolilla maailmaa tehtävät hallinnon ja organisaatioiden uudistamis- ja kehittämishankkeet kamppailevatkin ongelman kanssa, kuinka byrokratiaa ja byrokraattisuutta saataisiin vähennetyksi organisaatioissa (Salminen 1993, 50). Käytännössä tämä on erittäin vaikeaa, sillä organisaatioihin on muodostunut paljon kiinteitä rakenteita ja byrokraattiset hierarkiat edustavat jatkuvuutta sekä pysyvyyttä. Byrokraattisten organisaatioiden toiminta perustuu myös usein lakiin. (Salminen 1993, 68.) Ei ole myöskään helppoa löytää toimivaa vaihtoehtoa esimerkiksi sairaalalaitosten organisoimiseksi. Eräs mahdollinen muutos byrokraattisissa organisaatioissa voisi olla muun muassa organisaation rakenteiden muuttaminen niin, että hierarkkisia tasoja madalletaan tai jopa sekoitetaan. Tärkein edellytys byrokratian muuttamiselle on kuitenkin organisaation sisällä työskentelevien henkilöiden ajattelun muutos. Oman toiminnan muutoksen mahdollistaminen tapahtuu kun ammatti on professionaalistunut. (Telaranta 1997, 22-27.)

3.2 Professionaalinen organisaatio

Henry Mintzberg jakaa organisaatiot viiteen luokkaan ja byrokratiat puolestaan mekaanisiin byrokratioihin ja asiantuntija/ professionaalisiin byrokratioihin. Professionaalisisissa organisaatioissa myös asiantuntijat ohjaavat esimiehiään. (Telaranta 1997, 27.) Tällöin valta organisaatiossa nojautuu ammatti auktoriteettiin, jolloin erikoisosaamisella johdetaan työtä (Mintzberg 1989, 175).

Julkiset asiantuntijaorganisaatiot sisältävät paljon hiljaista tietotaitoa, jolloin organisaatiolla täytyy olla kyky varastoida, kerätä ja siirtää piilevää tietoa sukupolvelta toiselle. Näin luodaan edellytykset yhteiskunnalliselle kehitykselle. (Temmes 1992, 55.) Hallintorakenne professionaalisisessa organisaatiossa tukee ammattilaisia niin paljon kuin mahdollista, sillä ammattilaisten kustannukset ovat suuria. Ammattilaisten asema on professionaalisisessa organisaatiossa näkyvä ja hajautetun kokoonpanon myötä ammattilaiset

paitsi hallitsevat omaa työtään he tekevät paljon myös hallinnollista työtä, kuten valvontaa, kollegoiden palkkaukseen vaikuttamista sekä resurssien edistämistä. Ammattilaisia tukevan tukijoukon asema professionaaliossa on keskeinen, mutta keskihdon asema on puolestaan vähäisempi. (Mintzberg 1989, 177-179.)

Sairaalaorganisaatiossa asiantuntijuus nivoutuu osaksi palvelutoimintaa, jolloin organisaation johtamisessa tulee ensisijaisesti toteuttaa palveluita käyttävien asiakkaiden tarpeita. Tällöin käy helposti niin, että asiantuntija johtaminen aiheuttaa kitkaa asiantuntijaprofessioiden ja palveluajattelun välillä. Sairaala on hyvä esimerkki organisaatiosta, joissa eri alojen asiantuntijat eivät ole täysin integroituneet organisaation päätehtävään. (Temmes 1992, 87.)

Mintzberg kuvaa professionaalisen organisaatorakenteen perustaltaan byrokraattiseksi, joka on kuitenkin desentralisoitu, jolla tarkoitetaan hajautetun vallan ja toimintojen mukaista. Työtä säätelevät normit tulevat organisaation ulkopuolelta, muun muassa lainsäädännöstä, mutta siinä on annettu asiantuntijoille valta harjoittaa ammattiaan autonomisesti. (Mintzberg 1989, 174-176.) Professionaaliossa muodostuu helposti keskenään kamppailevia ammattikuntia, jolloin ammattilaisten henkilökohtainen kunnianhimo ja ammattikuntaintressit eivät kohtaa. Ammattilaiset kokevat usein organisaation strategiat ja tavoitteet itselle vieraiksi, jolloin ne koetaan helposti ylhäältä päin tulevina käskytyksinä. (Temmes 1992, 131.)

Julkisten asiantuntija organisaatioiden on annettava oma panoksensa valtion ja muiden julkisten organisaatioiden yhteiskuntasuunnitteluun sekä tähän liittyvään tutkimukseen. Professionaaliossa johtamisen tulisi vastata nykyajan organisaatioiden johtamisen kehittyneintä tasoa. (Temmes 1992, 55.) Tarkasteltaessa sairaalaa yksittäisenä organisaationa, sitä voi luonnehtia käytännössä professionaaliseksi organisaatioksi (Telaranta 1997, 28). Jotta professionaaliossa organisaatio voi oppia ja kehittyä on sen pystyttävä luomaan pohjaa institutionaalisen osaamisen ja tietopohjan kehittymiselle. Sen tulee pyrkiä rakentamaan yksilön pääoman rinnalle koko organisaatiota hyödyntävää rakenepääomaa. (Temmes 1992, 133.)

3.3 Oppiva organisaatio

Oppiva organisaatio käsittelee niitä työyhteisön toimintaperiaatteita, järjestelmiä ja piirteitä, jotka mahdollistavat organisaation oppimisen. Mikäli organisaatio näiden kautta saavuttaa tavoitteensa, se on oppiva organisaatio. (Ojala 2000, 168.) Oppiva organisaatio on keino pysyä ympärillä olevan maailman muutoksen matkassa. Nykyisin muutokset tapahtuvat yhä nopeammin, jolloin uutta tietoa ei pystytä käyttämään päätöksenteossa hyväksi. Oppivan organisaation etulyönti asema tässä on sen mahdollisuus orientoitua uudelleen aina uusien tilanteiden mukaisesti. Tämän mahdollistaa se, että oppivalla organisaatiolla on yhteinen tavoite. (Huuskonen 2001, 168-169.) Yhteisten tavoitteiden myötä, organisaatiolla on mahdollisuus luoda nopeasti uutta tietoa ja kyky soveltaa sitä käytäntöön (Alasoini 1999, 2.)

Ajatus oppivasta organisaatiosta on peräisin 1980-luvulta, mutta tieteelliseen keskusteluun se on noussut paremmin 1990-luvulla (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2006, 214). Oppivaksi organisaatioksi alettiin kutsua organisaatiota, jossa oppiminen oli tehokasta. Oppivaan organisaatioon kuului muun muassa kannustava palkitsemisjärjestelmä, oppimista tukeva ilmapiiri, osallistava johtamiskulttuuri sekä tehokas henkilöstön kehittämistoiminta. (Viitala 2007, 172-173.) Oppivan organisaation yhtenä keskeisenä tekijänä on tiimityö, jolloin yhden työntekijän osaamisen sijaan huomio on kiinnitetty yhteiseen osaamiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen yhteistyön voimin. Oppiva organisaatio on ennen kaikkea ihmisten organisaatio, jolloin sen ydin on inhimillisen vuorovaikutuksen toimivuudessa. (Ojala 2000, 166-167.)

Oppiva organisaatio on luonut pohjan osaamisen johtamiselle. Oppivassa organisaatiossa sen henkilökunta otetaan mukaan kehittämään uusia ideoita, ottamaan vastuuta omasta kehittämisestä ja oppimisesta sekä kehittämään koko organisaatiota. (Laaksonen 2005, 90-91.) Oppiva organisaatio osaa käyttää hyödykseen koko sen henkilökunnan oppimiskykyä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja luomaan oppimiseen ja kehittämiseen kannustavan ilmapiirin. (Ojala 2000, 162.) Oppiva organisaatio lakkaamatta tutkii ja tarkkailee uutta ja pyrkii sopeuttamaan entisiä toimintatapoja uusiin. Oppiva organisaatio on sen jäsenten muodostama yhteisö, joka kerää tehokkaasti tietoa niin

itsestään kuin ympäristöstään ja käyttää saatua tietoa kriittiseen arviointiin omasta toiminnasta ja sen tavoitteista. Tämän arvioinnin avulla organisaatio orientoituu uudelleen tulevaisuuteen. Organisaatio myös tallettaa tietoa tekemisistään uusien tilanteiden varalle. Haasteena oppivalle organisaatiolle on tuoda oppimissyklin peruseriaatteet käytännön tasolle. (Huuskonen 2001, 169-170.)

Oppivaa organisaatiota pidetään usein organisaatioiden ihannemallina. Se pyrkii oppimaan jokaisesta tapahtumasta, ottaen mukaan kaikki organisaatioon vaikuttavat tekijäryhmät työntekijöistä kilpailijoihin. Tärkeintä oppivassa organisaatiossa on luoda edellytykset oppimiselle. Tällöin tulee luoda avoin ilmapiiri ja vuorovaikutuksen mahdollisuudet organisaatiossa sekä antaa mahdollisuus työntekijöille tuoda esille omia mielipiteitään, kokemuksia ja ideoita. (Viitala 2005, 50.) Oppivassa organisaatiossa jokaisen jäsen voi toteuttaa elinikäistä oppimista ja itsensä kehittämistä. Tämä ei kuitenkaan ole vain etuoikeus vaan myös velvollisuus, sillä uusiutuminen edellyttää oppimista. Näin ollen jokaisen organisaation jäsenen tulee panostaa siihen. Tutkimusten mukaan, organisaatiot jotka pystyvät muuntautumaan ja uusiutumaan ovat menestyneitä. (Ojala 2000, 167.)

Hyvin toimiva oppiva organisaatio on sellainen, joka pyrkii jatkuvasti uudistamaan toimintaansa ja etsimään uusia ratkaisuja sen sijaan että pyrkisi löytämään lopullisia vastauksia. Improvisointia ja soveltavuutta arvostetaan, eikä epäilyjä tuomita vaan niihin kannustetaan. Kun oppiva organisaatio on toimiva, etsitään siellä vastakkainasetteluja sekä paradokseja. Oppivassa organisaatiossa kaiken ei tarvitse olla hallinnassa, vaan ymmärretään että luovasta kaaoksesta pysytään oppimaan ja luomaan uutta tietoa. (Huuskonen 2001, 176.)

Sengen mukaan oppiva organisaatio perustuu viiteen seikkaan, joita ovat henkilökohtaisten taitojen kehittäminen, uusien ja jo opittujen asioiden suhteuttaminen, työyhteisön yhteiset tavoitteet eli käsitys siitä mitä tavoitellaan ja miksi, tiimioppiminen sekä vuorovaikutuksissa syntyvien tavoitteiden edistäminen. Oppivan organisaation idea on edistää henkilöstön ja tiimien oppimista sekä vuorovaikutusta. Toisaalta myös henkilöstön kouluttamisella ja kannustamisella oppimaan saadaan heistä työssään tehokkaampia.

Oppivan organisaation ajatus ei ainoastaan ole organisaation ja sen toiminnan kehittämässä, vaan myös ajatuksessa edistää työhyvinvointia. (Virtanen 2004, 53-59.)

Oppivan organisaation johtajuuden perustan muodostaa organisaation tavoitteet ja arvot. Johtamisen tärkein tehtävä on saada organisaation visio kaikkien työntekijöiden tietoon ja saada heidät sitoutumaan osaksi sitä. Oppivassa organisaatiossa johtajalla on monta roolia. Hän on muun muassa innostaja, valmentaja, mentor, yhteistyökumppani, roolimalli, riskinottaja ja tuloksentekijä, osaamisen johtaja sekä oppimisen johtaja. Keski-johdon tärkein rooli on olla tiimin valmentaja ja organisaation oppimisen edistäjä. Keski-johto on tärkeä sidos, yhdistäessä ylimmän johdon strategisia näkemyksiä, työntekijöiden kokemustietoon sekä operatiiviseen tietoon. Keski-johdon vastuualuetta ovat oppimisprosessien ymmärtäminen ja niiden ohjaaminen. (Ojala 2000, 199-201.)

3.4 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamisen voidaan yksinkertaisuudessa sanoa olevan työyhteisön inhimillisten voimavarojen johtamista (Sädevirta 2004, 25). Henkilöstöjohtaminen on laaja käsite, johon pääalueittain sisältyy ihmisten johtaminen, prosessijohtaminen, strateginen toiminta ja operatiivinen toiminta. Henkilöstöjohtamista selittävää teoriaa tai tieteenalaa ei ole. Se saa erilaisia vaikutteita riippuen siitä, millaisessa toimintaympäristössä sitä tarkastellaan. (Viitala 2009, 28-38.) 1980-luvulla ajatuksena oli rakentaa yksi suuri henkilöstöosasto, mutta 2000-luvulla ajatus muuttui päinvastaiseksi. Henkilöstöjohtamisen vastuu siirrettiin koskemaan kaikkialle organisaatioon, jolloin se oli etenkin esimiesten tehtäväalueena. Henkilöstöjohtamisen painoalue on siirtynyt henkilöstöprosesseista, organisaation tehokkuuden ja kehittämisen vaalimiseen. (Viitala 2009, 248.)

Henkilöstöjohtaminen on ennen kaikkea tiettyjen toimintojen suunnittelua, koordinoimista ja valvontaa. Näitä ovat töiden ja tehtävien suunnittelu, tasa-arvo ja tasapuolinen kohtelu, neuvottelu- ja yhteistoimintajärjestelmät, työsuojelu ja työterveyshuolto, koulutus ja kehittäminen, suoritus- ja tuloksellisuus arviointi, organisaation parantaminen, johtaminen ja esimiestyö, henkilöstösuunnittelu ja -hankinta, henkilöstövoimavarojen virtaamaan ohjaus sekä palkitseminen, palkkahallinto, lainsäädännön ja työmarkkinaso-

pimusten hallinto. Henkilöstöjohtamisessa olisi tärkeää saada kaikki edellä mainitut soviteltua yhteen, hyväksi kokonaispaketiksi. Tehtäviä ei tule asetella tärkeysjärjestykseen. (Sädevirta 2004, 30-31.)

Henkilöstöjohtamisessa on kyse organisaation henkisestä pääomasta huolehtiminen, jolloin avainasemassa ovat sen työntekijät. Henkilöstöjohtamisessa erityistä huomiota tulee kiinnittää henkilöstön riittävyteen, osaamiseen, motivointiin, hyvinvointiin ja heidän sitoutumiseensa organisaation tavoitteiden kanssa. (Viitala 2009, 19-20.)

Sydänmaanlakkala puhuu henkilöstöjohtamisesta älykkäässä organisaatiossa. Hänen mukaansa juuri hyvä henkilöstöjohtaminen on älykkään organisaation tunnusmerkki. Hyvässä henkilöstöjohtamisessa ymmärretään henkilöstön tärkeys organisaation menestystekijänä ja ollaan valmiita panostamaan henkilöstön osaamiseen ja motivoitiin. (Sydänmaanlakka 2007, 234.) Hyvä henkilöstöjohtaminen parantaa organisaatiossa työskentelevien ihmisten suorituskykyä ja toiminnan tehokkuutta sekä vaikuttaa koko organisaatioon sitä vahvistavasti. Huonolla henkilöstöjohtamisella voidaan työntekijät puolestaan saada turhautumaan, toimettomuuteen ja aggressiivisuuteen sekä huonontaa koko organisaation suorituskykyä. (Salminen 2004, 88.)

Henkilöstöjohtaminen ei voi kuitenkaan olla minkäläistä tahansa, vaan kehykset sille luo lainsäädäntö ja työehtosopimusjärjestelmä. Lainsäädännössä säädetään työntekijän oikeudenmukaisesta, tasa-arvoisesta ja inhimillisestä kohtelusta työpaikalla kun taas työehtosopimusjärjestelmä määrittelee työehtojen vähimmäistason ja velvoittaa työrauhaan. (Viitala 2009, 32-33.) Henkilöstöjohtamista voidaan näin ollen pitää organisaation ytimenä, sillä siellä toimivat ihmiset luovat edellytykset kaikelle organisaation toiminnalle (Viitala 2004, 12).

Henkilöstöjohtamisen yleisenä visiona on luoda, ylläpitää ja kehittää tehokasta, oppivaa ja hyvinvoivaa organisaatiota. Henkilöstöjohtamisessa on erityisen tärkeää ymmärtää yksilön arvo ja panostaa hänen osaamiseensa ja hyvinvointiin. Henkilöstöjohtamalla on lisäksi monia muita rooleja, kuten näkijän, uudistajan, kehittäjän ja tekijän roolit. Nyky-

päivänä henkilöstöjohdolta odotetaan paljon ja heille on osoitettu suuria osaamisvaatimuksia. (Sydänmaanlakka 2007, 234-239.)

Johdolla ja koko henkilöstöhallinnolla on erityisen suuri vaikutus työyhteisön työhyvinvointiin. Työntekijöitä kannustava, tukeva ja rohkaiseva esimies luo edellytykset halukkuudelle kehittää itseään, jolloin työntekijä pystyy myös antamaan organisaatiolle suuremman työpanoksen. Omia alaisiaan kunnioittava ja kuunteleva esimies luo hyvää ja avointa ilmapiiriä. Esimiehen tärkeimpiä ominaisuuksia on olla oikeudenmukainen, luotettava sekä johdonmukainen. Kun työntekijät pystyvät luottamaan esimieheen luodaan perusta työpaikan hyvinvoinnille ja yhteishengelle. (Laaksonen ym. 2005, 164-165.)

Nykypäivän muuttuvassa yhteiskunnassa henkilöstöjohtamiselta odotetaan ennen kaikkea taitavaa ihmisten johtamista, jotta organisaatioissa työskentelevät ihmiset saataisiin viihtymään työssään ja sopeutumaan muuttuviin työelämän haasteisiin. Ihmisten johtaminen ei ainoastaan ole johtamista, vaan sillä pyritään saavuttamaan koko työyhteisön luottamus ja yhteiset tavoitteet. Ihmisten johtamisessa johtaminen ei ole vain johtajan henkilökohtainen ominaisuus, vaan se on pikemminkin johtajan ja johdettavien välinen suhde. Tämä on erityisen tärkeää ihmistenjohtamisessa, sillä ilman johdettavia ei olisi ihmistenjohtamista. (Lämsä & Hautala 2005, 205-206.) Ihmiset viettävät suuren osan ajastaan työpaikoilla, joten on tärkeää, että he viihtyvät siellä. Työpaikka on niin henkinen kuin fyysinen ympäristö, jolloin molempiin puoliin tulee kiinnittää huomiota. Mikäli työntekijä voi fyysisesti tai henkisesti huonosti työssä, näkyy se alentuneena työmotivaationa, sairauspoissaoloina ja kaikkena tältä väliltä. (Viitala 2009, 13-14.) Kun työntekijä viihtyy työssään, kokee sen palkitsevana, tavoitteellisena sekä tuntee saavansa tukea oman osaamisen kehittämiseen, henkilöstöjohtamisessa on onnistuttu (Viitala 2009, 19).

Ihmistenjohtaminen pyrkii uusien ideoiden, suuntien ja muutosten edistämiseen, jossa organisaatioissa työskentelevät ihmiset nähdään keskeisenä voimavarana. Tehokasta ihmisten johtamista voidaan arvioida kolmella tavalla. Ensimmäinen voidaan tarkastella tavoitteiden saavuttamista eli sitä, kuinka organisaatio suoriutuu tehtävistään. Mittareina

voidaan käyttää muun muassa palvelun laatua, asiakastyytyväisyyttä sekä tuottavuutta. Toisena tehokkuuden arvioinnissa on tärkeää huomioida johdettavien asenteet johtajaa kohtaan. Johtajan tulee osata vastata alaistensa tarpeisiin ja odotuksiin. Mikäli johdettavat ovat tyytyväisiä johtajuuteen he mielellään käyttäytyvät johtajan edellyttämällä tavalla, kun taas päin vastaisessa tilanteessa he käyttäytyvät vastahakoisesti. Mittareina tässä kohdassa voidaan käyttää muun muassa johdettavien sitoutumista, omaaloitteisuutta ja halukkuutta avoimeen keskusteluun. Nämä ilmentävät myönteistä asennoitumista johtajaa kohtaan, kun taas poissaolot ja henkilöstön vaihtuvuus voivat olla merkkejä tyytymättömyydestä johtajuuteen. Kolmantena tehokkuuden arvioinnissa tarkastellaan ryhmäprosessin laatua eli pystyykö johtaja luomaan yhtenäisyyttä työntekijöidensä välille ja selvittämään mahdolliset työntekijöiden väliset ristiriidat ja konfliktit. (Lämsä & Hautala 2005, 207-209.)

Vaikka esimiehen roolilla on suuri vaikutus työntekijöiden viihtyvyyteen, työpanokseen ja kehittymiseen sekä koko työyhteisön ilmapiiriin täytyy muistaa, että esimies ei pysty luomaan tätä yksin, vaan kaikilla työyhteisön jäsenillä on oma osuutensa työyhteisön ilmapiiriin ja työhyvinvoinnin luomisessa. Jokainen voi omalla käytöksellään vaikuttaa siihen, millainen hänen työpaikkansa on. Tulos on sen osien summa. (Laaksonen ym. 2005, 165.)

3.4.1 Henkilöstövoimavarojen johtaminen, HRM

Henkilöstöjohtamisessa on eroteltu kolme pääaluetta: henkilöstövoimavarojen johtaminen (human resource management, HRM), Työelämän suhteiden hoitaminen (industrial relations, IR) ja johtaminen (leadership) (Viitala 2009, 20). Tarkastelen seuraavaksi näistä hieman tarkemmin henkilöstövoimavarojen johtamista, koska koen sen olevan tutkimukseni kannalta henkilöstöjohtamisen olennaisin painopiste. Henkilöstövoimavarojen alue voidaan puolestaan jaotella kolmeen osaan: mikrotason HRM, strateginen HRM sekä kansainvälinen HRM. Itse keskityn seuraavaksi näistä kahteen ensimmäiseen.

HRM ajattelun kehittyminen sijoittuu 1980-luvun alkupuolelle. Raymond Miles oli ensimmäinen henkilö, joka kehitti johdonmukaisen teorian ihmisvoimavarojen hyödyntämisestä, jota voidaan myös pitää HRM ajattelun pohjana. 1980-luvulla henkilöstö miellettiin organisaation voimavaroina, mutta 1990-luvun alussa näin ei enää ajateltu, vaan pikemminkin henkilöstön ajateltiin olevan kustannuserä organisaatiolle (Sädevirta, 2004, 18-20). Nykyisen henkilöstövoimavarojen johtamisen alku voidaan nähdä 1800-luvun puoliväliin, jolloin rangaistusten ja pakottamisen keinojen tilalle alettiin kiinnittää huomiota työntekijöiden hyvinvointiin ja työssä viihtymiseen. Ensimmäinen maailmansota vaikutti tähän voimakkaasti, kun miesten ollessa sodassa, naiset osallistuivat työelämään yhä enemmän, jolloin heitä nousi myös työjohdollisiin asemiin. Tämän seurauksena työhyvinvointi sai entistä enemmän huomiota. Varsinaisen tutkimuksen ja kehittämisen kohteeksi henkilöstövoimavarojen johtaminen nousi 1960-1970-luvuilla. 1980-luvulta lähtien henkilöstöjohtaminen on nähty organisaatioiden strategisena kilpailutekijänä. (Viitala 2009, 40-43.) Henkilöstövoimavarojen tärkein tehtävä on kehittää ja nostaa organisaation arvoa henkilöstön avulla (Viitala 2009, 249).

Henkilöstövoimavarojen johtamisen suurin haaste lienee osaavaan ja ammattitaitoisen henkilöstön rekrytoinnissa. Lähivuosina räjähtävä eläkepommi aiheuttaa sen, että suuri osa työikäisistä siirtyy eläkkeelle, mutta vastaavaa määrää uusia osajia ei ole saatavilla. Työsuhteiden pitkäkestoisuutta onkin painotettu, jotta työelämää pystytään kehittämään ja saamaan tehokkaita tuloksia aikaan. Työsuhteiden pitkäkestoisuutta on puolusteltu myös sitoutumisella ja luottamuksella, jolloin lyhyissä työsuhteissa olevat eivät pysty luottamaan tulevaisuuteensa, jolloin heidän antama panostus ei ole mitä se voisi olla. Lyhytkestoisissa työsuhteissa työntekijä panostaa työhön ja itsensä kehittämiseen, mutta ei useinkaan näe tarpeellisenä panostaa organisaation kehitykseen. (Viitala 2009, 86-88.)

Työhön sitoutuminen

Morrow listaa viisi sitoutumiseen vaikuttavaa tekijää.

1. Työetiikka, joka viittaa työnarvoihin ja päämääriin.
2. Urasitoutuminen, joka tarkoittaa henkilön ajatuksia edetä urallaan.

3. Työtehtäviin kiinnittyminen, jolloin työn sisällöt on koettu mielenkiintoisiksi.
4. Jatkuva sitoutuminen, mikä viittaa työntekijän arviointiin työpaikan eduista ja haitoista.
5. Affektiivinen sitoutuminen, jolloin työntekijä haluaa työskennellä organisaatiossa. (Morrow 1993, 159-161, Viitalan 2009, 88-89 mukaan)

Henkilöstön sitoutumista työhön on pidetty tärkeänä tekijänä niin laadun, tavoitteiden saavuttamisen, kehittymisen kuin myös uudistumisen kannalta. Tärkeää kuitenkin on myös työvoiman vaihtuminen, jolloin esimerkiksi uudet työntekijät tuovat uutta osaamistaan työyhteisöön. Toisaalta taas uusi työntekijä luo kustannuksia organisaatiolle perehdytyksestä, koulutuksesta ja osaamisen kehittämisestä. Mutta, jos työntekijä saadaan pysymään työssään, nämä kustannukset kääntyvät organisaatiolle tulokseksi. Kun organisaatio sitoutuu henkilöstöön, niin vastavuoroisesti henkilöstön on helpompi sitoutua organisaatioon. Sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa hyvä johtajuus, osaamistasoa vastaava palkkaus sekä muut työhön liittyvät edut, mahdollisuus kouluttautua ja kehittyä sekä mielenkiintoinen työ. (Viitala 2009, 89-90)

3.4.2 Strateginen henkilöstöjohtaminen, SHRM

Strateginen henkilöstöjohtaminen on ihmistenjohtamista organisaatioissa (Sädevirta 2004, 1). Se palvelee niitä ihmisiä, jotka tutkimuksen keinon ovat kiinnostuneita ratkaisemaan työelämän kehittämiskysymyksiä ja ihmisten ongelmia työelämässä. Strategisesta henkilöstöjohtamisesta käytetään kansainvälisesti nimitystä SHRM (strategic human resources management). Strateginen henkilöstöjohtaminen pyrkii löytämään vastauksen siihen, kuinka voidaan parantaa ihmisten työssä viihtyvyyttä, laatua ja työhyvinvointia, samanaikaisesti parantaen organisaation suorituskykyä. (Sädevirta 2004, II, 23.)

Henkilöstöstrategiat nostivat 2000-luvun alussa esiin monia kehittämistarpeita, joita olivat henkilöstön rekrytointi, työssä viihtyminen ja menestyminen, henkinen kasvu ja oppiminen, oikeudenmukainen palkkaus sekä osaamisen tukeminen. Alettiin pohtia vastausta miten edellä mainittuja voitaisiin parantaa johtamisella ja työn arvioinnilla. (Salminen 2004, 90.) Strateginen henkilöstöjohtaminen on hyvin monialaista joka voi liittyä

suoraan organisaatiossa työskenteleviin henkilöihin tai sillä voidaan välillisesti vaikuttaa ihmisten työelämään. Suoraan ihmisiin vaikuttavaa henkilöstöjohtamista on muun muassa työntekijän rekrytointi, palkkaus, työsuojelu ja työhyvinvoinnista huolehtiminen. Välillistä vaikuttamista ovat esimerkiksi henkilöstöjohtamisen suunnittelu, henkilöstöjohtamisen ja organisaation tavoitteiden yhdentäminen ja organisaation tuloksellisuuden arviointi. Henkilöstöjohtamisen tavoitteet ovat aina jollakin tasolla sidoksissa organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. (Sädevirta 2004, 8-9.)

Strategisen henkilöstöjohtamisen tavoitteina voidaan pitää työntekijöiden palkitsemista hyvistä työsuorituksista, työntekijöiden kehittäminen ja heidän työkyvyn ylläpitäminen, sellaisten henkilöiden houkuttelemisen työyhteisöön, joita organisaatio kaipaa sekä pitämään henkilöstö organisaatiossa motivoimalla ja kannustamalla heitä. Kaikissa organisaatioissa näiden asioiden toteuttamiseen ei kyetä ja syitä voivat olla henkilöstövoimavarojen näkeminen kustannuseränä, organisaatiossa ei ole henkilöstövoimavarojen käytön osajaa tai johto ei katso asiaa panostamisen arvoiseksi. (Kauhanen, 2003, 14-15.)

3.4.3 Henkilöstöstrategia ja esimiestyö

SHRM:n yksi keskeisimmistä kysymyksistä on ollut, kuinka saattaa yhteen strateginen johtaminen ja henkilöstöjohtaminen. Kehittyneimmässä yhdistämismuodossa henkilöstöjohtajat asettuvat muun johdon kanssa samalle tasolle ja osallistuvat samalla strategisiin linjauksiin. (Sädevirta 2004, 148-149.)

Strateginen henkilöstöjohtaminen ei ole helppoa toteuttaa, sillä se vaatii esimieheltä laaja-alaista tuntemusta työelämätutkimuksessa sekä lisäksi yhteistoiminnallisia valmiuksia, tukiverkostoja ja prosessiosaamista, hyvää ihmissuhdeosaamista ja innovaation myyntitaitoja kuin myös kärsivällisyyttä (Sädevirta 2004, IV-V.) Henkilöstöjohtaminen on näin ollen kokonaisvaltaista, jossa esimies tarvitsee erityisesti hyviä vuorovaikutustaitoja, sillä hänen on kyettävä vuorovaikutukseen organisaation työvoiman ja ihmissuhdejärjestelmän kanssa. Organisaatiot toimivat siellä työskentelevän henkilökunnan

välityksellä, jolloin henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen on edellytyksenä myös organisaation menestymiselle. (Sädevirta, 2004, 23-24.)

Henkilöstöjohtamisessa esimiehen tärkeimpänä roolina on yhteen sovittaa organisaatio ja siellä toimivat ihmiset sulavaksi kokonaisuudeksi, joka pystyy toimimaan tehokkaasti ja tuottavasti (Sädevirta 2004, 96). Henkilöstöjohtamista ei tule kuitenkaan ajatella ainoastaan ihmistenjohtamisena sillä suunnittelulla ja arvioinnilla on siinä keskeinen sija. Esimiehen tulisi osata hyödyntää alaistensa osaamista ja lahjoja heidän itseohjautuvuuteen ja kontrolliin. Itseohjautuvuutta esimies voi tukea esimerkiksi yhteisillä suunnittelu palavereilla ja koulutustilaisuuksien järjestämisellä. Itseohjautuvuus antaa työntekijöille itseluottamusta, joka puolestaan lisää työnmiekkyyttä. (Sädevirta 2004, 100-101.)

Julkishallinnossa toimii vahvoja professionaalisia asiantuntijaryhmiä, kuten lääkärit. Aiemmin lääkäreitä pidettiin vapaina ammatin harjoittajina, jotka ovat hallintokoneiston kehityksen myötä siirtyneet julkisiin organisaatioihin. Näissä he ovat omanneet vahvan asiantuntija-aseman sekä dominoivan johtoaseman. Ongelmia tässä ovat aiheuttaneet osaksi byrokratisoituminen sekä ammattikuntareservikamppailut. (Temmes 1992, 86-87.) Professionaalisessa organisaatiossa ammattilaiset työskentelevät pienissä yksiköissä, joissa kontrolli muodostuu ammatin arvon, etiikan, periaatteiden sekä tiedonalan kautta. Toisin sanoen profession kontrollina. Keskijohto on professionaalisessa organisaatiossa vähäinen, mutta ammattilaisten tukena ovat kuitenkin avustavat ja toimintaa tukevat ryhmät. (Mintzberg 1979, 174.)

Organisaatiossa täytyy olla korkeasti koulutettuja henkilöitä, jotta se voisi menestyä. Asiantuntijuus voi kehittyä vahvan koulutuksen myötä eikä sitä voi näin ollen saada ilmaiseksi vaan tämä vaatii kovan työn. Ammattilaisilla täytyy olla tietynlainen arvo maailma ja erityistiedon varasto. Organisaatiolla täytyy puolestaan löytyä kyky valikoida nämä henkilöt joukkoonsa. Asiantuntijat johtavat toinen toistaan, sillä heidän johtamiseksi tulee löytyä vastaavanlaista tietotaitoa kuin heillä itsellään on. Näin muodollinen auktoriteetti syrjäytyy professionaalisessa organisaatiossa. (Mintzberg 1983, 163-164.)

Johtamisen ongelmat tulevat organisaatioissa esille asiantuntijoiden yksilöllisyydestä ja korkeasta itsetunnosta. He tietävät olevansa esimiehiään parempia asiantuntijoita ja ovat usein riippumattomia yhden työnantajan työtehtävistä. Mikäli johtamiskulttuuri ei ole organisaatiossa yhtenäinen, se ei voi menestyä. Esimerkiksi asiantuntijoiden valtasuhteiden taistelut voivat johtaa siihen, että asiakkaiden tarpeet johtamisessa unohdetaan. (Temmes 1992, 136.) Professionaalisen organisaation positiivisia ominaisuuksia ovat sen autonomisuus sekä demokraattisuus. Kuitenkin ongelmiksi voi katsoa liiallisen innovatiivisuuden, jolloin kokonaisuuden koordinointi on vaikeaa. (Telaranta 1997, 28.) Valta professionaaliossa luodaan niille, joilla on kyky harjoittaa kriittistä toimintaa ja jotka harjoittavat ei-toistettavissa olevaa asiantuntemusta (Mintzberg 1983, 170).

4 ORGANISAATION OPPIMINEN JA OSAAMISEN JOHTAMINEN

Oppiminen mielettään usein yhteen koulutuksen kanssa, kuitenkin tätä se ei ole. Oppiminen on aina lähtöisin yksilöstä ja se on hänen omaa toimintaa, kun taas koulutus on puolestaan yhteiskunnan järjestämää. Mutta ”jos koulutus saa aikaan pysyviä muutoksia osaamisessa eli tiedoissa ja taidoissa, arvoissa ja asenteissa, käsityksissä tai käyttäytymisessä, on tapahtunut oppimista.” (Ojala 2000, 106.) Mezirowin (1995) mukaan oppiminen syntyy kokemuksista, joille annamme merkityksiä. Kun myöhemmässä vaiheessa käytämme näitä merkityksiä ongelmanratkaisussa, toimintamme ohjenuorana taikka päätöksenteon apuna muuttuu merkitysten antaminen oppimiseksi. (Mezirow 1995, 17). Oppiminen edellyttää aina tekemisen jatkuvaa arviointia, jolloin tekeminen, tietojen kerääminen, reflektointi ja suunnittelu vuorottelevat jatkuvassa kehässä (Huuskonen 2001, 169.)

Puhuessamme oppimisesta on hyvä selkeyttää kahta käsitettä: informaatio ja tieto. Informaatio on kaikkea sitä, mitä ihminen vastaanottaa ympäristöstään aistiensa (näkö, kuulo, haju, maku & tunto) välityksellä. Mikäli informaatiolla ei ole ihmiselle merkitystä, sitä ei välttämättä edes havaita ja se unohtuu nopeasti. Informaatiota voisi kuvata tiedon yleisimmäksi olomuodoksi. Tieto on puolestaan informaatiota, jolle ihminen on antanut jonkin merkityksen. Tieto ei kuitenkaan itsessään johda oppimiseen, sillä sama tieto voi olla jo koettua. (Järvinen ym. 2000, 69-70.)

Uudet tilanteet tai eteen tulevat ammatillisesta tai tieteellisestä toiminnasta nousevat ongelmat ovat oiva esimerkki oppimisen käynnistymisestä. Ongelmia ratkoessaan ihminen joutuu käyttämään itsellään olevaa tietoa ja miettimään, kuinka se soveltuu tilanteen ratkaisemiseksi. Tässä tapahtuu oppimista. (Poikela 2008, 78). Oppija on siis tiedon käsittelijä, muokkaaja ja kantaja, joka antaa tiedolle dynaamisen, tekemistä ja toimintaa ilmentävän luonteen. (Järvinen ym. 2000, 70). Oppimiseen tarvitsee subjektiivisen kiipin, sillä ilman oppimisen halua koulutuksessa opitut taidot säilyvät vain vähän aikaa ja ilman sitoutumista niihin, niiden käyttö lopetetaan. Kun taas ihminen aloittaa opiskelun

omista visioistaan, hän tekee mitä vain pitääkseen oppimista yllä. (Senge, Kleiner, Roberts, Ross & Smith 1994, 193.)

4.1 Organisaation oppimisen lähtökohdat

Oppiminen ja opetus voidaan jakaa neljään eri teoriasuuntaukseen, joita ovat behavioristiset, kognitiiviset, eksperientialistiset ja humanistiset oppimiskäsitykset. Teoriasuuntaukset eroavat eniten toisistaan niiden suhtautumisessa oppijan rooliin oppimis- ja opetusprosessissa. (Poikela & Poikela 2007, 65.) Teoriat ovat kehitelty eri aikoina vastaamaan tieteellisesti oppimisprosessien ymmärtämiseksi. Ne eivät kuitenkaan ole vain historiallisia, sillä ne kehittyvät jatkuvasti. Lisäksi ne pyrkivät myös selittämään oppimisen ilmiöitä erilaisissa ympäristöissä. Ne ovat näin ollen myös moderneja. (Järvinen ym. 2000, 82.)

Behavioristinen oppimiskäsitys on samalla sopeutumisen ja sopeuttamisen käyttäytymisteoria. Teorian mukaan oppiminen tapahtuu ärsykkeen ja sitä seuraavan reaktion seurauksena ja tämän toistumisena. Tämä voidaan myös ymmärtää syy-seuraus suhteena. Yksinkertaisempaan tapaan oppia pidetään ehdollistumista, jolloin aitoon ärsykkeeseen on liitetty ehdollinen ärsyke. Tätä on käytetty paljon hyödyksi mainonnassa, jolloin muun muassa tietty logo tai kappale saa mielikuviin tietyn tuotteen tai firman. Toisena oppimisen muotona behaviorismi näkee palkkio-rangaistus menettelyn, jolloin oikeasta käytöksestä seuraa palkkio ja puolestaan vääränlainen toiminta johtaa rangaistukseen. Tätä on sovellettu esimerkiksi koulumaailmassa, jolloin oppilaita pyritään ohjaamaan tietynlaiseen käyttäytymiseen. (Järvinen ym. 2000, 83-84.)

Kognitiivinen oppimiskäsitys ei ole yhtenäinen teoriasuuntaus, vaan sisältää erilaisia näkökulmia. Kognitiivinen suuntaus kuitenkin aina korostaa oppijan merkitysten antoa oppimistilanteessa esiin nouseville asioille. (Poikela & Poikela 2007, 61.) Tärkeää on hallita tietoa, eikä vain opetella sitä ulkoa (Järvinen ym. 2000, 82). Kognitiivinen teoriasuuntaus pystyi haastamaan behaviorismia paneutumalla ihmisen psyykkiseen tiedonmuodostukseen ja avaamalla näin ihmisen sisäisen oppimisen maailman. Kognitiivisen oppimisteorian keskiössä on oppija itse, jonka aiemmin muodostuneet tietoraken-

teet, skeemat ohjaavat tiedon hankintaa. Oppimisen kautta ihminen jälleen jäsentää sisäistä karttaansa ja luo jatkumon oppimiselle. Oppiminen on erilaista eri ihmisillä heidän erilaisten skeemojensa vuoksi. Mitä paremmin oppijan perusskeema on jäsentynyt, sitä paremmin hän oppii. Oppimisskeeman ollessa virheellinen oppiminen puolestaan muuttuu vaikeaksi. (Järvinen ym. 2000, 85-87.)

Eksperientialistisesta teoriasta voidaan puhua myös käsitteillä kokemuksellinen oppimisteoria, joka on lähtöisin Kolbilta. Australiassa puhutaan myös kokemuserustaisesta oppimisesta ja nykyisin puhutaan myös ongelmaperustaisesta oppimisesta. (Järvinen ym. 2000, 89.) Eksperientialistinen suuntaus painottaa oppijan koko persoonallisuuden osallistumista oppimiseen. Sen oppimiskäsitys on holistinen eli kokonaisvaltainen, jolloin oppimisessa yhdistyvät kokemus, havainto, kognitio ja toiminta. Tällöin tunteisiin ja vuorovaikutukseen liittyviä tekijöitä ei voi erottaa oppimisprosessista, vaan ne tulee käsitellä niiden ilmestyessään. Reflektiivisyys on avainasemassa oppimista ohjaavana periaatteena. Oppiminen muodostuu käsitteiden liittämistä kokemukseen, jota kokemuksen kautta jatkuvasti muokataan. Kun kokemuksia reflektoidaan, muuttuu se vähitellen yhä syvemmäksi ymmärtämiseksi. (Poikela & Poikela 2007, 63-66.) Oppimisprosessin tavoitteena on tapahtuman ymmärtäminen ja saattaminen se käsitteelliseen muotoon niin, että tieto voidaan siirtää myös muille ihmisille. Käsitteellistäminen voi tapahtua joko teoreettista polkua eli usein koulutuksen kautta tai yleistämisen myötä, joka vaatii yritysten ja erehdysten kautta oppimista. (Järvinen ym. 2000, 90.)

Humanistinen oppimisteoreettinen suuntaus on vastareaktio behaviorismille. Humanismi korostaa oppijan subjektin merkitystä sekä oppijan itseohjautuvuutta. Se ei kuitenkaan kiellä behavioristista ärsyke-reaktio-mallia, mutta humanismi korostaa tässä oppimisen sosiaalista luonnetta, vuorovaikutusta, kommunikaatiota, ympäristöä ja arvoja. (Poikela & Poikela 2007, 59, 67.) Oppimisteorian ytimenä on vuorovaikutus ja dialogi oppilaan ja opettajan välillä. Maslowin tarvehierarkian mukaan yksilön perustarpeet, kuten biologiset, fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset tarpeet tulee olla tyydytettyinä, ennen kuin yksilö kykenee toteuttamaan korkeamman tason tarpeita. Tarvehierarkian ylimmällä tasolla on itsensä toteuttamisen tarve, johon päästäkseen ihminen pystyy ottamaan käyttöönsä koko henkisen potentiaalinsa. (Järvinen ym. 2000, 92.)

Oppimisen käsitteen muodostuksen ongelma syntyy kun puhutaan ryhmän, yhteisön, organisaation tai instituution oppimisesta. Puhuttaessa oppimisesta monikossa, sitä täytyy tarkastella niin yksilön oppimisen että yhteiskunnallisten tekijöiden kautta. Ongelmaksi muodostuu usein hyvätasoisien oppimisen muodostaminen, sillä hyväkään koulutus ei tuota tulosta, mikäli oppijat eivät ole siihen sitoutuneita. (Järvinen ym. 2000, 78-79.) Kun organisaatio kykenee tuottamaan uutta tietoa, voidaan puhua organisaation oppimisesta (Ojala 2000, 169).

Elinikäinen oppiminen

Ihminen on luonteeltaan aktiivinen tiedon etsijä. Yksilö asettaa itselleen tavoitteita, kaipaa palautetta toiminnastaan ja pyrkii ymmärtämään ympäröivää maailmaa sekä omaa itseään. Elinehtona ihmiselle on kerätä tietoa ympäristöstä, siitä mikä johtaa mihinkin ja mikä on ihmisen suhde näihin. Tämä prosessi on oppimista, jossa kokoajan jäsenämme kuvaa maailmasta ja omaa asemaamme siellä. Juuri oppimisen kautta yksilö sopeutuu maailmaan ja saa sen välityksellä keinoja elämänhallintaan. (Rauste-Von Wright, Von Wright & Soini 2003, 50-51.)

Ihminen vastaanottaa jatkuvasti informaatiota ympäristöstään, jonka avulla ja omien tuntemustensa kautta hän muokkaa omaa persoonallisuuttaan ja toimintamallejaan eli oppii. Luonnollista oppimista voi tapahtua ihmisen koko eliniän ajan, mutta tietoista ja suunnitelmallista oppimista varten on kehitelty erilaisia koulutusinstituutioita sekä luotu informaatiosta oppikirjoja. Informaatio ei aina ole oikeaa tietoa, vaan vasta kun ihminen luo sille merkityksen ja työstää informaatiota mielessään se muuttuu hänen henkilökohtaiseksi tietämykseksi sekä osaamiseksi. (Poikela 2008, 57-58). Suuri osa siitä, mitä me opimme, edellyttää uusien tulkintojen tekemistä. Näillä tulkinnoilla vahvistamme aiempia tietorakenteitamme tai luomme niille uusia merkityksiä. Tämä on jälkikäteisreflektointia, jossa mietimme aiemmin oppimaamme ja sitä onko se uusissa olosuhteissa edelleen voimassa. Reflektion avulla pystymme oikaisemaan vääriä uskomuksiamme tai ongelmaratkaisussa tekemiämme virheitä. Tämän onnistumiseksi tarvitsemme kriittistä

reflektiota eli kyseenalaistamme omat aiemmat uskomuksemme. (Mezirow 1995, 17-21.)

Oppiminen on sidoksissa motivaatioon, sillä motivaatio ilmenee toiminnan tavoitteissa, jotka voivat olla tietoisia tai tiedostamattomia. Tavoitteet puolestaan johtavat yksilöiden tekoihin, jotka säätelevät yksilön oppimista. Yksilön oppimisen kannalta pelkät tavoitteet eivät ole merkityksellisiä, vaan ne teot, joilla tavoitteet pyritään saavuttamaan. Yksilöön oppiminen on aina sidoksissa tiettyyn toimintaan, kulttuuriin ja kontekstiin, jossa tietoa opitaan ja käytetään. Myös vuorovaikutuksen merkitys yksilön oppimisessa on keskeinen, sillä valtaosa ihmisen oppimisesta tapahtuu sosiaalisessa kontekstissa. (Rauste- Von Wright 2003, 54-60.)

Jotta oppimista voi tapahtua, sillä täytyy olla myös tavoite. Erityisesti aikuisten oppimiseen sovelletuista malleista, ehkä tunnetuin on Kolbin (1984) malli, jossa oppiminen ymmärretään kokemuksen kautta. Tällöin uutta hankittua tietoa kokeillaan käytännössä, jonka jälkeen mietitään mitä tapahtuneesta oppi, mikä olisi voinut olla toisin ja mitä olisi mahdollisesti kaivannut lisää. Tämän pohjalta luodaan uusi teoria, jota myöhemmin oppimisprosessin lopussa testataan käytännössä ja pyritään saamaan siihen palaute. Ensimmäisen oppimisprosessin päätyttyä, alkaa seuraava oppimisprosessi ja niin edelleen. Oppimisprosessin aikana kokemukset syntyvät tekemisestä, jotka syvenevät prosessin eri vaiheissa. Kun kokemuksen kautta saatuja asioita käsitteellistetään, syvenee samalla ymmärrys ja oppiminen. Oppiminen voidaan siis ymmärtää toisaalta kokemusten hankinnan ja ymmärryksen kautta ja toisaalta tiedon omaksumisena. (Senge 1994, 60-61.)

Yksilön oppiminen ei aina ole samanlaista, vaan oppiminen muuttuu elämänkaaren myötä. Siihen vaikuttaa etenkin kolme seikkaa: ensinäkin yksilön fyysinen kasvu ja kehitys lapsuus vuosina muuttavat oleellisesti hänen toimintaansa ja puolestaan vanhuudessa sitä muuttaa yksilön fyysisen toiminnan rajoitukset. Toinen syy oppimisen muutokselle on yksilön aiempien tietorakenteiden vaikutus. Koska oppiminen perustuu aiemmin opitulle, helpottuu yksilön oppimisen kyky sitä mukaan mitä enemmän hänellä on aiempaa tietoa ja taitoa oppimisen pohjana. Kolmas oppimisen muutokseen johtava

tekijä on ympäristön asettamat kehittymisodotukset. Esimerkkinä itsenäisen elämän opettelu, jota yksilö on aiemmin voinut vain havainnoida. (Rauste- Von Wright 2003, 73-74.)

Muuttuva työelämä on luonut aikuisille vaatimuksia pystyä omaksumaan uutta tietoa ja oppimaan. Aikuiskoulutukseen ja -kasvatukseen on ryhdytty kiinnittämään huomiota 1920-luvulla. Siinä pohditaan aikuisen oppijan oppimisen valmiuksien eroamista nuorten ja lasten oppimisesta. Aikuisuuden oppimisen erityispiirteitä voidaan kuvata neljän olettamuksen kautta. Ensinäkin aikuinen on kypsyessään yhä enemmän itsenäinen ja itseohjautuva. Toiseksi aikuisille on elämän aikana kertynyt monipuolinen elämänkokemusten varasto, joka toimii oppimisen resurssina. Kolmas erottava tekijä on aikuisten oppimisvalmiuksien kytkeytyminen heidän yhteiskunnalliseen asemaansa ja ikäänsä. Viimeisenä erityispiirteenä aikuisten oppimisessa on heidän oppimisensa suuntautuminen ongelmanratkaisuun eli he pitävät mielekkäänä sellaista oppimista, jolla on välitöntä sovellusarvoa. (Rauste- Von Wright 2003, 77-78.)

Nykyaikana puhutaan paljon elinikäisestä oppimisesta. Maailma, yhteiskunta ja työelämä muuttuvat jatkuvasti, jolloin elinikäinen oppiminen antaa valmiudet selvitä näistä muutoksista. Elinikäinen oppiminen on yksilön jatkuva kehitysprosessi, joka sisältää niin muodollisen koulutuksen kuin myös kaikenlaisen muun oppimisen. Sillä ei siis tarkoiteta vain koulutuksellista oppimista. Elinikäinen oppiminen kehittää ihmisen kokonaisvaltaista osaamista, joka sisältää sekä tiedot ja taidot että ihmisen pätevyyden ja osaamispotentialin. (Ojala 2000, 102-103.)

Aikuisiässä suurin osa oppimisesta tapahtuu koulutusjärjestelmien ulkopuolella. Arviolta 80% oppimisesta tapahtuu muun muassa työpaikalla, harrastuksien kautta tai vapaa-aikana. Vapaa oppiminen lähenee yhä enemmän muodollista koulutuksen kautta saatua koulutusta, sillä ihmiset asettavat itselleen usein tavoitteita ja testaavat myöhemmin oppimaansa. Oiva esimerkki on jonkin tietokoneohjelman käytön opettelu. Elinikäisen oppimisen edellytyksiä ovat peruskoulutuksen antamat valmiudet, joita ovat muun muassa perussivistys ja yleinen teoreettinen ymmärrys. Näiden lisäksi ihminen tarvitsee kykyä hankkia uutta tietoa, sillä nykyisin ihmiset tarvitsevat toisenlaista perusosaamista

kuin ennen, kuten tietotekniikan hallinta ja muutosten vauhdissa pysyminen. (Ojala 2000, 106-110.) Oppiminen on ennen kaikkea ihmisen pyrkimys jäsentää maailmaa ja ymmärtää sitä (Huuskonen 2001, 172).

Tiimioppiminen

Tiimit ovat oppivan organisaation perusyksikköjä, joissa tehdään yhä enemmän työnte-ko-ko koskevia päätöksiä. Tiimit eivät opi yksinään, vaan niiden jäsenten kautta, jolloin myös jäsenten mukana tieto siirtyy tiimistä toiseen. (Ojala 2000, 183-184.) Tiimioppi-minen on yksilön oppimista monimutkaisempaa, sillä tiimioppiminen on riippuvainen jokaisesta sen jäsenestä ja heidän kyvykkyydestään oppia ja vaikuttaa muihin tiimin-jäseniin (Vesalainen & Strömmer 1999, 113.) Tiimin oppimisen kannalta tärkeää on niissä vallitseva yhteishenki sekä kyky ratkoa ongelmia. Tiimin jäsenten luottamus toi-siinsa sekä heidän kyky tuoda osaamistaan esille vaikuttavat tiimin oppimiseen. Tiimin oppiminen ei kuitenkaan ole sen jäsenten osaamisen summa eikä sen tarkoitus ole kehittä-ää sen yksittäisten jäsenien tietoa. Tiimin osaamisella tarkoitetaan sen kykyä soveltaa sen jäsenillään olevaa tietoa yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. (Ojala 2000, 183-184.)

Tiimeissä työskentelee tiedoiltaan ja kokemuksiltaan eroavia jäseniä, jolloin neuvottelu ja keskustelu heidän kesken ovat oleellisinta uuden tiedon luomisessa. Oppiva tiimi on ennen kaikkea pohtiva, jonka vuoksi keskustelutilanteiden tulisi olla tiimeissä avoimia ja vapaamuotoisia. Jotta tämä onnistuu jäykät ja liian suuret tiimit tulee unohtaa. (Ruohotie 2000, 236.)

Tiimioppiminen tapahtuu helpoiten silloin, kun jäsenten vuorovaikutus on toimintaan liittyvää ja arkista. Yhdessä työtä tekevät ihmiset oppivat toisiltaan paremmin, kuin esimerkiksi kaukana toisistaan sijaitsevat ja vieraat ihmiset. Tiimeissä oppimista tapah-tuu silloin, kun niille muodostuu yhteisiä entistä parempia jaettuja skeemoja tai maail-man kuvia. Näin ryhmän jäsenillä voi olla muiden kokemusten ja tietojen kautta sellais-ta osaamista sellaisiin tilanteisiin, joissa he itse henkilökohtaisesti eivät ole olleet. (Huuskonen 2001, 174-175.) Tiimioppimisen avainsanan voidaan pitää yhteisen näke-myksen syntymistä. Pelkät kyvykkäät ihmiset ryhmässä eivät riitä toiminnan kehittämi-

seen mikäli ei päästä yhteiseen ymmärrykseen toiminnan suunnasta ja keinoista (Vesalainen & Strömmer 1999, 116).

Tiimioppimisen prosessia voidaan pitää sekoituksena yksilön ja organisaation oppimista, sillä yksilö oppii omassa prosessissaan ja tiimi omassaan. Tiimissä oppimisprosessi aloitetaan kokemusten arvioimisella tiimeissä, jonka seurauksena syntyy yhteinen ymmärrys, visio ja arvot. Samalla kehittyy myös tiimin toimintaa ohjaava sisäinen malli. Toimenpiteiden suunnittelussa tärkeää on yhteisöllisyys, jolloin yhdessä mietitään mitä kukakin tekee, miten asia toteutetaan, missä ja miten. Suunnitelmassa tulee miettiä myös jokaisen osaamisalueita, mitä osaamista toimenpide vaatii ja kuinka tarvittavaa osaamista voitaisiin hankkia. Myös oppimisen johtamisesta tulee päättää, kuka siitä vastaa. Varsinainen toiminta voidaan suorittaa yksilöittäin, mutta yhdessä tapahtunut toimenpide suunnitelma täytyy toteutua ja olla niin hyvällä perustalla, että yksilöllisten toimenpiteiden lopputuloksena on yhteisen tavoitteen saavuttaminen ja koko tiimin oppiminen. (Senge ym. 1994, 61-62.)

Organisaation oppiminen

Organisaation oppiminen on yksi osa oppivaa organisaatiota, joka kuvastaa organisaation kykyä luoda uutta tietoa ja osaamista. Organisaation oppiminen ei ole vain sen yksilöiden oppimista. Vaikka organisaatiossa olevat työntekijät oppisivat ja kouluttautuisivat jatkuvasti, se ei takaa organisaation menestymistä. Jotta organisaatio voi oppia, tulee siellä olevien jäsenten kyetä toimimaan yhdessä ja yhdistämään osaamistaan. Organisaation oppiminen siis syntyy yksilöiden osaamisen yhdistämisestä ja heidän oppimisensa hyödyntämisestä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tässä siltana toimii tiimioppiminen. (Ojala 2000, 168-169.) Organisaation oppimisen ydin on siinä, kuinka sen jäsenet ajattelevat ja ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Joukkue oppimisen ja yhteisen ajattelun kehittyminen vaatii muutosta vuorovaikutuksessa. Oppiminen organisaatioissa merkitsee jatkuvaa kokemusten testaamista ja kokemusten siirtämistä organisaatioon kaikkien käytettäviksi sekä kykyä muuttaa kokemukset merkitykselliseksi tiedoksi. (Senge ym. 1994, 48-49).

Organisaation oppimisen perustan muodostaa tiedon käsittely ja hallinta. Se muodostuu tiedon hankinnasta eli suunnittelusta, tiedon hallinnasta ja sen liittämistä organisaation toimintaan eli tekemisestä, yhteisestä tiedon tulkinnasta eli arvioinnista sekä yhteisten ajatusmallien ja merkitysten luomisesta. Organisaation tulee hankkia uutta tietoa organisaation ulkopuolelta asiakkailta ja yhteistyökumppaneilta, jotta se pysyy mukana kehityksessä ja muutoksissa. Tiedon hankinta myös organisaation sisältä on tärkeää muun muassa työtyytyväisyydestä, kehittämishankkeista ja toiminnan tehokkuudesta. (Ojala 2000, 170-172) Organisaation oppiminen on yhteydessä koko organisaatioympäristöön, sen kulttuuriin, järjestelmiin ja käytäntöihin. Organisaation kaikki ulottuvuudet ovat sen oppimisen tulosta ja samalla myös oppimisympäristö. (Vesalainen & Strömmer 1999, 113.)

Jotta organisaatio voi oppia tulee siellä olevan tiedon liikkua vapaasti ja muodostaa tiedolle yhteisiä tulkintoja. Yhteistä tiedon tulkintaa voidaan edistää keskustelu tilaisuuksilla, avoimella vuorovaikutuksella, kuuntelemalla erilaisia mielipiteitä ja tulkintoja sekä pyrkiä sovitteluun näitä yhteen ja tuomalla erilaiset näkemykset ja näkökannat kaikkien ulottuville. (Ojala 2000, 173-174.)

Organisaation oppiminen on myös vanhasta pois oppimista. Organisaatiossa vanha tieto voi olla syvästi juurtunut sen rakenteisiin ja toimintaympäristöön, jolloin vanhojen ajattelutapojen korvaaminen uudella tiedolla ei aina ole helppoa. (Huuskonen 2001, 178.) Organisaatioiden menestymisen kannalta on ollut tärkeää, että sen jäsenten kokemuksista on otettu oppia ja menestyneitä toimintamalleja on toistettu yhä uudelleen. Vuorovaikutuksen kautta nämä toimintamallit ovat muotoutuneet osaksi organisaation käytäntöjä ja siirtyneet näin organisaation sisällä ajassa eteenpäin. (Huuskonen 2001, 178-179.)

Organisaatiossa oppiminen on erilaista eri ammattiryhmissä. Asiantuntijoiden tehtävänä on ratkaista rutiini- ja asiantuntijatehtäviä. He ovat oppineet koulutuksessa saaneen teorian ja käytännön kokemusten kautta. Oppiminen nojautuu näin ollen menneeseen. Johtamisessa oppimisen suunta tulee puolestaan olla tulevaisuudessa, sillä heidän on osattava varautua organisaation muutoksiin ja tuleviin haasteisiin, joihin ei ole olemassa valmiita asiantuntijaratkaisuja. Johtajille oppiminen on siis välttämätöntä organisaation selviy-

tymisen kannalta. Nykyaikana ei ole kuitenkaan järkevää erotella asiantuntijuutta ja johtajuutta toisistaan, sillä nykyinen työelämä vaatii ammatillisen osaamisen ja organisationaalisen osaamisen yhteensovittamista. (Järvinen ym. 2000, 75-76.)

4.2 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisesta löytyy paljon kirjallisuutta ja sitä tarkastellaan myös monista eri näkökulmista. Osaamisen johtaminen sidotaan usein osaksi henkilöstöjohtamista tai tiedon johtamista. Sitä on usein pidetty niin sanottuna kattokäsitteenä organisaation osaamista kuvaaville eri näkökulmille. Osaamisen johtamisessa huomio kiinnitetään yksilön osaamiseen sitoen hänen osaaminen organisaation osaamiseen ja sen tavoitteisiin. Itse lähestyn osaamisen johtamista suorituksen johtamisen, tiedon johtamisen ja oppimisen johtamisen kautta. Käsittelen osaamisen johtamista kokonaisvaltaisena tietotaitona, jota käytetään hyväksi organisaation kehittämisessä. Tärkeää roolia osaamisenjohtamisessa näyttellee kehityskeskustelut ja koulutukset.

4.2.1 Suorituksen johtaminen – esimiestyön lähtökohta

Suorituksen johtaminen on henkilöstöjohtamisen tärkein prosessi. Siinä yksilö, tiimi ja koko organisaatio tietävät toiminnan tarkoituksen, avaintavoitteet, palvelujärjestelmän toiminnan sekä mitä osaamista tarvitaan. Suorituksen johtamisessa tähdätään jatkuvaan suorituksen parantamiseen. Huomio kiinnitetään tavoitteiden asettamiseen, seurantaan/valmennukseen, palautteeseen ja kehittämiseen. Suorituksen johtamisessa vastuu on jaettava, jolloin esimerkiksi kehityskeskusteluissa molemmat osapuolet ovat vastaamassa sen onnistumisesta. (Sydänmaanlakka 2007, 81-84.)

Suorituksen johtamisen tärkein yksittäinen elementti on suunnittelu- ja kehityskeskustelut. Niissä tavoitteena on yksilön suorituksen arviointi, suunnittelu ja kehittäminen. Konkreettisia tavoitteita suunnittelu- ja kehityskeskusteluilla on arvioida saavutetut tulokset, sopia tulevista tavoitteista, tehdä henkilökohtainen kehittämissuunnitelma, kehittää esimiehen ja alaisen välistä yhteistyötä sekä kehittää yleistä työskentelyilmapiiriä. Suunnittelu- ja kehityskeskustelun onnistumisen kannalta tärkeää on, että sen merkitys

ymmärretään molemmin puolin. Pelkkä keskustelu ilman merkitystä ei tuota toivottuja tuloksia. (Sydänmaanlakka 2007, 91-92.)

Hyvä suorituksen johtaminen rakentuu hyvälle päivittäisjohtamiselle. Päivittäisjohtamista ovat alaisten päivittäinen tukeminen, valmentaminen, ohjaaminen, palautteen anto, delegointi ja yhdessä tekeminen. Esimiehen tuntiessaan alaisensa osaa hän johtaa heitä yksilöllisesti ja motivoida työhön. Johtajan tärkeänä tehtävänä on saada pidettyä henkilöstön motivaatiotasoa yllä, sillä se vaikuttaa oleellisesti yksilöiden suoritustasoon. Tähän päästään hyvällä päivittäisjohtamisella. (Sydänmaanlakka 2007, 110-113.)

Suorituksen johtaminen on kiinteästi kytköksissä koulutukseen ja kehittämiseen. Sen avulla pyritään varmistamaan, että organisaation tavoitteiden vaatima osaaminen löytyy sen henkilöstöltä. Suunnittelu- ja kehityskeskusteluissa kartoitetaan yksilöiden koulutus- ja kehittymistarpeita ja yhteenveto näiden pohjalta ohjaa organisaatiota suunnittelemaan sen tarvitsemia koulutuksia. (Sydänmaanlakka 2007, 117.)

4.2.2 Tiedon johtaminen – organisationaalisen tiedon luominen

Tiedosta on kasvanut nykypäivänä organisaatioiden valttikortti ja kilpailutekijä. Huippuosajia kaivataan kehittyville työmarkkinoille takaamaan organisaation menestymistä. Tiedon määrän jatkuvan kasvun haasteeksi on noussut, kuinka pystymme omaksumaan jatkuvasti muuttuvaa ja kasvavaa tiedonmäärää. Etenkin tämä luo haasteita johtamiselle: miten tietoa johdetaan? (Sydänmaanlakka 2007, 175-176.)

Nonaka ja Takeuchi ovat jaotelleet tiedon piilevään ja havaittavaan tietoon. Jaottelu perustuu Michael Polanyin esittämään tietoteoriaan. Piilevästä eli implisiittisestä tiedosta puhutaan, kun tieto on ihmisellä, mutta se on vaikeasti esille tuotavissa. Se on ihmisen toimintaa, menettelytapoja, hänen arvoja, tunteita ja kokemuksia. (Nonaka & Takeuchi 1995, 59-61.) Esimerkiksi pyörällä ajo on piilevää tietoa. Jos osaa ajaa pyörällä omaa kyllä siihen liittyvän tiedon, mutta sen selittäminen mitä tekee, on vaikeaa. Piilevää tietoa sovelletaan jatkuvasti työssä, sitä voisi kuvata oivaltamiseksi. (Sydänmaanlakka 2007, 187-192 & Piili 2006, 109.) Nonaka ja Takeuchi jakavat hiljaisen tiedon

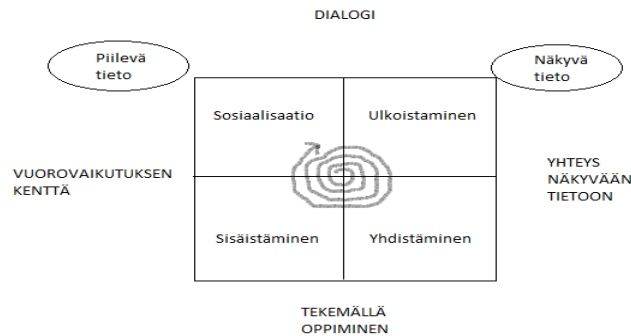
edelleen kognitiiviseen ja tekniseen ulottuvuuteen. Kognitiivinen ulottuvuus sisältää ihmisen mielen elementit, kuten mielikuvat, uskomukset ja arvot. Nämä ovat syvällä ihmisen mielessä, jotka ohjaavat pitkälti ihmisen toimintaa ja ovat vaikeasti esille tuotavia. Tekninen ulottuvuus sisältää konkreettisen taidon, käsityöt ja osaamisen. Tähän sisältyy myös ihmisen ammattitaito. Näiden kahden hiljaisen tiedon ulottuvuuden kautta ihminen käsitteellistää maailmaa ja ymmärtää ympäröivää todellisuutta. (Nonaka & Takeuchi 1995, 60.)

Havaittava tieto on tutumpaa ja käsitteellisempää. Havaittavaa tietoa on esimerkiksi koulussa opettavat asiat, kirjat ja dokumentit. Se on näin ollen helposti siirrettävissä olevaa. Piilevän ja havaittavan tiedon eroja voidaan osoittaa kolmella tasolla. Ensinäkin piilevä tieto on kokemusten kautta tietämistä, kun taas havaittava tieto on järkipäistä tietämystä. Piilevä tieto on usein luotu ”tässä ja nyt” olevien käytäntöjen tilanteissa ja sitä voi näin ollen luonnehtia analogiseksi tietämykseksi. Havaittava tieto puolestaan luodaan menneiden tapahtumien kautta, ja pyritään ”siellä ja sitten” ajattelun kautta. Se on digitaalista tietämystä eli tiedota pyritään luomaan teoriaa. Kun nämä kaksi tiedonlajia yhdistää, syntyy uutta tietoa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 59-61.)

Organisaation kannalta oleellista olisi saada sen työntekijöissä oleva piilevä tieto näkyväksi ja dokumentoiduksi. Tällöin organisaatio ei menetä tietoa työntekijänsä mukana, vaan se jää näkyväksi ja helposti siirrettäväksi muille. Usein organisaatioissa annetaan arvoa näkyvälle tiedolle, eikä piilevän tiedon arvoa ymmärretä. Tämä tieto on kuitenkin arvokasta organisaation menestymisen ja kilpailukyvyn kannalta. Tiedon johtaminen auttaa organisaatiota hyödyntämään paremmin siellä olevaa tietoa, luomaan sitä tehokkaammin, hankkimaan tietoa ulkopuolelta, varastoimaan tietoa oikealla tavalla, jakamaan tietoa, soveltamaan sitä sekä hyödyntämään ja uudelleen käyttämään organisaatiossa jo olevaa tietoa. (Sydänmaanlakka 2007, 196-200.)

Japanilaislähtöiset Ikujiro Nonaka ja Takeuchi ovat kehittäneet tiedonmuuntumismallin (SECI-prosessin), jonka kautta tieto jakautuu ja levittäytyy organisaatiossa sekä havainnollistaa kuinka uutta tietoa rakentuu (Kuvio 1). SECI-malli koostuu neljästä osasta: sosiaalistumisesta (socialization), ulkoistamisesta (externalization), yhdistämisestä

(combination) sekä sisäistämisestä (internalization). Nämä neljä vaihetta toistavat alusta alkaen itseään aina uudestaan. Organisaatiossa oleva piilevä ja havaittava tieto levittäytyy ja jakautuu ihmisten vuorovaikutuksessa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 62.)



Kuvio 1. Tiedon muuntuminen. (Nonaka & Takeuchi 1995, 71.)

Sosialisaatioprosessissa kyse on yksilön hiljaisen tiedon siirtymisestä toiselle työntekijälle. Tämä tapahtuu kokemusten vaihdon kautta, toisen arvomaailmaan perehtymisen, ajattelutapojen, asenteiden ja arvojen syvällisellä ymmärtämisellä. (Nonaka & Takeuchi 1995, 62-64.) Tilannetta voi havainnollistaa mestarin ja oppipojan välisellä yhteydellä, jolloin mestariksi tuloa ei konkreettisesti voida opettaa, vaan oppipoika mestaria seuraamalla, hänen tapojaan matkimalla ja ajatusmaailmaan sukeltamalla, voi vain oppia sen, mitä mestarina olemiseen tarvitaan. Suomalaisessa yhteiskunnassa näitä sosialisaatioprosesseja voivat olla esimerkiksi työporukan virkistäytymismatkat tai saunaillat. (Laaksonen ym. 2005, 92; Piili 2006, 113-114.)

Ulkoistamisprosessissa yksilö puolestaan pyrkii tuomaan tietoansa ulos niin, että muutkin pystyisivät sitä ymmärtämään ja hyödyntämään. Tämä tapahtuu sanallisesti selittäen, kuvin, metaforin ynnä muun sellaisen avulla. Olennaista on, että tiedolle tulee selkeät käsitteet. Ulkoistaminen on organisaatiolle tärkeää, sillä se on tiedon tehokasta jakamista. Prosessissa ulkoistaminen liittyy usein uuden kehittämiseen, jolloin se laukaisee vuoropuhelua ihmisten välillä sekä lisää yhteistä pohdintaa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 64-67.)

Yhdistelyprosessin tarkoituksena on pyrkiä uuden ja vanhan tiedon yhdistämiseen ja kokoamaan sitä sellaiseen muotoon, että sitä voidaan organisaatiossa helposti jakaa. Tämä voi olla oppaiden, käsikirjojen tai kokouksien esityksiä. Uudelleen määriteltyä informaation voidaan olemassa olevan tiedon avulla lajitella, yhdistellä ja lisätä, joka voi johtaa uuden tiedon syntymiseen. Tässä vaiheessa painotetaan yksilö- ja yhteisvastuuta kehittämisessä. (Nonaka & Takeuchi 1995, 67-68.)

Sisäistämiprosessissa uusi havaittava tieto sisäistyy yksilön piileväksi, hiljaiseksi tiedoksi. Se liittyy läheisesti ”tekemällä oppimiseen”. Kun kokemusten kautta sosialisatiossa, ulkoistamisessa ja yhdistämisessä sisäistetään osaksi yksilöiden hiljaisen tiedon tukikohtia jaettujen mentaalisten mallien tai teknisen tietotaidon muodossa, niistä tulee arvokasta omaisuutta. Sisäistämistä voi tapahtua jopa ilman omia kokemuksia, toisten kokemusten kautta oppimalla. Tiedon tulee vaikuttaa syvällisesti yksilön toimintaan ja tämän edellytyksenä on yksilön sitoutuminen organisaatioon. (Nonaka & Takeuchi 1995, 69-70.) Tiedon luomisen prosessi voidaan näin käsittää neljästä alueesta koostuvaksi kokonaisuudeksi, joka lähtee yksilöstä ja jakautuu spiraalimaisesti koskemaan yhä suurempaa joukkoa organisaatiossa (Piili 2006, 115).

Keskijohdon asema ja tehtävä

Olennaista tiedon johtamisessa on tarkastella sitä organisaation strategian kautta, sillä se määrittelee, minkälaista tietoa organisaatiossa tarvitaan. Tärkeänä tulee pitää myös yksilön ja tiimien halukkuutta ja valmiutta oppia ja omaksua uutta tietoa, jolloin tiedon oppiminen onnistuu todennäköisesti myös koko organisaatiossa. (Sydänmaanlakka 2007, 176-177.) Tiedon prosessointi sisältää kaikki tiedon käytännöt, sen luomisesta, hankinnasta, jakamisesta ja käyttämisestä tiedon arviointiin saakka. Prosessoinnin tavoite on edistää oppimista ja osaamisen kehittymistä työpaikalla, jolloin tiedon prosessointi ja oppiminen kietoutuvat toisiinsa työprosesseissa. Kun organisaatiossa pyritään saavuttamaan pitkäkestoista fyysisiin resursseihin ankkuroitua tietoa, tärkeäksi linkiksi nousevat kokeneemmat työntekijät, joiden jakama tieto muuttuu yhteiseksi toiminnallistetuksi tiedoksi sekä muille jaettavaksi kulttuuriseksi tiedoksi. Kuitenkin yksilön sisäinen tieto

on usein hankalaa käsitteellistää ja näin ollen siirtää muiden työntekijöiden tiedoksi. Usein kokeneemman työntekijän tarkkailu ja havainnointi auttavat hiljaisen tiedon siirtymistä toiselle työntekijälle. Tästä prosessointia voidaan nimittää ulkoistamiseksi. Yksilön käsitteellistettyä tietoa voidaan pyrkiä muuntamaan toisen yksilön tai ryhmän eksplisiittiseksi tiedoksi sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Tämä on tiedon luomisen yhdistely vaihetta. Organisaation ankkuroidun tiedon/ kulttuurisen tiedon, jotka sisältävät muun muassa roolit ja arvot voidaan auttaa siirtämään työntekijöiltä toisille esimerkiksi tiimityöskentelyn ja valmentamisen kautta. Kooditetun tiedon prosessointi tapahtuu valikoinnin, vertailun, lisäämisen, uudelleen kategorisoinnin sekä uuteen yhteyteen liittämisen avulla. Ympäristön erilaisissa resurssilähteissä olevaa tietoa voidaan prosessoida parhaiten järjestämällä tapaamisia asiakkaiden kanssa ja keskustelemalla heidän kanssaan. (Järvinen ym. 2000, 138-141.)

Tärkeää tiedon johtamisen kannalta on, että se sidotaan kiinteästi yhteen organisaation muiden prosessien kanssa, jotta tiedon jakamisesta tulisi tehokasta. Tiedon johtaminen ymmärretään usein monin tavoin, riippuen näkökulmasta, josta sitä katsotaan. Tiedon johtamisessa 4/5 voisi sanoa sisältävän muutosjohtamista ja ihmistenjohtamista sekä 1/5 olevan tietotekniikkaa. (Sydänmaanlakka 2007, 178-187.)

4.2.3 Oppimisen johtaminen – esimerkkinä kehityskeskustelu

Tarkastelen seuraavaksi oppimisen johtamista, joka vielä melko vähän tutkittu johtamisen muoto. Lähestyn oppimisen johtamista kehityskeskustelujen kautta. Oppimisen johtamisessa kehityskeskusteluissa kiinnitetään huomio ennen kaikkea oppimisen ohjaamiseen ja viestinnän taitoihin.

Organisaatioissa tiedon luomisesta ja osaamisen kehittamisestä on tullut niiden valttikortteja. Rutiininomainen työ vähenee ja vastaavasti laajaa tietämystä, tiedon soveltamista sekä oppimista edellyttävä työ lisääntyy. Tällöin edellytetään niin teoreettista kuin käytännön osaamista. (Poikela 2008, 99.) Nykyisin ihmisen täytyy uudistaa omaa osaamistaan työelämässä jatkuvasti, pysyäkseen mukana sen muutoksissa. Tietoisuus omasta osaamisesta ja sen heikkouksista on välttämätöntä, jotta pystytään kehittämään omaa

osaamista. (Viitala 2009, 180.) Työpaikoilla myös osaamisen vaatimukset kasvavat koko ajan, jolloin oppiminen organisaatiossa nousee keskiöön. (Poikela 2009, 99-100.)

Kehityskeskustelut ovat erilaisissa johtamiskäsityksissä olleet osa tavoite-, tulos- ja osaamiskeskusteluja, joiden painotus on riippunut johtamiskäsityksestä. Osaamiskeskustelut ovat sisältäneet vaateen oppimisesta ja uusien tietojen omaksumisesta. Esimiehen tehtävänä on tukea työntekijöiden oppimista, mutta samalla kyettävä myös itse oppimaan. (Poikela 2009, 100.) Kehittämistarpeiden selvittämisen kannalta avainasemaan nousevat kehityskeskustelut. Kehityskeskusteluja olisi hyvä käydä vähintään vuosittain työntekijän ja esimiehen välillä. Keskustelussa pohditaan työntekijän osaamisalueita ja mahdollisia kehittämistarpeita. (Laaksonen ym. 2005, 108.)

Organisaationmuoto vaikuttaa paljon siihen, millaisia kehityskeskustelujen sisällöt ovat. Painotetaanko niissä yksilön saamia tuloksia vai hänen osaamistaan. Kehityskeskustelut ovat työntekijöiden ja esimiehen välisiä henkilökohtaisia keskusteluja, joissa mietitään tavoitteita. Ne eivät saisi olla vain työntekijän ohjeistamisen tai tulosvaateiden esittämisen tilaisuuksia. Kehityskeskustelujen ollessa aidosti kehittäviä ne antavat mahdollisuuden oppia entistä osaavimmiksi työntekijöiksi. (Poikela 2009, 101.) Tavoitteena on pyrkiä edistämään työntekijän osaamista, motivaatiota työhön sekä luoda avointa ja hyvää työilmapiiriä. (Laaksonen ym. 2005, 108.)

Kehityskeskustelujen tarkoitus ei ole olla pakonomainen juttelutuokio, vaan sen tulisi olla hyvin suunniteltu dialogi, jossa molemmat osapuolet ovat sitoutuneita keskustelemaan avoimesti ja luottamuksellisesti. Kehityskeskustelujen aikana pohditaan niin koko organisaatiota koskevia asioita, kuten sen tavoitteita ja työilmapiiriä kuin myös työntekijän henkilökohtaisia työhön liittyviä asioita kuten kiinnostuksen kohteita, osaamista ja kehittämistarpeista työssä. (Viitala 2009, 186-187.) Kun oppimista ja osaamista tuottavat prosessit tunnistetaan, luodaan mahdollisuus yksilön ja koko organisaation oppimiselle ja kehittymiselle. Jotta organisaation tietoverkostoja ja oppimistoimintoja pystytään tehokkaasti organisoimaan, tulisi keskijohdon hallita oppimisen johtaminen. (Poikela 2009, 103.)

Työssä oppimisen ymmärtämiseksi tulee huomata reflektion ja kontekstin välinen suhde. Reflektiivinen oppiminen ei ole vain asioiden opettelua, vaan myös uuden tiedon tuottamista. Koska merkitysrakenteiden luominen ohjaa oppimista, tulee kehityskeskusteluissa suunnata huomio näiden muodostumiseen. Merkitykset on tuotettava toiminnan ja kokemuksen kautta, reflektiivinen keskustelu sekä tiedon sosiaalinen konstruktointi auttaa merkitysten rakentumisessa. (Poikela 2009, 104-105.)

Näiden pohjalta työntekijälle laaditaan lopuksi kehityssuunnitelma, johon listataan tavoitteet tulevalle vuodelle (Laaksonen ym. 2005, 108-109). Kehityssuunnitelman toteutumista on seurattava, tällöin turvataan työntekijän osaamisen kehittyminen eikä hän pääse ”epäpätevöitymään” työtehtäviinsä (Sydänmaanlakka 2007, 169).

Kehityskeskustelujen onnistumisen uhkana ovat usein esimiehen ja alaisen välinen hierarkkinen jako. Alainen saattaa keskustelussa pelätä tuovansa esille itselle epäsuotuisia asioita, jolloin kehityskeskustelun idea ontuu. Ryhmäkeskustelussa puolestaan työntekijät voivat rakentaa yhteisiä merkityksiä, jakaa kokemuksiaan ja kyetä näiden kautta yhteiseen reflektioon. Aito ja vastavuoroinen dialogi niin ryhmässä kuin esimiehen ja alaisen kahdenkeskisessä keskustelussa ovat avain strategioiden ymmärtämiseen ja osaamisen kehittämiseen. (Poikela 2009, 105-106.)

Kehityskeskusteluissa esimiehen täytyisi muuttaa asemaansa puhujan roolista, kuuntelemaan ja kyselevään suuntaan. Näin saadaan selville työntekijän antamat merkitykset kehittämisen kohteelle. Kehityskeskusteluissa esimiehen tulee saada luoduksi hyväksyvä tyyli keskustelulle, jonka pohjalta rakennetaan luottamuksellista ilmapiiriä. (Poikela 2009, 106-107.)

Mikäli esimies ei osaa käyttää hyväksyvää tyyliä oikein, voi vaarana olla työntekijän puolustautuminen, vetäytyminen, jolloin kehityskeskustelu tyrehtyy. Joskus työntekijällä voi olla hyvin pitkälle sisäistetty kehityskeskusteluihin liittyvä vastahankaisuus, jolloin esimiehen täytyy kyetä luomaan ristiriitoja osoittava ohjaustyyli. (Poikela 2009, 108.)

4.3 Yhteenveto – osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen lähtee organisaation strategioista, visiosta ja tavoitteista, jolloin strateginen johtaminen kytkeytyy osaamisen johtamiseen (Sydänmaanlakka 2007, 136 & Piili 2006, 106). Strategialla tarkoitetaan tapaa, jolla organisaatio pyrkii saavuttamaan tavoitteensa. Visio on puolestaan yrityksen realistinen käsitys organisaation tulevaisuudesta eli voidaan sanoa, että strategia näyttää tien visioon. Strategisten pohdintojen ”oikeus” on aiemmin ollut ylemmällä johdolla, mutta nykyisin tämä kuuluu myös organisaation muillekin tahoille. Strategisen johtamisen tulee olla jatkuvaa, sillä kun strategia on laadittu, se täytyy tämän jälkeen suunnitella, toteuttaa, arvioida ja edelleen päivittää. Strategia tulisi perinteisesti tarkistaa vuosittain ja strategista suunnittelua tehdä 3-5 vuoden välein. (Sydänmaanlakka 2007, 136-138.)

Strategisella henkilöstöjohtamisella määritellään muun muassa henkilöstöön, sen määrään, laatuun ja osaamisen liittyviä asioita. Henkilöstöstrategian tavoitteena on selvittää, minkälaisilla henkilöstöresursseilla se pääsee organisaation tavoitteisiin. (Sydänmaanlakka 2007, 138-144.) Työntekijöiden osaamistarpeiden määrittelyssä tulee kiinnittää huomiota ennen kaikkea siihen, mitkä ovat organisaation kehittymistavoitteet. Tällöin osataan panostaa yksilöiden osaamisen kehittämisessä juuri niihin osa-alueisiin, joita organisaatio tarvitsee saavuttaakseen tavoitteensa. (Piili 2006, 106-107.) Organisaation jokaisen työntekijän osaamisen tulisi edistää organisaation strategian toteutumista. Samalla yksilön oma osaaminen on hänen voimavaransa menestyä työssä ja kehittää työtään ja työyhteisöään. (Viitala 2009, 178.)

Strategien ajattelu on muuttunut vuosien saatossa melkoisesti ja sen tilalle ovat pyrkineet useat uudet johtamismenetelmät kuten laatujohtaminen, prosessijohtaminen, ulkoistaminen ja niin edelleen. Strategiaa ei kuitenkaan tulisi sekoittaa suunnitteluun, koska sen tarkoitus on tuottaa suunnittelua laajempia näkemyksiä. Koska osaamista ja tietoa pidetään nykyään tärkeinä menestystekijöinä, puhutaan osaamis- ja kyvykkyysstrategioista. Tarkoituksena on näin kehittää yksilön, tiimin että koko organisaation osaamista. Tärkeää tällöin on hankkia, kehittää ja ylläpitää osaamista organisaatiossa. (Sydänmaanlakka 2007, 138-144.) Osaamisen johtamisen kannalta on ensisijaista, että

organisaation strategia ja tavoitteet määritellään niin yksilöiden osaamistarpeiksi kuin myös koko työyhteisön osaamistarpeiksi (Laaksonen ym. 2005,93).

Organisaatiossa ja sen jäsenillä tulee olla käsitys organisaation tulevaisuudesta, sillä vain siten osataan panostaa oikeanlaiseen osaamisen kehittämiseen (Viitala 2005, 15, 67). Tärkein voimavara osaamisen kehittämisessä on organisaation työntekijät, sillä heillä on kaikki organisaation osaaminen. Juuri siksi työntekijöiden oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen tulee kiinnittää huomiota. (Viitala 2009, 170.)

Osaamisen kartoitus/ osaamisselvitykset tehdään yleensä ns. osaamiskeskuksissa, joka voi olla esimerkiksi organisaation osasto, jossa osastonpäällikkö, yhdessä muutaman alaisensa kanssa miettii osaston osaamistasoja. Tällöin mietitään muun muassa mitä osaamista heillä tulee olla, mitä osaamista jo on, mitä täytyisi kehittää ja onko osaamista josta voidaan luopua. Kun yleinen kehityssuunnitelma on tehty, tämä viedään yksilötasolle, jolloin mietitään hänen osaamisensa ydinkohtia. Lopuksi osaston yhteinen kehityssuunnitelma ja työntekijöiden henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat tulee nivota yhteen, joka tapahtuu yleensä suunnittelu- ja kehityskeskustelujen kautta. Osaamisen johtamisen hienous on siinä, että kehittämisen tarpeita lähdetään katsomaan organisaation linjauksista käsin. Perinteisempiä osaamisen kehittämisen tapoja ovat esimerkiksi koulutustarpeiden kartoitusmenetelmät, osaamislukitukset ja listaukset sekä tehtäväkohtaiset osaamisprofiilit. Näitä ei kuitenkaan unohdeta osaamisen johtamisessa, vaan niitä käytetään apputyökaluina, sen jälkeen kun osaamisen kehittämisen pääsuunnat on selvitetty. (Sydänmaanlakka 2007, 131-134.)

Osaamisen johtaminen on sidoksissa tiettyyn ympäristöön ja keskeistä on selvittää osaamisen kysyntä ja tarjonta. Tällöin organisaatio pystyy suunnittelemaan, kuinka se hankkii tarvittavan osaamisen esimerkiksi koulutusten kautta. Koulutuksen lisäksi osaamisen kehittäminen voi tapahtua muun muassa, rekrytoinnin, partnership-toiminnan sekä tehtävänkierron kautta. (Sydänmaanlakka 2007, 134-135.)

Osaamiskäsitteen moniulotteisuuden vuoksi tulee aina olla selvillä, mistä näkökulmasta osaamista tarkastellaan. Tämä tulee ottaa myös osaamisen johtamisessa huomioon sillä

esimerkiksi yksilön osaaminen, tiimiosaaminen tai organisaation osaaminen ovat eriasioita. Näin myös kun mietitään organisaation nykyistä osaamista ja verrataan sitä tulevaisuudessa tarvittavaan osaamiseen. (Sydänmaanlakka 2007, 134-136.)

Osaamisen johtaminen voidaan jakaa yksilöiden osaamiseen ja organisaation osaamiseen (Laaksonen 2005, 93). Kun osaamista arvioidaan, tulee huomioida se, mitä ylemmällä tasolla siitä puhutaan, sitä yleisempää se on. Usein osaamisen johtaminen toteutetaan ylhäältä alaspäin periaatteella, jolloin ensin määritellään ydinosaaminen, jonka jälkeen tarkastellaan sitä konkreettisesti organisaation eri tasoilla. Tämän jälkeen kuitenkin tarkastellaan osaamista myös alhaalta ylöspäin, jolloin tarkastellaan yksilön osaamista ja osaamisen kumuloitumista tiimi, yksikkö ja koko organisaatio tasolla. (Sydänmaanlakka 2007, 154-156; Viitala 2005, 61-63.)

Yksilö tasolla osaamisen ja sen kehittämisen tulisi olla jatkuvaa, sillä se on keino pysyä mukana muuttuvassa työelämässä. Yksilön tulisi pitää huolta omasta osaamistasostaan ja sen ajankohtaisuudesta ja pyrkiä hankkimaan uutta tarvittavaa osaamista. Työnantajan tulisi tukea työntekijöidensä osaamisen kehittämistä säännöllisesti pidettävillä kehityskeskusteluilla. Kehityskeskustelut tuovat osaamisen johtamisen selkeästi käytäntöön. (Sydänmaanlakka 2007, 169-171.)

Jotta osaamista voitaisiin työyhteisössä ja sen jäsenissä kehittää, tulee organisaatiossa tukea oppimisen käytäntöjä. Työntekijää ei tulisi arvostaa vain hänen osaamisen määrän perusteella, vaan sen kuinka hän osaamistaan hyödyntää organisaation etujen mukaisesti ja jakaa osaamistaan muille työntekijöille. Organisaatiossa pitäisi antaa työntekijöiden luovuudelle tilaa ja mahdollisuus omien kehittämisideoiden esiin tuomiselle. (Piili 2006, 112-113.) Oppiminen ja kehittyminen ovat aina yksilön omalla vastuulla ja kiinni hänen halukkuudestaan uudistua. Osaamisen johtamisen tarkoituksena on kuitenkin tukea ja kannustaa sekä antaa mahdollisuudet työntekijöiden kehittymiselle. (Laaksonen ym. 2005, 99; Viitala 2005, 23-24.) Organisaatiossa osaamisen kehittämiseen tarvitaan kaikkia sen työntekijöitä ja se on työuran mittainen projekti alkaen perehdytyksestä työuran loppuun saakka (Kinnunen ym. 2004, 46; Laaksonen ym. 2005, 100).

5 TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimusongelmani koostuu pääongelmasta ja kolmesta alaongelmasta. Tutkimusongelmien määrittely aiheutti tuskaa, mutta niiden muotoileminen jo heti tutkimuksen teon alkuvaiheessa oli mielestäni tarpeellista. Näin osasin aineiston hankinnassa kysyä tiettyjä kysymyksiä tutkimusongelmiin vastatakseni sekä vältyin turhan aineiston keruulta. Tutkimusongelmat säilyttivät alkuperäisen muotonsa tutkimuksen alusta loppuun saakka, sillä en nähnyt tarpeelliseksi niiden muokkausta matkan varrella.

Pääongelma: Kuinka lähijohtajat kokevat omaan johtajuuteen liittyvät muutospainheet?

Alaongelmat: 1. Minkälaisina lähijohtajat kokevat omat kehittymistarpeensa?

2. Minkälaisina lähijohtajat kokevat työn kehittämisen tarpeet?

3. Minkälaisina lähijohtajat kokevat työyhteisön kehittämistarpeet?

5.1 Laadullinen tapaustutkimus

Laadullinen tutkimus on oma tieteellinen alansa. Sitä voi luonnehtia eräänlaiseksi prosessiksi, sillä tutkijan tietoisuudessa kehittyvät koko tutkimuksen ajan näkökulmat ja tulokset, jotka vaikuttavat tutkimukseen. Tutkijan täytyy siis pyrkiä ymmärtämään tutkimusta ja sitä voi pitää myös eräänlaisena oppimistapahtumana. Se on prosessi myös siinä mielessä, että tutkimuksen eri vaiheet eivät heti tutkimuksen alussa ole jäsennettävissä selkeisiin vaiheisiin, vaan ne muovautuvat tutkimuksen edetessä. Laadullisen tutkimuksen prosessimaisuus selittyy tutkijan tarpeeseen ymmärtää tutkittavien näkemyksiä ilmiöstä tai hänen pyrkimyksensä ymmärtää ihmisten käyttäytymistä tietyssä ympäristössä. (Denzin & Lincoln 2000, 2-18.)

Kasvatustieteen alalla laadullinen tutkimus herätti mielenkiintoa 1980-luvun alusta alkaen. Tätä ennen kasvatustieteelliset tutkimukset ovat suurelta osin suuntautuneet positiivisen paradigman mukaisesti. (Eskola & Suoranta 1998, 31.) Nykyään laadullisen tutkimuksen määritelmä on hyvin moninainen ja näkökulmasta riippuen sille voidaan

antaa erilaisia merkityksiä. Rakkaalla lapsella on monta nimeä ja niin laadullisellakin tutkimuksella. Erilaisten taustojen ja merkitysten pohjalta laadullisesta tutkimuksesta käytetään myös nimityksiä kvalitatiivinen, ihmistieteellinen, pehmeä, ymmärtävä ja tulkinnallinen tutkimus. Itse käytän tutkimuksessa nimitystä laadullinen ja synonyyminä sille kvalitatiivinen tutkimus. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 9-11.)

Usein laadullinen eli kvalitatiivinen ja määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus pyritään erottelamaan toisistaan (Hirsjärvi & Hurme 2008, 21). Laadullista tutkimusta on paljolti selitetty sillä, mitä se ei ole ja verrattuna sitä määrälliseen tutkimukseen. Näiden kahden tutkimusmenetelmän vastakkainasettelu ei kuitenkaan ole relevanttia. (Eskola & Suoranta 1998, 13-15.) Vaikka laadullinen ja määrällinen tutkimus tietyiltä osin eroavat toisistaan, niillä on myös paljon yhteistä. Molemmissa menetelmissä painotetaan esimerkiksi objektiivisuuteen pyrkimistä sekä loogista todistelua. Myös kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen analyysi usein erotellaan toisistaan, mutta nykyisin erottelun sijaan ollaan menossa kohti toisiaan täydentävää ajattelua. Ne voivat siis olla toistensa jatkumo, ei toisiaan poissulkevia menetelmiä. (Alasuutari 2011, 31-32; kts. myös: Hirsjärvi & Hurme 2008, 21-33.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla on keskeinen asema. Siinä tutkimuksen laadun kannalta on oleellista, että tutkija kertoo tutkimuksessaan tekemistään ratkaisuksista. (Eskola & Suoranta 1998, 20.) Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto on ilmiänsuhtaan tekstiä. Se voi olla kerätty haastattelemalla, havainnoimalla, keräämällä muistelmia, päiväkirjamerkintöjä ja niin edelleen. Laadullisessa tutkimuksessa tapaus-ten määrä on usein pieni, ja sitä pyritään analysoimaan mahdollisimman tarkasti. Näin ollen laatu korvaa määrän. (Eskola & Suoranta 1998, 15-18; Tuomi & Sarajärvi 2009, 71.) Laadullisessa tutkimuksessa todellisuutta rakennetaan erilaisten merkitysisältöjen kautta, puhutaan usein myös ihmisten kokemusten välittymisestä tutkimukseen. Nämä kokemukset ovat sidottuina aikaan, paikkaan ja tilanteisiin. Eräs hyvin keskeinen tekijä laadullisessa tutkimuksessa on tutkija itse, sillä viime kädessä hän vaikuttaa siihen, millä tavalla uusi tieto tuodaan esille. (Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2011, 81-83).

Tutkimukseni on luonteeltaan kvalitatiivinen tapaustutkimus. Tapaustutkimus keskittyy toimintaan tietyssä ympäristössä. Tapauksella voidaan tarkoittaa muun muassa tiettyä yhteisöä, ihmisjoukkoa, laitosta, jossa tutkimukseni tapaus käsittää sairaala ympäristön. Kiinnostus tapaustutkimuksessa kasvatustieteen alalla on usein tietyssä ympäristössä tapahtuvaan käytännön toimintaan. Sille ei ole määriteltyjä toteutustapoja, vaan ne voivat vaihdella tutkimuksen edellytysten mukaan. Tutkimusaineiston kokoamisessa on kuitenkin olennaista tutkijan ja tutkittavan välinen vuorovaikutus. Luonteenomaista tapaustutkimukselle on, ettei se keskity vain nykyisyyteen, vaan pyrkimys on ymmärtää myös ilmiön historiallista kehitystä. (Syrjälä 1994, 10-14.)

Omaa tutkimustani ajatellen Robert Staken on luonnehtinut tapaustutkimuksen ideologiaa hyvin siinä, että tapaustutkimuksen ei tarvitse olla yleistettävissä, vaan sen painopiste voi olla oppimisessa. Eli pyritään ymmärtämään tapausta ja sitä myöten oppimaan siitä. (Staken 200, 236-238.) Tapaustutkimuksessa on kuitenkin tunnustettava sen arvosidonnaisuus eli se, että tutkija on tutkimuksessa mukana koko olemuksellaan. Tällöin myös hänen arvomaailmansa on sidoksissa siihen, mitä hän tutkii ja minkälaisia päätelmiä hän tekee. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on tärkeää että tutkija tunnistaa omat arvot ja ne tuodaan tutkimuksessa esille. (Syrjälä 1994, 15).

5.2 Tutkimusaineisto

Aloitin aiheen kanssa painiskelun syyskuussa 2011. Aihe vaihtui useaan otteeseen ja olin aloittamisen kanssa tuuliajolla. Marraskuussa 2011 tein päätöksen aiheesta ja aloin kirjoittamaan siihen liittyen teoriaa. Hain tutkimuslupaa lapin sairaanhoitopiiristä hallintoylihoitajalta joulukuussa 2011. Tammikuussa 2012 sain tutkimusluvan graduuni. Helmikuussa 2012 lähetin sähköpostin välityksellä kyselylomakkeen 56 lapin keskussairaalassa työskentelevälle lähijohtajalle. Tein uusintakyselyn samalle vastaajajoukolle maaliskuussa 2012. Lisä aineiston keräämiseksi pyysin huhtikuussa lupaa haastatella satunnaisotannalla noin 5 lähijohtajaa, samalla kyselyrungolla, jonka sähköpostikyselyni olin laittanut menemään. Sain tähän luvan ja sain toukokuulle 2012 sovituksi kuusi haastattelua. Haastattelut litteroin heti ne suoritettuani ja aineiston analyysin aloitin kesäkuussa 2012.

Tutkimuksessani hyödynsin kahta tutkimusmenetelmää aineiston keruussa: sähköpostin välityksellä lähetettyjä kyselylomakkeita sekä saman kyselylomakkeen pohjalta pidettyjä haastatteluita.

Kyselylomake

Päätin koittaa onneani keräämällä aineistoa tutkimukseeni sähköpostiviestin välityksellä lähetetyllä kyselylomakkeella. Vastaajille lupasin että, lähetetyt vastaukset käsittelem anonyymisti, niin ettei vastaajaa vastausten perusteella voisi päätellä. Kyselylomake koostui taustatiedoista, joissa kysyin henkilön iästä, sukupuolesta, koulutuksesta, työkokemuksesta sekä henkilökunnan lukumäärästä. Tämän lisäksi olin muodostanut kyselylomakkeeseen kolme teemaa; lähijohtajan asemasta yleisesti, henkilöstöjohtaminen sekä osaamisen ja johtamisen kehittäminen. Näissä teemoissa oli kaikkiaan 18 avointa kysymystä. Kyselylomaketta lähettäessä mietin kyselyn raskautta, koska se koostui melko vaativista kysymyksistä, jotka kaikki olivat avoimia. Kyselylomaketutkimuksessa tuleekin kiinnittää huomiota kyselyn pituuteen ja kysymysten määrään. Usein liian pitkä kysely saa vastaajat hylkäämään kyselyn tai vastaamaan siihen huolimattomasti. Etu avoimissa kysymyksissä on mahdollisuus antaa vastaukset laajemmin sekä saada käsitykset vastaajan mielipiteistä. Heikkoutena puolestaan on niiden työläys, jolloin niihin jätetään helposti vastaamatta, vastataan aiheen vierestä tai epäselvästi. (Valli 2001, 100, 111.) Ensimmäisen kyselyn lähetin 13.2 sähköpostin välityksellä 56:lle lapin keskussairaalassa työskentelevälle lähijohtajalle, vajaan kolmen viikon vastausajalla, jonka tuloksena sain 2 vastausta. Tein uusintakyselyn samalle vastaajajoukolla 12.3.2012, viikon vastausajalla, jolloin sain 4 uutta vastausta. Vastauksia sain siis yhteensä 6. Tästä päättelin että kyselylomake oli ollut liian raskas vastattavaksi. Vaikka kyselylomakkeet on helppo ja nopea tapa saada vastauksia on postikyselynä tehtyjen kyselylomakkeiden heikkoutena usein niiden alhainen vastausprosentti. Myös uusintakyselyiden tekeminen aiheuttaa lisätyötä ja ajan kulumista. (Valli 2001, 101-102.) Vastausten vähyydestä huolimatta olin kuitenkin tyytyväinen vastausten sisältöön.

Kyselylomake on käyttäytymistieteissä yksi käytetyimmistä tiedonkeruu menetelmistä ja sitä käytetään usein sen helppouden vuoksi. Kyselylomakkeita on useita erilaisia, mutta jokaiseen pätee, että niiden tulee olla hyvin suunniteltuja, jotta niillä voidaan saada sitä tietoa, jota tavoitellaan. Ja joka ennen kaikkea on luotettavaa ja pätevää. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35-37.) Erityisen tärkeää kyselylomakkeessa on suunnitella sen kysymykset huolella, jotta sillä saadaan sitä tietoa, joka tutkimuksen kannalta on oleellista. Tutkimuskysymysten muotoilussa huomio tulee kiinnittää niiden ymmärrettävyyteen, jotta vastaaja tulkitsee ne samalla tavoin kuin haastattelija on toivonut. (Valli 2001, 100.)

Haastattelu

Kyselylomakkeiden annin jäätyä aivan liian alhaiseksi päädyin suorittamaan saman kyselyn, jonka sähköpostilla olin lähettänyt haastattelemaan. Näin päädyin puolistrukturoituun yksilöhaastatteluun. Valitsin satunnaisesti eri tulosalueilla työskenteleviä lähijohtajia, joille laitoin huhti-toukokuun vaihteessa sähköpostilla tiedustelun kiinnostuksesta osallistua haastatteluun. Haastattelu kutsun laitoin yhdeksälle lähiesimiehelle, joista kaksi ei vastannut sähköpostiviestiin ja yksi kieltäytyi hyvin syin. Sain siis kuusi haastateltavaa, ja haastattelut suoritin toukokuun 2012 aikana. Ennen varsinaisia haastatteluja, suoritin koehaastattelun ystäväni kanssa, testatakseni haastattelukysymysten toimivuuden. Esihaastattelujen tehtävänä on testata haastattelurungon toimivuutta ja kysymysten asettelua. Esihaastatteluilla voidaan myös testata haastattelun pituutta, jolloin mahdollisesti voidaan karsia vähemmän tärkeitä osia pois. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 72.)

Varsinaiset haastattelut olivat kestoltaan puolesta tunnista tuntiin ja suoritin ne lapin keskussairaalassa vastaajien toimipaikassa. Haastattelut tallensin digitaalisanelimeen. ”Haastatteluiden tallentaminen muodossa tai toisessa on välttämätöntä” (Hirsjärvi & Hurme 2008, 75). Haastattelut onnistuivat lähes moitteettomasti ilman suurempia häiriötekijöitä. Yhdessä haastattelussa, haastattelu keskeytyi hetkeksi, neuvontatilannetta varten, jonka jälkeen kuitenkin haastattelu jatkui normaalisti. Toisessa haastattelussa esimies joutui kolme kertaa vastaamaan puhelimeen, jonka ajaksi keskeytin haastattelun

nauhoituksen. Haastattelut muutin kirjoitettuun muotoon eli litteroin heti samana tai seuraavana päivänä, johon minulla kului keskimäärin 6-8 tuntia yhtä haastattelua purkaen. Yhden haastattelun kohdalla, porauksen äänet yläpuolella aiheuttivat sen, että vastaajan puheesta osa jäi epäselväksi. Noin 3 x 20sekunnin pätkää. Olin kuitenkin kirjoittanut myös muistiinpanoja haastattelun aikana, joten pääkohdat olivat kuitenkin ylhäällä sekä kirjoittanut haastattelun jälkeen mieleeni jääneitä pääkohtia sekä askarruttavia kysymyksiä ylös. Lopulta minulla oli 75 sivua litteroitua tekstiä. Tutkimuksen laatuun ja luotettavuuteen vaikuttaa myös arviointi haastattelujen laadusta. Sitä voi parantaa muun muassa haastattelupäiväkirjalla ja sillä, että haastattelut litteroidaan niin nopeasti kuin mahdollista. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 184-185.)

Haastattelu on suosituin tapa maailmalla kerätä laadullista aineistoa. Haastattelijan tehtävänä on kysyä kysymyksiä ja kuunnella. (Fontana, A. & Frey, J. H. 1994, 353.) Haastattelu on myös suomessa yleisin tapa kerätä kvalitatiivista aineistoa. Se on eräänlaista keskustelua, (Eskola & Suoranta 1998, 86; Hirsjärvi & Hurme 2008, 34.) mutta eroaa siitä sen institutionaalisuutensa vuoksi. Haastattelijalla on usein tietty tiedon intressi ja haastateltavalla on se tieto, jota haastateltava haluaa. Haastattelu lähtee haastattelijasta ja hän ohjaa keskustelua tiettyihin aiheisiin. Institutionaalisen haastattelusta tekee se, että haastatteliija usein kirjoittaa muistiinpanoja ja haastattelu nauhoitetaan. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 22-23; Hirsjärvi & Hurme 2008, 42). Haastatteluun tutkimusmenetelmänä sisältyy niin hyviä kuin huonoja puolia. Haastatteluiden etuihin voidaan katsoa muun muassa tilanteet, joissa halutaan tutkia tuntematonta ilmiötä, jolloin haastattelijan on vaikea ennustaa vastausten suuntia, tilanteet joissa puhe halutaan sitoa laajempaan kontekstiin sekä kun tutkitaan arkoja ja vaikeita asioita. Haastattelun etuna on myös sen mahdollisuus selventää ja syventää haastattelun aikana esiin nousevia asioita. Haastattelun ongelmiksi voidaan katsoa sen vaativuus, jolloin haastattelijalta tarvitaan erityistä taitoa viedä haastattelua eteenpäin, tällöin vaarana voi olla esimerkiksi vastausten johdateltavuus. Haastattelu on myös hyvin paljon aikaa vievä menetelmä ja sen analysointi, tulkinta ja raportointi ovat vaativia. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35.)

Tutkimushaastattelun voi suorittaa monin eri tavoin. Se voi olla yhden ihmisen tai tietyn ryhmän haastattelemista. Tavallisempia ovat yksilöhaastattelut, mutta ryhmähaastattelut

ovat varteenotettavia kun esimerkiksi halutaan selvittää henkilöiden yhteinen kanta johonkin asiaan. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 61). Haastattelut eroavat toisistaan myös niiden strukturoinnin perusteella eli kuinka tarkasti kysymykset on määritelty ja muotoiltu. Voidaan puhua muun muassa strukturoidusta haastattelusta, puolistrukturoidusta haastattelusta tai strukturoimattomasta haastattelusta. Vaihtoehtoisesti voidaan puhua lomakehaastattelusta, teemahaastattelusta ja syvähaastattelusta. Näissä lomake- ja strukturoitu haastattelu suoritetaan tietyssä järjestyksessä, jossa käydään läpi valmiiksi suunnitellut kysymykset. Toisessa ääripäässä ovat strukturoimaton- ja syvähaastattelu, jossa käytetään avoimia kysymyksiä ja niitä tarpeen mukaan syvennetään uusilla kysymyksillä sekä edetään keskustelutilanteessa enemmänkin keskustelun tapaisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 43-46.)

Puolistrukturoitu haastattelu on liitetty usein teemahaastatteluun, jolloin haastatteluissa käydään läpi tietyt teemat, joihin on valmiina tietyt kysymykset. Kysymysten muotoilu ja järjestys eivät ole kuitenkaan tiukasti rajattuja, jolloin haastatteliija varmistaa vain, että kaikki kysymykset tulee läpi käytyä, mutta niiden laajuus ja järjestys voivat vaihdella eri haastattelujen kesken. (Ruusuvoori & Tiittula 2005, 11; Eskola & Suoranta 1998, 87; Hirsjärvi & Hurme 2008, 47-48.)

Tutkimukseni kannalta valitsin haastattelu muodoksi yksilöhaastattelun ja käytin haastattelujen pohjana puolistrukturoitua teemahaastattelua. Minulla oli valittuna kolme teemaa, joihin minulla oli valmiita kysymyksiä, mutta niiden esittämistapa ja järjestys vaihtelivat.

Triangulaatio

”Triangulaatiolla tarkoitetaan yksinkertaisesti sanottuna erilaisten aineistojen, teorioiden ja/tai menetelmien käyttöä samassa tutkimuksessa. Samaa kohdetta voi lisäksi myös tutkia useampi tutkija” (Eskola & Suoranta 1998, 69).

Denzin (1978) erottelee neljä triangulaation tapaa: aineisto-, tutkija-, teoria- ja menetelmätriangulaation. (Janesicin 2000, 391 mukaan Denzin 1978.)

Aineistotriangulaatiolla tarkoitetaan että tutkimuksessa käytetään useammanlaisia aineistoja keskenään. Tutkijatriangulaatiolla tarkoitetaan, että samaa ilmiötä tutkii useampi tutkija, teoriatriangulaatiolla tarkoitetaan, että tutkimusaineistoa tulkitaan useista teorioista käsin (Eskola & Suoranta 1998, 69-70). ja menetelmätriangulaatio voi olla sitä, että samassa tutkimuskohteessa käytetään eri menetelmiä tai että on kaksi eri tilannetta, joissa käytetään samaa menetelmää (Eskola & Suoranta 1998, 70; Hirsjärvi & Hurme 2008, 39). Omassa tutkimuksessa hyödynsin aineistotriangulaatiota yhdistämällä samaan tutkimukseen kaksi eri aineistoa; kyselylomakkeet ja haastattelut.

Triangulaation käyttöä on usein perusteltu kattavuudella, jolloin esimerkiksi useamman aineiston tai menetelmän käyttö voi tuoda esille asioita, jotka yhdellä aineistolla tai menetelmällä ei olisi tullut esille. (Eskola & Suoranta 1998, 69-71.) Sen käyttöä laadullisessa tutkimuksessa on perusteltu myös tutkimuksen eräänä validiteettikriteerinä. Mikäli triangulaatiota käytetään tutkimuksessa, tulee tutkijan olla tietoinen sen mahdollisuuksista kuin myös rajoituksista. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 143.) Triangulaation käyttö on usein myös työläs ja jopa kallis tapa tehdä tutkimusta. Eskola ja Suoranta ovat kuitenkin sitä, mieltä ettei triangulaatiota kannate harrastaa vain sen itsensä vuoksi ja kyseenalaistavat sen, että jokainen tutkimus tarvitsisi useamman aineiston, menetelmän, tutkijan tai teorian. (Eskola & Suoranta 1998, 69-71.)

5.3 Tutkimuskohde ja analyysi

Tutkimuskohteeksi olen valinnut Lapin keskussairaalassa eri tulosalueissa työskenteleviä lähijohtajia. Lapin sairaanhoitopiirin toiminta jaetaan tulosalueisiin, tulosityksikköihin ja vastuuyksikköihin. Lapin sairaanhoitopiirissä on noin 60 eri vastuuyksikköä (Kuvio 2.).



Kuvio 2. Lapin sairaanhoitopiirin organisaatiokaavio

Lapin sairaanhoitopiirin strategiassa 2007-2012 määritellään sen perustehtävä, toimintajatus ja toiminnan linjaukset tavoitteineen viidestä näkökulmasta. Strategisen suunnitelman neljäs näkökulma liittyy erityisen hyvin tutkimukseeni, sillä siinä suunnataan katse henkilöstöön, osaamiseen ja johtamiseen. Lapin sairaanhoitopiirin strategisena tavoitteena on tyytyväinen ja työkykyinen henkilökunta. Siellä arvostetaan henkilökunnan tietotaitoa ja pyritään pitämään sitä yllä sekä nostamaan sen tasoa. Henkilöstöpoliittisten linjausten mukaisesti lapin sairaanhoitopiirissä pyritään hankkimaan osaavaa henkilökuntaa ja pitämään siitä kiinni. Henkilöstönäkökulmassa huomio kiinnitetään henkilöstön tyytyväisyyteen, hyvinvointiin sekä työyhteisön kehittämiseen. Strategian toteutumisessa painottuu johtamistaidot. Johtamistaidolla nähdään yhteys henkilöstön osaamisen kehittämiseen, motivaatioon, toimintakykyyn ja terveyteen. (Lapin sairaanhoitopiirin strategia/ www.lshp.fi).

Analyysi

Kesäkuussa 2012 aloitin kyselylomakkeiden (6) ja haastattelujen (6) analysoinnin. Tutkimusaineistoni sisälsi kuusi kyselylomaketta ja kuusi litteroitua haastattelua. Litteroinnissa päädyin kirjoittamaan vain puhutun sekä mahdolliset häiriöt haastattelun aikana. Jätin litteroimatta siis naurahdukset, tauot, yskähdykset, epäröinnit, puheen sävyt yms.

Tarkoitukseni ei ollut analyysissä kiinnittää huomiota erilaisiin vuorovaikutuksen piirteisiin, joten koin tämän tasoisen litteroinnin riittäväksi analyysiäni ajatellen. Mikäli tutkijan analyysi liittyy yksinkertaisesti sisältöjen luokitteluun, teemoitteluun tai käytettyjen ilmauksien kategorisointiin riittää usein pelkän puhutun sisällön ja yksinkertaisten vuorovaikutuspiirteisen litterointi (Ronkainen ym. 2011, 119).

Laadullisessa aineistonanalyysissä on monenlaisia tekniikoita, mutta vain vähän standardoituja sellaisia. Aloittelevan tutkijan tulee tutustua eritavoin analysoituihin tutkimuksiin sekä kokeilla eri analysointitapoja, sillä laadullisessa tutkimuksessa ei ole yhtä ehdottomasti muita parempaa tekniikkaa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 136.) Laadullisen aineiston analyysi on kuitenkin usein kokonaisvaltaista ja siinä voidaan erottaa toisistaan kaksi vaihetta: havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen/ tulosten tulkinta (Alasuutari 2011, 38-39.) Haastattelun tuloksena, tutkijalla on käsissään tekstimassa, johon hänen tulee perusteellisesti tutustua, jotta saa siltä vastaukset tutkimuksen ongelmiin. Tutustuminen aineistoon lähtee yleensä sen luokittelemisesta, analysoinnista ja tulkinnasta. Nämä kolme vaihetta liittyvät tiiviisti toisiinsa, mutta jokaisella niistä on oma painotus. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 11.) Laadullisen tutkimuksen analyysi ei ole niin tarkkavaiheista, kuin määrällisessä tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan täytyy olla erityisen herkkä analysoidessaan tutkimustuloksia ja mietittävä tarkkaan merkityksiä ja tulkintoja, joita aineistolle antaa, sillä edellisen tulkinnan perusteella rakennetaan seuraavaa tulkintaa. (Ronkainen, ym. 2011, 82-83.) Laadulliselle aineistolle on myös tunnusomaista, että se ei anna suoria vastauksia tutkimusongelmiin. Siispä laadullisen aineiston analyysissä painotus on aineiston ja tutkimusongelman tiiviissä vuoropuhelussa. (Ruusuvuori ym. 2010, 13.) Laadullinen tutkimus on aina tulkinnallista, johon vaikuttaa tutkijan tekemät valinnat. Tutkimuksen lopputulos on siis aina riippuvainen tutkijasta, se on ikään kuin värityskirja, jonka tutkija on värittänyt väreillä, joiden katsoo sopivan kuvaan. (Kiviniemi 2007, 80-81.)

Teoriaohjaava sisällönanalyysi

Sisällönanalyysi on tekstianalyysia, jossa etsitään tekstistä merkityksiä. Sisällönanalyysi pyrkii kuvaamaan ilmiötä tiivistetyssä ja yleisessä muodossa, kadottamatta aineiston

sisältämää informaatiota. Siinä ei kuitenkaan riitä vain järjestetyn aineiston esittäminen tuloksina, vaan se vaatii myös johtopäätösten tekoa. Sisällönanalyysin käsite rinnastetaan monesti sisällön erittelyyn. Omassa tutkimuksessani en käytä sisällön erittelyä, sillä Tuomen ja Sarajärven (2009) mukaan sillä viitataan sisällön kuvaamiseen kvantitatiivisesti. Hyödynnän nimenomaan sisällönanalyysia, joka pyrkii kuvamaan aineistoa sanallisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103-106.)

Sisällönanalyysia voidaan käyttää kaikkien laadullisten tutkimusten analysoinnissa ja lisäksi sitä voidaan pitää myös teoreettisena kehyksenä. Sisällönanalyysi voidaan jaotella kolmeen analysointi tapaan; aineistolähtöisessä analyysissa tutkimusaineistosta luodaan teoreettinen kokonaisuus, jolloin teoreettiset käsitteet syntyvät aineistosta. Teoriaohjaava analyysi lähtee aineistosta esiin nousevista käsitteistä, mutta aiempaa teoreettista tietämystä voidaan käyttää apuna analyysin etenemisessä. Kolmas, teorialähtöinen analyysi lähtee nimensä mukaisesti tietystä teoriasta, johon aineiston analyysi tukeutuu. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 97-101, 116; Tuomi & Sarajärvi 2009, 91, 95-99.) Itse toteutin analyysissa teoriaohjaavaa sisällönanalyysia, jossa käsitteet nousivat aineistosta, mutta analyysin tukena hyödynsin teoriaa. Tämän valitsin, katsoessani ettei teorianalyysi ole mahdollista ja koen puolestaan, että aineistolähtöisyys on välttämättä tutkimuksessa läsnä.

Lähdin tekemään analyysia aineistolähtöisen sisällönanalyysin mukaisesti. Aluksi tutustuin aineistoon ja pyrin redusoimaan eli pelkistämään sen. Aloitin pelkistämisen tiivistämällä aineistojen informaation, niin että karsin niistä pois tutkimusongelmieni kannalta epärelevantit seikat pois. Tämän toteutin alleviivaamalla eri värein kyselylomakkeista ja litteroidusta aineistosta tutkimustehtäviin vastaavia ilmauksia. Käytin neljää väriä, joilla pyrin alleviivaamaan lauseet niin, että jokainen väri liittyi tiettyyn alaongelmaan. Koin ilmausten alleviivauksen erivärein helpottavan aineiston kokonaisuuden hahmottamista. Alleviivauksen seurauksena minulla oli hyvin paljon eriväreillä maalailtuja lauseita. Tässä kohtaan huusin apua, sillä silmissä vilisi vain paljon hyviä ja kivoja lauseita, mutta ajatus siitä ahdisti miten saan näistä jotakin yhtenäistä aikaiseksi? Siispä paneuduin aineistoihin uusiksi ja pyrin katsomaan sitä tarkemmin tutkimusongelmieni kautta, jotta pääsisin kaikesta ylimääräisestä eroon. Karsiessani mietin, että kaikkea

aineistossa nousevaa ei voi tässä tutkimuksessa tutkia, vaan mielessä täytyy pitää oma tutkimusaihe. Tätä minun piti painottaa itselleni, sillä huomasin alleviivanneeni paljon itseäni kiinnostavia ajatuksia, jotka eivät vastanneet tutkimusongelmiini eivätkä tutkimukseni tarkoitusta.

Analyysiyksiköksi valitsin ajatuskokonaisuudet, joista pääsin muodostamaan pelkistetyt ilmaukset. Tässä vaiheessa pelkistin alkuperäisilmaukset tiiviimpään ja ytimekkäämpään muotoon. Pelkistettyjä ilmauksia kertyi näin monta sataa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109-110.)

Pelkistämisen jälkeen siirryin aineiston klusterointiin eli ryhmittelyyn. Tämän aloitin poimimalla alkuperäisaineistosta pelkistämäni ilmaukset ja ryhmittelin ne eri luokkiin, niissä ilmenevien käsitteiden mukaisesti. Pyrin vertailemaan niin ilmausten samankaltaisuutta että niissä ilmeneviä eroavaisuuksia, liitin ne mielipiteestä riippuen samaan ryhmään. Tässä vaiheessa loin vielä omat alaluokat kyselylomakkeista ja haastatteluista. Saatuaani ryhmittelyn valmiiksi oli haastatteluista kertyneenä 45 alaluokkaa ja kyselylomakkeista 40 alaluokkaa. Kävin moneen kertaan menetelmäoppaita läpi varmistaakseni, että teen tämän oikein. Tutustuin ryhmiin ja niissä ilmeneviin ilmauksiin, sain näin ollen muutaman alaluokan liitettäväksi toisiinsa. Saadessani alaluokat kootuiksi koin kuitenkin jo alustavan kuvan tutkittavasta ilmiöstä. (Taulukko 1.) Olin siis saanut pelkistetyistä ilmauksista muodostettua alaluokkia, analyysi siis eteni! (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110-111.)

Saadessani ryhmittelyn valmiiksi aloitin abstrahoinnin eli teoreettisten käsitteiden luomisen. Ero aineistolähtöiseen sisällönanalyysiin tulee tässä vaiheessa, jossa aloin liittämään empiirisen aineiston teoreettisiin käsitteisiin. Yläluokkia luodessani liitin molemmat empiiriset aineistoni yhteen, sillä molemmissa oli pohjana ollut sama kyselylomake. Toteuttaessani teoriaohjaavaa sisällönanalyysia toin analyysin yläluokat teoriasta, mutta analyysin alaluokat loin aineistosta käsin. (Taulukko 2.) Pyrin yhdistelemään luokkia mahdollisimman paljon yhteen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 111-112, 117-118.)

Analyysin aluksi epäonnistuessa olen palannut analyysin suorittamisen pariin kahteen otteeseen. Ensimmäisellä kerralla tein virheen jo pelkistämisvaiheessa, jossa ilmauksia pelkistäessä loin jo alaluokkia. Toisen analyysikierroksen jälkeen paneuduin analyysiin vielä kolmannen kerran miettiessäni alaluokkia. Päädyin tässä vaiheessa kuitenkin vastaamaan aineiston analyysin tuloksiin samalla tavalla, joten koin lopulta analyysin onnistuneen. Jotta sain analyysistä selkeän, loin eri luokista koostuvat taulukot. Näin tutkimustulokset olivat helpommin hahmoteltavissa.

Taulukko 1. Esimerkki sisällönanalyysin suorittamisesta Tuomen & Sarajärven (2009) mukaan.

Alkuperäisilmaukset	Pelkistetty ilmaus	Alaluokat
<i>”Mie tarvin semmosta ongelmien ratkaisuun tähtävää positivistista johtamiskulttuuri ja johtamistaitoa.”</i>	Ongelmien ratkaisuun tähtävä johtaminen	Ihmisten johtaminen
<i>”Neuvottelutaito on semmonen joka tuota enkä puhu ainoastaan ittestäni vaan noista mistäkin että se on niinkö hukassa että tuota unohetaan niinkö se, että tämä ei ole lastentarha.”</i>	Neuvottelutaidon omaaminen johtamistyössä	
<i>”Tuntosarvet pitää olla päässä kyllä kokoajan ja tuota niin.. keskustelevaa semmonen käskytämisenhän ei nykypäivänä onnistu ollenkaan.”</i>	Käskyttävästä johtajasta kohti keskustelevaa johtajuutta	
<i>”Tarvitaan sellasta harkintaa, että minäpä harkitten ja minäpä mietin että mitä tässä niinku voisi tehdä.”</i>	Harkinta taidon omaaminen ihmisten kanssa työskennellessä	

Taulukko 2. Esimerkki sisällönanalyysin suorittamisesta Tuomen & Sarajärven (2009) mukaan.

Alaluokat	Yläluokat	Pääluokka
Ihmistenjohtaminen	Henkilökohtaiset johtamisen kehittämistarpeet	Johtamisen kehittäminen
Ongelmanratkaisutaidot		
Koulutukset	Lähijohtajien johtamisen kehittämistarpeet	
Henkilökohtaiset johtamisen kehittämisen tarpeet		

6 AINEISTON ANALYYSIN TULOKSET

Luvussa vastaan tutkimukseni alaongelmiin aineistojen kautta. Ensimmäisenä luon kat-
sauksen niihin asioihin, joita lähiesimiehet pitävät tärkeinä heidän johtamisen kehitty-
misen kannalta. Seuraavaksi tuon esille niitä asioita, joita lähiesimiehet pitivät tärkeinä
työn kehittämisen kannalta ja lopuksi esittelen kehittämistarpeita, joita lähiesimiehet
pitivät tärkeinä työyhteisön kehittämisen kannalta.

6.1 Lähijohtajien johtamisen kehittymistarpeet

Kysyessäni lähijohtajilta heidän kehittymistarpeista esiin nousi kaksi teemaa:

Ensinäkin esille nousivat ne tukitoimenpiteet, joilla organisaatiossa tuetaan johtamisen
kehittymistä ja toisaalta ne tuen muodot joita lähijohtajat vielä kaipaisivat lähijohtami-
sen kehittämisen tueksi.

Toinen selkeästi esiin nouseva teema oli johtamisen kehittämisessä ne alueet, joilla lähi-
johtajat kokivat henkilökohtaisesti olevan kehittämistarpeita ja joihin he kokivat tar-
vitsevansa työkaluja.

Koulutukset

Kysyessäni johtamisen kehittymistarpeista esiin nousivat aina koulutukset, jotka saivat
positiivista palautetta osakseen. Lapin sairaanhoitopiirissä koulutuksia koettiin saatavan
hyvin ja riittävästi ja niitä on kaikilla mahdollisuus lähteä suorittamaan, jos vain itsellä
halua on.

*”Täytyy sanoa, että tuota niin me esimiehet tässä organisaatiossa niin
saadaan hyvin koulutusta.”*

*”Johtamisen ammatillisuutta kehittävää koulutusta on järjestetty melko
mukavasti.”*

Osa vastaajista painotti koulutusten annin jatkuvuutta. Vaikka koulutusta todettiin olevan riittävästi, huomautettiin sen tarpeellisuudesta ja siitä, että sen tulisi olla jatkuvaa. Lisäksi kouluttautumista toivottiin muun muassa non-stop koulutuksena. Toisten mielestä koulutusta järjestetään tarpeeksi, eikä lisäkoulutukselle ole enää tarvetta. Lapin sairaanhoitopiirissä koulutusta tuetaan ja esimerkiksi jokaisella lähiesimiehellä on mahdollisuus suorittaa JET-koulutus eli johtamisen erikoisammattitutkinto. Vastaajat kokivat johtamisen kehityksen kannalta koulutukset tarpeellisina ja välttämättöminä.

”Mie olen saanu niin paljon koulutusta ku mie olen halunnut ja se on ollu ihan tarpeen ja tarpeellista. Ja tarpeeksi että en mie sitä enempää olis kaivannukkaan.”

Kysyessäni toivomuksia koulutuksen suhteen tai mitä koulutuksilta on jäänyt kaipaamaan esille nousi vain toive nykyaikaistetusta taloushallinnonkoulutuksesta. Taloushallinnon ymmärtäminen ja raha-asioiden hoito koettiin kehittämistä ja koulutusta vaativana, koska ne ovat siirtyneet yhä enemmän lähiesimiehen vastuualueelle.

”Yhä enemmän vastuutetaan tätä rahan käyttöä tänne yksiköiden sisälle ja yhä tiukempaan tahtiin niitä pitää arvioida niitä tuloja ja menoja.”

Lapin sairaanhoitopiirissä koulutukset eivät ole pakollisia, mutta toivottavia. Kysyessäni osallistumisesta koulutuksiin, jokainen vastaaja sanoi osallistuneensa johonkin organisaation järjestämään koulutukseen. Toiset enemmän, toiset vähemmän. Jotkut kokivat kouluttautumisen edellytyksenä kehittymiselle ja työelämän vauhdissa mukana pysymiselle, jolloin kouluttautuminen tuli olla jatkuvaa. Koettiin, että sairaalamaailmaa tulee seurata tavallaan etuaikaansa, jotta uudistuksia pysytään tuomaan yksikköihin sisälle. Toiset puolestaan kokivat saaneensa omalta osaltaan riittävästi koulutusta eivätkä kokeneet tarvitsevänsä sitä enää lisää.

”Meillähän ei pakkosuorittamista ole. Mulla on tämmönen yksi ajatus mikä mulla on että kannettu vesi ei kaivossa pysy. Että vaikka kuinka paljon kävis koulutusta ja jos ei niinkö nää ku kattoo peiliin että kuka kattoo vastaan niin se on aika toivoton se tilanne.. että että tuota että siihen pittää niinkö ite herätä siihen että tuota miten mie pärjään ja miten mie opin ja olla sillälaiilla nöyrä että tuota ei tässä hommassa kukkaan ole valmis.”

Koulutukseen osallistumattomuus tuli esille vähäisellä työvuosien jäljellä olemisella, jolloin koulutuksen ei enää koettu ehtivän antavan työlle arvoa. Toisena kieltäytymistä aiheuttavana tekijänä esiintyi kiireellisyys. Osa kokee koulutuksissa olemisen vievän aikaa varsinaiselta työltä, jolloin niihin ei ehditä osallistua.

”Tosiasiahan on se, että ei sinun töitä tee kukaan ku sie olet poissa. Ei sun pöytä niinkö papereista tyhjene silläaika. Vaan ne on oottamassa siellä.”

Kun lähiesimies istuu kahdeksan tuntia yliopistolla luennoilla, on hänen seuraavana päivänä kirittävä ne kahdeksan tuntia kiinni. Koulutuksiin osallistumisesta huolimatta kukaan ei kuitenkaan kieltänyt kouluttautumisen merkitystä kehittämisessä.

Muut johtamisen kehittymistä tukevat keinot

Koulutuksen lisäksi lapin keskussairaalaassa järjestetään myös johtamista tukevana toimenpiteinä lähiesimiesinfoja ja kokouksia. Myös opintopäiville osallistuminen nähtiin johtamista tukevana muotona.

Tuki, turva ja kannustus nousivat paljon esille johtamisen kehittämisen alueella. Johtamisen tuki ylemmän johdon puolelta koettiin erittäin tärkeänä, jotta lähijohtamisessa jaksaa taata toiminnan sujumisen ja nykyisen työn kehittämisen. Ylemmältä johdolta tulee aikarajoja erilaisille projekteille ja hankkeille, mutta tuen koettiin puuttuvan ja se nähtiin jopa ongelmana. Kiitosta kaivattiin, mutta koettiin että jos asiat tekee mää-
räaikoihin mennessä, kaikki on hyvin.

”Kyllähän se ainaki tällä hetkellä on että semmosta tukea kaipaa tuolta ylemmältä taholta lähiesimieskin joskus.”

Lähiesimiesten mahdollisuus keskustella oman ylihoitajan taikka ylilääkärin kanssa koettiin johtamista kehittävänä ja sitä tukevana toimena. Lähijohtajat kokevat tarvitse-
vansa tukea myös omalle työllensä ja tahon, jonka kanssa neuvotella ja keskustella haasteellisissa tilanteissa.

”Lähijohtajat tarvitsevat muuttuvassa tilanteessa esimiestensä tukea, jotta vaikeissa tilanteissa ei kokisi jäävänsä yksin.”

”Se mitä mie kaipaisin niin tuota olis semmosta tiimi tai esimiestiimi työryhmiä tai miksi niitä vois sanoa. Että esimiehet niinkö pienissä ryhmässä purkais niitä omia ongelmiaan, koska ne varmaan on hyvin pitkälle samantyyppisiä ne ongelmat eri yksiköissä.”

Muiden lähiesimiesten tuki ja mahdollisuus keskustella heidän kanssaan työstä koettiin hyvänä johtamisen kehittämisen mahdollisuutena.

6.2 Henkilökohtaiset johtamisen kehittymisen tarpeet

Johtamisen kehittymisen tärkeimpänä tarpeena nähtiin kehittyminen ihmistenjohtamisessa, johon kaivattiin itseltä enemmän neuvottelutaitoja, kuuntelemisen taitoja, harkintakykyä sekä ristiriitojen ja ongelmatilanteiden selvittelyn välineitä.

Ihmistenjohtaminen

Työkaluja kaivattiin henkilöstöhallinnon hallintaan. Esille nousi muun muassa TESsi ja HR:ä, joiden keskeneräisyys nähtiin henkilöstöjohtamista haittaavana tekijänä ja niiden valmiiksi saattamista kaikilta osin toivottiin.

”Muun muassa kehityskeskustelut muuttuivat ideologiaaltaan kokonaan toiseksi mitä se oli alun perin.”

Ihmistenjohtaminen nähtiin esimiestyössä haasteellisimpana alueena. Asioidenjohtaminen luonnistuu, mutta koulutusta ihmistenjohtamiseen painotettiin.

”Mie tarvin semmosta ongelmien ratkaisuun tähtävää positiivista johtamiskulttuuri ja johtamistaitoa.”

Erilaisten ihmisten kanssa kommunikointiin todettiin tarvittavan parempaa pelisilmää. Erilaisten ihmisten ymmärtäminen on lähijohtajuudessa tärkeää ja se, että tietää miten puhutaan ja kenelle puhutaan. Neuvottelutaidot koettiin olevan hukassa niin itsellä kuin muillakin ja niiden osalta toivottiin kehittymistä.

”Neuvottelutaito on semmonen joka tuota enkä puhu ainoastaan ittestäni vaan noista muistaki että se on niinkö hukassa että tuota unohetaan niinkö se, että tämä ei ole lastentarha.”

Osa lähijohtajista kaipasi itseltään enemmän diplomaattista asennetta ja kykyä keskustella ja katsoa asioita useammasta näkökulmasta, jottei asioita tulisi tyrmättyä liian helposti. Myös kykyä antaa rakentavaa palautetta, niin että asiat tulevat esitettyä kauniisti vaativat kehittämistä. Koettiin että liian töksäyttelevästi todetut asiat voivat johtaa ristiriitatilanteisiin ja tässä nähtiin itsellä kehittämisen paikka.

*”Tuntosarvet pittää olla päässä kyllä kokoajan ja tuota niin.. keskustele-
vaa semmonen käskyttäminen ei nykypäivänä onnistu ollenkaan.”*

Ristiriita ja ongelmatilanteiden selvittelyssä esimiehen rooli nähtiin tärkeänä, mutta koettiin haasteellisena, johon esimiehillä ei aina ole tarpeeksi kykyä vastata.

”Tarvitaan sellasta harkintaa, että minäpä harkitten ja minäpä mietin että mitä tässä niinku voisi tehdä.”

Provosoituminen tilanteessa, jossa itse täytyy olla esimerkkinä, koettiin vaikeana. Harkintakyvyn lisäystä niin ihmisiä johdettaessa kuin asioiden hoitamista koskevissa tilanteissa kaivattiin itseltä lisää.

6.3 Lähijohtajien näkemykset työn kehittämistarpeista

Työn kehittämisen tarpeissa esiin nousi kolme aluetta: vallan ja vastuun selkiyttäminen lähiesimiehen työssä, hankkeet työn kehittämisen edistäjinä sekä työstä saatava palaute sen kehittämiseksi. Lähijohtajilla oli näkemys työn kehittämisen tarpeellisuudesta.

*”Mennään niinkö eteenpäin ettei tehdä edelleen niinkö on tehty kolkyt-
vuotta sitten.”*

Työn kehittämisessä toivottiin, että työtä kehitetään niin, että työ on mielekästä. Työn kehittämisen tarpeet ymmärrettiin ja edellytettiin työn ja työtapojen muutoksia.

Valta ja vastuu

Valta ja vastuu olivat työn kehittämisessä alue, johon kaivattiin tarkennusta. Lähijohtaja tasolla koettiin, että vastuuta lisätään heille jatkuvasti, mutta valtaa toteuttaa asioita ei lisätä samassa määrin. Esimerkkinä nousi lähijohtajan vastuu talousarvion teosta, johon hänellä ei kuitenkaan ole päätöksenteko-oikeutta. Vallan ja vastuun tulee kulkea käsi kädessä, ettei olisi vain niin sanottua näennäisvaltaa.

*”Vastuu ja siihen liittyvä päätöksenteko-oikeus eivät ole balanssissa.”
”Se että mistä vastaa niin myös päättää.”*

Vastuuseen ja valtaan liittyen esille nousi myös tehtäväalueiden selkiyttäminen, jotta jokainen tietäisi oman toimenkuvansa ja sen mistä hänen tulee vastata. Lisäksi johtamisen työn kehityksen tarpeena nähtiin työnsisällöllistä selkiyttämistä. Lähijohtajan koettiin olevan joka paikan höylä ja työmäärän kasvaessa on tullut paljon ylimääräistä sälää, jota tulisi karsia.

*”Tällä hetkellä lähijohtajan työ painottuu siihen, että se saa sen arjen pyörimään.”
”Yritän delegoida niitä asioita ja vastuita.”*

Työstä selvittääkseen lähijohtajat ovat pyrkineet valtuuttamaan työntekijöitään sellaisiin tehtäviin, jotka eivät vaadi sen tekemistä esimiestasolla. Työn kehittämistarpeita pohdittaessa painotettiin perustehtävien hoitoa.

Hankkeet työn kehittämisen keinoina

Hankkeet nähtiin eräänä keinona työtehtävien kehittämisessä ja työn kehityksen edistäjinä. Kuitenkin painotettiin että hankkeita ei tulisi olla hankkeiden vuoksi, vaan niillä tulee olla työtä kehittävä tarkoitus.

”Minusta hanke pitäisi olla sellanen, että sen lopputulema on sellanen että jokin toiminta muuttuu tai sitten todetaan että vanha on parempi ja pysytään entisessä.”

Hankkeiden nopeaa tahtia kuitenkin kritisoitiin voimakkaasti. Vastaajien mielestä hankkeiden loppuun viemiseen ei olla varattu riittävästi aikaa, jolloin ne jäävät ikään kuin ilmaan leijumaan. Hankkeiden osalta nähtiin tärkeänä, että ne viedään loppuun ja käytäntöön sekä toteuttaa sen tavoitteita. Tämän jälkeen tulisi vielä olla mahdollisuus arvioida hanketta ja tehdä siihen mahdollisia tarvittavia muutoksia, jotta siitä saadaan toivottu hyöty irti. Usein hankkeiden ja muutosten toteuttamisen vaikutuksia työssä ei nähty tai koettu, vaikka niillä oli ollut työn muutokseen tähtäävä tarkoitus. Tässä pohdittiin hankkeiden ja niiden käytännön tasolle tulemisen välille jäävää aikaa.

”Olen sitä mieltä että asioita pitää kehittää, mutta että se sykli voi olla vähän harvempi. Ja sit se, että saatais joku hanke valmiiksi ja lopputulemana jokin analyysi että mitä tästä saimme, mitä tästä hyödyimme eikä se jäis semmoseksi kelluvaan tilaan mikä ei johda mihinkään muutokseen.”

Ylemmältä johdolta odotettiin enemmän tietämystä lähijohdon käytännön työstä, sillä vastaajien mukaan se ei nykyisellään ole riittävää, jolloin myöskään kaikki kehittäminen ei onnistu ihan niin kuin pitäisi. Hankkeisiin suhtauduttiin työn kehittämisen osalta positiivisesti, mikäli niillä oli siihen tähtäävä tarkoitus. Huomiota kuitenkin haluttiin kiinnittää siihen, että mikäli hankkeen mukana tuleva toiminnan muutos ei ole mieleinen tai ei anna sitä mitä sen odotettiin antavan, tulee olla mahdollisuus palata aiempaan toimintaan.

”Jos ne on välttämättömiä ne muutokset toiminnan kannalta niin silloin niitä muutoksia toteutetaan. Välillä voidaan sanoa, että kokeillaan jotaki muutosta mutta sitten palataanki takasin entiseen.”

Kiitosta ylempään johtoon annettiin myönteiselle suhtautumiselle työyksiköistä tuleville kehittämisideoille.

”Positiivisena se, että meän hankkeisiin, mitä meidän suunnasta on esitetty hankkeita niihin on myös johdossa suhtauduttu positiivisesti.”

Lähijohtajat kokivat saavansa melko vapaat kädet työn kehittämiseen, mikäli siihen omaa halukkuutta ja innostusta löytyi.

Palaute työn kehittämisen mahdollistajana

Työn kehittämisen kannalta saatu palaute nähtiin tärkeänä, mutta sitä ei koettu saatavan. Suoraa kiitosta tehdystä työstä harvemmin saa. Palautetta toivottiin enemmän työstä.

”Harvoin esimiestä tullaan kiittämään että kiitos.”

Työntekijöiden palaute esimiestyötä tuli pääosin silloin, kun oli negatiivista sanottavaa. Kriitikin nähtiin tulevan herkästikin, mutta välitöntä kiitosta ei saa. Kuitenkin lähiesimiehet kokivat saavansa palautteen henkilökunnalta tekemästään työstä siinä, että he viihtyvät työssään ja heillä on mukava tehdä töitä. Positiivista palautetta esimiehet saivat saavansa työstään pääosin heidän omalta ylihoitajaltaan ja potilailta. Palautteen saannista huolimatta lähijohtajat kokivat, että heidän oma esimies on tyytyväinen heidän työhönsä.

”Sanotaan niin että jos ei tule valituksia niin silloin työssä on onnistuttu ja sitten vielä jos tulee asiakkailta myönteistä palautetta on työ hoidettu hyvin.”

”Enemmän se on sitä että mitä kehitettävää olisi ja missä on epäonnistuttu. Päättä iskee seinään välillä.”

Parhaana palautteena nähtiin tyytyväiset asiakkaat sekä tyytyväinen henkilökunta. Suoraa palautetta harvemmin saa, jolloin se tuli lähiesimiesten mukaan ottaa tavallaan itse eli mikäli haukkuja ei kuulu saa olla työhönsä tyytyväinen.

6.4 Lähijohtajien kokemukset työyhteisön kehittämistarpeista

Työyhteisön kehittämistarpeita, nähtiin kahdella tasolla: koko organisaatiota koskeva kehitys, jossa huomiota sai erityisesti kehittäminen ja sen mukana tulevat erilaiset muutokset, hankkeet ja projektit. Näihin toivottiin organisaatio tasolla enemmän harkintaa ja painotettiin niiden osalta perustehtävää. Myös organisaation yhteiset käytännöt olivat lähijohtajien mielestä organisaatiossa kehittämistarpeissa.

Toinen puoli työyhteisön kehittämisessä painottui työntekijöiden kehittämistarpeisiin, jossa alaistaidot/ työyhteisötaidot nähtiin tärkeänä kehittämisen paikkana.

Perustehtävän kehittäminen

Organisaation kehittäminen nähtiin tärkeäksi, jotta pysytään muuttuvan yhteiskunnan vauhdissa. Tässä kuitenkin painotettiin erityisesti sitä, ettei tule unohtaa mitä varten sairaala on, jolloin kehityksenkin tulisi enemmän tähdätä perustehtävään. Koettiin, että kehitys menee niin lujaa vauhtia edellä, että perustehtävä on alkanut muutoksessa hämärtyä. Sairaalassa ollaan ensisijaisesti potilaita varten, jolloin kehittämisen tulisi kohdistua enemmän siihen työhön, mitä hyvään potilaan hoitoon ja heidän pärjäämiseensä tarvitaan. Kehittämisen tulisi lähteä perustehtävästä, ja tähdätä siihen jokaisella organisaation tasolla. Kenellekään ei saisi matkanvarrella hämärtyä se, minkä vuoksi sairaalassa työskennellään.

*”Mein ei saa unohtaa sitä minkä takia tämä organisaatio on perustettu.”
”Kaikki kehittäminen ei ihan ole tätä itse toimintaa.”*

Organisaation kehittämisessä pohdittiin myös sairaalaan mahdollisuutta vaikuttaa niihin muutoksiin, joita Lapin sairaanhoitopiiriin tulee, sillä tiedostettiin ympäröivän yhteiskunnan vaikutus sairaalan toimintaa ohjaavana tekijänä.

”Mie luulen että silläki ehkä tämä ympäröivä maailma tämä yhteiskunta on tämmönen kehittämisen alkuunsysääjä.”

Terveysthuoltolain uudistuksen vaikutusta, muutoksiin mietittiin ja todettiin sairaanhoitopiirissä uudistuksen myötä kovien tuulten puhaltavan. Lapin sairaanhoitopiiriin isäntänä pidettiin kuntaa, joka määrittelee ne raamit, jonka puitteissa on toimittava ja vietävä kehitystä eteenpäin. Kunnan nähtiin antavan ne pelimerkit, jotka määrittelevät sen, mitä erikoissairanhoidossa tapahtuu.

*”Niillä pelimerkeillä on pelattava ja vietävä tätä kokonaisuutta eteenpäin.”
”Täällä on semmonen positiivinen draivi voisko sanoa.”*

Lapin sairaanhoitopiirin kehittäminen nähtiin myös positiivisena ja kehityksen edelläkävijänä. Kun sitä verrattiin etelän suuriin sairaanhoitopiireihin, vastaajaan mukaan Lapin sairaanhoitopiirin toimintaa ei tarvinnut hävetä, vaan sitä pystyi jopa kuvaamaan kehityksen edelläkävijänä.

Hitaampi tahti muutoksiin

Muutoksissa nähtiin tärkeänä, että ne jollakin tapaa vaikuttavat työhön ja työyhteisöön sekä työolojen parantamiseen. Vastauksissa toivottiin hitaampaa tahtia muutoksiin ja että olisi mieluummin yksi hyvin läpi viety muutos, kuin kymmeniä keskeneräisiä. Organisaatiossa koettiin olevan koko ajan jotakin ilmassa. Kehittämistä, projekteja ja hankkeita koettiin olevan aina vain enemmän. Lapin keskussairaala pidettiin hierarkkisenä laitoksena, jossa muutokset tapahtuvat joko hitaasti tai puolestaan niin nopeasti, ettei aina ehditä kunnolla miettiä ja perustella, minkä vuoksi jokin muutos on tarpeellinen.

”Se elää niin omaa elämäänsä kaikkien maailman kehittämisprojektejen kautta että niissä ei taho kyllä edes pysicsä matkassa.”

”Monenlaista kehittämistä kuvioita eikä kehittäminen koskaan niinkö lopu eikä tää muutos eikä muutosvauhti.”

Eräs vastaajista arvioi, että Lapin sairaanhoitopiirissä on tällä hetkellä menossa, noin 44 eri hanketta, joiden tarkoituksena on kehittää sen yhteisöä. Kaikkien näiden hankkeiden ja projektien käyttöönottoa ja eteenpäin viemistä ei koettu hyvänä kehityksenä. Kaikkia hankkeita ja projekteja ei myöskään nähty tarpeellisena Lapin keskussairaaloissa laitoksessa ja näihin käytettäviä voimavarojen järkevää kohdentamista painotettiin. Problemaattisena pidettiin terveydenhuollon yksiköiden haavoittuvuutta. Tärkeää on, että siellä olevat hankkeet ja projektit vietäisiin loppuun, niin että ne pystyttäisiin näkemään käytännön tasolla. Tällöin on mahdollista nähdä niiden tarkoitukset, jotta voidaan huomata että niissä on jotakin hyvääkin.

”Tavoitteenahan niillä kaikilla hankkeillahan on että niitä kehitettäis eteenpäin ja että ne sai jotain muutosta olemassa oleviin ongelmiin.”

”Vähemmän kerrallaan ja loppuun vietyjä.”

Organisaation kehityksen kannalta esille nousi, että organisaatiossa tulisi miettiä, mitä se tuottaa esimerkiksi 10 vuoden kuluttua ja suunnata kehitys siihen. Koettiin, että organisaatiossa on edelleen voimassa vanha organisaatio kaava, joka ei enää vastaa nykypäivää. Organisaatio kaavan uudistamisen muutoksista, ei lähiesimies tasolle ainakaan ollut vastaajan mielestä liikaa tietoa tihkunut.

Yhteiset linjaukset organisaatiossa

Työyhteisön kehittämisessä toivottiin yhtenäisempiä käytäntöjä organisaatioon ja tasa-arvoisuutta sillä koettiin, että eri työyksiköt ja tulosalueet ovat eri asemassa. Myös yhteisöllisyyden kehittämiseen toivottiin työkaluja.

Työyhteisön kehittämisen onnistumiseksi tulosjohtaminen tulisi heittää romukoppaan ja tilalle ehdotettiin yksinkertaisempaa johtamisjärjestelmää, jossa jokainen päätöksentekijä toteuttaa ja vastaa tekemisistä sovittujen pelisääntöjen pohjalta. Jotta tämä voisi toimia olisi isoveli mentaliteetista päästävä eroon. Sairaalamailmaa pidettiin myös erittäin hierarkkisenä laitoksena, joka estää työyhteisön kehityksen ja kehittämisen. Sairaalaa verrattiin armeijaan ja todettiin, ettei samalla tavalla hierarkkisia laitoksia ole enää olemassakaan. Tällaisessa organisaatiossa, jossa vallitsee vielä tulosalue ajattelu, aiheuttaa sen, että koetaan muiden saamisten olevan itseltä pois.

”Sitten se, että ku meillä on tämä tulosalue ajattelu että meillä on nämä rajat, silleen karsinat.”

Organisaation kehittämiseen kaivattiin ennen kaikkea yhteistä säveltä ja kehittämisen todettiin olevan organisaatiossa hajanaista. Esimerkiksi nostettiin saneerauksen suunnittelu, jonka todettiin olevan ei kenenkään hanskassa.

”Tulevaisuutta ei mielestäni oikein kukaan osaa visioida.”

Tulevaisuutta ja työyhteisön kehittämistä ajatellen toivottiin enemmän sidosryhmätyökentelyä ja yhteistyötä eri sektoreiden välillä, niin talon sisällä kuin myös talosta ulospäin. Suhdetoiminta ja verkostoituminen nähtiin ratkaisevana tekijänä yhteisen kehittä-

misen onnistumiseksi. Jotta siinä onnistutaan tulisi visioida selkeät suuntaviivat, joita kohti mennään. Niin, että kaikilla olisi yhteinen vahva tahtotila.

”Ja sitten että tämä laiva pysyis samansuuntaisena, että kaikki me soudettais samaan suuntaan eikä ois huopaamista välillä.”

Kaiken kaikkiaan toivottiin yhtenäisiä käytäntöjä taloon, jotka koskisivat samalla tavalla kaikkia yksiköitä. Esille nousi, että lähiesimiehet kokivat eri yksiköiden olevan eriarvoisessa asemassa keskenään, joka aiheutti osaltaan myös kitkaa niiden välille. Esille nousivat vahvasti toiveet yhtenäisistä käytännöistä taloushallinnon hoitoon. Esimerkkinä nostettiin koulutukset, joihin tarvittiin määrärahoja, kuten talon ulkopuoliset koulutukset. Niiden perusteita pidettiin epäselvinä, koettiin että eri tulosalueilla on erilaiset määräpisteet sen suhteen millä perusteella pääsee koulutukseen ja mitä niistä maksetaan.

”Yhtenäisiä käytäntöjä siinä taloushallinnon hoidossa että on kehittämistä paljon ja monessa.”

Tarkennusta kaivattiin myös moniin talon ohjeistuksiin, jotka koettiin vajavaisina ja epäselvinä. Ne aiheuttivat tulkintaongelmia ja näin ollen epäarvoisuutta tulosityksiköiden välillä. Eräänä esimerkkinä mainittiin KVTES:si, jota ei pidetty selkeänä oppaana ja talon sovelluksia siitä epäselvinä. Tähän kaivattiin erityisesti tarkennusta ja esitettiin sen laittamista intraan, jolloin tiedetään millä tavalla tietyssä tilanteessa tulee toimia. Myös virkavapauksien myöntämisperusteet koettiin epätasa-arvoisuutta luovina eri tulosalueiden kesken. Nähtiin, että toisilla tulosalueilla virkavapauksia myönnettiin tiukkana enintään kolme kuukautta ja toisilla sitä saattoi saada helposti vuodenkin.

”Epäselviä on myöskin semmoset virkavapauksien myöntämisperusteet. Semmonen jossa eri tulosalueet on eri arvoisessa asemassa.”

Jotta työyhteisö voisi puhaltaa yhteen hiileen ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan yhteishenkeä. Työyhteisön kehittämisen tärkeimpänä painopisteenä nähtiinkin yhteistyön kehittäminen. Sen nähtiin olevan olennainen osa työssä jaksamista ja viihtymistä ja siihen tulisi panostaa. Nykyisellään koettiin, ettei yhteistyö eri yksiköiden ja

ihmisten välillä pelaa. Ihmisten ajattelun muutos koettiin suuntautuvan yksilövoittoiseen ajatteluun, jolloin yksilöt ajattelevat omia etuja ja oikeuksia, mutta tuntuvat unohtavan omat velvollisuudet.

”Meidän työyhteisössä osata käsitellä näitä ristiriitoja ja sellainen puhumisen kulttuuri puuttuu.”

”Sitä ei oikein ole enää, sellaista yhteisöllisyyden tunnetta.”

Työyhteisöön kaivattiin enemmän yhteisöllisiä juttuja, yhteistä tekemistä, yhteisöllisyyden tunnetta. Että kaikki me täällä ollaan samasta syystä ja että jokainen meistä voi auttaa toinen toistaan.

Henkilökunnan koulutus

Henkilökunnan kehittäminen esiintyi koulutuksen tarpeellisuudella sekä oppiminen kokeneemmalta. Erityistä kehittämistä työntekijöille toivottiin alaitaidoissa. Henkilökunnan osaamiskartoitusten avulla esimies voi saada esille sen, minkälaista osaamista heidän työyhteisössä tarvitaan ja niiden mukaisesti he pystyvät laatimaan koulutussuunnitelmia siitä, minkälaista koulutusta tarvitaan ja minkälaista osaamista yksikössä tarvitaan. Kehityskeskusteluilla voidaan saada selville työntekijän osaaminen ja hänen kehittymisen tarpeensa.

”Mie olen nyt ensimmäisen kerran tehnyt osaamiskartotuksen henkilökunnan kesken ja tuota sillä perusteella sitten niinku ihanselvästi saanu esille sen, minkälaista osaamista täällä meidän työyhteisössä on.”

Työntekijöiden kehittymisen kannalta koulutukset nousivat esille. Osan vastaajan mukaan työntekijöille oli koulutusta jonkin verran tarjolla, mutta ei kauheasti. Koulutusmäärärahoihin ei ole heidän osaltaan kovin paljon satsattu. Kuitenkin nousi esille myös, että työntekijöille on tarjolla niin talon ulkopuolista koulutusta kuin myös runsaasti organisaation sisäistä koulutusta. Opintopäiville jokaisella on mahdollisuus osallistua, myös sijaisilla. Kehittämistä koulutuksessa pitäisi lisätä ennen kaikkea ammatilliseen täydennyskoulutukseen.

”Osallistumista koulutuksiin tuetaan ja kannustetaan.”

Koulutusten lisäksi työntekijöiden kehittymistä tuetaan erilaisilla kehittämisiltapäivillä sekä myöntämällä virkavapauksia, jotta he voivat lähteä opiskelemaan.

Lähiesimiehet kokivat, että työntekijät eivät arvosta Lapin sairaanhoitopiirin tarjoamaa koulutusta tarpeeksi. Työntekijät eivät usein näe sitä, mitä merkitsee se, että työnantaja kouluttaa ja tukee työntekijää opintopäivissä ja erilaisissa infotilaisuuksissa. Työntekijöiden kouluttamisen tavoite on, että työnantaja haluaa saada organisaatioon viimeistä ajan mukaista tietoa, jotta kehitystä voi tapahtua. Työntekijän kouluttautuminen ei kuitenkaan ole vain organisaation etu, vaan nimenomaan työntekijän etu.

”Harva työntekijä lähtee niinkö siihen että koulutus on että se on palkinto vaikka oikeastihan se sitä on.”

”Työntekijöiden velvollisuutta osallistua koulutukseen pitäisi vahvistaa.”

Kehittyäkseen työssä tarvitaan vastaajien mukaan oppivaa ja innostunutta mieltä. Esimerkiksi hoitotyötä ei vastausten mukaan opita teoriassa. Sitä toki tarvitaan, mutta se työ itsessään opitaan tekemällä. Nähtiin, että työntekijöiden kehittymisentarpeina oli oppiminen yhdessä tekemällä, jolloin esimerkiksi taidot kasvaa kun työtä tekee yhdessä kokeneemman työntekijän kanssa. Myös kokeneemman työntekijän tulisi ymmärtää, että hän voi myös oppia uudelta työntekijältä, joka tuo uusinta tietoa työyhteisöön koulunpenkiltä.

”Me opimme toinen toisistamme kokoajan jotakin.”

”Ei vain nuori opi kokeneemmasta vaan kokenutkin oppii nuoremmasta.”

”Tänä päivänä työyhteisöä ja itseään ei voi kehittää jos ei ole tässä kehityksessä niinkö mukana että tavallaan aika paljon ratkaisee työntekijä itse.”

Työhön perehtymistä ja työssä perehtymistä tulisi entisestään kehittää ja panostaa sen suuntaan.

Alaistaidot, työyhteisötaidot

Työntekijöiden suurimpana kehittymisentarpeena nähtiin alaistaitojen/ työyhteisötaitojen kehittäminen. Tähän on organisaatiossa jo herätty ja talossa on järjestetty koko henkilöstölle tarkoitettuja kolmenpäivän koulutuksia, joissa on käsitelty erilaisia alaistaitoja. Tällä nimellä koulutusta ei ole kuitenkaan järjestetty, mutta punaisena lankana niissä ovat olleet koko henkilöstöstä koskevat velvollisuudet, tavat käyttäytyä ja raamit, joiden puitteissa työtä tehdään. Näistä asioista koulutuksessa nousevat myös alaistaidot.

Jo järjestetystä koulutuksesta huolimatta alaistaito tai paremmin mielletynä työyhteisötaitojen koulutusta toivottiin työntekijöille enemmän. Toisaalta katsottiin että siitä voitaisiin puhua myös ihan selvästi termillä alaistaidot, koska sitä ne ovat. Koettiin, että esimiehen tulee aina olla fiksu ja filmaattinen, eivätkä työntekijät näe että myös heillä on velvollisuuksia. Esimiehet kokivat roolinsa raskaaksi, kun heidän pitää olla esimerkeinä työntekijöilleen, samalla kun työntekijät kaatavat kaiken roskan heidän niskaan. Tunne esimiehillä on kuin he olisivat paskasankko, jonne voi kaataa kaiken ja esimiehille jopa sanotaan, että siitä heille maksetaan.

”Alaistaidot on sellanen asia mitä vois vähän selkeyttää että henkilöstöllä on myös velvollisuuksia.”

”Aina sanotaan että minkälainen on hyvä esimies ja siltä vaaditaan koko ajan jotaki, mutta kyllä mie oon sitä mieltä että joskus vois ihan hyvin katsoa alainenkin peiliin ja ettei esimies ole se kaatopaikka.”

Työilmapiiri ja työn sujuminen ei ole pelkästään esimiehestä kiinni, vaan siihen vaikuttaa myös työntekijöiden suhtautuminen työhön ja työkavereihin. Usein katsotaan että esimies on se, joka luo työyhteisön ja johtaminen näkyy siinä, minkälainen työpaikan yhteisöllisyys on. Esimiehet tunsivat, etteivät kuitenkaan yksin pysty luomaan innostavaa ja yhteisöllistä ilmapiiriä, vaan he tarvitsevat siihen työntekijöidensä panoksen.

”Alaistaidot vaikuttaa hyvin paljon siihen yhteistyöhön ja yhteisöllisyyteen.”

Perustehtävän ymmärrystä ja siihen tähtäävää toimintaa painotettiin myös työntekijöiden kehittymistarpeissa. Jokaisen työntekijän tulisi muistaa aamulla, kun tulee töihin

että mitä varten sinne tulee. Työntekijätkin ovat sitoutuneet myymään omaa osaamistaan työnantajan palkasta. Työtä tehdessä, ei saa unohtaa sen perustehtävää, jota pidettiin erittäin tärkeänä.

”Tännehan ei tulla sitä kuudennentoista tilipäivää varten vaan tänne tullaan ennen kaikkea asiakasta varten, potilasta varten.”

”Olen yrittänyt saada työntekijät huomaamaan mitä varten me olemme täällä.”

Työntekijöiden kehittämistarpeina on kirkastaa heille tavoitteita ja niiden tarkoitusta perustehtävän hoitamisen kannalta ja sitä, mihin suuntaan tulee mennä.

6.5 Yhteenveto

Lähijohtamisen kehittymisen tarpeissa painotettiin koulutusten merkitystä positiivisessa mielessä. Koulutukset koettiin tarpeellisina, mutta negatiivisena puolena nähtiin ajan puute osallistua niihin, sillä koulutusten viemä aika oli seuraavina päivinä kirittävä töiden osalta kiinni. Myös vähäiset jäljellä olevat työvuodet olivat syy olla osallistumatta koulutuksiin.

Henkilökohtaisina kehittymisen tarpeina lähijohtajat kokivat tarvitsevansa työkaluja ihmistenjohtamiseen, kuten ristiriita tilanteiden käsittelyyn. Lähijohtajuuden kehittämisen alueella kaivattiin enemmän tukea ja kannustusta työlle sekä mahdollisuutta keskustella asioista jonkun kanssa.

Työnkehittämisen osalta tärkeänä nähtiin lähiesimiehen toimenkuvan selkiyttäminen, sillä nykyisellään se on pirstaleista eivätkä lähiesimiehet aina ole varmoja omista tehtävistään. Myös tasapainoa vallan ja vastuun välillä kaivattiin. Lähiesimiehen työhön liittyvät yhä enemmän erilaisten hankkeiden läpivienti ja etenkin niihin toivottiin muutosta niin, että niiden tahti olisi hitaampi ja että niiden lopputulos olisi nähtävissä. Toivottiin myös, että hankkeita ei olisi vain hankkeiden vuoksi, vaan että niillä olisi tosiasiaa työtä kehittävä vaikutus. Työn kehittämisen osalta palautetta omasta työstä kaivattiin, jonka lähijohtajat ovat tällä hetkellä tottuneet ottamaan ”hiljaisuudesta”.

Työyhteisön kehittämisen kannalta tärkeänä koettiin, että organisaatio tasolla kehittämistä suunnataan niin, että se on perustehtävään tähtäävää. Nykyisellään koettiin, että kehittäminen ja hankkeet eivät tue sitä työtä, jota varten sairaala on. Se on potilaita varten.

Organisaatio tasolla painotettiin yhtenäisiä käytäntöjä eri tulosalueiden kesken, sillä koettiin, että ne eivät ole nykyisellään tasa-arvoisessa asemassa. Yhteisöllisyyden lisäämistä organisaatiossa painotettiin.

Henkilökunnan kehittämisessä arvostettiin koulutusta sekä tekemällä oppimista. Työssä työvuosiltaan nuori oppii kokeneemmalta, mutta myös kokenut voi oppia nuoremmalta työntekijältä. Työyhteisön kehittämisen kannalta tärkeänä nähtiin henkilökunnan kouluttaminen, jossa esille nousi vahvasti alaistaitojen/ työyhteisötaitojen tärkeys.

7 TERVEYDENHUOLLON LÄHIJOHTAJUUDEN KEHITTÄMINEN

Kysyessäni suoraa mielipidettä lähijohtajuuden muutokseen kyselylomakkeessa, että haastatteluissa oli näiden välillä eroavaisuutta. Haastatteluissa kaikki kokivat lähijohtajuuden muuttuneen merkittävästi ihan lähivuosien aikana. Kyselylomakkeessa tähän kysymyksen kohtaan vastattiin kuitenkin kieltävästi 50% vastauksista. Kuitenkin heidän muiden vastausten perusteella he kokivat lähijohtajuuden muuttuneen. Näin päädyin ymmärtämään, että kaikki kokevat lähijohtamisen muuttuneen viimevuosina, mutta kyselylomakkeeseen vastatessa asiaa ei ajateltu laajemmasta näkökulmasta, kuten kehittämisen ja työpaineiden kasvun osalta joka on muuttanut myös lähijohtajien asemaa.

Aineiston analyysissä esille nousi neljä teemaa, jotka nähtiin muutospaineina lähijohtajuudessa. Ensimmäiseksi pohdittiin lähijohtajan roolin muutosta hoidettavien tehtävien kautta. Toinen suuri muutos koettiin henkilöstöhallinnon osalta, jolloin lähiesimiehen tehtävänä on yhä enemmän toimia henkilöstön valmentajana ja osata toimia tiedon, osaamisen ja oppimisen johtajana. Kolmanneksi lähijohtajuuteen liittyväksi muutospaineeksi mainittiin yhteiskuntamuutoksen tuomat haasteet, kuten resurssit ja aikapula. Suurimmaksi muutoksen aiheuttajaksi lähijohtajuudessa koettiin erilaiset muutokset, hankkeet, projektit ja kehittäminen, jotka vievät yhä enemmän aikaa lähijohtajien työstä.

Näiden jälkeen tarkastelen vielä lähijohtajien kokemaa stressiä ja väsymystä, joka koetaan olevan seurausta lähijohtajuuteen liittyvistä muutospaineista sekä lähijohtajan työn palkitsevuutta, joka auttaa jaksamaan työssä.

7.1 Lähijohtajan roolin muutos

Lähijohtajan työnkuvaan kuuluu toteuttaa organisaation strategiaa, joka hänen tulee kytkeä osaksi käytännön toimintaa ja tehtäviksi omassa työyksikössään. Kun lähijohtaja onnistuu toteuttamaan ylemmän johdon toimeksiannot ja samalla edistämään alaistensa

etuja ja asiaa, onnistuu hän työssään. (Laaksonen ym. 2005, 10.) Ennen sanottiin, että lähiesimies on ”puun ja kuoren välissä”, mutta tämä ei enää nykyisellään pitäisikään paikkaansa vaan pikemminkin voitaisiin sanoa, että lähiesimies on ”puiden ja kuorten välissä”. Tämä siksi, että nykyisin lähijohtajalle tulee paineita, odotuksia sekä vaatimuksia yhä useammalta taholta. (Torppa 2001, 50.) Lähiesimiehet kokevatkin, että heidän asemansa on muuttunut kahden tulen välissä olemiseen. Ylempi johto esittää vaatimuksia omalta osaltaan ja toisaalta alaisilla ovat odotukset lähiesimiestä kohtaan omista lähtökohdista. Lähiesimiehen rooli koetaan puun ja kuoren välissä olemisena, jolloin lähiesimiehen tehtäväksi jää painotella näiden kahden tahon vaatimusten välillä. Kaikkien miellyttäminen ei aina onnistu, sillä yhä enemmän lähiesimiehen työtä ohjaavat lait ja säännökset. Esimiehen täytyy yrittää tasapainoilla ja pelata asiat niin, että kaikki olisivat tyytyväisiä eikä suurempia ristiriitoja pääsisi syntymään.

Terveystieteidenlainsäädäntö määrittelee pitkälti terveydenhuollon tehtävät. Lähijohtajan tehtäväkuva on laaja ja moniulotteinen. Strateginen johtaminen on yksi lähijohtajan tärkeimmistä työtehtävistä, joka tulee olla sidottuna jokapäiväiseen työhön. Suunnitelmien ja tavoitteiden kirjoittaminen ylös hienoiksi iskulauseiksi ei riitä, vaan johtamisen ammattitaitoa on se, kun mietityt tavoitteet osataan tuoda käytännön kentälle. (Laaksonen ym. 2005, 10-11.) Lähijohtajien rooli ja tehtäväkuvat olisivat tarkastettava uudestaan ja selkiytettävä heidän toiminta-alueitaan, jotta he voivat työskennellä innovatiivisesti. Lähijohtajan tärkeimpänä roolina nähdään huolehtia henkilöstön osaamisesta ja kehittämisestä. Tämän lisäksi lähijohtajilta edellytetään yhä enemmän innovatiivisuutta, kehittämistä, muutosten läpiviemistä ja organisaation tehokkuuden lisäämistä. (Miittinen 2005, 263.) Lähijohtajan rooliin nähtiin sisältyvän valtavan laaja kenttä eri tehtäviä, mikä koettiin raskaaksi ja haasteelliseksi. Johtamisesta on tullut yhä pirstaleisempaa ja lähijohtajalla tulee olla tuntumaa moneen eri asiaan ja taito pitää tämä pallo kasassa.

Suuren työkuorman lisäksi, lähijohtajan riesaksi nousevat ihmissuhdeongelmat, joiden selvittely vie paljon heidän voimavarojaan. Koulutus ei takaa kykyä vastata johtajuuden arjen haasteisiin, kuten ongelmatilanteiden selvittelyyn. Karjuva ja käskyttävä johtaja on menneen talven lumia ja puolestaan hiljainen hiirulainen ei nykytyöelämässä pärjää. Johtajuudelta odotetaan kuuntelemisen ja keskustelun taitoja. Johtajan tulee motivoida

työntekijöitään niin, että he innostuvat tekemisestään. (Torppa 2011, 50-51.) Lähijohtajan tehtäviin kuuluu paljon tämän hetkisten asioiden hoitoa ja arvioitiin että noin 70% lähijohtajan ajasta menee tässä ja nyt olevien ongelmatilanteiden selvittelyyn. Myös käytännön järjestelyt vievät suuren osan lähijohtajan työajasta. Näiden varjopuolena nähtiin, ettei lähijohtajalle jää näiden tehtävien sekä muiden mahdollisten kiireellisten asioiden hoitamisen jälkeen paljoakaan aikaa eikä voimavaroja kehittämistyöhön, jota kuitenkin lähijohtajalta yhä enemmän odotetaan.

Byrokratiaan kuluu lähiesimiehiltä yhä enemmän aikaa. Monessa työpaikassa on vähennetty suorittavan portaan ihmisiä, jolloin ei ole enää apulaisia tai sihteereitä. Tämä lisää lähiesimiehen paperityötä, kun nykyisellään kaikki toiminta tulee kirjata. Mikään kehitys ei ole vähentänyt raporttien, suunnitelmien tai anomusten määrää, pikemminkin päinvastoin. (Torppa 2011, 51.) Lähiesimies on täystyöllistetty, jolloin hänelle on kertynyt paljon erilaista työtä, joka ei aiemmin ole kuulunut lähijohtajan työhön, vaan esimerkiksi ylihoitajalle. Jotta lähiesimiehet voisivat kehittää hoitotyötä työyksikössä, sille pitäisi vapauttaa panoksia. Lähijohtajan työ koetaan nykyisellään paperinmakuiseksi, jolloin monesta tuutista tulee sähköpostia, monelta tasolta, monelta työntekijältä, erikoistyöntekijältä, erityistyöntekijältä, organisaatiosta, kaikkialta.

Lähijohtaminen terveydenhuollossa on niin ihmisten johtamista kuin myös asioiden johtamista. Käytännön työssä nämä kuitenkin nivoutuvat yhteen. (Telaranta 1997, 126.) Johtajan tehtäviin kuuluu suunnittelu, organisointi, toimeenpano ja valvonta. Olisi kuitenkin tärkeää, että suunnittelu, organisointi ja päätöksenteko tuodaan lähelle perustyon tekijöitä, jotta heillä on helpompi sitoutua tavoitteisiin ja toimia niiden saavuttamiseksi. (Laaksonen ym. 2005, 116.) Suurissa byrokratisoituneissa organisaatioissa on kuitenkin edelleen vallalla käsitys, että esimiehet tietävät alaisiaan enemmän. Tietotekniikan kehitys on tuonut tullessaan päätöksenteon mahdollistamisen kaikkialla organisaatiossa. Usein käy niin, että organisaation johdon voimavaroja käytetään lähinnä strategioiden luomiseen sekä toiminnan koordinointiin eivätkä he enää osallistu operatiivisen päätöksenteon valvontaan ja ohjeistamiseen. (Viitala 2004, 115-116.) Lähijohtaminen koettiin muuttuneen kauemmas lähijohtajuudesta. Sanaa lähiesimies kyseenalaistettiin ja mietittiin onko lähiesimies enää LÄHiesimies, sillä hänet on viety kokoajan kauemmaksi

työntekijöistä. Lähiesimiehen aseman on muuttunut pikkuhiljaa yhä enemmän hallinnolliseen työhön ja työnkenttä on siirtynyt niin sanotusti välilautojen taakse. Lähiesimies nimityksen koettiin hämärtyvän, kun hän ei enää ole entiseen tapaan lähellä potilastyöntekijöitä.

7.2 Henkilöstön ja organisaation kehittäminen

Organisaatioilla on paljon odotuksia henkilöstöjohtamisessa. Henkilöstöjohdolla on nykyisin paljon erilaisia rooleja, sillä heidän tulee olla samanaikaisesti niin kehittäjiä, uudistajia, tekijöitä että näkijöitäkin. Odotukset henkilöstöjohtoa kohtaan painottuvat pitkälti suorituksen, osaamisen ja tiedon johtamisen alueille. (Sydänmaanlakka 2007, 236.) Lähijohtaja on myös lapin sairaanhoitopiirissä pitkälti henkilöstönedusta ja henkilöstöjohtaminen tätä myöten yksi tärkeimmistä lähijohtajan tehtävistä.

Hyvä henkilöstöjohtaminen on avaintekijä menestyvälle organisaatiolle. Siinä pääpaino tulee olla henkilöstössä, jota tuetaan ja motivoidaan, sillä henkilöstö on organisaation tärkein resurssi, jonka osaaminen on kytkettynä organisaation menestymiseen. Henkilöstöjohtamisessa tulee olla kykyä sitoa yhteen organisaation ja henkilökunnan päämäärät. (Sydänmaanlakka 2007, 234.) Hyvinvoiva henkilöstö takaa myös organisaation menestymisen. Nykypäivän työelämässä työntekijöiden hyvinvoinnin ylläpitäminen on haaste niin työntekijöille itselleen kuin henkilöstöjohdolle. (Viitala 2004, 190.) Lähijohtaja palvelee lapin sairaanhoitopiiriä, mutta asema nähdään hyvin pitkälle henkilöstön edustajana. Haastavaa on taiteilu organisaation hallinnon ja henkilöstön välillä. Ajoittain lähijohtamisen tasolla tulee tunne, etteivät ylempi johto ja hallinto tue sitä työtä, jota lähijohtajat tekevät henkilöstön hyvinvoinnin hyväksi. Henkilöstöpolitiikka koettiin lähijohtamisessa haastavimmaksi osa-alueeksi.

Työntekijöiden tiedon ja osaamisen kehittäminen

Tiedon lisääntyminen muuttaa olemassa olevia organisaatorakenteita. Esimerkiksi terveydenhuollon asiakkaat ovat yhä tietoisempia hoidoista ja mahdollisuuksistaan valita palveluita. Tämä edellyttää yhä parempaa tiedonhallintaa terveydenhuollon joka por-

taassa. Tiedon lisääntyminen vaatii terveydenhuollon henkilöstöltä kykyä etsiä ja löytää tietoa, kykyä analysoida ja omaksua tietoa sekä kykyä perustella omat näkökulmansa niin asiakkaille kuin muille ammattilaisille. (Lammintakanen & Kinnunen 2006, 13.)

Organisaatiossa tulee olla riittävää perusosaamista, jonka varaan pystytään kehittämään uutta tilanteen vaatimaa osaamista. Osaamisen johtamisessa on tärkeää olla kykyä käyttää hyödykseen, organisaatiossa jo olevaa osaamista. (Ojala 2000, 27-28.) Organisaation osaaminen on siellä työskentelevien yksilöiden osaamisen summa. Tällöin on tärkeää pitää huolta henkilökunnan osaamistasosta. Yksilön osaamisen kehittäminen on niin työnantajan kuin työntekijänkin velvollisuus. Työntekijä olettaa, että olemalla lojaali työnantajaa kohtaan pitää hän vastapalvelukseksi huolta hänen osaamistasostaan. Työnantaja puolella oletetaan, että työntekijä on sitoutunut ylläpitämään ja kehittämään osaamistaan, johon työnantaja luo puitteet. Jotta elinikäinen oppiminen toteutuisi edellyttää tämä työntekijän ja työnantajan molemminpuolista sitoutumista osaamisen kehittämiseen. (Sydänmaanlakka 2000, 158-160.)

Lähijohtajan työhön kuuluu pitää huolta henkilökuntansa osaamistasosta. Säännöllisillä kehityskeskusteluilla, joissa arvioidaan yksilön osaamista ja laaditaan hänelle henkilökohtainen kehityssuunnitelma auttaa pitämään työntekijän osaamistasosta kiinni, eikä hän pääse epäpätevoitymään tehtävissään. (Sydänmaanlakka 2007, 169-170.) Kehityskeskustelut ovat järjestelmällinen tapa keskittyä jokaisen työntekijän työhön, osaamisen ja kehittymisentarpeisiin. Niillä voidaan oivallisesti kerätä tietoa organisaation kehittämisuunnitelmaa varten sekä olla henkilökohtaisen oppimisen ohjauksen keino. Kehityskeskusteluissa saadaan selville se tieto, mitä työntekijällä jo on ja näin voidaan luoda se pohja jolle oppimista aletaan rakentaa. Osaamiskartoitusten myötä voidaan myös oppiminen suunnata tietyille kehittämisalueille ja puolestaan sulkea toisia ulkopuolelle. (Viitala 2004, 197-199.) Tutkimuksessa lähijohtajat näkevätkin, että heillä tulee olla kykyä tunnistaa yksilöiden vahvuudet ja pyrkiä tukemaan heitä miltä osin he tukea tarvitsevat. Heillä tulee olla myös taito käyttää hyödykseen työntekijöiden osaamista heille vahvoilla osa-alueilla. Lähijohtajan työhön nähdään myös kuuluvan velvollisuus pitää huolta työntekijöittensä oppimisesta ja osaamisen kehittämisestä.

Henkilöstöä johdettaessa huomio tulisi suunnata siihen, kuinka luoda ympäristö, jossa oppiminen yksilötasolla olisi mahdollista. Tämän mahdollistamiseksi yksilöiden työkuva tulisi laajentaa ja antaa heille valtuuksia operatiivisessa toiminnassa. Tätä on esimerkiksi delegointi, jolla ei tarkoiteta esimiehen tarkoitusta siirtää töitä itseltään pois taikka vastuuttomuutta, vaan nimenomaan työntekijöiden mukaan ottaminen päätöksenteossa. (Huuskonen 2001, 174.)

Henkilöstö on tullut yhä vaativammaksi ja tietoisemmaksi asemastaan, jolloin lähijohtajan tulee pyrkiä ymmärtämään niin heidän tarpeitaan kuin saada heidät ymmärtämään ylemmän johdon ehdottamia uudistuksia käytännön tasolla. Henkilöstön mukaan ottaminen operatiiviseen toimintaan esimerkiksi delegoinnin kautta voisi auttaa henkilöstöä katsomaan tilannetta useammasta näkökulmasta.

Henkilöstövoimavarojen esille saamiseksi tulosten palkitsevuus on avainasemassa. Tulisi kehittää esimerkiksi prosessi, jossa yksilöä palkitaan tavoitteiden saavuttamisesta ja toiminnan kehittamisestä sekä siitä panostuksesta jonka yksilö antaa muiden yksilöiden, ryhmän ja organisaation oppimisen mahdollistumiselle/ edistymiselle. (Huuskonen 2001, 174.) Ihmiset tarvitsevat jatkuvasti uutta tietoa, taitoa ja osaamista ollakseen tehokkaita työssään, sillä työelämä ja sen vaatimukset muuttuvat kokoajan. Lisäkoulutuksen tarve on välttämätöntä, jotta työntekijä pystyy vastaamaan tuleviin työn vaatimuksiin sekä voidakseen kehittää tulevaisuudessa tarvittavaa operatiivista kyvykkyyttä. (Ojala 2000, 36-37.) Lähijohtamisen haasteena on saada työntekijät mukaan kehittämiseen. Lähijohtajan tulee saada työntekijät ymmärtämään, että heidän panostuksensa, osaamisensa ja oppimisensa ovat organisaation menestymisen avaimia. Lähijohtajan rooli on kannustaa työntekijöitään elinikäiseen oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen.

Henkilöstökoulutuksessa pääpainoalueita ovat työtehtävien suorittamisen tehostaminen, organisaation oppimisen mahdollistaminen sekä yksilön työmarkkinakelpoisuuden parantaminen. Henkilöstön kehittämisessä tärkeää on miettiä niin lyhyen ja pitkän aikajänteen tavoitteita. Parhaita tuloksia saadaan, mikäli koulutuksella voidaan vastata myös organisaation tulevaisuuden haasteisiin. (Viitala 2004, 194.)

Lähijohtaja organisaation kehittäjänä

Osaamisen kehittäminen terveydenhuollossa on siirtynyt yksilötason osaamisen tarkastelusta koko organisaation osaamisen kehittämiseen. Huomio kiinnitetään tällöin oppimiseen tiimeissä. (Lammintakanen & Kinnunen 2006, 16.) Organisaatio oppii yksilön oppimisen kautta, jolloin oppimisen tulee suuntautua kohti organisaation yhteisiä tavoitteita (Ojala 2000, 31). Kun osaamisen johtamista viedään käytäntöön, on selvillä oltava organisaation visio, strategia ja tavoitteet sekä selkiinnyttävä ne ydinosaamiset jota organisaatiossa on ja niiden merkitys kilpailutekijänä. (Sydänmaanlakka 2007, 154-156). Lähijohtajat kokevat, että pelkkä omien alaisten tietotason ylläpitäminen ja osaamisen kehittäminen ei riitä, vaan heiltä odotetaan taitoa saada myös henkilökunta mukaan koko organisaation kehittämiseen.

Tutkimuksessa lähijohtaja näkivät työelämän elävän jatkuvassa kilpailun ilmapiirissä, jolloin lähiesimiehen tehtävänä on nivoa yhteen työyksikön ja koko organisaation tietoa. Suuressa organisaatiossa tämä koettiin haasteellisenä ja miltei mahdottomana. Koska organisaation tieto on sen jäsenillä, organisaation kulttuurissa, toimintatavoissa, rakenteessa ja ympäristössä, tulee miettiä, miten tietoa voidaan yhdistää. Tämä voi tapahtua muun muassa tiedon analysointina ja pohdintana tiimeissä, levittämällä tietoa organisaation jäsenille, muokkaamalla tieto helposti käsiteltävään muotoon (intranet) tai yhdistelemällä tietoa eri lähteistä ja eri yksiköistä. (Ojala 2000, 172-173.)

Tärkeää tiedon ja osaamisen johtamisessa on luoda, löytää, varastoida ja saattaa organisaatiossa oleva tieto kaikkien ulottuville. Tiedon johtamisessa on pyrittävä soveltamaan uutta tietoa käytäntöön jatkuvasti. Esille saatu tieto muuntuu näin organisaation yhteiseksi tiedoksi, jolloin sitä pystytään paremmin soveltamaan päätöksenteossa. (Laaksonen 2005, 93 & Sydänmaanlakka 2007, 175-176.) Organisaation oppiminen on myös vanhasta pois oppimista. Organisaatiossa vanha tieto voi olla syvästi juurtunut sen rakenteisiin ja toimintaympäristöön, jolloin vanhojen ajattelutapojen korvaaminen uudella tiedolla ei aina ole helppoa. (Huuskonen 2001, 178.)

7.3 Oppimisen johtaminen

Työelämää siivittää nykyisellään jatkuva muutos. Muutokset tapahtuvat jatkuvasti kiihtyvällä tahdilla ja organisaatioissa niihin täytyy sopeutua yhä lyhyemmällä ajalla. (Ojala 2000, 23.) Työelämää ohjaakin yhä enemmän kehittäminen ja muutokset. Niiden vauhdissa pysyminen sekä omaksuminen ovat nousseet lähiesimiehen tehtäviksi. Innovatiivisesti toimivat terveydenhuollon organisaatiot mahdollistavat asemansa kilpailukykyisinä ja kannattavina. Innovatiivisessa terveydenhuollon organisaatiossa pystytään havaitsemaan ympäristön terveys- ja palvelutarpeet sekä löytämään keinot vastata näihin. Näin esimerkiksi tuotantoprosesseja kehitetään niin, että ne vastaavat yhä paremmin asiakkaiden hoidon, tutkimusten ja palveluiden tarpeisiin. Terveydenhuollon organisaatioiden johtajilta edellytetään nykyisin oppimisen johtamista sekä innovatiivista johtamista, jolloin häneltä tulee löytyä kyky saada henkilöstö mukaan kehittämiseen sekä kykyä tukea henkilöstön innovatiivisuutta. (Miettinen 2005, 260.) Erilaisten hankkeet ja projektit vievät yhä enemmän aikaa varsinaiselta työltä ja niiden vaikutus lähijohtajuuden muutoksessa nähtiin merkittävänä.

Organisaatioiden oppimissyklin on katsottu olevan noin vuoden mittainen. Nykyisin muutokset tapahtuvat kuitenkin nopeammassa tahdissa, jolloin oppimissykli jää kesken. Turbulenttisuuden kasvu on syynä siihen, ettei hankkeiden kautta saavutettua uutta tietoa ehditä ottamaan käytäntöön, kun on jo ryhdyttävä uusiin hankkeisiin. (Huuskonen 2001, 170.) Eräs ratkaisu tähän voisi olla organisaation opetteleminen oppimaan eli oppiva organisaatio. Tällöin organisaatio pyrkii nopeampiin oppimissykleihin ja pyrkii heti oppimistapahtuman päätyttyä itse arviointiin sekä käynnistämään toimintaa korjaavat prosessit. Näin ei jäädä odottelemaan esimerkiksi hankkeen loppuraportointia. (Huuskonen 2001, 171.) Kun kehittämistä ja nykyistä projektien aikakautta verrattiin 80-lukuun, todettiin tämän muutoksen vaikuttaneen lähijohtamisen muuttumiseen merkittävästi. Tällöin ehdittiin toteuttaa yksi hanke ja tehdä omia töitä, kun nykyisin hankkeiden ja projektien koettiin vievän liian suuren ajan lähijohtajan työajasta, jolloin muille tehtäville ei jää aikaa.

Oppivassa organisaatiossa oppiminen on prosessi, jossa tieto syntyy kokemusten kautta. Tämä edellyttää kokemusten ymmärtämisen ja niiden soveltamista käytäntöön. Kolb katsoo oppimiseen liittyvän neljä vaihetta: asioiden konkreettinen kokeminen, harkitseva arviointi, abstrakti käsitteellistäminen ja osallistuva kokeilu. (Kolb 1984, 38-41.) Oppivalle organisaatiolle on tunnusomaista olla innovatiivinen, uudistuskykyinen sekä menestyvä. Oppiva organisaatio kykenee hankkimaan, luomaan ja siirtämään tietoa sekä muuttamaan toimintaansa sen tietojen, kokemusten sekä uusien käsityksien mukaisesti. On tärkeää oivaltaa, että organisaation oppimista tapahtuu niin menestymisen kuin myös kokeilemisen ja epäonnistumisen kautta. (Miettinen 2005, 262.) Tahti muutoksissa koettiin raskaana, jolloin yhtä hanketta ei ole saatu kunnolla päätökseen, on seuraava jo tulossa. Näiden välillä kaivattiin hengähdystaukoa, jotta voidaan nähdä mitä on tehty, mitä on saavutettu ja toimiiko kehittäminen niin kuin toivottiin. Näin päästäisiin lähemmäksi oppivan organisaation ajatusta.

Argyris ja Senge ovat kiinnittäneet huomiota kaksoiskehäoppimiseen eli ”double loop learningiin”. Sen tarkoituksena on itse arviointi vaiheessa syvällisesti arvioida myös toiminnan perustana olevia oletuksia sekä pyrkiä löytämään täysin uusia tapoja toimia ja saavuttaa päämääriä. Kaksoiskehäoppimisessa hankkeita ei katsota vain sen kautta kuinka hyvin se on suoritettu vaan mietitään pikemminkin oliko hanke tarpeellinen tai hyödyllinen. (Huuskonen 2001, 172.)

Vaikutusmahdollisuudet kehittämisiin hankkeisiin

Terveydenhuollon kehittämiseen tarvitaan yhä enemmän mukaan kaikilla tasoilla työskenteleviä henkilöitä. Heillä on usein kyky havaita toimintaympäristönsä kehittämistarpeet ja heikkoudet. Näin ollen henkilöstön osaamisen ja osaamisen kehittämiseen tulisi terveydenhuollossa kiinnittää entistä enemmän huomiota. Jatkuvaan kehittämiseen ja muutokseen tarvitaan mukaan koko henkilöstöä ja saatavat heidät motivoitumaan tavoitteiden saavuttamiseksi. (Miettinen 2005, 161.)

Uusien innovaatioiden luominen edellyttää hierarkioiden madaltamista ja johtajien roolin sekä tehtäväkuvien selkiyttämistä. Valtuuksia kehittämiseen tulee lisätä niin lä-

hiesimies kuin työntekijä tasoa myöten. (Miettinen 2005, 261.) Hankkeet, jotka nähtiin tulevan sairaanhoitopiirin taholta, ei koettu olevan vaikutus tai sanavaltaa. Ne tulivat sieltä annettuina ja käskettyinä. Aina tätä ei nähty negatiivisena, vaan todettiin että kyllä niiden täytyykin tulla keskushallinnon tai sairaanhoitopiirin luottamuselinten tahdolta. Suurimpiin hankkeisiin ei koettu olevan lähiesimies tasolla loppupeleissä edes kovin paljon sanottavaa.

Terveystieteiden organisaatio koostuu usean erialan erikoisasiantuntijoista, jolloin organisaation kokonaisuuden kehittämisessä tulisi pyrkiä koordinoitua yhteistoimintaan. Isossa byrokratisoituneissa organisaatioissa yhteistoiminnan koordinointi on kuitenkin pilkkottuna eri toiminta-alueisiin ja eri hierarkian tasoille. Kehittämisen pilkkominen erikoisosaamisen alueisiin sekä hierarkisuus estää toimijoiden yhteistoiminnallisuuden. Tällöin ihmisille ei pääse muodostumaan kokonaiskuva organisaatiosta ja siitä miten sitä kokonaisuutena tulisi kehittää. (Miettinen 2005, 261-262.)

Oman työn kehittäminen ja yksikön toiminnan kehittäminen nähtiin mahdolliseksi toteuttaa, mikäli itsellä siihen halua oli ja tätä myös ylempi taho tukee. Yksikön sisäisiin hankkeisiin ja kehittämiseen esimiehet kokivat voivansa vaikuttaa hyvin. Esille nostettiin omaan työyksikköön liittyvät muutokset, remontin yhteydessä tilojen suunnittelu, työn ergonomiaan liittyvät hankinnat sekä laitehankinnat.

Rooli muutosten läpiviejänä

Nyky-yhteiskunnassa lähijohtajan asema on muuttunut kohti muutosjohtajuutta. Tämä rooli kuitenkin koettiin negatiivisena ja raskaana. Tukea muutosten läpiviemiseksi ei koettu saatavan riittäväksi, mikä ei tehnyt siitä helppoa. Lähijohtajat kaipasivat varsinkin suurten muutosten läpiviemiseksi enemmän työkaluja, perehdytystä ja lähijohtajien tarpeiden kuuntelua ylemmältä taholta. Roolia muutosten läpiviejänä kuvattiin muun muassa sanoin tukija, kannustaja, tsemppaaja, suorittaja. Lähijohtajan rooli muutosten läpiviennissä ja niiden onnistumisessa on keskeinen. Ei riitä, että he itse soputuvat hammasta purren muutokseen, vaan heidän on myös saatava henkilökunta motivoitua tähän ja antamaan panostuksensa muutosten läpiviemiseksi. (Salminen 2006, 139.)

Muutoksen hallinta on vaikeaa ja voisi jopa kysyä onko se mahdollista? Yksilöt kokevat muutokset satunnaisina tai harkittuina. Satunnaisia ne ovat silloin, kun muutos tapahtuu meistä riippumatta ja siihen on sopeuduttava. Harkittua muutosta on esimerkiksi tupakanpolton lopettaminen tai ruokailutapojen muuttaminen. Muutokset voivat olla hankalia, vaikka ne olisivat toivottujakin. Joskus ihminen haluaa pitäytyä tämän vuoksi opituissa tavoissa ja vältellä muutoksia, jotka vaikeuttaisivat toimimista totuttujen tapojen mukaisesti. Muutoksen johtaminen jo yksilötasolla on vaikeaa, jolloin tiimi ja organisaatio tasolla se on monin verroin vaikeampaa. (Sydänmaanlakka 2000, 66.) Lähijohtajat kaipaavat enemmän taitoa johtaa muutosta niin yksilö, tiimi kuin organisaatio tasolla. Monenlaisten projektien ja hankkeiden toteuttamiseen otetaan resurssit henkilöstöstä, jolloin lähiesimieheltä kaivataan muutosjohtajuutta ja kykyä saada henkilöstö motivoitua muutokseen ja pidettyä motivaatiota yllä sekä saada henkilöstö ymmärtämään, että muutokset ovat tarpeellisia ja kannattavia.

Toimintatapojen muutokseen liittyy emotionaalisia ja taloudellisia menetyksiä. Taloudellisista menetyksistä voidaan puhua, kun muutos aiheuttaa toiminnassa tai työnjaossa muutoksia, jolloin asiat eivät etene yhtä jouhevasti kuin ennen. Myös uudet kuviot voivat aiheuttaa toiminnassa aluksi virheitä, mutta usein harjaantumisen kautta tilanne tasaantuu. Muutosprosessien ollessa kesken on usein kiusaus jättää se sikseen ja palata entiseen hyväksi havaittuun toimintatapaan. Henkistä kapasiteettia muutokset tuntuvat syövän joka kerta, sillä on jo miltei opittu, ettei muutoksista voi seurata mitään hyvää ja niistä saa osakseen vain ylimääräistä kuormitusta. (Huuskonen 2001, 179-180.) Lähijohtajana koettiin olevan muutosten läpiviennissä avainasemassa ja rooli siinä nähtiin erittäin tärkeänä. Haastavaa muutosten läpiviennissä on kuinka osaa viestiä asian muutoksesta ja miten lähijohtajana saada ihmiset motivoitua muutokseen sekä kuinka saa yhteistoiminnan työntekijöiden kanssa pelaamaan.

Pitäytyminen vanhassa luo ihmiselle turvallisuuden ja hallinnan tunnetta, kun puolestaan muutokset ja uudistukset uhkaavat tätä kontrollin tunnetta. Muutokset aiheuttavat usein paljon epävarmuutta ja harvoin ihmiset ovat kiintyneitä muutoksiin ja uudistuksiin siinä määrin, että kokisivat ne turvallisuuden tunteena. (Huuskonen 2001, 180.) Muu-

tokset voivat aiheuttaa työntekijöissä ahdistuneisuutta. Muutokset tuovat paineita oman ammattitaidon pysyvyydestä sekä työpaikan varmuudesta. Monien muutoshankkeiden epäonnistuminen johtuu usein huonosti valmisteluista hankkeista, jolloin muutoksen tavoitteet ja panostukset eivät ole olleet tasapainossa. (Salminen 2006, 144.) Lähijohtajien on motivoitava henkilöstö uskomaan muutosten tarpeellisuuteen ja niiden hyötyyn ja viemään muutoksia läpi, vaikka he eivät itse niiden takana täysin seisoisikaan. Muutosvastarinta on usein voimakasta, mikä vaikeuttaa lähijohtajan asemaa muutosten läpiviejänä.

Vaikka muutosten johtaminen koettiin raskaana roolina, positiivisen leiman se sai kun työyhteisö puhaltaa yhteen hiileen muutosten läpi viemiseksi. Ihanteelliseksi koettiin, kun muutokset työyhteisössä saatiin ututettua läpi yhteisymmärryksessä henkilöstön kanssa. Tämän onnistumiseksi keskustelu muutosten läpiviemisestä on tärkeää. Työntekijät ovat yksi suurimmista tukijoista muutosten läpiviemisessä ja heidän apunsa niiden onnistumiseksi on merkittävä.

7.4 Yhteiskuntamuutoksen tuomat haasteet lähijohtajuuteen

Työelämän muutos on tuonut uusia haasteita lähijohtajuuteen. Resurssit vähenevät ja vähenevillä resursseilla pitäisi saada entistä enemmän aikaiseksi. Erityisesti henkilöstöhallinnossa tämä nähtiin ongelmallisena, jolloin sen hoitamiseen annetaan resurssit ylempää ja niillä on tultava toimeen. Haasteena koettiin hupenevien resurssien täydentäminen. Koettiin, että resurssien kiristäminen johtuu osittain tietotekniikan kehityksestä, jolloin sen odotetaan antavan enemmän kuin se todellisuudessa antaa.

Työvoimapula

Organisaatiot arvioivat nykyisin yhä kriittisemmin henkilöstöntarvettaan. Perusteluina on käytetty muun muassa työlainsäädännön jäykkyyttä, jolloin henkilöstön vähentäminen sitä edellyttäessä on vaikeaa. Epäonnistuneet henkilövalinnat luovat myös oman ongelman, kun selkeitä perusteluja irtisanomiselle ei löydy. Tällöin organisaatio voi päätyä minimoimaan henkilöstönsä mahdollisimman tehokkaaseen ja kooltaan pieneen

ydinjoukkoon. Kuormitushuippuja pyritään tällöin helpottamaan tilapäisratkaisuilla, kuten ylitöinä ja määräaikailla työsuhteilla. (Viitala 2004, 237.)

Suomessa ikärakenne muuttuu, joka vaikuttaa läpi koko yhteiskunnan. Väestö ikääntyy Suomessa nopeasti, joka on seurausta yleisen eliniän pitenemisestä sekä alhaisesta syntyvyydestä. Tämä johtaa siihen, että lasten ja nuorten määrä vähenee, työikäinen väestö supistuu sekä eläkeikäisten määrä kasvaa. Työikäinen väestö on alkanut supistua vuosikymmenen vaihteessa ja vuoteen 2030 se on arvioiden mukaan vähentynyt 370 000 työntekijällä. Tämä tarkoittaa sitä, että pienenevän työikäisen väestön on kannettava vastuu yhä kasvavasta työelämän ulkopuolella olevasta väestöstä ja heidän toimeentulostaan. (Parjanne 2004, 13-18.) Lähivuosina yli kolmannes työikäisistä on yli 50-vuotiaita, mikä luo haasteen sille, kuinka pitää ikääntyvä sukupolvi työelämässä (Parjanne 2004, 34). Työelämän ikärakenteen muutos on aiheuttanut myös terveydenhuollossa työvoimapulan. Usea lähiesimies kertoi lähijohtamisen muutoksessa näkyvän erityisesti kamppailu osaavan henkilökunnan saamisessa sekä pitämisessä.

Uuden työvoiman tarpeen on arvioitu olevan 2010-luvulla 10 000 henkeä suurempi kuin uuden työvoiman tarjonta on. Samalla Suomessa käyttämättömät työvoimavarat ovat suuret. Työvoiman tarjonnan väheneminen ei silti vähennä työttömyyttä, kun työmarkkinoille tarvitaan osaavaa ja sitoutuvaa henkilökuntaa. (Parjanne 2004, 34-35.) Henkilökunnan rekrytoinnissa haasteensa terveydenhuollossa luo kolmivuorotyö, jolloin osaavaa henkilökuntaa tulee olla saatavilla kellon ympäri. Työvoimapulan myötä esimiesten työaika hupenee osaavan työvoiman metsästyksessä, jolloin heille ei jää aikaa paneutua esimiestyöhön täysipainoisesti. Työvoimapula vaikuttaa negatiivisesti myös henkilöstön työnhyvinvointiin, mikä johtaa ikävään oravanpyörään kun uupumuksen vuoksi jäädään pois töistä.

Väestönikärakenteen muutoksen myötä, raja työelämän ja eläkkeen välillä saattaa lieventyä. Työurien pidentäminen voi edellyttää joustavuutta työnantajalta mahdollisuutena tehdä osa-aika työtä ja sen yhdistämistä eläkkeeseen. Myös ikääntyvien työkyky tulee huomioida niin, että työnteko sovitellaan työntekijän kuntoon, jolloin mahdollisuus olla työelämässä mukana kasvaa. (Parjanne 2004, 26.) Työelämän muutoksen myötä

myös eläkeiän nostaminen vaatii esimiehiltä sen, että he pystyvät luomaan sellaisen työyhteisön, jossa jaksetaan tehdä töitä pidempään.

Ajan puute/ hektisyys

Kiireen on todettu jatkuvasti pahenevaksi työhyvinvoinnin uhkatekijäksi eurooppalaisille. Kiireettä on tutkittu työolobarometreillä vuodesta 1990 lähtien ja tulosten mukaan työelämän tehostaminen erilaisin valvontajärjestelmin on johtanut kiireen kokemuksiin työssä. (Viitala 2009, 225-226.) Puolet ihmisen valveillaoloajasta kuluu työn tekemiseen. Vaikka työelämän ja yksityiselämän pitäisi erottua toisistaan, niitä ei voi täydellisesti erottaa sillä molemmat vaikuttavat toisiinsa. (Viitala 2005, 130.) Lähijohtamisen muutoksen suurimpana muutospaineena koettiin työn muuttuminen entistä hektisemmäksi. Työelämä koettiin hektisenä ja haastavana ja alati muutoksen kourissa elävänä. Tämä vaatii esimiehiltä jatkuvaa itsensä petraamista, jotta lähijohtajuuden muutoksen haasteisiin pystytään vastaamaan. Kiire vaikuttaa myös työn ulkopuolella vapaa-aikana, kun hoitamattomat asiat pyörivät mielessä.

Työolotutkimuksien mukaan jo 1990 puolivälin jälkeen työntekijät ovat kokeneet voivansa vaikuttaa työhönsä enemmän ja että heidän työtehtävänsä ovat monipuolistuneet. Tällä kehityksellä on kuitenkin ollut varjopuolensa, työtahti on kiristynyt. (Viitala 2005, 130.) Ennen lähijohtajan työ koettiin rauhallisemmaksi, jolloin rauhassa sai miettiä ja toteuttaa asioita ja tahti työelämässä oli kaikin puolin rauhallisempaa. Pyörä on kuitenkin alkanut pyöriä entistä vinhemmin, jolloin ja lyhyellä varoitusajalla täytyy tehdä paljon erilaisia selvityksiä ja suunnitelmia.

Ihminen pyrkii löytämään tekemisilleen merkityksiä. Mikäli ihminen ei koe tekemäänsä mielekkääksi, ei hän myöskään sitoudu siihen. Tästä syystä työn tulisi olla mieluista, riittävän haastavaa sekä sisältää saavutettavissa olevia tavoitteita. Tällöin ihminen kykenee sitoutumaan tekemiseensä sekä motivoitumaan työtä kohtaan. Mikäli työntekijältä puuttuu motivaatio, ei hän taidoistaan ja kyvyistään huolimatta tuota laadukasta tulosta. Työn sisällön merkitys motivaatioon on keskeinen. Kuitenkin jokaisen ihmisen omat arvot, asenteet ja elämänkatsomus vaikuttavat siihen, mitkä asiat he kokevat merkityk-

sellisiksi. Kun työ on työntekijän arvomaailmaan, persoonallisuustyyppiin ja kiinnostuksenkohteisiin sopivaa, voi siihen sitoutua. Mikäli työ vaatii liikaa tai ei anna tarpeeksi ei motivaatiota pääse syntymään. (Viitala 2005, 135.) Hektisyyden nähtiin olevan jokaisen esimiehen riesa, jolloin kokoajan kiskotaan eri suuntiin, jolloin ei voida keskittyä yhteen asiaan kerrallansa. Lähijohtajilla koettiin olevan monta rautaa yhtä aikaa tulessa. Jokainen nykii eri suuntaan ja kaikille pitäisi olla tekemässä erinäisiä selvityksiä ja suunnitelmia kovassa tahdissa. Tässä mennään tyylillä ”ei tällä mikään kiire, kunhan heti tekisit”. Oman työn tekemiselle kaivattiin aikaa, jotta työtä saisi joskus tehdä rauhassa. Kiire kadottaa motivaation työhön.

7.5 Lähijohtajien kokemukset lähijohtajuuden muutoksesta

Tässä kappaleessa haluan lopuksi avata niitä asioita, joita lähiesimiehet painottivat seurauksena lähijohtajuuden muutoksesta. Negatiivisina seurauksina nähtiin väsymys ja stressi. Apuna tähän lähijohtajat pohtivat mahdollisuutta työtehtävistä hengähtämiseen, esimerkiksi työnkierron kautta. Lopuksi nostan esille sen seikan, mikä jaksaa lähijohtajia jaksamaan työssään kaikesta huolimatta.

Väsymys ja stressi

Stressin käsite ei ole täysin selvä. Osa puhuu stressin puolesta, jolloin oikeanlainen stressitila auttaa ihmistä suoriutumaan työtehtävistä. Toisten mielestä stressi ei voi olla hyväksi, se kuormittaa ihmistä sekä on haitallista terveydelle. Nykyisin stressin nähdään liittyvän niin ympäristöön kuin ihmiseen itseensä, jolloin esimerkiksi työ asettaa henkilölle tiettyjä vaatimuksia, joihin yksilö pyrkii vastaamaan omien edellytyksiensä mukaan. Mikäli työntekijän olosuhteet työssä koskien työn sisältöä, työpaikan ihmissuhteita, johtamistapaa, työhön liittyviä päämääriä ja tavoitteita sekä työstä saatavia palkkioita vastaavat hänen odotuksiaan johtaa työntekijän ja työn sopusointuun. Tällöin ihminen on motivoitunut työhönsä, hän saa myönteisiä työkokemuksia ja viihtyy työssään. Mikäli puolestaan työn vaatimukset ja työntekijän odotukset eivät vastaa toisiaan ihminen voi turhautua, pettyä ja stressaantua. Työn sisältöön liittyvät stressitekijät voidaan nähdä kahdelta kannalta; ensinäkin työn aikapaineen osalta, jolloin liiallinen tekeminen liian

vähäisellä aikataululla voi johtaa stressaantumiseen. Myös liian vähäinen tekeminen, jolloin aikaa ei saada kulumaan voi aiheuttaa stressiä Toisekseen työn sisältöön liittyy työn laadulliset vaatimukset. Mikäli työntekijältä vaaditaan liian vähän tai liian paljon suhteessa hänen osaamiseensa voi ihminen turhaantua ja tämän seurauksena stressaantua. (Juuti 2006, 107-109.)

Lähijohtajuuden muutoksen myötä, vastaajat näkevät työnsä hyvin stressaavana. He ovat miettineet omaa jaksamistaan ja osa koki olevansa väsynyt, sillä koko ajan on liian tekemistä ja mielessä pyörii asiat kaikista siitä, mitä pitäisi olla tekemässä ja mitä minulta odotetaan. Tällöin lähiesimiehet kokevat etteivät onnistu siinä, mitä heiltä odotetaan ja vaaditaan.

Työpaikan ihmissuhteet voivat olla voimavara, mutta myös kuormittava tekijä. Ihmisten välinen vuorovaikutus puolin ja toisin auttaa jaksamaan työssä. (Juuti 2006, 109-110.) Lähiesimiehellä tulee olla taito käsitellä ongelmia, ristiriitoja ja tunteita. Tila on verrattavissa tammitynnyriin, jonne kaadetaan eri tahoilta tulevat raaka-aineet, jotka siellä hetken muhittuaan saavat uuden jalostuneemman muodon. Kun työyhteisössä ristiriita- ja ongelmatilanteet käyvät liian tunnevaltaisiksi on lähiesimiehen tehtävänä kuunnella ja pyrkiä aukaisemaan solmuja. Asemansa vuoksi lähiesimies ei voi kaataa omia murheita työntekijöidensä niskaan tai rasittaa työyhteisöä hänen omilla työpaineillaan. Usein hänen tuleekin itse pyrkiä löytämään ne keinot, jolla hän selviää kuormittavista tekijöistä. Mahdollisia tukipilareita hänellä voi olla muun muassa oma esimies, työterveyshuolto sekä henkilöstöjohtaja. (Järvinen 2004, 202-205.) Lähiesimies vastaa työntekijöidensä työhyvinvoinnista ja jaksamisesta, mutta oman jaksamisensa kanssa he kokevat olevansa yksin. Suurimpana jaksamisen tukena nähtiin oma esimies, ylihoitaja, jonka kanssa pystyi puhumaan ja avautumaan omasta voinnista. Kuitenkin itse on osattava omaa tilaa arvioida ja apua sekä tukea haettava.

Työtehtävistä hengähtäminen

Lähijohtamisen muutoksen myötä, hengähdystauko työrupeamasta nähtiin tervetulleena. Lähijohtajat voisivat hengähtää vähän aikaa, jolloin esimerkiksi varalähiesimies tulisi

heidän tilalleen ja itse saisi tehdä perustyötä. Hengähdystauon aikana olisi mahdollisuus niin levätä omista tehtävistään kuin myös nähdä omatyö toisinsilmin. Myös varaesimiehellä olisi näin mahdollisuus nähdä, mitä lähiesimiehen työ todellisuudessa pitää sisälleen ja edetä omalla urallaan. Työkiertoa voisivat harrastaa lähiesimiehetkin. Työkierto edistää ammatillista osaamista ja tuo oppivan organisaation elementtejä käytäntöön. Työkierto on käsitteenä moniulotteinen ja sen empiirinen ja teoreettinen tarkastelu on ollut vähäistä. Työkierrolla voidaan pyrkiä niin oppimiseen, vaihteluun, kontakteihin että uusiin työtehtäviin. Työkierto on joka tapauksessa yksi henkilöstön kehittämisen muoto, jonka avulla työntekijät saavat virkistystä, koulutusta ja uusia ideoita. Työkierto on myös oivallinen tapa tuoda joustavuutta työuraan, sillä usein julkiselle sektorille tullessa töihin, sinne myös jumiudutaan. (Blixt & Uusitalo 2006, 183-185.)

Lähijohtajuuden palkitsevuus

Vaikka lähijohtajuus koettiin muuttuneen entistä hektisemmäksi ja osin raskaammaksi, nähtiin se myös palkitsevana työnä. Asiakastyytyväisyys on parasta palautetta ja se on se, mihin terveydenhuollossa on panostettu ja panostetaan. Hyvinvoivat ja tyytyväiset potilaat palkitsevat myös lähijohtajan työtä.

Lähijohtajat kokivat onnistuneensa työssä, mikäli henkilökunta on tyytyväistä ja osavaa. Tähän lähijohtamisessa pyritään.

7.6 Tutkimustulosten yhteenveto

Tutkimustulosten mukaan, lähijohtajat kokevat lähijohtajuuden terveydenhuollossa muuttuneen merkittävästi jo muutamassa vuodessa. Lähijohtaja on nykyisellään monialainen taituri, jonka täytyy osata niin työn hallinnollinen kuin kliininenkin työ. Taiteilu alaisten ja ylemmän johdon välissä vaatii lähiesimiehellä ennen kaikkea ihmissuhde-, yhteistyö – ja vuorovaikutustaitoja. Lähiesimiehestä on tullut myös työyhteisön terapeutti, jolloin hänen harteilleen vyörytetään kaikenlaiset ongelmat, niin työhön liittyen kuin myös vapaa-ajan ongelmat. Hän toimii myös välien selvittäjänä työntekijöiden kesken.

Lähijohtajuus on muuttunut ajan saatossa entistä hektisemmäksi, kun yhä enemmän muutokset ja kehittäminen vievät lähijohtajien aikaa. Lähijohtajilla on tullut tunne, etteivät he enää pysty keskittymään omaan varsinaiseen työhönsä erilaisten projektien ja hankkeiden keskellä. He myös toivoisivat aikaa viedä muutoksia läpi niin, että ne ehdittäisiin toteuttaa hyvin ja nähdä niiden lopputulos.

Lähijohtajien kunnioittaminen on unohdettu eikä sympatiaa heidän tekemäänsä työtä kohtaan löydy. Lähijohtajat ovatkin oppineet ottamaan kiitoksensa työnsä ”hiljaisuudesta” eli mikäli takaa päin ei negatiivista palautetta kuulu, on työ luultavasti hoidettu hyvin. Asiakastyytyväisyys ja työntekijöiden työssä viihtyminen ovat asioita, jotka palkitsevat lähijohtajia työstään eniten. Osa lähijohtajista kokee olevansa väsyneitä, jolloin hengähdystauko esimerkiksi työnkierron merkeissä olisi tervetullut.

Nopea muutos terveydenhuollossa asettaa siellä toimiville lähijohtajille jatkuvasti uudenlaisia haasteita ja osaamisvaatimuksia. Olisi tärkeää tulevaisuuden kannalta miettiä sitä, millaista osaamista organisaatiossa ja siellä eri asemilla toimivat lähijohtajat tulevaisuudessa tarvitsevat. Ja etsiä vastausta siihen, kuinka pystyttäisiin vastaamaan lähijohtajan törmäämiin haasteisiin ja tarpeisiin kehittämisessä. Kuinka koulutuksen kautta lähijohtajia voitaisiin valmentaa näihin?

Johtamisosaamista tulisi organisaatiossa tarkastella tietyin väliajoin ja selvittää minkälaista osaamista siellä tarvitaan ja minkälaiden haasteiden parissa lähijohtajat kamppailevat. Näin saataisiin tietoa johtamiskoulutukseen ja sen painopisteiden löytämiseen. Lähijohtajuus elää keskellä muutosta, jolloin terveydenhuollon johtamiskäytäntöjen kehittämiseen tulee panostaa sekä koulutuksen vastaamista muuttuviin tarpeisiin.

8. POHDINTA

Tapaustutkimuksen taustalla on tutkijan tarve ymmärtää tiettyä ilmiötä, jolloin hänellä väistämättä on omat ennakko-olettamuksensa aiheesta. Tapaustutkimus on luonteeltaan arvosidonnaista eli tutkijan arvomaailma on aina yhteydessä tutkittavaan ilmiöön. Raportointi vaiheessa tutkijan on pyrittävä ymmärtämään ja tuomaan ilmiön omat lähtökoh- taolettamuksensa ja niiden vaikutus tutkimuksen teossa sekä tuomaan ne julki tutkimuk- sen raportoinnissa. (Syrjälä 1994, 14-15; Eskola & Suoranta 1998, 20.)

8.1 Luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen luotettavuuden arviointia edellytetään kaikilta tutkimuksen tekijöiltä. Kun puhutaan tutkimuksen laadusta, käytetään yleensä termejä validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetti eli pätevyys kiinnittää huomion siihen, kuinka hyvin tutkimus kuvaa ilmiö- tä. Reliabiliteetilla puolestaan tarkoitetaan tutkimuksen tarkkuutta. Tutkimuksen laadus- ta puhuttaessa ei kuitenkaan aina tehdä eroa näiden kahden välillä vaan voidaan yksin- kertaisesti puhua tutkimuksen laadusta tai luotettavuudesta. Nykyisin luotettavuutta arvioitaessa huomio kiinnitetään yhä useammin koko tutkimuksenteon prosessiin, eikä vain tutkimusentulosten arviointia. Luotettavuutta arvioitaessa huomiota tulee kiinnit- tää siihen, onko tutkimuksessa tutkittu sitä, mitä sen tarkoitus oli tutkia, kuvaavatko tutkimuksen käsitteet ilmiötä, onko tutkimuksen tieto tuotettu pätevästi ja päteekö tieto tutkimuskohteeseen. (Ronkainen ym. 2011, 129-133).

Aineiston kattavuus

Päällimmäisin kysymys laadullisessa tutkimuksessa on sen aineiston kattavuus. Milloin aineistoa on tarpeeksi, jotta se on yleistettävää, edustavaa ja tieteellisesti kelpavaa? (Eskola & Suoranta 1998, 60). Koska laadullisessa aineistossa keskiöön nousee merki- tysten tulkitseminen, ovat laadullisesti aineistot suhteellisen pieniä. Mikäli laadullinen aineisto olisi liian suuri ja laaja sen syvempi ymmärtäminen ja tulkintojen rakentaminen muodostuisi liian haasteelliseksi. (Ronkainen ym. 2001, 83.) Laadullisen aineiston riit-

tävyvyydestä on eriäviä mielipiteitä. Sen voi katsoa olevan riittävää silloin, kun tutkimusaineistolla pystytään vastamaan asetettuihin tutkimusongelmiin tai kun uusi aineisto ei enää tuota uutta merkittävää tietoa tutkimuksen kannalta. (Ronkainen ym. 2011, 117.) Itse näen oman aineiston riittävänä, sillä viimeisten haastattelujen aikana, huomasin samojen teemojen nousevan esille, eikä mitään uutta merkittävää tai erilaista nousnut tutkimusongelmieni kannalta esille. Omassa tutkimuksessani en pyrkinyt tutkimustulosten avulla yleistämään tutkimustuloksia koskemaan koko tutkimusjoukkoa, vaan tarkoituksena oli lähinnä kuvata ilmiötä. Kun tutkimuksen tarkoituksena on antaa kuvaus tietyistä asiasta, tärkeää aineiston kannalta on, että se on edustava ja kuvaa hyvin ilmiötä. Tällöin on lisäksi tärkeää, että aineisto on sen verran laaja, ettei se kuvaa yksittäisiä, subjektiivisia kokemuksia. (Ronkainen ym. 2011, 117.)

Tutkimuksen tuloksiin liittyy aina kysymys niiden yleistettävyydestä. Laadullista tutkimusta on kritisoitu siitä, että usein niiden pieni aineisto ei riitä tutkimustulosten yleistämiseen. Tutkimuksessa tulee aina perustella tiedon yleistämisen rajat ja sen mahdollisuudet. Usein, etenkin laadullisen tutkimuksen kohdalla tutkijat ovat hyvin varovaisia yleistämään tutkimustuloksiaan, sillä he eivät halua sortua yliyleistämiseen. Yleistämisen voi jakaa empiiriseen ja teoreettiseen yleistämiseen. Empiirisellä yleistämisellä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että tapaustutkimuksella hankittujen tietojen, kuten väitteiden, kuvausten tai selitysten voidaan katsoa pätevän myös toisissa samankaltaisissa tilanteissa / paikoissa. Eli jos jokin asia toteutuu tietyssä tutkittavassa tilanteessa on todennäköistä että tämä tapahtuu myös toisessa vastaavassa tilanteessa. Tapaustutkimuksen sisällä puhutaan myös analyyttisestä yleistämisestä, jolloin tutkimuksen tuloksia voidaan käyttää muiden samantyyppisessä kontekstissa olevien tapausten selittämiseen. (Ronkainen ym. 2011, 142-145.) Koska itse en halua tulla tuomituksi yliyleistämisestä rajaan oman tutkimukseni tulokset koskemaan nimenomaisesti lapin keskussairaalaan/lapin sairaanhoitopiiriä. Kuitenkin uskon ja luulen, että mikäli sama tutkimus tehtäisiin toisessa sairaanhoitopiirissä, tulokset olisivat kutakuinkin samansuuntaisia, koska työelämän muutos ja sen vaikutukset lähijohtamisen muutokseen terveydenhuollon organisaatioissa ovat kaikkia sairaanhoitopiirejä koskettavia.

Tutkimuksen eettisyys

Yksi tärkeä osa tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa on sen eettisyys eli tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla. Hyvää tieteellistä käytäntöä on muun muassa että tutkija noudattaa tiedeyhteisön tunnustamia tapoja, soveltaa eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus-, ja arviointimenetelmiä. Tutkijan tulee ottaa huomioon muiden tutkijoiden tekemä työ ja arvostaa sitä sekä suunnitella, toteuttaa ja raportoida omaa tutkimusta hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. (Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausten käsitteleminen 2002, 5.)

Jokaiseen tutkimukseen liittyy eettisiä ratkaisuja ja ihmistieteissä eettisiä pohdintoja tulee eteen tutkimuksen joka vaiheessa (Hirsjärvi & Hurme 2008, 19). Tutkimuksen laatua arvioidessa, huomiota tulee kiinnittää siihen, kuinka tutkimuseettiset kysymykset ovat huomioitu tutkimusta tehdessä (Ronkainen ym. 2011, 142). Lapin sairaanhoitopiirissä tehtävien opinnäytetöiden eettisenä periaatteena on, että tutkija huomioi omat si-donnaisuutensa tutkittaviin, sillä tällä voi olla merkitystä tutkimuksen riippumattomuuden ja luotettavuuden kannalta. (Lapin sairaanhoitopiirissä tehtävien opinnäytetöiden eettinen ohjeistus 2009, 2).

Olen työskennellyt lapin keskussairaalassa lähettinä vuosina 2006-2009 sekä kesällä 2011 suoritin harjoittelun kyseisessä organisaatiossa projektityöntekijänä työsuojelun puolella. Tällöin olin lähiesimiesten kanssa tekemisissä viedessäni lapin sairaanhoitopiirissä Riski Arvi ohjelmaa työyksiköihin, jolloin tehtäväkuvaani kuului opastaa lähiesimiehet ohjelman käyttöön otossa. Tämän tiimoilta olen ollut vastaaja ryhmän kanssa tekemisissä ja osa minut Riski Arvin tiimoilta tunnistikin. Ennen tutkimuksen aloittamista pohdin sitä kyselylomakkeen kannalta sitä, kuinka tämä vaikuttaa vastausten saamiseen ja päädyin siihen tulokseen, että sillä ei olisi vastausten antamisen kannalta suurta merkitystä. Haastatteluja sopiessani ja niitä suorittaessani, mietin kuinka totuuden mukaisesti saan vastauksia mikäli minut muistetaan. Haastatteluissa kuitenkin painotin, että teen tutkimusta riippumattomista syistä ja että vastaajan henkilöllisyys jää anonymiksi. Kuitenkin koin joissakin tapauksissa, että asioita hieman kaunisteltiin. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta, en usko tällä olevan suurempaa merkitystä, sillä

tutkimusongelmia ajatellen sain hyviä ja kattavia ja uskon että myös todenmukaisia vastuksia. Itse pyrin ottamaan ennakkoluulottoman asenteen tutkittaviin ja tutkittavaan ilmiöön niin hyvin kuin se oli mahdollista. Kuitenkin organisaation ja lähiesimiesten aiempi tuntemus loivat tilanteen, etten voi taata olevani täysin neutraali. Tutkija on itse aina osa tutkimusta, sillä tutkijatonta tutkimusta ei ole olemassa. Tutkijan omat valinnat, tulkinnat ja aiempi ymmärrys vaikuttavat aina jollakin tapaa tutkimuksessa. Myös tutkijan rooli ja tutkijan suhde tutkittaviin ja tutkimuksen kohteeseen vaikuttavat tutkimustuloksiin. Edellisestä voidaan käyttää myös nimitystä positio. Tutkija voi pyrkiä tietoisesti ottamaan itselleen tietynlaisen position tutkimuksessa. Positio ei kuitenkaan ole vain tutkijan päätettävissä, sillä myös tutkittavat muodostavat omat käsityksensä tutkijasta ja antavat hänelle jonkinlaisen roolin, joka säätelee tutkimuksessa syntyvää suhdetta. (Ronkainen ym. 2011, 71-72.)

Lapin sairaanhoitopiirin tutkimuseettisissä ohjeissa painotetaan myös tutkimusjoukon yksilönsuojaa sekä sitä, että tutkimus ei saa aiheuttaa haittaa. Tulosten raportoinnin osalta painotetaan, ettei vastaajaa saa tunnistaa tulosten perusteella. (Lapin sairaanhoitopiirissä tehtävien opinnäytteiden eettinen ohjeistus 2009, 2-3). Tutkimuksessa en siis tuo esille vastaajan henkilökohtaisia asioita tai sellaisia vastauksia, joista hänen henkilöllisyytensä voisi tunnistaa. Tutkimuksessa olen pyrkinyt täydelliseen anonyymiteetin suojaan. Tutkimustuloksia raportoitaessa on hyvin tärkeää ettei vastaajan henkilöllisyys tule tuloksista ilmi, varsinkin jos vastaajana on yksityinen henkilö (Ruusu vuori & Tiitula 2005, 17).

Lapin sairaanhoitopiirin tutkimuseettisissä ohjeissa painotetaan tietojen luottamuksellisuutta ja tietosuojaa myös tutkimuksen teon jälkeen. Tutkimuslupaa anoessa on tutkimussuunnitelmaa tullut kirjata aineistojen hävittäminen ja tutkimuksen jälkeen kerätty aineisto tulee suunnitelmassa mainitulla tavalla hävittää. (Lapin sairaanhoitopiirissä tehtävien opinnäytteiden eettinen ohjeistus 2009, 3).

LÄHTEET:

Alasoini, T. 1999. Oppivat organisaatiot, oppiva yhteiskunta – Kansallinen työelämän kehittämisohjelma uutena työpoliittisena strategiana. Teoksessa: Alasoini, T. & Halme, P. (toim.) Oppivat organisaatiot, oppiva yhteiskunta. Vuosikirja. Kansallinen työelämän kehittämisohjelma. Helsinki; Oy Edita Ab, 1-14.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere; Vastapaino.

Blixt, M-K. & Uusitalo, T. 2006. Työkierto hoitotyössä –Esimerkki silmähoitajien osaamisen edistämisestä. Teoksessa: Miettinen, M.; Hopia, H.; Koponen, L. & Wilskman, K. (toim.) Inhimillisten voimavarojen johtaminen. Helsinki; Gummerus Kirjapaino Oy, 183-198.

Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. 2000. Introduction: the discipline and practice of qualitative research. Teoksessa: Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. (eds.) Handbook of qualitative research second edition. Inc.; Sage publications, 1-28.

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

Fontana, A. & Frey, J. H. 1994. Interviewing: The Art of Science. Teoksessa: Denzin, N. & Lincoln, Y. (eds.) Handbook of qualitative research. Thousand Oaks; Sage publications, 353-360.

Forma, L.; Viitanen, E. & Lehto, J. 2004. Lähiesimiehenä Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä. Tampere; Tampereen Yliopistopaino, Oy.

Grönroos, E. & Perälä, M-L. 2004. Johtamistutkimus terveydenhuollossa – kirjallisuuskatsaus. Helsinki; Stakesin monistamo. Saatavilla [www-muodossa](#): <URL:

<http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/77912/Aiheita22-2004.pdf?sequence=1>>.

(Luettu: 9.1.2013.)

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki; Gaudeamus University Press.

Huuskonen, V. 2001. Oppivan organisaation pahin vihollinen on oppinut organisaatio. Teoksessa: Aaltio-Marjosola, I. (toim.) Organisaatio ja yrittäjyys. Juva; WSOY, 167-186.

Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausten käsitteleminen. 2002. Saatavilla www-muodossa:

<URL: http://www.tenk.fi/hyva_tieteellinen_kaytanto/Hyva_Tieteellinen_FIN.pdf>.

(Luettu: 4.6.2012).

Isosaari, U. 2008. Valta ja tilivelvollisuus terveydenhuollon organisaatioissa. Tarkastelu lähijohtamisen näkökulmasta. Vaasan yliopisto. Saatavilla www-muodossa: <URL: www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978_952_476_217-5.pdf> (Luettu 2.6.2012.)

Janesick, V.J. 2000. The Choreography of qualitative research design: minutes, improvisations and crystallization. Teoksessa: Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. (eds.) Handbook of qualitative research second edition. Thousand Oaks; Inc., 379-400.

Juuti, P. 2006. Organisaatio käyttäytyminen. Keuruu; Otavan kirjapaino Oy.

Järvinen, A.; Koivisto, T. & Poikela, E. 2000. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Juva; WSOY.

Järvinen, P. 2004. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. Porvoo; WS Bookwell Oy.

Kasvio, A. 1990. Työorganisaatioiden tutkimus ja niiden tutkiva kehittäminen. Tampere; Tampereen yliopisto.

Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Vantaa; WSOY.

Kinnunen, J.; Kuusi, O.; Lammintakanen, J.; Myllykangas, M. & Ryytänen, O-P. 2004. Tulevaisuusvaliokunta. Suomen terveydenhuollon tulevaisuudet skenaariot ja strategiat palvelujärjestelmän turvaamiseksi. Teknologian arviointeja 20. Eduskunnan kansliajulkaisu 8/2004. Saatavilla [www-muodossa: <URL: http://www.eduskunta.fi/triphome/bin/thw.cgi/trip?\\${APPL}=erekj&\\${BASE}=erekj&\\${THWIDS}=0.56/1331625056_430768&\\${TRIPPIFE}=PDF.pdf>](http://www.eduskunta.fi/triphome/bin/thw.cgi/trip?${APPL}=erekj&${BASE}=erekj&${THWIDS}=0.56/1331625056_430768&${TRIPPIFE}=PDF.pdf). (Luettu: 20.3.2012).

Kiviniemi, K. 2007. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa: Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Juva; PS-kustannus, 70-85.

Kolb, D.A. 1984. Experiential learning. Experience as the source of learning and development. New Jersey; Prentice Hall P T R.

Laaksonen, H.; Niskanen, J.; Ollila, S. & Risku, A. 2005. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Lammintakanen, J. & Kinnunen, J. 2006. Hoitotyön osaamisvaatimukset ja merkitys tulevaisuuden terveystalouksissa. Teoksessa: Miettinen, M; Hopia, H; Koponen, L. & Wilskman, K. (toim.) Inhimillisten voimavarojen johtaminen. Helsinki; Gummerus Kirjapaino Oy, 9-28.

Lapin sairaanhoitopiirin strategia 2007-2012. [www-muodossa: <URL: http://www.lshp.fi/default.aspx?nodeid=10760&contentlan=1>](http://www.lshp.fi/default.aspx?nodeid=10760&contentlan=1). (Luettu 28.10.2012).

Lapin sairaanhoitopiirissä tehtävien opinnäytetöiden eettinen ohjeistus. 2009. Saatavilla www-muodossa:

<URL: <http://www.lshp.fi/default.aspx?nodeid=10542&contentlan=1>>. (Luettu: 4.6.2012).

Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Helsinki; Edita.

Mezirow, J. 1995. Kriittinen reflektio uudistavan oppimisen käynnistäjänä. Teoksessa: Mezirow, J (toim.) Uudistava oppiminen. Kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa. Helsinki; Painotalo Miktor, 17-38.

Miettinen, M. 2005. Terveysthuollon innovatiivisuuden esteitä, kannusteita ja mahdollisuuksia. Teoksessa: Vuori, J. (toim.) Terveys ja johtaminen. Terveysthallintotiede terveydenhuollon yksiköissä. Helsinki: WSOY, 260-277.

Mintzberg, H. 1979. Structuring of Organizations. New Jersey; Prentice-Hall.

Mintzberg, H. 1983. Power In and Around Organizations. Englewood Cliffs; Prentice-Hall.

Mintzberg, H. 1989. Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations. New York; Free Press.

Narinen, A. 2000. Terveysthuollon osastonhoitajan työn sisältö tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Helsinki; Helsingin yliopiston verkkojulkaisut. Saatavilla www-muodossa: <URL: www.doria.fi/bitstream/handle/10024/2158/terveyde.pdf> (Luettu: 12.7.2012.)

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York; Oxford University Press, Inc.

Otala, L. 2000. Oppimisen etu –kilpailukykyä muutoksessa. Juva; WSOY.

Parjanne, M-L. 2004. Väestön ikärakenteen muutoksen vaikutukset ja niihin varautuminen eri hallinnonaloilla. Helsinki; Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen selvityksiä 2004:18. Saatavilla [www-muodossa: <URL: http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=28707&name=DLFE-4075.pdf>](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=28707&name=DLFE-4075.pdf). (Luettu: 23.9.2012).

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisten kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä; Gummerus Kirjapaino Oy.

Poikela, E. & Poikela, S. 2007. Kriittisyys ja ongelma- ja ongelmaperustainen oppiminen. Teoksessa: Hillilä, M. & Rähkä, P. (toim.) Samalta viivalta. Kasvatusalan valintayhteistyöhanke (VAKAVA) kirjallisen kokeen aineisto. Jyväskylä; PS-kustannus, 51-70.

Poikela, E. 2008. Miten informaatio muuntuu osaamiseksi? Teoksessa: Sormunen, E. & Poikela, E. (toim.) Informaatio, informaatiolukutaito ja oppiminen. Tampere; Tampere University Press, 56-82.

Poikela, E. 2009. Haasteena oppimisen johtaminen. Teoksessa: Kurtakko, K.; Leinonen, J. & Pehkonen, M. (toim.) Opettajaksi kehittyminen, hyvinvointi ja oppimisen strategiat. Juhlakirja Raimo Rajala 60 vuotta. Rovaniemi; Lapin yliopistopaino, 99-111.

Rauste-Von Wright, M.; Von Wright, J. & Soini, T. 2003. Oppiminen ja koulutus. Helsinki; WSOY.

Riekko, K.; Salonen, K. & Uusitalo, I. 2010. Puun ja kuoren välissä. Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Tampere; Tampereen Yliopistopaino Oy. Saatavilla [www-muodossa: <URL: julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522161284.pdf>](http://www.muodossa: <URL: julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522161284.pdf>). (Luettu:20.6.2012.)

Ronkainen, S.; Pehkonen, L.; Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2011. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki; WSOYpro Oy.

Ruohotie, P. 1998. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki; Oy Edita Ab.

Ruohotie, P. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Juva; WS Bookwell Oy.

Ruusuvuori, J.; Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa: Ruusuvuori, J.; Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere; Vastapaino, 9-36.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Johdanto. Teoksessa: Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) Haastattelu tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere; Vastapaino, 9-21.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa: Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) Haastattelu tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere; Vastapaino, 22-56.

Salminen, A. & Kuoppala, K. 1985. Julkisvalta. Byrokratia. Organisaatio. Helsinki; Otava.

Salminen, A. 1993. Hallintotiede. organisaatioiden hallinnolliset perusteet. Helsinki; Painatuskeskus Oy.

Salminen, A. 2004. Julkisen toiminnan johtaminen. Hallintotieteen perusteet. Helsinki; Edita

Salminen, A. 2008. Julkisen toiminnan johtaminen. Hallintotieteen perusteet. Helsinki; Edita.

Salminen, J. 2006. Uuden esimiehen kirja. Jyväskylä; Gummerus Kirjapaino Oy.

Senge, P.M.; Kleiner, A.; Roberts, C.; Ross, R.B. & Smith, B.J. 1994. The Fifth Discipline Fieldbook. Strategies and Tools for Building a Learning Organization. London; Nicholas Brealey Publishing.

Sinkkonen, S & Nikkilä, J. 1988. Suomen terveydenhuollon hallinto. Juva; WSOY.

Stake, R. 1994. Case Studies. Teoksessa: Denzin, N. & Lincoln, Y. (eds.) Handbook of qualitative research. Thousand Oaks; Sage publications, 236-247.

Surkka, T. 2006. Osastonhoitajan työ erikoissairaanhoidossa 1990-luvulla ja 2000-luvulla. Toimivalta, vastuullisuus ja asiantuntijuus lähijohtajuudessa. Tampere; Tampereen yliopistopaino Oy. Saatavilla www-muodossa: <URL <http://urn.fi/urn:isbn:951-44-6716-7>>. (Luettu: 11.2.2013.)

Sydänmaanlakka, P. 2000. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä; Gummerus Kirjapaino Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki; Gummerus Kirjapaino Oy.

Syrjälä, L. 1994. Tapaustutkimus opettajan ja tutkijan työvälineenä. Teoksessa: Syrjälä, L.; Ahonen, S.; Syrjäläinen, E. & Saari, S. (toim.) Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki; Kirjayhtymä Oy, 9-66.

Sädevirta, J. 2004. Henkilöstöjohtamisen ja sen tutkimuksen kehittyminen. Henkilöstöhallinnollisesta johtamisesta ihmisvoimavarojen strategiseen johtamiseen. Helsinki. Saatavilla www-muodossa: <URL: www.tekes.fi/fi/gateway/PTARGS_0_201.../raportti35.pdf> (Luettu 18.6.2012)

Tarhala, A. 2006. Johtajuuden rakentuminen sairaalassa. Tampere; yliopistopaino.

Telaranta, S. 1997. Hoitotyön hallinto. Helsinki; Kirjayhtymä Oy.

- Telaranta, S. 1999. Esimiestyö terveydenhuollossa. Tampere; Tammer-Paino Oy.
- Temmes, M. 1992. Julkiset asiantuntija organisaatiot. Helsinki; Valtion painatuskeskus.
- Torppa, T. 2011. Keskijohdon pinna kiristyy. *Talouselämä* 33, 50-51.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki; Tammi.
- Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki; Tammi
- Valli, R. 2001. Kyselylomaketutkimus. Teoksessa: Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikku-noita tutkimusmetodeihin I metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä; PS-Kustannus, 100-112.
- Vanhala, S.; Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2006. Liiketoiminta ja johtaminen. 3. Uudistettu painos. Keuruu; Ky-Palvelu Oy.
- Vesalainen, J. & Strömmer, R. 1999. Yksilön oppimisesta verkoston oppimiseen – verkostot oppijoina ja oppimisfoorumeina. Teoksessa Alasoini, T. & Halme, P. (toim.) Oppivat organisaatiot, oppiva yhteiskunta. Vuosikirja. Kansallinen työelämän kehittämisohjelma. Helsinki: Oy Edita Ab, 109–129.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki; Edita Prima Oy.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu; Otavan Kirjapaino Oy.
- Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki; Edita Prima Oy.

Viitanen, E. & Lehto, J. 2005. Lähijohtaminen ja –johtajuus: uusi johtamisympäristö kulttuuriperinteen muokkaajana. Teoksessa: Vuori, J.(toim.) Terveys ja johtaminen. Terveyshallintotiede terveydenhuollon yksiköissä. Helsinki: WSOY, 117-130.

Virtanen, P. 2004. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki; Edita.

LIITTEET:

Liite 1. Kysely –ja haastattelulomake

TAUSTATIEDOT

- 1) Ikä:
- 2) Sukupuoli:
- 3) Koulutus:
- 4) Työkokemus lähijohtajana nykyisessä organisaatiossa:
- 5) Työkokemus lähijohtajana yleensä:
- 6) Henkilökunnan lukumäärä johdettavassa työyksikössä:

LÄHIJOHTAJAN ASEMASTA

- 7) Millaisena koet roolisi lähijohtajana?
- 8) Kuvaile keskeisimmät sisällöt/ kohteet työssäsi?
- 9) Mitkä asiat koet palkitsevana/ mahdollisuuksina työssäsi?
- 10) Mitkä ovat mielestäsi lähijohtamisen haasteet?
- 11) Koetko lähijohtajuuden muuttuneen? Jos niin miten?
- 12) Millaisen koet vaikutusmahdollisuutesi muutoksiin/ kehittämiseen/ hankkeisiin (yms.)?
- 13) Millaista palautetta/ arvostusta työstäsi saat?

HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

- 14) Minkälaista henkilöstöjohtamista työssäsi tarvitset?
- 15) Millaisena koet roolisi muutosten läpiviejänä?
- 16) Millaisena koet roolisi toimintaprosessien kehittäjänä?
- 17) Minkälaisia vuorovaikutustaitoja työssäsi tarvitset?
- 18) Minkälaisena kuvailisit omaa rooliasi työyhteisön ongelmatilanteiden selvittäjänä?

19) Minkälaisia valmiuksia sinulla on henkilöstön työmotivaation, voimavarojen ja jaksamisen tukemisessa? Koetko niissä parantamisen tarvetta?

OSAAMINEN JA JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN

20) Kuinka osaamistasi/ johtamistasi kehitetään organisaatiossa? Mitä kehittämistoimenpiteitä mielestäsi tarvitaan?

21) Kuinka organisaatiotasi kokonaisuutena kehitetään? Ideoita tähän?

22) Kuinka työntekijöiden osaamista kehitetään/ pidetään yllä? Mitkä ovat sinun näkemyksesi heidän kehittämistarpeistaan?

23) Millä työtehtävien eri osa-alueilla esittäisit kehittämistarpeita?

24) Onko jotain, jota haluaisit painottaa omaan johtamistyöhösi liittyen?

25) Miten työelämän muutos on vaikuttanut lähijohtajuuteen? Suurimmat erot entiseen?