

OPPIMATERIAALEJA

PUHEENVUOROJA

RAPORTTEJA

TUTKIMUKSIA 31

Kai Reikko, Kari Salonen & Ilkka Uusitalo

PUUN JA KUOREN VÄLISSÄ

Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPPIMATERIAALEJA

PUHEENVUOROJA

RAPORTTEJA

TUTKIMUKSIA 31

Kai Reikko, Kari Salonen & Ilkka Uusitalo

PUUN JA KUOREN VÄLISSÄ

Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

**TURUN AMMATTIKORKEAKOULUN
TUTKIMUKSIA 31**

Turun ammattikorkeakoulu
Turku 2010

ISBN 978-952-216-127-7 (painettu)

ISSN 1457-7917 (painettu)

Painopaikka: Tampereen Yliopistopaino – Juvenes Print Oy, Tampere 2010

Myynti: <http://julkaisut.turkuamk.fi>

ISBN 978-952-216-128-4 (PDF)

ISSN 1796-9964 (elektroninen)

<http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522161284.pdf>



TIIVISTELMÄ

Kai Reikko, Kari Salonen & Ilkka Uusitalo

Puun ja kuoren välissä – lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla

Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 31

92 s.

Turku: Turun ammattikorkeakoulu, 2010

ISBN 978-952-216-127-7

ISSN 1457-7917

ISBN 978-952-216-128-4 (PDF)

ISSN 1796-9964 (elektroninen)

Lähijohtaminen on sosiaali- ja terveyspalveluissa yhä enemmän tutkimuksen ja kehittämisen kohteena. Lähijohtamista on johtamisen alueena tutkittu vähän, vaikka lähijohtajien asema on monissa organisaatioissa hyvin keskeinen. He edustavat sosiaali- ja terveyspalveluissa sitä johtotasoa, joka työskentelee lähellä työntekijöitä ja asiakkaita. Lähijohtajat ovat myös merkittäviä tiedonvälittäjiä organisaation eri tasojen välillä.

Tässä tutkimuksessa luodaan kuvaa lähijohtajien asemasta ja tehtäväalueista, johtamiskäsityksistä sekä lähijohtajien työn edellyttämistä osaamisalueista sosiaali- ja terveysalalla Varsinais-Suomessa. Tutkimus perustuu vuonna 2007 kerättyyn 23 lähijohtajan kirjoitelma-aineistoon, jota täydennettiin vuonna 2009 keski- ja ylemmän johdon teemahaastatteluilla.

Tutkimus vahvistaa kuvaa siitä, että lähijohtajien asema koetaan vaativana ja usein ”puun ja kuoren välissä” olemisena. On ilmeistä, että perinteisten tehtävien, kuten henkilöstöhallinnon ja perustehtävän hoitamisen ohella, lähijohtajille on tullut merkittävästi uusia tehtäviä. Nämä lisäävät lähijohtajien vastuuta strategisten linjausten ja toiminnan tuloksellisuuden toteutumisesta. Lisäksi talousosaaminen ja lainsäädännön hallinta ovat kasvaneet lähijohtajan työssä.

Näyttää siltä, että lähijohtajat ovat työyksiköissään keskeisiä ihmisjohtajia ja muutosagentteja. Lähijohtajat tarvitsevat työssään monipuolista osaamista; toisaalta vahvaa substanssiosaamista ja yksityiskohtaistakin tietoa, toisaalta en-
tistä enemmän muutosten ja ihmisten johtamiseen liittyviä henkilökohtaisia

valmiuksia ja metakompetensseja sekä kykyä näiden kehittämiseen. Siksi näitä taitoja tulisi sosiaali- ja terveysalojen lähijohtajatehtäviin valmistavissa koulutuksissa painottaa entistä enemmän.

Asiasanat: sosiaali- ja terveysala, johtaminen, lähijohtaminen

ABSTRACT

Kai Reikko, Kari Salonen & Ilkka Uusitalo

Between the Rock and the Hard Place – Front-line managing in social and health care sector

Research Reports from Turku University of Applied Sciences 31

92 p.

Turku: Turku University of Applied Sciences, 2010

ISBN 978-952-216-127-7

ISSN 1457-7917

ISBN 978-952-216-128-4 (PDF)

ISSN 1796-9964 (electronic)

The role of front-line managers has become object to an increasing investigation and development in the social services and health care sector. The task of front-line managers has so far been poorly investigated even though their role in their organizations is central. Front-line managers represent the manager level nearest the staff and the organizations' clients. Their role is also central in communication between different organizational levels.

This investigation focuses on front-line managers' position and work tasks, their views on management and leadership as well as the required competences they need in their work on the social services and health care sector in South Western Finland. The investigation is based on 23 front-line managers' written materials (2007), which were completed with theme interviews with upper-grade managers in social and health care sector (2009).

The investigation confirms the assumption that front-line managers a position is considered demanding and stressful. It seems clear that, in addition to conventional tasks such as personnel management and coordination of the unit's basic functions, front-line managers have been recently faced with new kinds of tasks. These responsibilities relate to executing the organization's strategic outlinings and to the measured results of the unit's functions. Additionally, the need for formal knowledge such as juridical and economical details is constantly increasing.

Thus, front-line managers seem to be central leaders and agents for change in their units. Increasingly, they are expected to have a handle on numbers and strategic issues. Front-line managers need diversified knowledge; on one hand a strong knowledge of their own substance, but on the other more and more personal skills and metacompetences related to leading people and change, such as abilities of developing these skills. These kinds of skills should be emphasized more strongly also in studies leading to front-line managers work positions.

Keyword: social services, health care, leadership, management, front-line manager

SISÄLTÖ

LUKIJALLE	9
1 LÄHIJOHTAJUUS TUTKIMUSKOHTENA	11
1.1 Tutkimuksen tausta	11
1.2 Tavoitteet, tutkimustehtävät ja toteutus	12
1.3 Lyhyt katsaus johtamistutkimukseen	15
2 JOHTAMINEN SOSIAALI- JA TERVEYSALALLA	19
2.1 Keskeisten käsitteiden tarkentaminen	19
2.2 Sosiaali- ja terveysala toimintaympäristönä	20
2.3 Johtamisoppien kehittymisestä ja painotuksista	22
3 LÄHIJOHTAJANA SOSIAALI- JA TERVEYSPALVELUISSA	29
3.1 Lähijohtajan asema organisaatiossa	29
3.2 Työnkuva ja tehtävät	32
3.3 Lähijohtajan rooleja	36
3.4 Lähijohtamisessa tarvittava osaaminen ja kyvykkyys	38
3.5 Muuttuva lähijohtajuus	41
4 LÄHIJOHTAJIEN NÄKEMYKSIÄ LÄHIJOHTAJUUDESTA	43
4.1 Toimintaympäristöt ja tehtävät	43
4.2 Näkemyksiä hyvästä lähijohtajuudesta	45
4.3 Asema ja rooli työyhteisössä	46
4.4 Lähijohtajan osaaminen ja kyvykkyys	58
4.5 Lähijohtamisen haasteita	52
4.6 Yhteenveto kirjoitelma-aineiston tuloksista	53
5 YLEMMÄN JOHDON NÄKEMYKSIÄ LÄHIJOHTAJUUDESTA	56
5.1 Työn sisällöt ja ydinosoaminen	56
5.2 Osaamisen erityisvaatimuksia	61
5.3 Lähijohtamista tukeva tietoperusta	62
5.4 Osaamisvajeita	64
5.5 Lähijohtajan asema organisaatiossa	65
5.6 Toimintaympäristömuutoksista	66
5.7 Yhteenveto haastatteluaineiston tuloksista	67

6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	69
7	LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI	74
	LÄHTEET	77
	LIITTEET	
	Liite 1. Asiantuntijahaastattelut	86
	Liite 2. Infokirje haastateltaville	87
	Liite 3. Haastatteluteemat	89
	Liite 4. Johtamisosaaminen ja -kompetenssit (Sinkkonen & Taskinen 2002)	90
	Liite 5. Kompetenssikartta	92
	KUVIOT	
	Kuvio 1. Eräiden johtamisoppien ajoittuminen yksilö- ja organisaatioulottuvuuksilla pääpiirteittäin.	24
	Kuvio 2. Management- ja leadership-käsitteiden painopiste-erot (Kotter 1990; Juuti 2004).	25
	Kuvio 3. Lähijohtajan organisatorinen asema sosiaali- ja terveyspalveluissa.	31
	Kuvio 4. Lähijohtamisen työalueita (mukaillen Laaksonen ym. 2005, 73).	33
	Kuvio 5. Lähijohtajan tehtävät ja työnkuva (mukaillen Surakka 2006, 137).	35
	Kuvio 6. Johtamisen tilannerooleja (mukaillen Quinn 1988).	37
	Kuvio 7. Johtamisen kompetensseja (Laaksonen ym. 2005; Ruohotie 2002; Ruohotie ja Honka 2003).	40
	Kuvio 8. Lähijohtajan työn sisällöt ja ydinosoaminen ylemmän johdon kuvaamina.	59
	Kuvio 9. Lähijohtamista tukeva tietoperusta.	63
	Kuvio 10. Lähijohtajan työalueet, kyvykkyys ja asema organisaatiossa.	72

LUKIJALLE

Olemme halunneet tällä tutkimuksella tehdä osaltamme näkyväksi sosiaali- ja terveysalan lähijohtajuutta. Tähän on useitakin syitä. Ensinnäkin Suomessa lähijohtajuutta on tutkittu terveydenhuollossa sosiaalihuoltoa vähemmän. Toiseksi ymmärrämme, että lähijohtaminen on 2010-luvulla sosiaali- ja terveysalalla oma, erityinen johtamisen alueensa. Siksi sen käsitteelliseen ja sisällölliseen selkeyttämiseen tarvitaan tutkittua ja näyttöön perustuvaa tietoa. Kolmanneksi näyttää siltä, että sosiaali- ja terveysalan toimintaympäristömuutokset edellyttävät lähijohtajilta korkeantasoista ammattitaitoa ja henkilökohtaisia johtamisvalmiuksia. Voisi jopa sanoa, että johtamisessa henkilökohtainen kyvykkyys nousee aikaisempaa painokkaammin tarkastelun keskiöön muodollisten pätevyyksien rinnalle. Samalla syntyy tarve ammattikuvan ja itsetuntemuksen syventämiseen. Neljänneksi toivomme, että korkeakouluissa tullaan jatkossa kiinnittämään huomiota lähijohtamiseen, sillä etenkin ammattikorkeakouluissa sosiaali- ja terveysalalta valmistuneet tulevat todennäköisesti josakin työuransa vaiheessa itsekin työskentelemään lähijohtajina. Kaiken kaikkiaan lähijohtaminen voidaankin siis nähdä sosiaali- ja terveysalalla tärkeänä kehittämisen kohteena.

Raporttimme etenee siten, että tutkimuskohteen tarkentamisen ja tutkimustehtävien esittämisen jälkeen luomme katsauksen sosiaali- ja terveysalan johtamiseen yleisellä tasolla. Nostamme siinä esiin tekijöitä, jotka ovat yhteisiä johtamiselle riippumatta toimialasta. Tämän jälkeen erittelemme lähijohtamista ja määrittelemme sen omaksi, erityiseksi johtamisen alueeksi. Luvuissa neljä ja viisi tarkastelemme lähijohtamista kahden empiirisen aineiston valossa. Luvussa kuusi kokoamme keskeiset tulokset ja pohdimme 2010-luvun lähijohtajuutta sosiaali- ja terveysalalla. Lopuksi luvussa seitsemän arvioimme tutkimuksen luotettavuutta.

Haluamme kiittää kaikkia tutkimukseen osallistuneita lähijohtamisen ammattilaisia. Olemme myös kiitokset velkaa käsikirjoitusta kommentoineille Helsingin kaupungin johtavalle asiantuntijalle, FT Kim Aarvalle, Turun ammattikorkeakoulun lehtori, VTM Juha Knuuttilalle ja Piikkiön Hoivataito Oy:n toimitusjohtaja Päivi Raikaslehdolle. Heidän tarkentavat huomionsa ovat vie-neet tutkimustamme eteenpäin.

Turussa Runebergin päivänä 2010

Kai Reikko

KTM, päätoiminen tuntiopettaja
Hyvinvointipalvelut
Turun ammattikorkeakoulu

Kari Salonen

YTT, FM, yliopettaja
Hyvinvointipalvelut
Turun ammattikorkeakoulu

Ilkka Uusitalo

KL, yhteisötyönohjaaja
Täydennyskoulutuspäällikkö
Hyvinvointipalvelut
Turun ammattikorkeakoulu

I LÄHIJOHTAJUUS TUTKIMUSKOHTENA

I.1 TUTKIMUKSEN TAUSTA

Joten olen joutunut olemaan myös muutosjohtajana ja viemään muutokset läpi sekä kannustamaan henkilökuntaa muutospaineissa. Aina se ei ole helppoa, koska asiat eivät aina ole menneet minunkaan mieleni mukaisesti, mutta esimiehenä en ole voinut tuoda omia mielipiteitani julki. (LJ20)

Yllä oleva lainaus kertoo, missä tässä tutkimuksessa on kyse. Lähijohtaminen on se johtamisen alue sosiaali- ja terveystaloudissa, joka näyttää olevan 2000-luvulla aikaisempaa enemmän sekä tutkimuksen että kehittämisen kohteena (mm. Laaksonen ym. 2005; Nikkilä & Paasivaara 2007; Aarva 2009). Syitä tähän on useita. Ensinnäkin sosiaali- ja terveystaloudien lähijohtamista, on kyse sitten julkisista tai yksityisistä palveluista, on tutkittu verraten vähän, kun tilannetta vertaa yleiseen johtamistutkimukseen. Toiseksi lähijohtajat työskentelevät sosiaali- ja terveystaloudissa lähellä työntekijöitä ja asiakkaita ja heidän työnsä tueksi tarvitaan tutkittua tietoa. Kolmanneksi 1990-luvulta alkanut ja 2000-luvulla edelleen voimistunut julkisten palvelujen uudelleenarviointi asettaa lähijohtajien ammatilliselle osaamiselle monia haasteita. Voisi jopa väittää, että lähijohtaminen ei ole koskaan aikaisemmin ollut työnä yhtä vaativaa kuin se on 2010-luvulla. Tämä edellyttää lähijohtajilta entistä enemmän spesifisiä johtamistaitoja sekä heidän työtään tukevaa tutkimustietoa ja kohdennettua koulutusta.

Sosiaali- ja terveystaloudelle on 1950-luvulta lähtien kertynyt useiden lakien nojalla runsaasti palvelutehtäviä, vaikka palvelujärjestelmää alettiin kehittää systemaattisesti vasta 1970-luvulla (esim. Anttonen & Sipilä 2000). Sosiaalitieteillä pidetään yllä muun muassa lakisääteisiä sosiaalipalveluja, joihin kuuluvat sosiaalityö, lasten päivähoito, kasvatus- ja perheneuvonta sekä vanhus- ja vammaispalvelut. Lisäksi pidetään sosiaalisten ongelmien lievittämiseksi yllä lastensuojelun, päihdehuollon ja toimeentulotuen palveluja. Perusterveydenhuollon tehtäväkenttään kuuluvat muun muassa terveysneuvonta, sairaanhoi-

toon liittyvät tutkimus- ja hoitopalvelut, lääkinnällinen kuntoutus, ensiapu, terveyskeskusten mielenterveyspalvelut, hammashuolto sekä koulu- ja työterveyspalvelut. Palvelujen laajentumisen myötä myös lähijohtajien määrä on lisääntynyt ja heidän tehtävänsä ovat laajentuneet. Tämän vuoksi lähijohtamiseen liittyvät osaamisvaateet ovat aiempaa korkeampia.

Ymmärrämme sosiaali- ja terveyspalvelujen lähijohtamisen johtamisen yhdeksi erityisalueeksi. Lähijohtajat työskentelevät lähellä palvelujen käyttäjiä eli asiakkaita, mutta ovat yhtä lailla päivittäin henkilökunnan kanssa toteuttamassa oman työyksikkönsä perustehtävää. Tätä ei esimerkiksi keskijohto, ylin johto eikä poliittinen johto suoraan tee. Heidän asemansa organisaatioissa on toisaalla, ja heidän työhönsä kuuluvat muun muassa hallinnollinen, strateginen ja poliittinen ohjaus sekä päätöksenteko. Lähijohtajien vastuulle kuuluvat muun muassa palvelujen tuottaminen, henkilökunnan saatavuudesta ja ammattitaidosta huolehtiminen sekä asiakkaiden välittömiin tarpeisiin vastaaminen. Lähijohtajien asema organisaatioissa on yleensäkin lähellä sitä työtä, jota varten palveluja tuottava yksikkö on ylipäätään olemassa. (Isosaari 2008.)

Kunnallisen henkilökisterin mukaan sosiaali- ja terveysalan johtajia on noin 13 500, ja heistä noin 8 500 edustaa lähijohtoa (Ailasmaa 2009). Tähän lukuun voidaan vielä lisätä yksityisellä sektorilla ja kansalaisjärjestöissä toimivat lähijohtajat, jolloin kokonaisluku nousee yli 10 000:een. Kyse on siis merkittävästä työntekijäryhmästä.

1.2 TAVOITTEET, TUTKIMUSTEHTÄVÄT JA TOTEUTUS

Tutkimuksen tavoitteina on tuoda uutta tietoa sosiaali- ja terveysalan lähijohtajakeskusteluun, paikantaa lähijohtajien asemaa ja rooleja osana muuttuvia organisaatioita, tarkentaa lähijohtajien työnkuvaa ja vahvistaa lähijohtajien ammatillista itsetuntemusta.

Edellisen perusteella tutkimustehtävät muodostuivat seuraavanlaisiksi:

1. Millaisissa toimintaympäristöissä lähijohtajat tekevät työtään?
2. Mitä lähijohtajan työhön sisältyy?
3. Millainen on lähijohtajan asema ja rooli organisaatiossa?
4. Millaisia johtajaominaisuuksista lähijohtaminen vaatii?
5. Millaista osaamisesta lähijohtaminen edellyttää?

Tutkimuksen empiirinen aineisto perustuu sosiaali- ja terveysalan lähijohtajien ja ylemmän johdon näkemyksiin lähijohtajuudesta. Metodologisesti nojautumme fenomenologis-hermeneuttiseen tieteenperinteeseen (mm. Niiniluoto 1984, 55–57; Johnstone 2002; Niikko 2003). Näin tutkimukseen osallistuneiden näkemykset voidaan ymmärtää osana sitä kontekstia, josta Juha Varto (1992, 24–30; myös Schütz 1932/2007, 147–148) puhuu ihmisten elämismaailmana. Hänen mukaansa tätä elämismaailmaa tarkastellaan laadullisessa tutkimuksessa merkitysten maailmana. Nämä merkitykset syntyvät vain ihmisten vuorovaikutuksen kautta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavan kohteen erityislaadun tunnistaminen edellyttääkin tutkijalta usein fyysistä läsnäoloa ja emotionaalista herkkyyttä (Tuomi 2007, 92–93). Näin ajatellaan paljastuvan asioita, joita positivistis-empiristiseen perinteeseen perustuva tutkimus ei löydä (mm. Rauhala 1989; vrt. Töttö 2004).

Tutkimuksellisenä oletuksena oli, että kirjoittaminen ja puhuminen tuovat esiin työssä syntyneitä kokemuksia ja nämä kokemukset ovat osia laajemmista merkityskokonaisuuksista (mm. Berger & Luckmann 1995, 49–50; Laine 2001, 35–38). Lisäksi päätimme olla antamatta tutkimukseen osallistuneille etukäteen tarkkoja ideoita siitä, miten lähijohtajuus tulisi ymmärtää (mm. Silverman 1989). Tämä tutkimuksellinen lähtökohta perustui tietoperustan käyttöön siten, että se oli sisällöllisesti mukana kahdentyyppisen empiirisen aineiston hankinnassa: ensinnäkin lähijohtajat kirjoittivat kirjoitelman johtamisesta ja johtajuudesta omia johtamiskokemuksiaan reflektoiden. Toiseksi lähijohtajuutta tarkasteltiin haastatteluaineiston valossa.

Rajasimme tutkimusjoukon etukäteen kolmella kriteerillä. Lähtökohtana oli, että tutkimusjoukkoon kuuluvien työntekijöiden oli osallistuttava kirjoitelman tekemiseen ja haastatteluun vapaaehtoisesti. Toiseksi rajasimme tutkimusjoukon kooksi noin 30 henkilöä, jotka työskentelivät sekä asiakastyössä että johtajina. Näin tarkastelukulmia lähijohtajuuteen oli kaksi eli lähijohtamista päivittäin tekevien (lähijohto) ja johtavassa asemassa olevien työntekijöiden näkemykset (keskijohto ja ylin johto).

Kiinnitimme tutkimukseen osallistuvien peruskoulutukseen huomiota siten, että joukko sisältäisi sekä opistoasteen (sairaanhoitaja, sosiaaliohjaaja) että korkeakoulututkinnon suorittaneita henkilöitä (ammattikorkeakoulututkinto, maisteritutkinto). Varmistimme näin etukäteen, että tutkimukseen osallistuneet olisivat ”harkittuna näyteenä” mahdollisimman edustava. Kolmanneksi valitsimme tutkimusalueeksi Varsinais-Suomen siten, että työntekijät työskentelivät erikokoisissa kunnissa ja työyksiköissä.

Edellä kuvatun mukaan tutkimusaineisto muodostui kahdentyyppisestä empiirisestä aineistosta, jotka olivat sosiaali- ja terveysalan lähijohtajien kirjoitelmat (23 kpl) sekä sosiaali- ja terveysalan keski- ja ylemmän johdon yksilöhaastattelut (8 kpl). Lähijohtajien kirjoitelma-aineisto kerättiin Turun ammattikorkeakoulun täydennyskoulutuskeskuksen järjestämällä *Esimiestyö sosiaali- ja terveysalalla -erikoistumisopinnoissa* (30 op) keväällä 2007. Osallistujat kirjoittivat opintoihin orientoivana tehtävänä vapaamuotoiset esseet aiheesta *Ajatuk- siani johtamisesta ja johtajuudesta*.

Kirjoitelmiin osallistuneista yksitoista toimi sosiaalialan yksiköissä, esimerkiksi vanhuspalveluissa, päiväkodissa tai kuntoutuksessa. Kaksitoista toimi terveysalan työyksiköissä, esimerkiksi keskus- tai aluesairaalan osastolla, laboratoriossa tai välinehuollossa. Julkisen sektorin työyksiköissä toimi 18 ja yksityisten palveluntarjoajien palveluksessa viisi. Suurin osa heistä toimi jo opintojen aikana johtotehtävissä. Kaikki kirjoittajat ovat naisia. Ikäjakaumaltaan heistä oli 20–29-vuotiaita yksi, 30–39-vuotiaita seitsemän, 40–49-vuotiaita 10 yli 50-vuotiaita viisi.

Tutkimuksessa muuttujina ei käytetty johtamiskokemuksen pituutta. Heidän työkokemustaan sosiaali- tai/ja terveyspalveluissa ei myöskään huomioitu vastauksissa. Enemmistöllä tutkimukseen osallistuneista oli kuitenkin useamman vuoden työkokemus johtotehtävistä, mihin osallistujien ikäjakauma ainakin epäsuorasti viittaa. Osa toimi johtajan sijaisena työpaikallaan ja muutama aikoi hakeutua johtotehtäviin tulevaisuudessa.

Toisena aineistonhankintamenetelmänä käytimme temahaastattelua. Lähijohtaja-aineiston antaman kuvan täydentämiseksi haastattelimme kahdeksan ylempään ja keskijohtoon kuuluvaa työntekijää maaliskuu–toukokuussa 2009. Heidän työnpaikkansa sijoittuivat sekä sairaaloiden että kuntien vanhus-, hoiva- ja hoitopalveluihin. Esimerkiksi varhaiskasvatus- ja lastensuojelunpalvelujen ylempi johto ei osallistunut haastatteluihin. Rajauksen teimme siksi, että kirjoitelmiin osallistuneet työskentelivät yhtä lukuun ottamatta juuri vanhus-, hoiva- ja hoitopalveluissa. Lähetimme haastateltaville teemat kysymyksineen etukäteen (Liitteet 1 ja 2). Haastattelut teimme työntekijöiden omissa työyksiköissä. Ne kestivät keskimäärin 45–60 minuuttia, jotka kahta lukuun ottamatta nauhoitimme.¹

1 Nämä haastateltavat eivät antaneet lupaa nauhoittamiseen. Teimme kaikista haastatteluista tarkat muistiinpanot yhteisen sopimuksen perusteella riippumatta siitä, oliko nauhoitukseen lupa.

Tutkimustehtäviin, metodisiin lähtökohtiin ja tutkimusaineiston luonteeseen perustuen päädyimme käyttämään tutkimustyyppinä fenomenografiaa, jonka ohjaamana luimme kirjoitelmat ja haastatteluaineiston. Fenomenografia on yksi laadullisen tutkimuksen tyyppi muun muassa etnografian, diskurssianalyysin, grounded theoryn ja analyyttisen sosiologian rinnalla (mm. Hirsjärvi & Hurme 2000, 155–169).²

Kumpikin tutkimusaineisto analysoitiin sisällönanalyysillä, johon ei sisällynyt aineiston kvantifiointia (esim. Mäkelä 1990, 53–55; Tuomi & Sarajärvi 2002, 117–119). Sisällönanalyysillä erotellaan empiirisestä aineistosta tutkimustehtävien kannalta merkitykselliset ja asiayhteyksissä ilmenevät sanat, lauseet ja ilmaisut. Prosessina sisällönanalyysi etenee aineiston pelkistämisen, luokittelun ja abstrahoinnin kautta tutkimustulosten esittämiseen (esim. Strauss 1995, 27–32; Dey 1996, 30–54).

Kirjoitelmat (70 sivua) analysoimme sisällönanalyysillä siten, että ryhmittelimme sanat, lauseet, toteamukset ja ilmaisut tutkimuskysymyksittäin pelkistäen ne omiksi luokiksi. Näistä teimme yhteenvedot ja yleistykset. Haastatteluaineiston analyysin suoritimme siten, että litteroimme haastattelut (6 kpl) suoraan kuvauslistoiksi tietokoneelle omiksi tiedostoiksi teemoittain ja tutkimuskysymyksittäin. Kahdesta haastattelusta oli tarkat muistiinpanot. Pelkistettyä tekstiä tuli yhteensä 15 sivua.³ Tämän jälkeen luimme tulostetut sivut läpi useaan kertaan kunnes meille alkoi hahmottua aineistossa toistuvia näkemyksiä lähijohtajuudesta. Kummankin aineiston erittelyä ja abstrahointia ohjasivat tutkimuksen tietoperusta ja tutkimustehtävät. (Mm. Bryman 2001, 398–402; Tuomi & Sarajärvi 2002, 111–118.)

1.3 LYHYT KATSAUS JOHTAMISTUTKIMUKSEEN

Johtaminen ja sen kehittäminen nähdään eräänä keskeisenä kehittämiskohteenä niin julkisissa kuin yksityisissä palveluorganisaatioissa. Kaiken kaikkiaan sosiaali- ja terveydenalalla lähijohtaminen on kuitenkin jäänyt melko vähälle huomiolle, näin erityisesti sosiaalihuollossa (esim. Aarva 2009, 78). Eräinä

2 Fenomenografista tutkimustyyppinä tarkemmin muun muassa Uljens (1989), Ahonen (1996), Kvale (1996) ja Niikko (2003).

3 Transkriptiossa eli litteraatiossa käytimme Koskisen ym. (2005, 317–320) ohjeita siten, että noudatimme tarkkuustasoja 1 ja 2, joiden mukaan aineistosta saadaan yleiskuva ja tätä yleiskuvaa voidaan täydentää autenttisiin tekstilainauksin.

poikkeuksina mainittakoon kuitenkin Nivalan (1999) tutkimus päiväkodin johtajuudesta, Surakan (2006) tutkimus osastonhoitajan työstä erikoissairaanhoidossa sekä Aarvan (2009) tutkimus hoivan ja hoidon lähijohtamisesta. Sosiaalialan johtamistutkimuksessa on korostunut enemmän ylemmän johdon näkökulma (mm. Niiranen 1995; Aaltonen 1999; Heikka 2008).

Sinkkonen ja Taskinen (2002; 2005) selvittivät suomalaisen perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon johtajien osaamistarpeita. He käyttivät useissa terveydenhuollon johtamisen kompetenssitutkimuksissa suomalaisten ja pohjoismaisen tutkimusaineistojen (Lorensen ym. 2001) perusteella muodostettua kompetenssikenttää.⁴ Kenttää ovat soveltaneet muutkin suomalaiset tutkijat niin sosiaali- ja terveydenhuollon ylimpään johtoon, keskijohtoon kuin lähijohtotasoon kohdistuvissa tutkimuksissa (mm. Viitanen ym. 2007).

Tutkitut perusterveydenhuollon johtajat (n = 201) suomalaisessa terveyskeskuksessa pitivät tärkeimpinä johtamisen alueina koulutusta ja kehittämistä, tiedonkulun varmistamista ja kommunikointia, henkilöstöhallintoa, voimavarojen ja palvelujen suunnittelua, voimavarojen kohdentamista ja ohjausta hoitotyössä sekä koordinointia ja yhteistyötä. Eniten pisteitä saivat hoitohenkilöstön motivointi, hoitotyön tavoitteet, ihmisten tarpeiden tunnistaminen ja moniammatillinen yhteistyö. Merkittävänä tuloksena voidaan pitää sitä, että kymmenestä eniten pisteitä saaneesta osiosta seitsemän liittyi leadership-osaamiseen ja vain kolme management-tyyppiseen osaamiseen. Myös osaamista mittaavissa tuloksissa painotus oli voimakkaasti leadership-johtamisessa. (Sinkkonen & Taskinen 2002). Samansuuntaisia tuloksia on saatu myös aiemmin (Simoila 1999a; 20; Lorensen ym. 2001).

Erot selittyvät osittain johtajien toimenkuvien ja vastuiden erilaisuudella. Yleensä ylempi johto arvostaa esimerkiksi strategisten linjausten seuraamista ja tutkimustiedon käyttöä enemmän kuin lähijohtajat. Ylempi johto pitää tärkeimpänä päätöksenteon pohjana toimintasuunnitelmia ja talousarvioita. Lähijohtajat pitävät puolestaan tärkeimpinä päätöksenteon pohjana useimmiten omaa kokemustaan ja arvostelukykyään (Viitanen ym. 2007, 39–42).

Viitasen ym. (2007) Pirkanmaan erityisvastuualueen sosiaali- ja terveydenhuollon keski- (n = 433) ja Pirkanmaan, Päijät-Hämeen ja Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirien lähijohdolle (n = 348) suunnatussa kyselyssä tutkittiin johtamistyötä ja käsityksiä siitä, mikä johtamisessa hallitaan hyvin. Lähijohtajiin

luettiin lääkärijohtajia, osastonhoitajia ja muiden yksikköjen lähiesimiehiä. Johtamisen tärkeimmiksi alueiksi muodostuivat vuorovaikutustaidot, kyky hahmottaa kokonaisuuksia ja oma ammatillinen pätevyys. Lähijohtajien joukossa tutkimuksen perusteella hallittiin parhaiten henkilöstöjohtaminen (33 %), asiajohtaminen (14 %), organisointi (13 %) sekä kehittäminen ja ideointi (9 %). Myös muutosjohtaminen nousi esille erikoissairaanhoidon lähijohtajilla, mutta ei muilla ryhmillä. Vähiten mainintoja lähijohtajilta saivat suunnittelu ja strategia, päätöksenteko ja laatujohtaminen. Tutkimuksessa mukana olevat lähijohtajat edustivat siis yksinomaan erityissairaanhoidoa. Sosiaalitoimen edustajia oli mukana keskijohdosta. Heillä korostui terveydenhuollon johtajista poiketen vahva halu johtaa. (Viitanen ym. 2007, 22–23.)

Sinkkonen-Tolpin ja Viitasen (2005) laajassa maanlaajuudessa tutkimuksessa, yhteensä 65 sairaanhoitopiiriä, erityishuoltopiiriä ja kuntaa, kohteena oli kaikkien johtotasojen edustajia. Kyselyssä selvitettiin, mitkä olivat vastaajien mielestä tärkeimpiä kehitettäviä alueita johtamisosaamisessa. Kyselyssä kartoitettiin myös sitä, mitkä osaamisalueet olisivat vastaajien mielestä koulutuksella parannettavissa. Tärkeimmiksi osaamisen alueiksi nousivat strateginen johtaminen, muutosjohtaminen ja osaamisen johtaminen. Toiseksi tärkeimmiksi alueiksi katsottiin henkilöstöhallinto, talous- ja tietohallinto sekä moniammatillinen tiimityöskentely. Koulutuksella voisi vastaajien mielestä parantaa myös johtajien kykyä toimia muutoksissa, kykyä hahmottaa kokonaisuuksia ja kehittää vuorovaikutustaitoja. Lisäksi yli puolet mainitsi osaamisalueiksi epävarmuuden sietokyvyn, kyvyn toimia verkostoissa ja taloushallinnon tuntemuksen.

Lähes kaikista aineistoista ja tuloksista on löydettävissä lähijohtajille yhteisiä osaamisalueita kuten henkilöstöhallinto, voimavarojen ja palvelujen suunnittelu ja organisointi, vuorovaikutuksen ja tiedonkulun varmistaminen sekä ihmisten voimavarojen johtaminen. Leadership -tyyppinen osaaminen painottuu selkeästi management -tyyppiseen osaamisen verrattuna. Joillakin tutkituilla johtajaryhmillä myös muutoksen johtamisen osaaminen nousi selkeästi esille. Sen sijaan hieman yllättävä tulos oli, että johtamisen osaaminen nousi hyvin vähän esille omana erityisalueenaan. Tämä poikkeaa Heikan (2008, 159) tuloksista, jossa johtamisen osaaminen tuli melko selvästi esille ylemmän johdon näkemyksissä lähijohtajien keskeisestä osaamisesta.

Aarva (2009) selvitti hoivan ja hoidon sisältöjen ymmärtämiseen ja johtamisen tavoitteisiin liittyviä käsityksiä Helsingin kaupungin vanhuspalveluissa

lähijohtajille ja henkilöstölle suunnatulla kyselytutkimuksella. Tulokset eivät osoittaneet eroja johtamiskäsityksissä eri virastojen välillä, mutta sen sijaan lähijohtajien käsitykset erosivat selvästi henkilöstön käsityksistä. Lähijohtajat painottivat kaikkia johtamiseen liittyviä toimintoja enemmän kuin henkilöstö, joka painotti lähijohtajia enemmän arvoja hoitotyön johtamisen lähtökohdaksi. Johtajien koulutustasolla oli tutkimuksen mukaan selkeä yhteys johtamiskäsityksiin. Korkeammin koulutetut sekä terveydenhuollon koulutuksen saaneet korostivat hoitotyön ammatillisuutta, lääketieteellisyyttä, tavoitteellista toimintaa ja hoitotoimenpiteitä sekä hoivan konkreettisuutta. Sosiaalialan tutkinnon suorittaneet taas korostavat hoivassa asiakaslähtöisyyttä ja läsnäoloa asiakkaiden arjessa.

2 JOHTAMINEN SOSIAALI- JA TERVEYSALALLA

2.1 KESKEISTEN KÄSITTEIDEN TARKENTAMINEN

Perinteisesti johtajuuden käsite on liittynyt etupäässä ylemmän johdon kokonaisvaltaisia ja strategisia kysymyksiä painottavaan johtamiseen. Tässä tutkimuksessa keskiössä on kuitenkin sosiaali- ja terveysalan lähijohtaminen. Sosiaalialaan lasketaan tässä tutkimuksessa kuuluviksi yleiset sosiaalipalvelut ja eräiden väestöryhmien erityispalvelut. Terveysala kattaa pääasiassa terveyskeskusten toteuttaman perusterveydenhuollon ja kuntayhtymien tuottamat erikoissairaanhoidon palvelut.

Lähijohtamisen ja lähijohtajan käsitteet ovat melko uusia, ja ne pohjautuvat termeihin esimies ja työnjohtaja. Näiden englanninkielinen vastine on *front-line manager* tai *first-line manager* (esim. Mintzberg 1983, 14–15). Ylimmällä tasolla vastataan organisaation kokonaistoiminnasta ja kehittämisestä (esim. yhtymäjohtaja, toimitusjohtaja, peruspalvelujohtaja). Keskijohdossa vastataan oman yksikön toiminnasta ja tuloksellisuudesta (esim. osastopäällikkö, yksikön johtaja, ylihoitaja). Päivittäisestä toiminnasta ja sen kehittämisestä vastaa operatiiviseen palvelutoimintaan osallistuva henkilöstö, jota tässä kutsutaan lähijohdoksi. Lähijohtajien asema organisaatiossa on kaksinainen, koska he kuuluvat omaan yksikköönsä mutta myös koko organisaation johtamisjärjestelmään, johon luetaan lähijohdon lisäksi keskijohto, ylempi johto ja poliittinen johto. (Isosaari 2006; 2008). Tässä yhteydessä viittaamme siis käsitteellä *johto* koko organisaation johtamisjärjestelmään ja sen eri tasoihin.

Lähijohtamisessa painottuu käsityksemme mukaan paljon työntekijän henkilökohtainen kyvykkyys (kompetenssi) ja ammatillinen osaaminen. Näin asia ymmärretään yleisesti myös 2000-luvun sosiaali- ja terveyspalvelujen johtamisessa ja kirjallisuudessa. Siksi käytämmekin käsitettä *lähijohtaminen*, jolla viittaamme työyksikön päivittäiseen johtamiseen, johtamisen työnsisältöihin ja työssä tarvittaviin johtamisominaisuuksiin. Lähijohtamisen ja lähijohtaja-

käsitteiden rinnalla käytetään yleisesti eri yhteyksissä myös *esimiestyö- ja esimie-käsitteitä* (esim. Aarva 2009).

Lähijohtajuuden, lähijohtamisen ja lähijohtajakäsitteiden käyttö puoltaa paikkaansa keskusteltaessa 2010-luvun johtamisesta sosiaali- ja terveysalalla ainakin kolmesta syystä. Ensinnäkin esimieskäsitteessä korostuu sukupuoli historiallisena juonteena, minkä mukaan miehet johtavat työyhteisöjä ja organisaatioita. Esimerkiksi menneinä vuosikymmeninä Suomessa rekrytoitiin johtajiksi upseerikoulutuksen suorittaneita miehiä. Toiseksi sosiaali- ja terveyspalvelujen lähijohtajista suurin osa on naisia. Näin lähijohtaja käsitteenä korostaa sukupuolineutraalisuutta. Kolmanneksi lähiesimies-käsite viittaa hierarkkiseen asemaan organisaatiossa enemmän kuin johtamiseen omana työ- ja osaamisalueenaan. Tätä painottaa myös uudenlainen näkemys johtamisesta, osaamisesta ja rooleista siten, että ne ovat aikaisempaa enemmän poikkihallinnollisia sekä vähemmän suoraan organisaatioiden hierarkkisiin johto- ja päätöksentekotasoihin kiinnittyviä.

2.2 SOSIAALI- JA TERVEYSALA TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ

Vuoden 2000 perustuslaki painottaa kuntien vastuuta riittävien sosiaali- ja terveyspalvelujen järjestämisestä kuntalaisille. Ne voivat tuottaa palvelut joko itse, yhteistoiminnassa muiden kuntien kanssa tai ostopalveluina kansalaisjärjestöiltä tai yrityksiltä. (Heikka 2008.) Sosiaalipalveluja tuotetaan usein yhden kunnan toimesta, kun taas perusterveydenhoidon ja erikoissairaanhoidon ensisijainen tuottaja on kuntayhtymä (Oulasvirta ym. 2002). Esimerkiksi vuonna 2001 maassamme oli 279 terveyskeskusta tai terveyskeskuskuntayhtymää ja 20 sairaanhoitopiiriä.

Kansalaisjärjestöjen ja yritysten merkitys palvelujen tuottajina on kasvanut 2000-luvulla. Ne tuottavat noin neljäsosan sosiaalipalveluista ja viidesosan terveyspalveluista kustannuksin mitattuna. Sosiaalialan noin 3000 yksityisestä palveluntuottajasta yleisimpiä ovat palvelutalot ja ryhmäkodit, lasten päiväkodit, perhehoito sekä lasten ja nuorten laitokset. Näistä yli puolet on kansalaisjärjestöjen ylläpitämiä. Terveysalan yksityisistä palveluntuottajista noin 3000 on useamman henkilön palveluntarjoajia kuten sairaalapalveluja, lääkäri- ja hammaslääkäriasemia. Noin 8000 henkilöä toimii yhden hengen ammatinharjoittajana kuten fysioterapeuttina ja optikkona. (Kauppinen & Niskanen 2005.)

Sosiaali- ja terveyspalvelut toimivat useiden säädösten, ohjausjärjestelmien ja odotusten alaisina. Siten ne ovat johtamisympäristöinä haastavia (esim. Kinunen & Vuori 1999; Simoila 1999b; Sinkkonen & Taskinen 2005; Viitanen & Lehto 2005). Ne ovat usein yhtäaikaan sekä merkittävien investointien, tieteellisten ja teknologisten innovaatioiden kohteita sekä ammatillisia toimintaympäristöjä, joihin kansalaiset kohdistavat odotuksiaan ja joita säätelevät poliittiset toimijat yhdessä rahoittajien kanssa (Vuori 2005c, 35).

Suurin osa sosiaali- ja terveyspalveluista perustuu lainsäädäntöön, millä taa-taan kansalaisille oikeudet sosiaaliturvaan sekä perusterveydenhuoltoon ja erikoissairaanhoidon. Sosiaali- ja terveydenhuoltoa sääteleviä lakeja ja säädöksiä on runsaasti, jopa niin, että niiden koetaan olevan osin päällekkäisiä. Lainsäädännön ja julkisen palvelutehtävän vuoksi sosiaali- ja terveyshuolto ovat pääosin julkisen rahoituksen piirissä. Nämä tuovat mukaan myös poliittisen ohjauksen ja julkisen valvonnan, mikä tekee johtamis- ja ohjausjärjestelmän moniportaiseksi (Oulasvirta ym. 2002).

Sosiaali- ja terveyspalveluissa on koettu suuria muutoksia 1990-luvulta lähtien, jolloin julkiselta sektorilta alettiin edellyttää tehokkaampaa ja vaikuttavampaa palvelutuotantoa.⁵ Samalla vastuuta palvelujen tuottamisesta on selkeästi siirretty valtiolta kunnille (Kunta- ja palvelurakenneuudistus Paras 2009). Kansallisissa sosiaali- ja terveysalan projekteissa (mm. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma KASTE 2008–2011) asetettiinkin yhdeksi tavoitteeksi tulokellinen, tehokas, vaikuttava ja toimintakykyinen palvelujärjestelmä. Suurimpia Suomessa toteutettuja julkishallinnon uudistuksia ovat tämän nojalla päätöksenteon hajauttaminen (esim. kuntien valtionosuusjärjestelmän uudistus), tiukempi menokontrolli (esim. tulosohtaus ja nettobudjetointi), toimintojen liikelaitostaminen, yhtiöittäminen, yksityistäminen ja ulkoistaminen (Koivumäki 2005). Palveluja tuotetaanikin kehityksen myötä yhä enemmän kuntien ja muiden palveluntarjoajien yhteistyönä. Myös moniammatillinen yhteistyö eri tuottajien välillä on lisääntynyt (mm. Viitanen ym. 2007; Heikka 2008; Aarva 2009).

5 Viime vuosina Suomessa on toteutettu useita vapaaehtoisia kuntaliitoksia. Tämä on merkinnyt sosiaali- ja terveyspalvelujen uudelleen organisointia uuden kunnan sisällä. Myös monia kansanterveystyön kuntayhtymiä on purettu ja terveyskeskuksia on otettu uuden aloittavan kunnan omistukseen. Peruspalveluministeri Paula Risikko ehdotti lisäksi sairaanhoitopiirien lakkauttamista ja niiden tehtävien siirtoa sosiaali- ja terveysalueille, jotka tuottaisivat kaikki peruspalvelut ja valtaosan erityispalveluista. (Turun Sanomat 1.9.2009.) Hänen ehdotuksensa ei kuitenkaan saanut merkittävää kannatusta yli puoluerajojen. Sen sijaan huolena on se, miten nykyisten sairaanhoitopiirien toimintaedellytykset pystytään turvaamaan.

Sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden yhteinen erityispiirre on, että niiden toiminta kohdistuu useimmiten ihmisten auttamiseen, parantamiseen, hoivaamiseen ja tilanteiden ennaltaehkäisyyn. Usein ollaan tekemisissä myös vaikeiden sairauksien ja näihin liittyvien priorisointi- ja valintakysymysten kanssa. Toiminnan ohjeistus ja työnjohto painottavat kuitenkin kunkin organisaation hyvinvointipoliittisia tavoitteita. (mm. Kinnunen 1992; Aarva 2009.) Tällaisissa tilanteissa haasteina ovat henkilöstön osaamisen ja työkyvyn ylläpito, työssä jaksaminen ja omien voimavarojen säilyttäminen (mm. Simoila 1999b, 11).

Erityisesti suuremmille sosiaali- ja terveysalan organisaatioille on ominaista pitkälle eriytynyt asiantuntijuus siten, että tämä tuotetaan yhteistyössä ja vuorovaikutuksen tuloksena (Isoherranen 2002, 146). Näissä organisaatioissa voi työskennellä rinnakkain lääkäreitä, sairaanhoitajia, sosiaalityöntekijöitä, fysioterapeutteja, psykologeja, farmaseutteja ja atk-asiantuntijoita, joiden työhön liittyy henkilökohtaista autonomiaa (esim. Viitanen ym. 2007). Tällaisiin organisaatioihin sisältyy lisäksi monentyyppisiä ammatti- ja organisaatiokulttuureja, joiden keskinäinen vuorovaikutus on muotoutunut aikojen kuluessa. Ne saattavat olla lisäksi tiukasti vartioituja ja suojattuja (Wiili-Peltola 2000).

Palvelurakenteen muuttuessa tarvetta on entistä enemmän yksityisten ja julkisten palveluntuottajien yhteistyönä tuotettuihin palveluihin ja tilaaja-tuottajamallin käytäntöjen edelleen kehittämiseksi. Samalla moniammatillinen yhteistyö on lisääntynyt (mm. Salonen 2002, 213–218; Vuori 2005a, 34–35). Asiantuntijoiden johtaminen tällaisissa toimintaympäristöissä on vaativaa, eikä se voi pohjautua suoriin käskysuhteisiin (Sipilä 1996). Erityisesti suurempien asiantuntijaorganisaatioiden alakulttuurien johtaminen ja uudelleenorganisointi on todettu haastavaksi työksi (mm. Simoila 1999b; Heikka 2008, 30).⁶

2.3 JOHTAMISOPPIEN KEHITTÄMISESTÄ JA PAINOTUKSISTA

Johtaminen on ollut tutkimuksen kohteena jo 1900-luvun alusta alkaen. Nykyisen käsityksen mukaan johtamisajattelu on ollut sidoksissa oman aikansa työympäristöihin ja ihmisten asemaan niissä sekä toisaalta ihmiskäsityksiin

⁶ Asiantuntijat voivat kuulua organisaation sisällä useampiin ryhmittymiin ja tiimeihin sen mukaan, miten heidän asiantuntijuutensa on muodostunut ja missä heidän osaamistaan tarvitaan. Tämä luo haasteita johtamiselle ja toisaalta asiantuntijoiden organisaatioon sosiaalistumiselle.

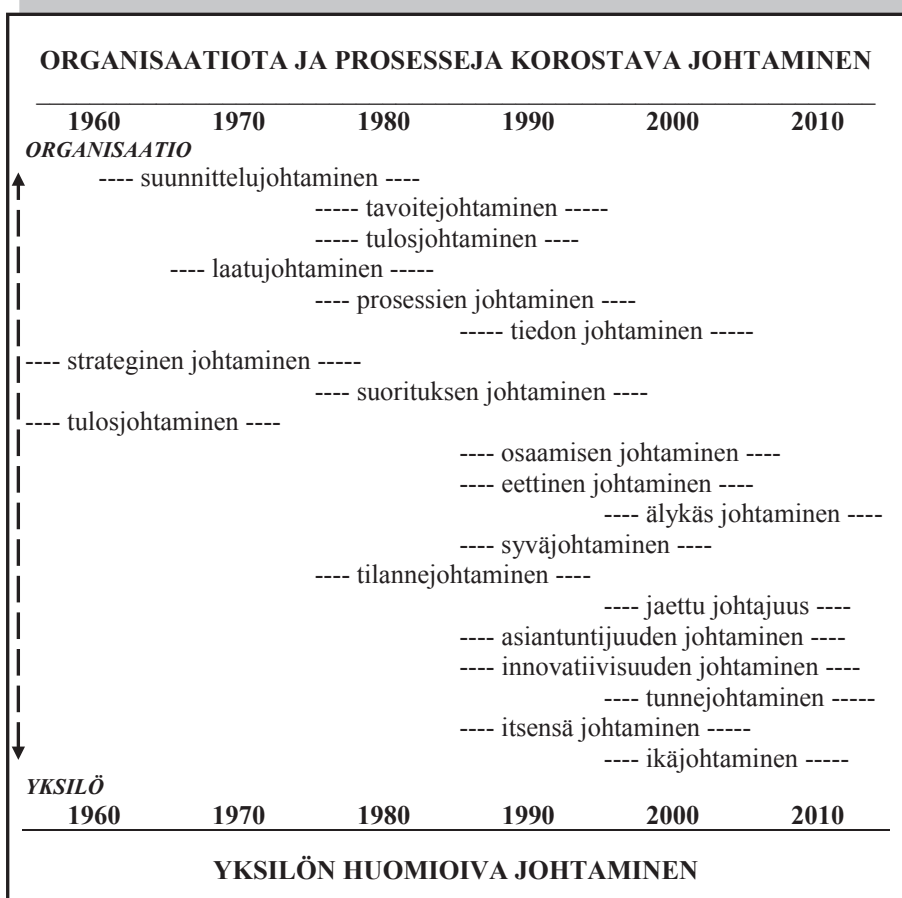
(mm. Seeck 2008). Teollisen aikakauden syntyyn liitetään usein tieteellisen liikkeenjohdon perinne, jonka mekanistista maailmankuvaa ihmissuhdekoulukunta sittemmin kritisoi. Sotien jälkeiseen tehtäväkeskeiseen ja johtajuutta korostavaan ympäristöön sopivat erilaiset johtamisen rakenneteoriat (esim. Kasvio 1990; Vartiainen 1994). Viimeisten vuosikymmenten aikana toimintaympäristömuutokset ja kansainvälisyys ovat lisääntyneet, toisaalta yksilöllisyyden korostaminen on tehnyt tilaa monille kulttuuri- ja innovaatioteorioille (esim. Juuti 2006b; Seeck 2008).

Johtamisoppien ja -painotusten kirjo kertoo siitä, että johtaminen ja johtajuus ilmiöinä ovat säilyttäneet mielenkiintonsa tutkimuskohteina vuosikymmeniä. Johtajuuskäsityksiä myös tuotteistetaan myytäviksi koulutus- ja konsultaatiopalveluiksi melko vähäisin tutkimuksellisin näytöin. Tämä selittää osaltaan niiden suurta määrää ja päällekkäisyyttä. Ei siis ihme, jos johtajat ovat olleet hämillään siitä, mihin johtamisoppiin kannattaisi perehtyä ja mistä saisi neuvoja omaan työhönsä.

Yhteistä johtamisopeille on, että kukin niistä heijastaa aikakautensa arvostuksia ja ihmiskäsityksiä. Kaikki merkittävimmät opit ovat saaneet jalansijaa myös Suomessa, tosin viiveellä. Seeckin (2008, 130–140) mukaan painopiste on ollut rationaalisissa johtamisopeissa, kun ihmiskeskeiset opit ovat puolestaan juurtuneet Suomeen paljon vaatimattomammin.⁷

Näyttää siis siltä, että kiinnostus on lisääntynyt erityisesti ihmisten johtamista kohtaan (leadership), jossa korostuu yksilöllisyys, arvostaminen ja ohjaava johtaminen. Tämän on arvioitu johtuvan organisaatioita koettelevista muutoksista ja epävarmuudesta, jolloin toisentyypeistä johtamista ja johtajuutta tarvitaan. Asioiden johtaminen (management) näyttää olevan hallitsevassa asemassa silloin, kun toimintaympäristö on kohtuullisen vakaa ja ennustettava (mm. Sadler 2003, 2; Uusitalo 2009). Yhä enemmän on kuitenkin vahvistunut käsitys johtamistyön kokonaisvaltaisuudesta ja prosessikeskeisyydestä. Kokonaisvaltaisessa ajattelussa johtamisen tärkeimpänä funktiona on työntekijöiden hyvän työpanoksen mahdollistaminen ja yksikön voimavarojen kohdistaminen oikein. Kuvion 1 mukaan painopiste johtamisessa onkin viimeisten vuosikymmenten aikana siirtynyt organisaatiokeskeisyydestä lähemmäs yksilöitä.

7 Kuvaavaa on, että ihmissuhdekoulukunnan pääteoksia ei ole edes käännetty suomeksi. Katsaus johtamis- ja työyhteisökysymysten kehitymisestä esimerkiksi Kasvio (1990), ihmissuhdekoulukunnasta muun muassa Mayo (1933/2003), Homans (1951) ja Argyris (1957).



KUVIO 1. Eräiden johtamisoppien ajoittuminen yksilö- ja organisaatioulottuvuuk-
silla pääpiirteittäin.

Tavoitetietoisuutta pidetään tärkeänä kaikissa johtamisopeissa. Vanhemmissa opeissa organisaation tavoitteet määriteltiin ylemmässä johdossa ja välitettiin sellaisenaan tiedoksi työntekijöille. Näin tapahtui myös julkisissa organisaatioissa. Uudessa johtamis- ja organisaatioajattelussa pidetään tärkeänä, jopa välttämättömänä, että toiminnan tavoitteista keskustellaan yhdessä työntekijöiden kanssa. Näitä voidaan vahvistaa ja tarkentaa vielä asiakasnäkökulmilla. Tavoitteet määritellään kolmella tasolla: organisaation tavoitteet, yksikön ja tiimin tavoitteet sekä yksilöiden tavoitteet. Organisaation tavoitteet pohjautuvat strategiaan, vastaavasti yksikön ja tiimin tavoitteet organisaatioin tavoitteisiin sekä yksilöiden tavoitteet oman yksikön ja tiimin tavoitteisiin (Sydänmaanlakka 2005, 74).

Perinteisen näkemyksen mukaan johtaminen sisältää toiminnan suunnittelun, organisoinnin, toimeenpanon ja valvonnan. Tämä hieman kaavamainen näkemys johtamisesta on aikojen kuluessa monipuolistunut. Kuten Yuklin (2006) toteaa, johtamista luonnehtii neljä seikkaa: johtaminen ei ole yleensä ainutkertainen tapahtuma vaan prosessi, johtajuuteen kuuluu vaikutusvaltaa, johtajuutta ilmenee ryhmätilanteessa ja johtamiseen liittyy aina päämäärä.

Usein johtamisopeissa nähdään piirteitä ihmisten ja asioiden johtamisesta. Ihmisten johtaminen (leadership) on vaikuttamista ja ohjaamista johonkin suuntaan (mm. Mintzberg 1983; Bennis & Nanus 19861). Siihen kuuluvat lisäksi tavoitteiden viestiminen ja ihmisten sitouttaminen (mm. Kotter 1996; Yukl 2002). Asioiden johtamisessa (management) korostuvat organisaation suunnitelmien ja tavoitteiden toteutuminen sovitulla tavalla. Ihmisten ensisijaisena tehtävänä on toteuttaa näitä tavoitteita ja siksi niiden toteutumista mitataan ja valvotaan (Kotter 1996; Yukl 2002).

Kotterin (1990) mukaan on olemassa neljä eri tapaa, miten management ja leadership eroavat. Myös Juuti (2004) on Kotteria (1990) mukaillen antanut näille käsitteille eri painotuksia. Varsin yleisesti management-käsitteellä viitataan asioiden johtamiseen ja leadership-käsitteellä enemmän ihmisten johtamiseen.

Management (Kotter)	Leadership (Kotter)
Suunnittelu ja budjetointi	Julkistaa suunta (kehittää visio)
Organisointi ja henkilöstöhallinta	Keskustella suunnasta
Kontrolloida ja identifoida ja ratkaista ongelmia	Motivoida ja innostaa ihmisiä
Tulokset; järjestys ja ennustettavuus	Tulokset; aikaan saada määriteltäviä muutoksia; uusi suunta, uusia tuotteita
Asioiden johtaminen (Juuti)	Ihmisten johtaminen (Juuti)
Pyrkii pitämään järjestystä yllä	On jatkuvaa muutoksen johtamista, pyrkimystä saada ihmiset mukaan
Johtaja luo järjestelmiä tavoitteen asettamista ja budjetointia varten sekä jakaa voimavaroja suunnitelmien toteuttamiseksi	Johtaja näyttää suuntaa luomalla missiota, visiota ja strategiaa yhdessä ihmisten kanssa.
Johtaja rekrytoi ihmisiä, jakaa resursseja ja seuraa tuloksia	Johtaja keskustelee ihmisten kanssa innostaen vision ja mission suuntaiseen toimintaan.
Johtaja valvoo ja tekee korjaavia toimenpiteitä	Johtaja kannustaa, innostaa ja motivoi sekä huolehtii työhyvinvoinnista. Johtaja on esimerkki.

KUVIO 2. Management- ja leadership-käsitteiden painopiste-erot (Kotter 1990; Juuti 2004).

Nykykäsityksen mukaan ei ole olemassa yhtä ainoaa parasta johtamisoppia ja -tapaa (esim. Telaranta 1999; Sinkkonen & Taskinen 2005; Heikka 2008). Hyvä johtaminen on selkeää ihmisten ja toiminnan johtamista (Simoila 1999a; Laaksonen ym. 2005). Usein johtamistyön luontevana perustana nähdään organisaation perustehtävä (esim. Järvinen 2006). Kun perustehtävä on sisäistetty, asioihin puuttumisen tarve vähenee ja toiminnan priorisointi helpottuu. Tässä tehtävässä häneltä odotetaan päätöksiä ja ratkaisuja. Hyvä johtaja on siis pätevä omalla substanssialueellaan, minkä lisäksi hän omaa monipuolisen valikoiman henkilökohtaisia johtamisominaisuuksia (mm. Juuti 2004; Nikkilä & Paasivaara 2007).

Johtajien henkilökohtaisten ominaisuuksien yhteyksiä heidän menestymiseensä johtajina on kartoitettu erilaisten piirreteorioiden puitteissa. Yleispäteviä menestyspiirteitä ei ole löydetty. Northousen (2001) mukaan menestyviä johtajia yhdistää kuitenkin älykkyys, itseluottamus, päättäväisyys, rehellisyys ja sosiaalisuus. McLellandin 1970-luvulla johtamisessa tutkimuksissa todettiin menestyvien johtajien ominaisuuksiksi muun muassa päämäärähakuisuus, toiminnallisuus, käsitteellisyys ja diagnostiset kyvyt. Menestyvillä johtajilla oli myös muihin johtajiin verrattuna realistinen kuva itsestä, vahva itsetunto ja hyvät sosiaaliset taidot (mm. Heikka 2008, 44). Johtajuus muodostuu paljolti siitä, millaisesta tehtävästä on kyse ja millaisia ominaisuuksia esimerkiksi ryhmän tai tiimin jäsenillä on ja kuka tuo esille johtajuutta (Shackleton & Wale 2004, 280).

Kokonaan johtajuuden tarkastelua piirre- ja ominaisuusnäkökulmasta ei ole viime vuosikymmenikään hylätty (Kirkpatrick & Locke 1991). Shackleton & Wale (2004) viittaavat Houseen ja Baetzeaan (1979), joiden mielestä johtamistyön luonteesta johtuen on tärkeää, että johtajalla on sosiaalista kyvykkyyttä, tarve saada valtaa ja saavuttaa tuloksia. Tähän voitaneen lisätä myös halu ja motivaatio toimia johtajana. Ilman niitä lähijohtaja ei voi innostaa muitakaan työntekijöitä saavuttamaan asetettuja tavoitteita.

Selvää eroa tehokkaiden ja tehottomien johtajien välillä ei ole pystytty osoittamaan. Sitä vastoin johtajan tavalla toimia ja käyttäytyä tietyissä tilanteissa on havaittu olevan merkitystä toiminnan tuloksellisuudelle ja työntekijöiden tyytyväisyydelle. Menestykselliset ja tehokkaat johtajat näyttävät olevan työntekijäkeskeisiä ja tehottomat johtajat työkeskeisiä eli ovat huolissaan vain siitä, kuinka tehtävät tulevat suoritetuiksi. (Shackleton & Wale 2004, 281.) Eräiden tutkimusten mukaan demokraattinen johtamistapa on yhteydessä työtyytyväi-

syyteen, mutta minkään erityisen johtamistavan ei kuitenkaan havaittu olevan yhteydessä tuloksellisuuteen (mm. Juuti 2006b; Heikka 2008).

Johtajan reaktioiden ja toiminnan on todettu vaihtelevan eri tilanteissa. Lisäksi johtajuuteen kuuluu aina monia rooleja. Siten hyvää johtamista tulee tarkastella enemmänkin yksilöllisenä ja tilannesidonnaisena toimintana. Kontingenssiteorialle perustuva tilannejohtamisen suuntaus oli Suomessakin tunnettu johtamisoppi (esim. Kasvio 1990, 37–43). Tilannejohtamisessa sovelletaan johtaja-alailanteissa joko ohjeita antavaa tai delegoivaa johtamistyyliä sen mukaan, kuinka haastavasta tehtävästä on kyse ja millainen on vastaavasti alaisen ”kypsyys” ja motivaatiotaso.

Empiiriset tutkimukset eivät ole kuitenkaan tukeneet kontingenssiteorialle perustuvia tilannejohtamismalleja (Shackleton & Wale 2004, 285.). Sen sijaan johtajan päätöksentekomalli, jonka Vroom ja Yetton (1973) aikoinaan esittivät, on osoittautunut hyödylliseksi johtamiselle nykyisinkin. Tämän mallin mukaan johtajat tavallisesti valitsevat yhden metodeista tehdessään päätöksiä:

1. Tee päätös yksin oman tiedon varassa kysymättä muilta.
2. Etsi tietoa yhdeltä tai useammalta alaiselta, ja tee sitten päätös yksin.
3. Konsultoi valikoiduilta yksilöiltä ja etsi tietoa, mutta et ratkaisuja, vaan tee päätös silti yksin.
4. Konsultoi koko ryhmää tai tiimiä yhdessä käyttäen heitä konsultteina, mutta loitonna heidät lopullisesta päätöksenteosta.
5. Jaa ongelmat koko ryhmän tai tiimin kanssa ja päättä heidän kanssaan, mitä tehdään.

Onnistunut johtaminen ei riipu kuitenkaan pelkästään johtajasta, eikä hyväkään johtaja välttämättä onnistu haasteellisessa ympäristössä. Viime aikoina onkin nostettu esille alaitaidot ja alaisten kypsyystaso (mm. Keskinen 2005)⁸. Johtamisen onnistumiseen vaikuttaa koko henkilöstön valmiudet ja asennoituminen. Mitä kypsempi työntekijä, sitä vähemmän hän tarvitsee johdon ohjausta ja puuttumista (Juuti 1995; 2006b).

Organisaation tuloksellisuus ja menestys eivät synny vain osaavan johdon aikaansaannoksena. Johtamiseen sekä organisaation toimintaan ja tehokkuuteen

8 Alaistaidot-käsitettä on kritisoitu siitä, että se viittaa merkitykseltään liiaksi perinteiseen asetelmaan, jossa esimies on ikään kuin yläpositiossa työntekijöihin (alaisiin) nähden. Siksi monet työyhteisökonsultit haluaisivat puhua mieluummin alaitaitojen sijasta työyhteisötaitoista.

vaikuttavat monet tekijät. Kerr ja Jermier (1978) mainitsevat johtamiseen ja johtajuuteen myötävaikuttavina tekijöitä muun muassa työntekijöiden kyvykkyyden, työkokemuksen, koulutuksen, ammatillisen orientaation, tehtävien selkeyden, tehtävien vastaanottavuuden ja palautehakuisuuden. Organisaatioon liittyvistä tekijöistä he mainitsevat organisaation virallisen rakenteen, asiantuntijoiden saatavuuden, ryhmien koheesion sekä ryhmien ja johdon fyysisen etäisyyden.

Sydänmaanlakka (2009, 20) kuvaa menneeseen maailmaan liittyvän johtajuuden kolmen k:n periaatteena. Hänen mukaan hyvä johtaja osasi käskää, kontrolloida ja tarvittaessa korjata. Nykyisessä maailmassa johtajuus rakentuu paremminkin kolmen i:n periaatteelle. Sen mukaan hyvä johtaja osaa innostua, innostaa ja innovoida. Hyvä johtaminen on yhteistoiminnan organisoimista tavoitteiden saavuttamiseksi.

Nykyisen johtamisajattelun mukaisesti johtaminen edellyttää siis monipuolista työyhteisöä kokoavaa ja motivoivaa toimintaa, sillä henkilöstöä pidetään yleensä merkittävänä osana palveluorganisaatioiden toimintaa ja arvoja. Näin on myös sosiaali- ja terveysalalla. Esimerkiksi Laaksonen ym. (2005) painottavat henkilöstön osallistamisen periaatetta. Se tarkoittaa työntekijöiden oikeudenmukaista ja tasapuolista kohtelua ja tehtävien riittävää delegointia. Delegointi on tapa osoittaa luottamusta työntekijöille, ja sen avulla voidaan innostaa, motivoida ja kannustaa heitä työssä kehittymisessä. Lähellä osallistavaa johtamista on jaetun johtamisen periaate (mm. Ropo ym. 2005; Viitanen ym. 2007). Sillä pyritään luomaan organisaatiossa sellaisia toiminnallisia rakenteita, jotka tukevat tavoitteisiin pyrkivää ja rationaalista puolta ihmisissä (Lönnqvist 2000, 42). Vuoren (2005c, 20) mukaan esimerkiksi asiantuntijoita ei voi 'johtaa', vaan pikemminkin johtajan ja asiantuntijan välille olisi synnyttävä eräänlainen "sopimus johtajuudesta", johon molempien osapuolten on järkevä sitoutua.

3 LÄHIJOHTAJANA SOSIAALI- JA TERVEYSPALVELUISSA

3.1 LÄHIJOHTAJAN ASEMA ORGANISAATIOSSA

Lähijohtaja johtaa omaa työyksikköä, jossa voi olla muutamasta muutamaankymmeneen työntekijää (Laaksonen ym. 2005). Hän on käytännön ja arjen toiminnan johtaja organisaatiossa. (Nikkilä & Paasivaara 2007). Isosaari (2006) määrittelee puolestaan lähijohtajan työntekijäksi, jonka alapuolella on vähintään yksi hierarkkinen taso. Lähijohtajan vastuulla oleva yksikkö on yleensä toiminnan etulinjassa, jossa kohdataan päivittäin organisaation työntekijät ja sen asiakkaat omine avuntarpeineen (Miettinen 2005, 263).

Simoila (1999b, 10) huomauttaa, että terveydenhuolto sisältää paljon sellaista asiantuntijaorganisaation toimintaa, joka perustuu toisaalta erikoistumiselle ja toisaalta tiimityölle. Esimerkiksi sairaalan sisällä vallitsee monenlaisia organisaatio-, ammatti-, tiimi- ja muita alakulttuureja, joihin liittyy erisältöisiä vuorovaikutusverkostoja. Vuori (2005c) puhuu monimuotoisista eli hybrideistä organisaatioista. Tällaisia sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten muodostamia pienorganisaatioita syntyy yksityisten ja julkisten palveluntarjoajien yhteistyönä, ja ne voivat olla perinteisiä organisaatioita joustavampia. Monet sosiaali- ja terveysalan lähijohtajat johtavatkin nykyisin pieniä, hajautettuja, toisistaan riippuvaisia erikoistuneita yksiköitä (Miettinen 2005, 263)⁹.

Lähijohtaja toimii yleensä yksikkönsä työntekijä- ja asiakasrajapinnan keskiössä. Lähijohtaja on ikään kuin ”puun ja kuoren välissä”, koska hän vastaa asiakkaiden tarpeisiin ja välittää työntekijöiden mielipiteitä eteenpäin organisaatiossa (Viitanen & Lehto 2005, 127; Isosaari 2006). Lähijohtajan työ on siten monella tapaa ”rajalla olemista”. Nivalan (2006, 130) mukaan lähijohtaja

9 Ei ole harvinaista, että lähijohtajan tiimissä voi olla korkeammin koulutettuja asiantuntijoita kuin hän itse on. Tämä asetelma voi tuoda joskus jännitteitä tiimin yhteistoimintaan ja jäsenten suhteisiin, elleivät tiimin jäsenet lähijohtajan johdolla kykene tuottamaan tehtävässä tai työssä tarvittavaa asiantuntijuutta yhteisöllisesti. Lähijohtajan tuleekin tiimissä tiedostaa oma vastuunsa yhteistyösuhteiden ylläpitäjänä (mm. Isoherranen 2002, 146–147; Uusitalo 2000, 85–86).

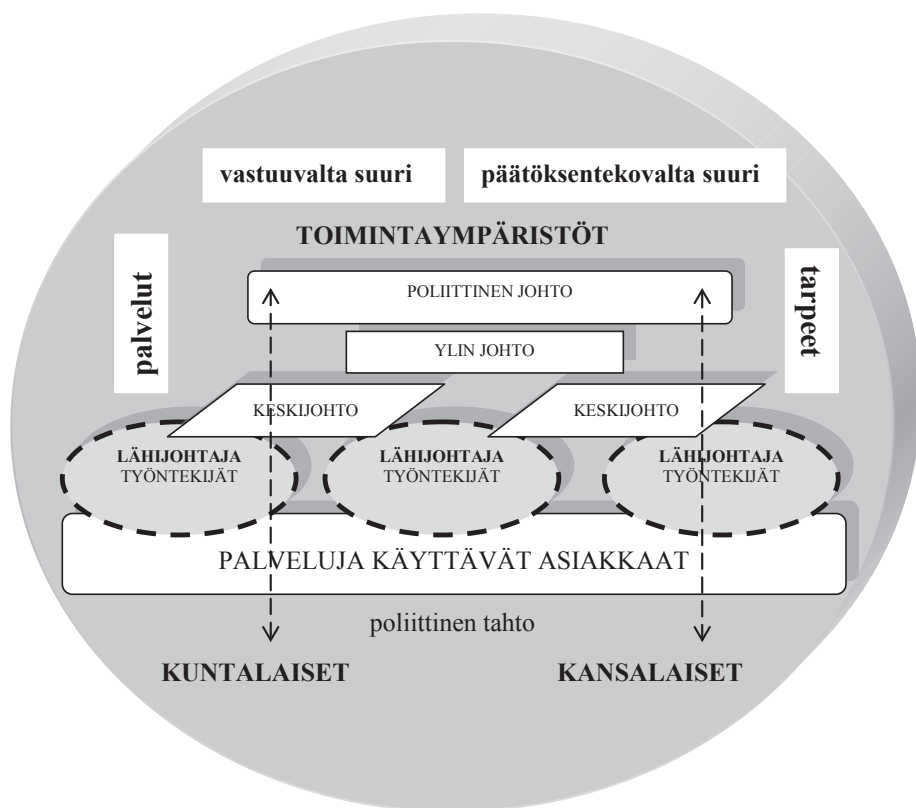
toimiikin ”vastuualueensa ulkopoliitiikan hoitajana huolehtien samalla vastuualueensa sisäpolitiikasta”.

Edellisen perusteella lähijohtaja työskentelee linkkinä ylemmän johdon näkemysten ja työntekijöiden jokapäiväisen työn välillä (Nikkilä & Paasivaara 2007). Organisaation missiot, visiot ja strategiat muuttuvat lähijohtamisessa käytännön toiminnaksi yhteistyössä henkilöstön kanssa. Lähijohtaja on siis varsin keskeinen henkilö ylemmän johdon tahdon jalkauttamisessa käytännöksi. Tavallista näissä tilanteissa on, että asetetut tavoitteet pysyvät tavoitteina ja käytäntö tulee perässä. Tällöin lähijohtajien tehtäväksi voi jäädä syntyneen kuilun täyttäminen sekä tilanteen tulkinta mahdollisimman toimivaksi puolin ja toisin (Viitanen & Lehto 2005, 127; Ollila 2006).

Lähijohtajaan kohdistuvia haasteita lisää se, että hänen tulisi säilyttää harkittu etäisyys ja objektiivisuus eri työntekijäryhmiin. Kyse on ammatillisen välimatkan säätelystä. Hänen yhtenä tehtävänä onkin muodostaa käsitys kokonaisuudesta, eikä hän voi sitoutua liaksi työyhteisön sisäisiin ryhmäprosesseihin (Lönnqvist 2000, 50). Tätä taustaa vasten on ymmärrettävää, että monissa tilanteissa lähijohtajat ovat melko yksin ja toimivat oman kokemuksensa perusteella.

Kuviossa 3 paikantuu lähijohtajan asema sosiaali- ja terveyspalveluja tuottavissa organisaatioissa. Edellä esitettyä on syytä täydentää toimintaympäristöllä, joka on ollut muutoksessa 1990-luvulta lähtien. Muutokset ovat voimistuneet erityisesti 2000-luvun ensimmäisellä vuosikymmenellä, ja tämä suunta näytetään jatkuvan. Ainoa pysyvä on tällä hetkellä jatkuva muutos, joka tapahtuu toimintaympäristön, organisaatioiden ja niiden eri tasojen välillä sekä asiakaskunnassa.¹⁰

10 Uudentyyppinen johtajuus läpäisee organisaatiot niin vertikaalisesti kuin horisontaalisesti, ja se paikantuu virallisiin asemiin aikaisempaa ohuemmin. Suunta näyttäisi ainakin johtamis- ja organisaatiokirjallisuuden perusteella olevan tämän tyyppinen, mutta etenkin 2010-luvun taitteessa taloudellinen lama luo vähemmän edellytyksiä ja liikkumatilaa uudentyyppiselle johtajuudelle. Tästä esimerkkinä käyköön priorisointikeskustelu, informaatio-ohjauksen muuttuminen tiukaksi taloudelliseksi ohjaukseksi sekä kuntien yhdistämishankkeissa lähijohtajien, työntekijöiden ja asiakkaiden mielipiteiden ohittaminen päätöksenteossa.



KUVIO 3. Lähijohtajan organisatorinen asema sosiaali- ja terveystalveluissa.

Sosiaalialalla lähijohtajan vastuulla on esimerkiksi palveluyksikkö, vanhainkoti, palveluasuntola, päiväkotii, kuntoutusyksikkö tai oman toimialan asiantuntijoista koostuva tiimi. Hänen tehtävänimikkeinään voi olla johtava sosiaalityöntekijä, yksikön esimies, osastonhoitaja, palveluohjaaja tai johtaja. Päivähoidossa lähijohtajia ovat päiväkodin johtajat, varhaiskasvatusyksikön johtajat, perhepäivähoidon ohjaajat, kuntoutusyksiköissä puolestaan vastaava ohjaajat tai toimintaterapeutit. Sosiaalipalvelujen tuottajina on runsaasti kolmannen sektorin toimijoita, joissa lähijohtajien vastuualueeseen voi sisältyä asiakastyön lisäksi hallinnollista työtä. Kaiken kaikkiaan nimikkeistö on melko kirjava ja vaihtelee kunnittain.

Sairaaloissa ja terveyskeskuksissa lähijohtajat johtavat työyksikköä, joita ovat muun muassa vuodeosasto, poliklinikka, operatiivinen yksikkö ja tutkimus-

yksikkö (Viitanen & Lehto 2005). Heidän tehtävänimikkeenään on useimmiten osastonhoitaja tai apulaisosastonhoitaja.¹¹ Lähijohtajia toimii myös yksityisiä terveyspalveluja tuottavissa lääkärikeskuksissa, hammaslääkäriasemilla sekä kuntoutus- ja fysioterapiapalveluissa. Julkisen sektorin organisaatioissa on edellä mainittujen yksikköjen yhteydessä lisäksi tukipalveluyksiköjä, muun muassa ateriapalvelut, välinehuolto, laboratoriopalvelut, kuntoutus ja fysioterapia sekä IT-yksikkö, joista vastaavat henkilöt työskentelevät johtotehtävissä.

3.2 TYÖNKUVA JA TEHTÄVÄT

Lähijohtajan työhön liittyvää keskustelua on käyty melko pitkään hoitotieteissä (mm. Talaranta 1999; Vuori 2005b; Surakka 2006). Huomiota on kiinnitetty aikaisempaa enemmän myös toimintaympäristöjen erilaisuuteen perusterveydenhuollossa ja erikoissairaanhoidossa. Tähän liittyen johtamista, johtamisen ympäristöjä ja työn ehtoja on selvitetty erityisesti ylemmän ja keski-johdon näkökulmasta (mm. Forma & Väänänen 2004; Nikkilä & Paasivaara 2007; Viitanen ym. 2007). Viime vuosina on korostunut työn vaatimuksiin ja johtajan kompetenssiin (kyvykkyys) liittyvä näkökulma (esim. Sinkkonen & Taskinen 2002; Tampus-Jarvala ym. 2005).

Lähijohtajan vastuulla on yleensä yksikön päivittäisen toiminnan johtaminen yhteistyössä erilaisten sidosryhmien kanssa. Isosaari (2006, 48) vertaakin lähijohtajaa kapellimestariin, koska lähijohtajan tehtävä on koota eri palvelut mielekkääksi kokonaisuudeksi, jossa on otettava huomioon asiakkaiden tarpeet, henkilöstö ja sen osaaminen. Tämän hänen on lisäksi vielä huomioitava organisaation linjaukset ja erilaiset säädökset, jotka ohjaavat esimerkiksi päätöksentekoa. Lähijohtajan tehtäväkuva on siis laaja. Tyypillisesti häneen kohdistuu paljon odotuksia ja vaatimuksia sekä organisaation johdon että henkilöstön taholta (Laaksonen ym. 2005, 3).

Lähijohtajien tehtäviin kuuluu harvoin strategioiden suunnitteluun ja määrittelyyn liittyvä työ, mutta heidän on tiedettävä näistä ja saatava ne toteutumaan yhdessä työntekijöiden kanssa asiakastyössä. Näin lähijohtajat ovat vastuussa sekä lyhyen että pitkän aikavälin suoritustavoitteiden saavuttamisesta omissa yksiköissään. (Miettinen 2005, 263.)

11 Myös osastonlääkärit toimivat lähijohtajina, mutta heidän asemaansa ja työtään ei tässä yhteydessä käsitellä.



KUVIO 4. Lähijohtamisen työalueita (mukaillen Laaksonen ym. 2005, 73).

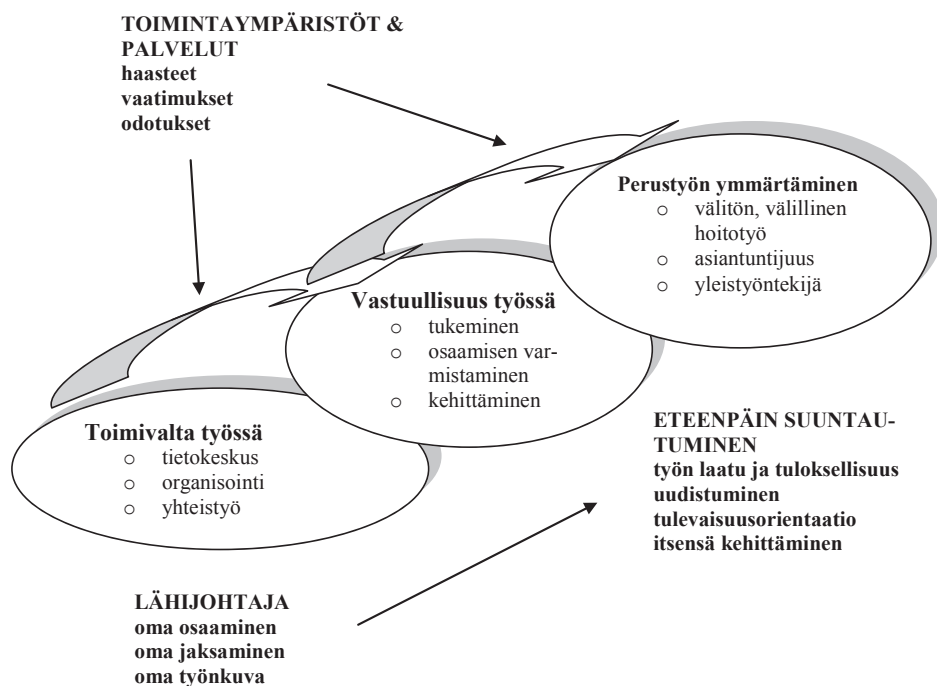
Lähijohtajan tehtävistä ei ole olemassa yksiselitteisiä luetteloja tai toimenkuvia, vaan ne vaihtelevat yksikön koon ja palvelumuodon mukaan. Esimerkiksi kuviossa 4 lähijohtajan työalueita ovat päätöksenteko vallan ja vastuiden näkökulmasta, henkilöstöhallinnolliset asiat, työn suunnittelu ja valvonta sekä talouteen liittyvät tehtävät.

Lähijohtajien työalueet voidaan myös jakaa asioiden johtamiseen, henkilöstöjohtamiseen sekä asiakas- ja potilastyöhön (Viitanen ym. 2007, 20–21). Asioiden johtamisen alueelle kuuluvat erilaisiin kehityshankkeisiin osallistuminen, palaverit ja raportointi. Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan laajemmin ottaen kaikkea sellaista johtajan työtä, jossa huomioidaan henkilöstön työhyvinvointi, osaamisen ylläpito, sen hyödyntäminen ja kehittäminen, kannustaminen, johdon ja alaisten suhteiden ylläpito ja verkostoituminen (Nikkilä & Paasivaara 2007, 73–75). Asiakas- ja potilastyö sisältää suorien asiakaskontaktien ohella näihin liittyvien hoitosuunnitelmien ja raporttien laatimista siltä osin kuin ne kuuluvat lähijohtajan tehtäviin.

Isosaari (2006, 46) viittaa Mintzbergin (1980) esittämiin ajatuksiin, joiden mukaan lähijohtaminen on luonteeltaan lyhyttempoista, vaihtelevaa ja sirpaloitunutta. Sille ovat leimallisia jatkuvat keskeytykset, koska työssä etusija on välittömällä toimenpiteillä ja työprosessien sujuvuudella. Lähijohtamisessa korostuvat ristiriitojen ja häiriöiden käsittelijän ja neuvottelijan roolit. Tämän ohella lähijohtajien tulisi myös tukea muun henkilökunnan hyvinvointia ja osaamista (Aarva 2009, 89). Heidän tulisi kaiken muun ohella luoda työyhteisön kulttuuria, joka mahdollistaa palvelun käyttäjän, henkilökunnan hyvinvoinnin, osallistavan päätöksenteon ja ammatillisen kehittymisen (Paasivaara ym. 2008, 60).

Lähijohtajien työnkuvia ei ole siis määritetty kovin tarkasti. Ne muotoutuvat yhtäläillä organisaation tavoitteiden ja johtamiskäytäntöjen kuin henkilökoh- taisen koulutuksen ja kokemuksen myötä. Suuntauksena sosiaali- ja terveys- alalla on, että kirjoitettujen toimenkuvien merkitys vähenee ja moniosaajuu- den ja monipuolisuuden arvostus kasvaa (Viitanen & Lehto 2005, 119–120). Nykyajan organisaatioissa johtaja pystyy harvoin päättämään asioista yksin (Laaksonen ym. 2005, 74). Perustehtävään liittyvissä asioissa ja ratkaisuissa lähijohtaja on valintoja tehdessään melko itsenäinen (Nikkilä & Paasivaara 2007, 30). Sairaaloissa, joissa keskusjohdon perinne on vahva, lähijohtajan työskentelyn vapausaste on melko pieni (Viitanen & Lehto 2005, 117). Orga- nisaation toimintapolitiikan luomisessa he ovat mukana lähinnä tiedonvälittä- jän roolissa (Isosaari 2006, 48).

Lähijohtajat ovat kuitenkin avainhenkilöitä monissa omaa yksikköään koske- vissa asioissa. Tällöin heillä on mahdollisuus käyttää valtaa esimerkiksi tiedon- kulussa ja henkilöstön keskinäisen vuorovaikutuksen säätelyssä (Isosaari 2006, 48). Laaksonen ym. (2005) korostavat, että lähijohtajalla on asemansa myö- tä aina vastuuta, jota hän ei voi jakaa pois. Hän on tämän vallan vuoksi aina työntekijöiden silmissä myös auktoriteetti, halusipa hän sitä tai ei (kuvio 5).



KUVIO 5. Lähijohtajan tehtävät ja työnkuva (mukaillen Surakka 2006, 137).

Kelpoisuusehdot lähijohtajan tehtäviin vaihtelevat aloittain. Sosiaalihuollossa lähijohtajien kelpoisuuksissa on painotettu enemmän koulutusastetta kuin oppialaa, ja kelpoisuus on toistaiseksi eniten sidoksissa substanssiosaamiseen (Oulasvirta ym. 2002, 7). Yleensä lähijohtajan tehtävissä toimii sosiaali- ja terveydenhuollon opistotasaisen tutkinnon tai soveltuvan korkeakoulututkinnon suorittanut henkilö. Sen sijaan sosiaalityöntekijän tutkinto on nykyisin ylempi korkeakoulututkinto, ja se vaaditaan myös sosiaalityön lähijohtajilta (Sinkkonen-Tolppi & Viitanen 2005). Terveydenhuollon ammattirakenne on erikoistuneempi, ja siinä huomiota kiinnitetään sekä tutkinnon alaan että asteeseen. Esimerkiksi osastonhoitajalta vaaditaan nykyisin yleensä ylempää korkeakoulututkintoa. Nykyinen suuntaus sosiaali- ja terveysalalla kaiken kaikkiaan on, että lähijohtajalta vaaditaan tehtävän hoitamiseen vähintään soveltuva korkeakoulututkinto, mutta varsin usein myös ylempi korkeakoulututkinto (myös Korkeakoulututkintojen viitekehys ...2005).

Lähijohtajien urakehitys on muuttumassa. Aiemmin tavallisesti esimieheksi siirryttiin, hakeuduttiin tai jopa ajauduttiin saman yksikön sisältä. Siksi oli luonnollista, että johtotehtäviin noustiin melko korkealla iällä. (Telaranta 1999, 10). Viitasen ym. (2007, 29) mukaan lähijohtajaksi päädytään sijaisuuksien ja urakierron kautta, mutta myös asiantuntijuuden ja aktiivisen itsensä markkinoinnin avulla. Nykyisin lähijohtajien rekrytoinnissa noudatetaan paljolti avointa hakumenettelyä, jossa painotetaan työkokemuksen ohella hakijan muodollista pätevyyttä. Näyttää siltä, että suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle lähijohtajaksi hakeutuu entistä nuorempia ja koulutetumpia henkilöitä.

3.3 LÄHIJOHTAJAN ROOLEJA

Lähijohtaja on rooli, joka omaksutaan ja opitaan. Lähijohtajaa ei ole olemassa ilman yhtä tai useampaa alaista eikä ilman toisia rooleja (Burr 2004, 76–77). Asemansa vuoksi lähijohtajaan kohdistuu odotuksia monelta suunnalta. Näitä odotuksia ilmentävät hänen omat näkemyksensä rooleista ja työyhteisön muiden jäsenten häneen liittämät rooliodotukset. Työyhteisössä lähijohtajaa voidaan pitää esimerkiksi asiantuntijana, organisaattorina tai jopa äitihahmona (Juuti 1995; 2006a). Roolit voivat olla virallisia ja toimenkuvaan suoraan liittyviä, mutta jokaisessa organisaatiossa on myös epävirallisia rooleja. Tällaisia ovat esimerkiksi ”hauskuttajan”, ”vastarannan kiisken” tai työyhteisön ”tapahtumien tulkitsijan” roolit. Lähijohtajan suoriutumisen kannalta tärkeää on erilaisten roolien ja tilanteiden tunnistaminen sekä kyky toimia niihin sopivalla tavalla.¹² Esimerkiksi päätöksentekijän roolissa hänen pitää toimia päättävästi, kun taas kuuntelijan ja ymmärtäjän roolissa hän menestyy parhaiten kohtaamiseen ja arvostamiseen perustuvalla toiminnalla.

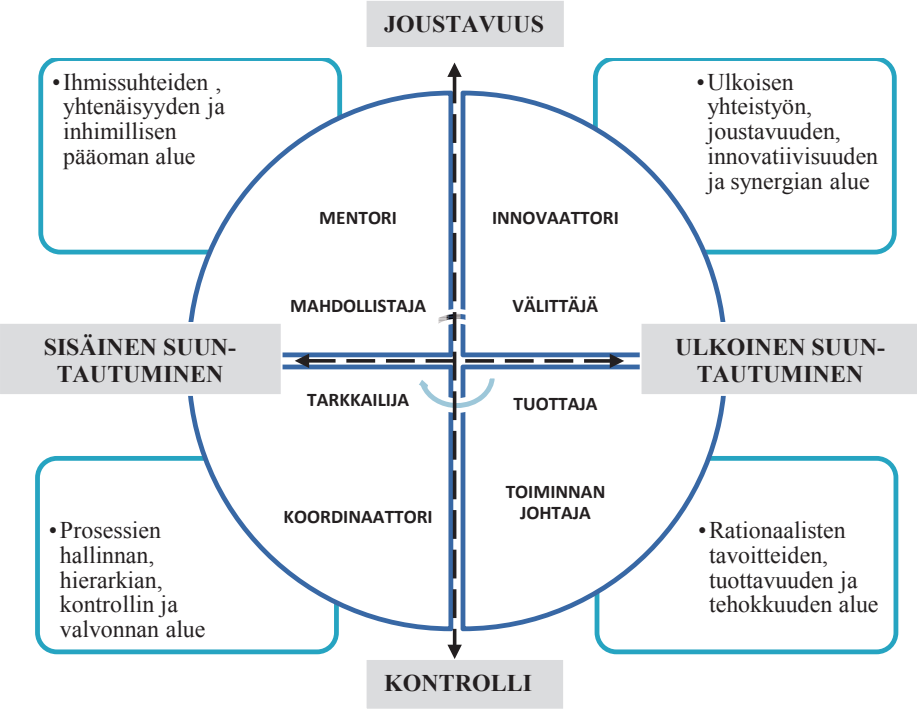
Yleisesti ottaen voidaan todeta, että lähijohtaja onnistuu parhaiten silloin, kun tilanteet ja roolit suunnitellaan sellaisiksi, että ihmiset voivat olla aitoja ja tuoda niihin omat kokemuksensa ja tietonsa. Kypsässä, aikuismaisessa työkulttuurissa pyritään yhdessä kohtaamaan haasteellisetkin tilanteet ja jakamaan aito informaatio kaikille sekä arvostamaan erilaisia mielipiteitä ja näkökulmia.

12 Tilanteen määrittely on yksi symbolisen interaktionismin keskeisiä termejä. Ihmisiltä odotetaan tilanteen mukaista käyttäytymistä ja toisaalta tilanteen määrittely tuottaa odotetun mukaista sosiaalista käyttäytymistä (mm. kokoustilanne). Jokainen tilanne on kuitenkin sosiaalisesti muotoutunut tapahtuma, jossa roolit voivat vaihdella ja muuttua toisiksikin (Burr 2004, 77–79).

Keskustelemalla ja asioita reflektoimalla opitaan myös keskustelemaan ja toimimaan yhteisöllisesti.

On tärkeää, että lähijohtaja ymmärtää roolinsa myös työyhteisön kehittäjänä. Aikuismaisella, oppivalla ja valtuuttavalla työskulttuurilla hän pystyy lisäämään työyhteisöön osaamista ja inhimillistä energiaa kontrolloinnin sijaan. Näin voidaan ajatella, että sekä inhimilliset resurssit että onnistumisen mahdollisuudet lisääntyvät koko organisaatiossa (mm. Juuti 1998, 120–121; 2001.)

Mintzbergin (1980) ja Quinnin (1988) rooliteorioihin ja -tutkimuksiin perustavassa mallissa pääulottuvuuksina ovat johtajan taipuvuus joko kontrolliin tai joustavuuteen sekä toisaalta hänen suuntautuminen joko sisäisten prosessien tai ulkoisten prosessien hoitamiseen (myös Niiranen 1995). Malli ei oleta, että johtaja suuntautuisi aina samalla tavalla, koska tilanteet voivat olla erilaisia. Mintzbergin (1980) ja Quinnin (1988) tutkimuksissa johtajat olivat kuitenkin suhteellisen pysyvästi orientoituneet edellä mainituissa pääulottuvuuksissa.



KUVIO 6. Johtamisen tilannerooleja (mukaillen Quinn 1988).

Quinn (1988) laati listan johtajan rooleista ja teki sen perusteella laajan kyselyn. Vastauksissa korostuivat kuvion esittämät kaksi pääulottuvuutta eli se miten paljon johtaja suuntautuu organisaation sisäpuolelle ja toisaalta miten paljon hän pitää yhteyttä organisaationsa ulkopuolelle. Toinen pääulottuvuus liittyy siihen, miten kontrolloiva tai joustava johtajan toimintatapa on. Näistä ulottuvuuksista muodostuu mallin neljä aluetta. Quinn (1988) korostaa, että hyvän johtajan tulisi hallita ainakin jossain määrin kaikki alueet.

Quinn (1988) jakoi kunkin alueen rooleittain kahteen osaan ja päätyi näin kahdeksaan johtamisrooliin, jotka hänen näkemyksensä mukaan kuuluvat jokaisen johtajan työhön. Mahdollistajan rooli edistää ja rohkaisee tiimityötä ja sisäistä eheyttä. Mentori on avulias ja helposti lähestyttävä ja kiinnostunut työntekijöiden henkilökohtaisesta kehityksestä. Innovaattorin rooli on olla luova ja mahdollistaa uusien tapojen kokeilua ja toimintatapojen muutosta organisaatiossa. Välittäjän roolissa luodaan organisaatiosta kuvaa sen ulkopuolelle sekä hankitaan sille hyväksyntää ja resursseja.

Tuottajan rooli liittyy organisaatiolta toivottujen suoritteiden johtamiseen ja aikaansaamiseen. Samantapainen on toiminnan johtajan rooli, jossa korostuvat tavoitteiden asettaminen toiminnalle ja tulosten mittaaminen. Koordinaattorin rooliin sisältyy asioita, joita yleensä mielletään henkilöstöjohtamiseen kuuluvaksi, kuten henkilöstön voimavarojen mitoittaminen ja suuntaaminen sekä työskentelyolosuhteista huolehtiminen. Tarkkailijan roolissa varmistetaan suoritusten laatua ja raportoidaan johdolle siitä.¹³

3.4 LÄHIJOHTAMISESSA TARVITTAVA OSAAMINEN JA KYVYKKYYS

Ammatillista osaamista määrittäviä termejä ovat ammattitaito, kvalifikaatiot ja kompetenssit. Näitä käsitteitä käytetään kirjallisuudessa melko kirjavasti, mutta voidaan sanoa, että kvalifikaatiot ja kompetenssit kuvaavat toisaalta henkilökohtaisia kykyjä ja ominaisuuksia, mutta toisaalta kykyä ja valmiutta suorittaa erisisältöisissä työtehtävissä (esim. Ruohotie & Honka 2003; Tutkintojen ja muun osaamisen... 2009). Kompetenssi (kyvykkyys; myös pätevyys) käsit-

13 Esimerkiksi osastonhoitajien on tutkimusten perusteella luonnehdittu toimivan asiantuntijan, valmentajan, markkinoijan, asiakkaan puolestapuhujan, imagon tekijän ja taloushallinnon ymmärtäjän rooleissa (Sinkkonen 1994; Kinnunen ja Vuori 1999; Viitanen & Lehto 2005). Aarva (2009, 198–200) löysi tutkimuksensa tuottajan, johtajan, valvojan, opastajan, koordinoijan ja uudistajan roolit.

teenä on sikäli käyttökelpoinen, että sillä tarkoitetaan tietyn toimenkuvan ja sitä hoitavan henkilön osaamisen yhteensopivuutta. Kompetenssi ilmentää siis osaamista ja onnistumista tietyissä työtehtävissä muuttuvissa toimintaympäristöissä (mm. Peltari 1997; Salonen 2002; Ruohotie 2004; Heikka 2008).

Kompetenssiajattelu ja sen myötä toimintaympäristösidonnainen (kontekstuaalinen) osaaminen on tulossa yhä enemmän myös ammatillisen koulutuksen pohjaksi. Kompetenssien ja ammatillisen osaamisen alueista ja painotuksista esiintyy paljon erilaisia näkemyksiä. Pitkään vallalla ollut näkemys ammatillisesta osaamisesta nimenomaan työ- ja tehtäväspesifinä hallintana on väistymässä. Näyttää siltä, että ammatillisten toimintaympäristöjen nopeahko muuttuminen ja monimuotoistuminen ovat lisäämässä niin sanotun yliammatillisen osaamisen painoarvoa.

Yliammatillisuuden sisältö ja merkitys ovat keskeisiä ammatillisen kasvun tutkimuksessa ja keskustelussa, eikä vähiten siksi, että koulutusorganisaatioiden yhtenä tehtävänä on kouluttaa ammattilaisia muuttuviin työympäristöihin. Ruohotie ja Honka (2003) näkevät yliammatilliset kompetenssit merkittävinä juuri siksi, että ne edistävät monien tärkeiden tavoitteiden saavuttamista, erilaisten tehtävien hallintaa ja uusissa tilanteissa toimimista. Ne kuuluvat myös 2000-luvun ammatilliseen ydinosaamiseen. Hamelin ja Pralahadin (1994) mukaansa ydinosaamiseen kuuluu työhön liittyvä *perusosaaminen*, kilpailuetua tuova *ydinosaaminen* sekä näitä yhdistävät *metataidot*.

Eteläpelto ja Tynjälä (1999) sekä Stenström (2004) ovat tutkineet ja määrittäneet asiantuntijuuteen kasvamista ja siihen liittyviä kompetensseja. Heidän mukaansa asiantuntijuuteen kuuluu ensinnäkin *formaalia* osaamista eli teoreettisen ja koulutuksen kautta omaksuttavaa tietoa ja osaamista. Asiantuntijuus on heidän mukaansa yhä enemmän luonteeltaan *informaalialla* eli käytännöllisen, tilannekohtaisen ja hiljaisen tiedon ja osaamisen hallintaa. Näiden alueiden ohella asiantuntijan kompetenssi rakentuu enenevässä määrin erityyppisen *itsesäätelyn* (self regulation) kautta. Itsesäätelyllä he tarkoittavat kykyä tunnistaa ja arvioida omia ajatusprosessejaan ja vaikuttaa omaan käyttäytymiseensä eri tilanteissa. Lähellä edellistä on Ruohotien (2002) jäsenitys asiantuntijan taitoprofiliksi. Hänen mukaansa asiantuntijan taitoprofiiliin muodostuu *ammattispesifeistä taidoista*, *yleisistä työelämävalmiuksista* ja *ammatillista kehittymistä edistävistä itsesäätelyvalmiuksista*.

Kattavan yliammatillisen kompetenssiluokittelun on amerikkalaisten Everstin, Rushin ja Berdrowin (1998) jäsentelyn pohjalta Suomessa tehnyt Pekka

Ruohotie (2002). Alkuperäisen luokittelun tavoitteena oli määrittää sellaisia kompetensseja, jotka edistävät elinikäistä oppimista ja menestymistä erityyppisissä töissä ja erilaisissa ammateissa. Luokittelussa keskeisiksi yliammatillisiksi kompetensseiksi määrittyivät *oman toiminnan hallinta, kommunikointitaito, ihmisten ja tehtävien johtaminen sekä innovatiivisuus ja muutosten johtaminen*. Niitä voidaan pitää yleisinä työelämävalmiuksina.

Laaksonen ym. (2005) ovat soveltaneet kyseisiä yliammatillisia kompetensseja terveydenhuollon johtamistehtäviin. Mukaan on lisätty vielä viides alue, eli liiketoiminnan johtaminen. Kompetenssit on esitetty tarkemmin seuraavassa kuviossa.

Kompetenssi	Sisältö
Oman toiminnan hallinta	• oppimisen taito • organisoinnin ja ajanhallinnan kyky • henkilökohtaiset vahvuudet • ongelmanratkaisutaito • kasvuhalukkuus
Kommunikointitaito	• vuorovaikutustaito • kuuntelutaito • kirjallinen viestintätaito • sähköinen viestintätaito
Ihmisten ja tehtävien johtaminen	• koordinointikyky • päätöksentekotaito • johtamistaito • konfliktien käsittelyn taito • suunnittelu- ja organisointi • oikeudenmukaisuus • ihmissuhteiden hallinnan kyky
Liiketoiminnan johtaminen	• liiketoiminnan tuntemus • asiakassuuntautuminen • tuloshakuisuus • strateginen ajattelu • tehokkuususkomukset • suoritushalu
Innovatiivisuus ja muutosten hallinta	• hahmottamiskyky • luovuus • riskinotto kyky • visiointikyky

KUVIO 7. Johtamisen kompetensseja (Laaksonen ym. 2005; Ruohotie 2002; Ruohotie ja Honka 2003).

Ammatillisen kompetenssin kehittymistä edellyttävien *itsesääteilyvalmiuksien* tutkiminen on vielä melko uutta. Tässä yhteydessä puhutaan usein myös metakompetensseista. Niiden edellytyksenä on oman toiminnan ja ajattelun tunnistaminen ja kriittinen tarkastelu (mm. Ruohotie 2002). Täten itsesääteily on lähellä reflektoinnin (Mezirow 1996) sekä kaksisilmukaisen oppimisen (Argyris 1999) ajatuksia. Itsesääteilytaidot liittyvät tahdonalaisiin prosesseihin, joiden avulla yksilö organisoi ja säätelee työtehtäviin ja osaamisen kehittämiseen liittyvää oppimista.

Tahdonalaisten prosessien ohella jokainen työstää jatkuvasti myös motivaatioon liittyviä prosesseja. Motivaation rakentamisessa keskeisiä ovat muun muassa saavutusorientaatiot ja orientaatiot itseän. Siksi työtehtävien vaatiessa yhä enemmän asiantuntijuutta ja yksilöllistä paneutumista ja asennoitumista, voidaan olettaa, että edellä kuvattujen itsesääteilyvalmiuksien ja metakompetenssien merkitys ammatillisen kompetenssin osina sosiaali- ja terveysalan lähijohtajatehtävissä on pikemminkin kasvamassa kuin vähenemässä.

3.5 MUUTTUVA LÄHIJOHTAJUUS

Johtamisen toimintaympäristössä on meneillään useita muutoksia, jotka liittyvät työtapoihin ja -ympäristöihin, osaamiseen, uuden teknologian käyttöön-ottoon sekä henkilöstön saatavuuteen ja ikärakenteisiin (Stenvall & Virtanen 2007, 19). Nykyisin tämä ymmärretäänkin lähes normaalitilaksi. Lähijohtajan työssä muutos merkitsee uusia vaatimuksia johtamiskompetensseissa (Heikka 2008, 62). Julkisen sektorin toiminta-alue tulee olemaan entistä väljempi, verkostomainen, tavoitelähtöinen, kilpaileva ja taloudellistuotannollista tehokkuutta painottava. Näin julkisen sektorin johtaminen lähenee yksityisen sektorin johtamista (Salminen 2008, 130–131). Useissa kansallisissa ja kunnallisissa sosiaali- ja terveysalan hankkeissa tavoitteeksi on asetettu tuloksellinen, tehokas, vaikuttava ja toimintakykyinen palvelujärjestelmä. Sama koskee myös pohjoismaista hyvinvointivaltiomallia, jonka suurimpina haasteina on mainittu kustannustehokkuus ja palvelujen vaikuttavuus (Andersen ym. 2009). Edellytyksenä tälle mainitaan palveluntuotannon infrastruktuurin ohella johtamisen laajapohjainen uudistuminen. (Viitanen ym. 2007, 13.)

Menossa olevat kansalliset ja paikalliset hankkeet palvelujärjestelmän uudistamiseksi ja tehostamiseksi tulevat lähivuosina tarkoittamaan taloudellisen seurannan ja ennakkoinnin korostumista sekä laajahkoja toiminnallisia uudistuk-

sia palvelutuotannossa. Budjettiohjaus ja sopimushjaus vaikuttavat erityisesti julkisen sektorin johtamistavan painopisteen muuttumiseen. Tehokkuuden ja vaikuttavuuden mittaaminen näkyvät aikaisempaa enemmän myös lähijohtajien työn sisällössä. Esimerkiksi uudistuva järjestelmä merkitsee tarvetta tuottaa palveluja edullisemmin ja kohdistetummin. Näin lähijohtajilta edellytetään enemmän arviointitaitoja palvelujen tuottamisen ehdoista, hinnoittelusta ja laadusta.

Lähijohtajien työhön kuuluu aikaisempaa enemmän työskentely moniammatillisissa verkostoissa ja tiimeissä (mm. Kinnunen & Vuori 1999; Heikka 2008). Myös osaavan työvoiman saatavuus ja jaksaminen lisäävät työn haastavuutta. Olisi siis osattava johtaa muutosta taloudellisesti ja tehokkaasti, mutta samanaikaisesti huolehtia henkilöstön riittävydestä, motivoinnista ja työhyvinvoinnista. (Laaksonen ym. 2005; Viitanen ym. 2007). Tällaisissa asiantuntijaorganisaatioissa lähijohtajilta ja ylemmältä johdolta vaaditaan uudenlaisia johtamisrooleja ja johtamisotetta, esimerkkeinä mainittakoon valmentaminen, valtuuttaminen ja mentorointi. Työvälineinä näissä ovat lähijohtajan oma persoona, kokemukset ja keskusteleminen, moniääninen johtamistapa (mm. Juuti 2004; Hujala 2008).

Sosiaali- ja terveyspalveluja tuottavien organisaatioiden yhtenä keskeisenä tavoitteena johtamisessa on niiden asiantuntemuksen varmistaminen. Koska organisaatioilla on yhä enemmän tietoa omasta toiminnastaan, tavoitteistaan ja tuloksistaan, on haasteena olemassa olevan tiedon hyväksikäyttö. Lähijohtajalla on nykyisin entistä enemmän käytössä tietoa organisaatiosta, työntekijöistä, prosesseista, strategiasta ja tavoitteista, mutta vaativaa on muuttaa tietäminen tekemiseksi. Sydänmaanlakan (2009, 50–51) mukaan onkin helpompi keskittyä tietoon ja tiedon kokoamiseen kuin sen systemaattiseen hyödyntämiseen. Tämän seurauksena tietämisen ja tekemisen välinen kuilu kasvaa. Tieto tai vain pieni osa siitä siirtyy viiveellä käytäntöä palvelevaksi välineeksi.

4 LÄHIJOHTAJIEN NÄKEMYKSIÄ LÄHIJOHTAJUUDESTA

4.1 TOIMINTAYMPÄRISTÖT JA TEHTÄVÄT

Kirjoitelmien perusteella muodostui selkeä kuva sosiaali- ja terveyspalveluissa toimivien lähijohtajien tehtävistä.¹⁴ Lähijohtajan tehtävistä painottuivat työyhteisön perustehtävästä huolehtiminen ja henkilöstöhallinnolliset tehtävät. Henkilöstöjohtaminen näyttää olevan varsin keskeinen tehtäväalue. (esim. Nikkilä & Paasivaara 2007, 73–75). Toimintaympäristöjen kuvauksia oli kirjoitelmissa melko vähän. Tämä saattaa johtua siitä, että vastaajat olivat esitelleet omia toimipaikkojaan koulutuksen alussa useampaan otteeseen.

Toimenkuvaani kuuluu esimiesasemassa toimiminen ja tavanomaiset sairaanhoitajan tehtävät. Tämän lisäksi tehtäviini kuuluu työpaikkani viidestä osastosta neljän työvuorosuunnittelut. (LJ22)¹⁵

Esimiestyöhön kuuluu henkilöstöhallinnon osalta paljon erilaisia tehtäviä, jotka toistuvat vuodesta toiseen, kuten työvuorotaulukoiden laatiminen, vuosilomajärjestelyt, toimintasuunnitelmien luominen ja toimintakertomusten kirjoittaminen. (LJ16)

Lähijohtajan toiminnan perustana mainittiin usein yksikön perustehtävä. Jokaikaisella työyhteisöllä tulisi olla mielekäs perustehtävä, joka ei saisi hämärtyä (Paasivaara ym. 2008, 25). Lähijohtajan tehtäväksi nähtiin toisaalta perustehtävän toteuttaminen ja toisaalta sen selkeyttäminen sisäisellä kommunikoinnilla.

14 Luvun neljä tulokset perustuvat sosiaali- ja terveysalan lähijohtajien kirjoitelmiin (23 kpl). Lähijohtajien kirjoitelma-aineisto kerättiin Turun ammattikorkeakoulun täydennyskoulutuskeskuksen järjestämällä *Esimiestyö sosiaali- ja terveysalalla -erikoistumisopinnoissa* (30 op) keväällä 2007. Osallistujat kirjoittivat opintoihin orientoitavana tehtävänä vapaamuotoiset esseeet aiheesta *Ajatuksiani johtamisesta ja johtajuudesta*. Katso tarkemmin luku 1.2.

15 Työntekijän tunnistenumero.

Johtajan tehtävä on varmistaa, että oman työyksikön perustehtävä toteutuu hyvin ja laadukkaasti. (LJ13)

Esimiehen roolin painopiste on siirtynyt toiminnan sujuvuuden varmistamiseen niin, että toiminnalle asetetut tavoitteet toteutuvat. (LJ15)

Esimiehen tehtävänä on tukea työyhteisön perustehtävää ja kehittää työyhteisöä. Tämä tarkoittaa keskustelua, keskustelua ja keskustelua työyhteisössä yhteisistä työmenetelmistä, työstä ja työn tavoitteista. (LJ16)

Toisena lähijohtajan merkittävänä tehtäväalueena nähtiin yksikön jokapäiväisen toiminnan organisointi. Tähän sisältyy resursseista huolehtimista ja henkilöstön työjärjestelyjä. Siihen kuuluu myös resurssien mahdollisimman tehokas käyttö.

Esimies suuntaa yksikkönsä toimintaa, tuloksellisuutta ja toimivuutta, suunnittelee tulevaisuutta, muun muassa hankintoja, kuulemalla apulaisosastonhoitajia ja vastuuhoidattajia tarvittavista instrumenteista ja laitteista. (LJ15)

Johtaminen on mielestäni toiminnan ohjaamista organisaation toiminnan tavoitteiden saavuttamiseksi hyödyntämällä resursseja mahdollisimman tehokkaalla tavalla. (LJ14)

Johtamiskirjallisuus tukee tätä tulosta. Hyvän johtamisen pyrkimyksenä on, että jokainen henkilöstön jäsen tietää oman tehtävänsä ja sen, miten se tukee koko työyhteisön toiminnan tavoitteita ja strategiaa (mm. Nikkilä & Paasivara 2007, 73). Lähijohtajan keskeisenä tehtävänä on siis organisaatiossa olevan osaamisen saaminen käyttöön. Tämä edellyttää lähijohtajalta omien alaistensa ja heidän erityisosaamisensa tuntemista. Osa vastaajista näki tällaisen osaamiskeskeisen johtamisen jopa yksikön kilpailutekijänä.

Ihanteellinen johtaminen on organisaatiossa olevien voimavarojen käyttöön saamista ja niiden oikeaa kohdentamista. (LJ9)

Kaikki työpaikan työntekijät osaavat oman työnsä eli ovat ammattitaitoisia, jolloin esimiehelle jää tehtäväksi johdattaa alaisensa yhteisesti tiedossa olevaan suuntaan. (LJ2)

4.2 NÄKEMYKSIÄ HYVÄSTÄ LÄHIJOHTAJUUDESTA

Lähijohtajan keskeisenä tehtävänä katsotaan olevan siis työntekijöiden osaaamisen optimaalinen käyttö ja heidän sitouttamisensa työhön oikealla tavalla. Tähän kuuluvat keskeisesti myös tehtävien delegointi ja vastuun jakaminen. Monilla oli omakohtaista kokemusta siitä, että tällainen synnyttää ja vahvistaa työmotivaatiota. Näin saadaan myös työntekijöiden voimavaroja tarkoituksenmukaiseen käyttöön. Lisäksi työtehtävien ja vastuun jakamisen nähtiin luovan hyvää ilmapiiriä koko työyhteisöön.

Esimies, joka oppii jakamaan asiantuntemusta ja vastuuta muille, saa apua alaisiltaan moneen pulmaan. Näin esimies saa aikaa omaan perustehtäväänsä, johtamiseen. (LJ1)

Esimiehenä joudun tai saan delegoida tehtäviä muille työntekijöille ja olen kokenut, että se antaa työhön positiivista jaksamista ja tekee työtä mielekkäämmäksi. (LJ16)

Lähijohtamisessa keskeistä on rakentaa työntekijöiden arvostamiseen ja toimivaan vuorovaikutukseen perustuva työskentelyilmapiiri, jossa kukin kokee olevansa yhteisön täysivaltainen jäsen. Tällaiseen jaettuun johtamiseen kuuluu myös se, että työntekijöiden annetaan osallistua yhteisten tavoitteiden asettamiseen (mm. Ropo ym. 2005). Lähijohtajien näkemyksissä tuli selkeästi esille jaetun ja osallistavan johtamisen periaatteita.

Vastuuta saaneet työntekijät ovat yleensä innokkaita toiminnan kehittäjiä ja itsensä kouluttajia, ja tämä taas nostaa osastolla tehtävän primääritoiminnan laatua. Tällainen työyhteisö on pitkälle itseohjautuva ja esimiehen rooli muuttuu kontrolloivasta suorittajasta innostavaksi valmentajaksi ja asiantuntijaksi. (LJ8)

Yksi tapa edistää myönteisiä odotuksia on antaa ihmisten asettaa itse omat tavoitteensa sen sijaan, että heidän kehityksensä ehdot ja suunta saneltaisiin ylhäältä. Tämä saa työntekijät uskomaan omaan kykyynsä hallita kohtaloaan, mikä puolestaan on yksi aloitekyvyn edellytyksistä. (LJ6)

Lähijohtajat näkivät tärkeänä johtamisen alueena myös viihtyisän työilmapiirin luomisen. Tähän vaikuttavina keinoina mainittiin avoimuus ja keskustelu sekä yksilöitä huomioivan toimintatavan vahvistaminen lähijohtajan oman esimerkin kautta.

Esimiehen on hyvä luoda positiivinen, avoin ja keskusteleva ilmapiiri, jolloin työntekijä kokee arvostusta ja turvallisuutta. (LJ10)

Esimiehen tulee myös omalla toiminnallaan ja tavoillaan edesauttaa toisten huomioimista ja yhteistyötä, näin koko työyhteisöön saadaan auttavainen ja toisten työtä arvostava ilmapiiri. (LJ22)

Työyhteisön ilmapiirillä on monitahoista vaikutusta työntekijöiden työssä viihtymiseen ja työn laatuun. Jos työntekijä pitää työtään antoisana ja omia arvojaan edistävänä, hän kokee todennäköisemmin työssä tyytyväisyyttä kuin se, joka ei voi vaikuttaa työhönsä ja jolle työ ei mahdollista omien arvojen toteuttamista (Ruohotie & Honka 2002, 33). Ilmapiiri vaikuttaa myös siihen, miten työntekijä tuo esille hiljaista tietoa ja missä määrin hän uskaltaa soveltaa uusia toimintamalleja omaan työhönsä (mm. Nikkilä & Paasivaara 2007, 75).

4.3 ASEMA JA ROOLI TYÖYHTEISÖSSÄ

Lähijohtaja miellettiin usein työyhteisön koossapitäjäksi, joka omalla toiminnallaan näyttää muille työntekijöille esimerkkiä. Esille tuli myös ajatus siitä, että lähijohtaja on työyhteisön keulakuva.

Esimies on työyhteisön keulakuva, hän on esimerkkinä muille työntekijöille ja omalla toiminnallaan osoittaa miten asioita hoidetaan. (LJ22)

Vahvan johtajuuden ansiosta työyhteisökin voi olla vahva. Se mahdollistaa myös hyvän yhteistyön, missä ihmiset voivat käyttää osaamistaan laaja-alaisesti. (LJ4)

Lähijohtaja nähtiin keskeisenä henkilönä myös työpaikan ilmapiirin luojana ja työhyvinvoinnin ylläpitäjänä.

Johtajalla on suuri merkitys työyhteisön ilmapiirin luojana niin positiivisessa kuin negatiivisessakin mielessä. (LJ9)

Johtaminen on työhyvinvoinnin kannalta keskeinen tekijä. (LJ20)

Hankalaksi lähijohtajan aseman tekee se, että hänen katsottiin edustavan sekä työntekijöitä että työnantajaa. Hänen voi olla joissain tilanteissa vaikea valita, kumpaa tahoa kulloinkin edustaa. Näin lähijohtaja on monella tavalla ”puun ja kuoren välissä”.

Johtaja on lähinnä työnantajan edustaja, kun taas esimies enemmän mielestäni työntekijöiden edustaja ja heidän etujensa valvoja ja puolestapuhuja. (LJ21)

Esimies joutuu usein olemaan henkilöstöasioissa puun ja kuoren välissä. Toisaalta täytyy vaatia työntekijöiltä hyvää työsuoritusta, toisaalta pitää myös olla ymmärtäväinen, jos jollakin on henkilökohtainen syy, joka vaikuttaa työntekoon ja työmotivaatioon. (LJ22)

Tällainen asema työyhteisössä edellyttää tasapainoilua. Lähijohtaja onnistuu työssään, jos hän kykenee tulkitsemaan ja toteuttamaan ylemmän johdon toimeksiannot, mutta samalla edistämään alaistensa asiaa ja etuja. Telaranta (1999, 109) huomauttaakin, että lähijohtamisessa tarvittavat vuorovaikutustaidot ovat työympäristön vuoksi toisentyyppejä kuin ne vuorovaikutustaidot, jotka sisältyvät hoito- ja hoiva-alan peruskoulutukseen. Siksi hänen mukaansa lähijohtajien on tärkeää opetella uudentyyppisiä vuorovaikutustaitoja.

Lähijohtajuuteen koetaan kohdistuvan melko paljon odotuksia. Lähijohtaja vastaa suuresta osasta henkilöstöhallinnosta kuten toiminnan sujuvuudesta, työvuorojärjestelyistä ja henkilöstöresurssien suuntaamisesta. Usein lähijohtajat edustavat työntekijöille ainoina ihmisinä työnantajaa, ja heidän tulkintansa asioista voi muodostua vallitsevaksi käsitykseksi. Samalla lähijohtaja voi tuntea asemansa yksinäiseksi.

Alaiset odottavat tiettyä esimiesotetta, eivätkä halua, että esimies kuormittaa heitä omilla murheillaan, vaan toivovat, että esimieheen voi tukeutua ja turvata. (LJ1)

Esimies on työpaikalla yksinäinen. Lähin työkaveri on toisella osastolla ja työntekijöitten kanssa tulee muistaa oma erilainen asema. (LJ18)

Työntekijöillä on myös taipumusta sijoittaa lähijohtajiin idealisoituja oletuksia, joskus perusteettomiakin (esim. Lönnqvist 2000, 23). Johtajuus merkitsee vääjäämättömästi ryhmän ulkopuolella oloa, vaikka suhteet työntekijöihin olisivatkin hyvät. Johtajan on siedettävä monimutkaisissa ja ristiriitaisissa tilanteissa epävarmuutta siitä, mikä olisi oikea tapa toimia.

Esimiehenä tulee olla sekä työntekijöiden puolustaja että työnantajan etujen valvoja. Tässä välissä pitää palvella molempiin suuntiin niin, että molemmat asiakasryhmät ovat tyytyväisiä. (LJ13)

Toimialasta riippumatta sosiaali- ja terveysalan kaikilla johtajatasoilla pidetään ylempään johdon tukea ja arvostusta tärkeänä. Monet lähijohtajat kuitenkin kokevat, että he eivät saa omalta johdoltaan tai alaisiltaan riittävästi palautetta siitä, miten työssä on onnistuttu. Tätä tukee myös aiempi tutkimus. Esimerkiksi Viitasen ym. (2007, 21) mukaan kahdeksan kymmenestä johtajasta katsoi tietävänsä, mitä alaiset heiltä odottivat, mutta vain kuusi kymmenestä tiesi, mitä ylempi johto heidän työpanokseltaan odotti.

4.4 LÄHIJOHTAJAN OSAAMINEN JA KYVYKKYYS

Vaikka tehtävänannossa ei pyydetty suoraan käsittelemään lähijohtajan osaamista, kirjoitelmissa käsiteltiin johtamisessa tarvittavaa osaamista eri tavoin. Osaamisessa ei noussut niinkään esille päivittäisissä töissä tarvittava muodollinen eli formaali osaaminen, vaan enemmän kirjoitettiin piilevästä, metatason ominaisuuksista, kuten erilaisten tiedollisten kokonaisuuksien hallinnasta, toiminnan kehittämisestä ja oman toiminnan säätelystä. Kaikkein useimmin mainittiin ihmisten johtamiseen liittyvä osaaminen ja siinä tarvittavat johtajaominaisuudet. Paljon ajatuksia tuli myös siitä, minkälaiset ominaisuudet auttavat johtajaa saamaan aikaan toivotunlaista tulosta.

Tiedolliseen osaamiseen liittyen mainittiin toiminnan ja tavoitteiden tuntemus sekä työhön liittyvä substanssiosaaminen ja asiantuntijuus. Lähijohtajan tiedollisen osaamisen ja asiantuntijuuden nähtiin liittyvän toisaalta oman yksikön toiminnan ja sen tavoitteiden tuntemiseen, ja toisaalta alakohtaiseen substanssietietoon, joka on sisällöltään muuttuvaa.

Esimiehelle asetetaan paljon haasteita, pelkkä osastolla tapahtuva työpanos ja lähijohtaminen ei riitä. Yhä enemmän tulee olla tietoinen koko organisaatiosta ja siitä miten oma yksikkö niveltyy siihen. (LJ16)

Johtajalla on oltava selkeä visio työyhteisön toiminnasta. (LJ9)

Sosiaali- ja terveysala on useiden ohjausjärjestelmien alainen, ja sitä säätelevät monet lait ja asetukset. Tämä tuli hyvin ilmi aineistossa. Lähijohtamisen työsisältöihin kuuluvat monenlaisten säädösten ja asetusten tunteminen ja soveltaminen. Lähijohtaja käyttää jatkuvasti erilaista tietoa oman toimintansa perustana, ja lisäksi asiakastyössä hän joutuu neuvomaan työntekijöitä. Siksi lähijohtajan on pidettävä itsensä ajan tasalla, mitä varten hänen on hankittava monenlaista tietoa. Tämä näyttää koskevan kaikkia palvelumuotoja.

Päivähoidossa johtamisen haaste on tietomäärä, mikä määrittää työtä ja työntekijöitä. Se, että pysyy kaikki langat käsissä tarkoittaa valtavaa työtä ja opiskelua omalta alalta. (LJ11)

Esimiehen tulee seurata uutta tutkimustietoa ja hoitotyön kehitystä. Esimies arvioi uuden tiedon soveltamista hoitokäytäntöihin. (LJ4)

Nyky näkemyksen mukaan asiantuntijuuden syntyminen työyhteisössä on paljon muutakin kuin yksilöllistä osaamisen kasvua. Johtamiskirjallisuudessa puhutaankin kollektiivisesta asiantuntijuudesta. Se on prosessi, joka edellyttää suhdetta yhteisöön ja oman tiedon jatkuvaa arviointia. Tässä tärkeitä osatekijöitä ovat riittävä itsenäisyys, mutta silti kiinteät ja säännölliset suhteet työyhteisön jäsenten välillä. Kollektiivisessa asiantuntijuudessa painottuu myös tiedon yhteisöllinen jakaminen. (Viitanen ym. 2007, 26.) Jotta tieto tulisi käyttöön ja se lisäisi yhteistä asiantuntemusta, se on jalostettava käyttökelpoiseen muotoon (esim. Hakkarainen & Paavola 2006). Tässä lähijohtajilla on keskeinen vastuu.

Hänen tulee hallita tiedon kerääminen erilaisiin raportteihin ja tilastoihin ja tarvittaessa osata selittää niistä ilmenevät tiedot esim. omille esimiehilleen tai työntekijöilleen. (LJ13)

Hyvä johtaja osaa hallita työyhteisössä olevaa hiljaista tietoa ja ottaa sitä käyttöön käytännön työelämään. (LJ9)

Tilanne voi olla pulmallinen silloin, jos lähijohtajalla ei ole päätöksenteon perustaksi riittävästi tietoa. Tällöin lähijohtaja voi joutua nojautumaan päätöksenteossaan omiin kokemuksiinsa. Tätä tukee myös aiempi tutkimus. Ylempi ja keskijohto nojaa herkemmin päätöksenteossaan strategioihin ja virallisiin toimintaohjeisiin, kun taas lähijohtajille on ominaista ongelmatilanteissa nojautua eniten omaan ammatilliseen kokemukseensa (Viitanen ym. 2007, 41–42).

Johtaminen vaatii paljon tietoa, mutta johtaja voi joutua ottamaan riskejä tuntuman perusteella. Viime kädessä johtaja tekee päätökset. (LJ10)

Uudenlaista osaamista näyttää vaativan myös sosiaali- ja terveysalalla meneillään oleva toimintaympäristömuutos, mikä luo osaltaan tarvetta uuden oppimiseen niin tiedollisesti kuin toiminnallisesti. Muutostilanteissa korostuu myös ihmisten johtaminen osana henkilöstöjohtamisesta.

Varsinkin muutos ja muuttuvat työympäristöt luovat painetta perustehtävän jatkuvaan tarkistamiseen ja selkeyttämiseen. Se luo haasteen jatkuvaan oppimiseen ja poisoppimiseen. Elinikäinen oppiminen on haaste nykypäivän työelämässä, mikä herättää monenlaisia tunteita. Työelämän epävarmuus on luonut uudenlaisen tilanteen kaikkien työelämässä mukana olevien elämään. (LJ1)

Joten olen joutunut olemaan myös muutosjohtajana ja viemään muutokset läpi sekä kannustamaan henkilökuntaa muutospaineissa. Aina se ei ole helppoa, koska asiat eivät aina ole menneet minunkaan mieleni mukaisesti, mutta esimiehenä en ole voinut tuoda omia mielipiteitäni julki. (LJ20)

Leadership-tyyppinen, ihmisten johtamiseen liittyvä toiminta ja osaaminen, tuli kirjoitelmissa korostetusti esille. Tähän sisältyivät muun muassa lähijohtajan suhteet työyhteisön ihmisiin, työntekijöiden huomioonottaminen ja heidän asiallinen kohtelu. Lähijohtajan tärkeinä ammatillisina ominaisuuksina pidettiin oikeudenmukaisuutta ja tasapuolisuutta.

Esimiehen tulee ymmärtää ihmisiä ja heidän käyttäytymistään ja hänen tulee olla tasapuolinen ja oikeudenmukainen kaikkia työntekijöitä kohtaan. Esimiehen tulee välittää (...) ja antaa tilaa. (LJ13)

Hyvä esimies kuuntelee työntekijöitä, on heille kohtelias ja ystävällinen ja on omassa toiminnassaan johdonmukainen ja luotettava. (LJ15)

Monet pitivät hyvään johtamiseen kuuluvana avoimuuden edistämistä työyhteisössä. Avoimuudella ja aidolla läsnäololla nähtiin olevan suora yhteys hyvän työilmapiirin syntymiselle ja säilyttämiselle.

Avoimuus niin työyhteisössä kuin organisaation johdon kanssa lisää jokaisen työssä viihtyvyyttä sekä parantaa työn laatua, mikä tarkoittaa sairaalamaailmassa, että potilaat saavat hyvää hoitoa oli työ sitten välitöntä tai välillistä potilastyötä. (LJ20)

Avoimuus ja läsnäolo edellyttävät lähijohtajalta hyviä vuorovaikutustaitoja. Luottamus syntyy silloin, kun osapuolet kokevat, että heitä kuunnellaan. Hyvien vuorovaikutustaitojen nähdään siis koostuvan monesta elementistä. Työntekijät kaipaavat usein ymmärrystä omille näkökulmilleen, ja siten lähijohtajalta vaadittaviin ominaisuuksiin kuuluu kyky ja velvollisuus ilmaista itseään.

Ei riitä että kuuntelee, pitää myös kuulla. (LJ18)

Kuunteleminen on ihmisten arvostamista. Esimiehellä pitää olla havaintoherkkyyttä milloin pitää pysähtyä kuuntelemaan tosissaan, sillä ihmiset ovat hyvin herkkiä tällaisten asioiden suhteen. (LJ10)

Hyvään vuorovaikutukseen nähdään kuuluvan myös kokonaisvaltainen ja arvostava suhtautuminen puhujaan. Tällaista arvostavaa vuorovaikutusta kutsutaan myös dialogiksi eli Jari Vuoren (2005a, 228) sanoin ”aidoksi keskusteluksi, jossa kumpikin osapuoli havaitsee, myöntää ja tunnustaa toisen todella olemassa olevaksi silloinkin kun vastustaa tätä”.

Muodollisen osaamisen ja vuorovaikutustaitojen ohella mainittiin paljon omaan itseen ja omaan toimintaan liittyvää säätelyä ja osaamista. Johtamista pidettiin haastavana tehtävänä, jossa on opittava käyttämään monipuolisesti, ehkä uudellakin tavalla, omia voimavarojaan. Koska lähijohtaja joutuu usein reagoimaan ja tekemään johtopäätöksiä nopeasti, syntyy tilanteita, joissa hän ei voi vedota yleisen tason oheisiin. Hän tekee työtään hyvin pitkälle omalla persoonallaan. Itsetuntemuksen ja hyvän itsetunnon tärkeyttä korostettiin lähiesimiehen ominaisuuksina. Hänellä on oltava valmiuksia myös mukauttaa omaa toimintaansa tilanteittain.

Itsearviointi. Tarkka kuva omista vahvoista ja heikoista puolista, käsitys parannusta vaativista alueista ja kyky ottaa oppia kokemuksista. (LJ6).

Pitää luottaa itseensä, omiin ajatuksiinsa, tunteisiinsa, visioihinsa ja päätöksiinsä. (LJ21)

Kaikki lähtee itsensä johtamisesta. Itsensä johtaminen on kykyä mukauttaa omaa toimintaa yhteistyön vaatimuksiin. (LJ17)

Tätä tukevat myös johtamisen yleiset teoriat. Nikkilä ja Paasivaara (2007, 7–9) puhuvat tietoisesta johtamisesta, joka yksilötasolla edellyttää hyvää itsetuntemusta ja itsetuntoa sekä selkeää minäkuvaa, jotka mahdollistavat myös väärässä olemisen ja epäonnistumiset. Näiden pohjalta ja oman työkokemuksen nojalla rakentuu henkilökohtainen johtamisnäkemys, jota ilman tietoinen johtaminen ei ole mahdollista.

Oman toiminnan säätelyyn liittyen puhutaan myös itsereflektiosta (mm. Mezirow 1996). Oma toimintaa arvioiva ja kehittävä itsesäätely yhdessä työmo-

tivaation, tavoitteellisuuden ja omaan kykyyn liittyvien suoritususkomusten kanssa ovat nykyisen oppimiskäsityksessä keskeisiä edellytyksiä oppimiselle. Tässä yhteydessä puhutaan varsinaisen osaamisen ”takana” olevista metakognitioista ja metakompetensseista (Ruohotie & Honka 2003, 68–69).

4.5 LÄHIJOHTAMISEN HAASTEITA

Lähijohtajan tehtävien, aseman ja osaamisen ohella esille nousi kohtia, joissa kuvattiin johtamisen haasteita ja huolenaiheita. Ne liittyivät yleensä omaan organisaatioon, henkilöstöristiriitojen hallintaan ja riittävän henkilöstömäärän varmistamiseen. Myös reagointi jatkuvaan muutostilanteeseen koettiin osin raskaaksi.

Jossain määrin työyhteisön toimintatavat saivat kritiikkiä. Jotkut kokivat ne byrokraattisina ja vanhakantaisina. Myös keski- ja ylemmän johdon työskentelyssä nähtiin parantamisen varaa.

Varsinkin sairaalat ovat vielä hyvin byrokraattisia laitoksia, missä kaavaketta ja anomusta täytetään hyvin paljon. (LJ13)

Näyttää siltä, että ainakin sairaalamailmassa on vielä aivan liikaa teoreettisia, konservatiivisia esimiehiä, joille ajatus esimerkiksi psykologian hyödyntämisestä on täysin vieras. (LJ17)

Vastaajat kokivat myös jossain määrin eri elämänalueiden ongelmien lisääntyneen, mikä usein heijastuu myös työyhteisöihin. Laajetessaan ristiriidat ja henkilökohtaiset ongelmat muuttuvat kaikkien osapuolten työskentelyä haittaaviksi. Ne vievät usein lähijohtajalta myös työaikaa, joka on pois hänen muista tehtävistään.

Vaikeat henkilöasiat voivat viedä paljon esimiehen omaa työaikaa ja heikentää omaa työtehokkuutta. (LJ15)

Olen pyrkinyt kuuntelemaan työyhteisöä niin ryhmä kuin yksilötasollakin. Nykypäivänä tämä on melko vaativaa, ongelmat ovat lisääntyneet, niin asukkaiden kuin henkilöstönkin osalta, ja vievät paljon voimavaroja. (LJ2)

Moni piti merkittävänä haasteena myös työvoiman riittävyyttä omissa yksiköissään. Aineiston perusteella sairauspoissaolot ovat lisääntymässä ja korvaavan henkilöstön saaminen ei aina ole helppoa. Tämän koetaan joka tapauksessa vievän lähijohdon aikaa enemmän kuin ennen. Moni mainitsi haasteena myös osaavan ja sitoutuneen henkilöstön saamisen alalle ylipäätään.

Jatkuva henkilökuntapula pakottaa osaston esimiehen, paitsi viettämään päivittäin pitkiä aikoja puhelimessa yrittäen hankkia työntekijöitä puuttuviin työvuoroihin, myös toimimaan itse henkilökuntansa sijaisena. (LJ 9)

Hoitotyötä tehdään minimimiehityksellä ja sairauspoissaoloihin on lähes mahdotonta saada sijaisia. Hoitajat työskentelevät jatkuvasti jaksamisensa äärirajoilla. (LJ7)

Työntekijöiden sitoutuminen ja motivoituminen työhönsä on yksi suurista haasteista. (LJ10)

Ajanpuute tuntuikin olevan monille lähijohtajille melko keskeinen haaste. Ajan vähyys aiheuttaa sen, että kaikkia tehtäviä ei välttämättä ehditä hoitaa. Sen koettiin toisinaan säteilevän myös työpaikan ilmapiiriä.

Ajankäytössä on edelleen ongelmia, vaikka nyt on puolet työajasta esimiestehtäviin. (LJ12)

Ihmisten johtamiseen ja työn kehittämiseen jää työaika liian vähän. Tämä näkyy paitsi esimiesten itsensä uupumisena myös henkilökunnan tyytymättömyytenä niin työhönsä työpaikan ilmapiiriin kuin esimiehiinsäkin. (LJ8)

4.6 YHTEENVETO KIRJOITELMA-AINEISTON TULOKSISTA

Lähes kaikki vastaajat toimivat vuonna 2007 lähijohtajina ja kaikki olivat toimineet tätä ennen myös työntekijätason tehtävissä. Täten he edustivat monipuolista näkemystä lähijohtajan asemasta, tehtävistä ja osaamisesta.

Lähijohtajan tehtävät koetaan yleisesti monipuolisina ja vaativina, ja hänellä koetaan olevan paljon vastuuta. Lähijohtaja on yksikkönsä toiminnan johtaja, joka huolehtii henkilöstön resurssien riittävyydestä ja suuntaamisesta. Häneen kulmineituvat yksikön perustehtävästä huolehtiminen ja siinä onnistuminen.

Lähijohtaja joutuu henkilökohtaisesti ottamaan kantaa asioihin, ja hän tekee sen usein omaan kokemukseensa nojautuen. Aineiston perusteella näyttää siltä, että lähijohtajien toiminnalla ja omalla persoonalla olisi merkittävä vaikutus työyhteisön ilmapiiriin.

Lähijohtajat kokivat oman asemansa melko haastavaksi ja yksinäiseksi. Työnkuvan mukaan hänen tulee toimia samanaikaisesti sekä työnantajan edustajana että työntekijäryhmien äänenä ylempään johtoon päin. Tämä asema koettiin usein ”puun ja kuoren välissä” olemiseksi. Näiltä osin tulokset vastaavat aiemmissa tutkimuksissa tehtyjä havaintoja.

Lähijohtajat joutuvat monessa suhteessa tulkin rooliin. Mikäli yksikön toiminta on voimakkaassa muutoksessa ja toimintaohjeita on useita, lähijohtajien vastuulle jää ohjeiden ja tulkitseminen. Siksi he toivovatkin yleisesti ylemmältä johdolta toisaalta selkeämpää ohjeistusta työlleen, ja toisaalta myös nykyistä enemmän tukea ja apua. Näiltäkin osin tulokset vastaavat aiempia tutkimustuloksia.

Johtamiskäsityksissä painottuivat selkeästi tietyt alueet. Kirjoitelmissa ilmenneitä käsityksiä johtamisen tehtävä- ja tilannerooleista voidaan suhteuttaa Quinnin (1988) roolikarttaan. Lähijohtajien tehtävä- ja tilannerooleissa korostuivat selkeästi ihmisiin ja organisaatiossa sisäänpäin suuntautuneet *mahdollistajan* ja *mentorin* roolit sekä jonkin verran *innovaattorin* rooli. Sen sijaan kartan muille roolialueille kuten *rationalisten tavoitteiden*, *tuottavuuden* ja *tehokkuuden* alueelle sekä *prosessien hallinnan* ja erityisesti hierarkian alueille viittaavia käsityksiä tilannerooleista ilmeni vähemmän. Näyttääkin siltä, että monet lähijohtajat orientoituvat omaan työskentelyynsä nimenomaan perustehtävän ja työntekijöiden kautta. Tämä tulos on yhdensuuntainen aiempien tutkimustulosten kanssa (esim. Niiranen 1995; Heikka 2008).

Johtamiseen ja johtamistapoihin liittyvissä näkemyksissä lähijohtajat pitivät tärkeänä kaikkien työntekijöiden osallistumista ja saamista mukaan työyhteisön toimintaan. Moni esitti motivoimisen keinoiksi valtuuttamista ja töiden jakamista. He korostivat myös arvostavaa ja yksilöä huomioivaa kohtelua sekä hyvän työilmapiiriin tärkeyttä yleensäkin. Perusteluna oli, että arvostuksen saaminen ja antaminen synnyttävät molemminpuolista luottamusta ja arvostusta. Näissä näkemyksissä korostuivat selkeästi osallistavan ja jaetun johtamisen piirteet. Tältä osin voidaan ajatella, että aineistossa ilmenneet johtamiskäsityksen vastaavat hyvin nykykäsityksiä siitä, mitä hyvä johtaminen on.

Vastaajien näkemykset johtamisosaamisesta eivät ehkä hieman yllättäen liittyneet suoraan ammatin substanssiosaamiseen esimerkiksi henkilöstöhallinnon tehtävissä tai lainsäädännössä, vaan enemmän informaaliin ja näkymättömään osaamiseen. Oman tiedon ylläpitäminen ja tiedon jakaminen nousivat usein esille. Monet korostivat johtamisosaamisen tiedollisessa puolessa myös tietoisuutta organisaation kokonaisuudesta sekä sen visioista ja tavoitteista.

Informaalia osaamista aineistossa edusti myös uuden oppiminen ja vanhas-
ta pois-oppiminen sekä jatkuvan muutoksen edellyttämä oman toiminnan sopeuttaminen. Lähijohtajalta muutoksen johtaminen edellyttää ensinnäkin muutoksen ymmärtämistä ja käsitteellistämistä henkilökohtaisella tasolla. Toiseksi hänen on osattava välittää muutoksen sisältöä muille työntekijöille uskottavalla ja toteuttamiskelpoisella tavalla. Kolmanneksi hänen on kyettävä sopeuttamaan muutosten sisältämiä ehtoja ja vaatimuksia oman yksikkönsä toimintaan. Asiaa on kaiken kaikkiaan tutkittu vähän.

Ehkä eniten johtamisosaamisessa painottuivat erilaiset vuorovaikutustaidot. Vastaajat korostivat keskustelun, kuuntelun ja asioiden jakamisen taitoja, motivointia ja hyvän työilmapiirin ylläpitämisen osaamista. Keskeistä johtamisessa on se, että kukin työntekijä tietää mitä häneltä odotetaan. Siksi kommunikatio ja toiminnan koordinointi ovat työn sujuvuuden ja hyvän työilmapiirin kannalta tärkeää.

Johtamisosaamiseen katsottiin kuuluvan myös paljon omaan itseen ja omaan toimintaan liittyvää ymmärrystä ja säätelyä. Hänen on tunnettava itsensä ja luotettava itseensä, koska hän tekee työtä paljolti omalla persoonallaan. Oman toiminnan säätely ja itsensä johtaminen on yhteydessä myös edellä mainittuihin muutosjohtamisvalmiuksiin. Näyttääkin siltä, että tällainen oman toiminnan säätely ja itsereflektointi ovat nykyään lähijohtamisessa yhä tärkeämpi osaamisen alue.

5 YLEMMÄN JOHDON NÄKEMYKSIÄ LÄHIJOHTAJUUDESTA

5.1 TYÖN SISÄLLÖT JA YDINOSAAMINEN

Lähijohtajien työn sisällöt voidaan ylemmän johdon haastatteluaineiston perusteella jakaa kuuteen tehtäväalueeseen, jotka ovat henkilöstöhallinnolliset tehtävät, talousosaaminen, työyksikön perustehtävästä huolehtiminen, yhteistyö, kehittämistyö sekä poliittisten, hallinnollisten ja strategisten linjausten operatiivinen toteuttaminen.¹⁶

Näistä *henkilöstöhallinnolliset tehtävät* työllistävät lähijohtajia kaikkien eniten (esim. Heikka 2008, 120–121). Kaikki haastateltavat luettelivat useita tehtäviä, jotka voidaan luokitella henkilöstöhallintoon sisältyviksi. Näitä olivat muun muassa henkilöstön rekrytointi, sen perehdyttäminen toimenkuviin ja työyhteisöön, henkilöstöasioiden valmistelu, henkilöstöä koskevien päätösten tekeminen (esim. vuosilomat, sairauslomat, sijaisten hankinta), työhyvinvoinnista huolehtiminen, työyhteisöä koskevien asioiden käsittely, henkilöstön osaamisen ylläpito, työsuojeluasiat, työn vaativuuden arviointi (TVA), kehityskeskustelut, kokousten ja viikkopalaverien pitäminen sekä työyhteisön kehittämistehtävät (myös Lumijärvi 2006, 32–33). Lähijohtajien työn päivittäinen painottuminen henkilöstöasioihin on ymmärrettävää syystä, että he ovat lähellä työntekijöitä ja työyksikön perustehtävää.

Toinen tärkeä tehtäväalue lähijohtajien työssä liittyy talouteen. *Taloudellinen osaaminen* onkin aineiston perusteella tehtäväalue, joka näyttäisi läpäisevän ja kiinnittävän yhteen monia muita tehtäviä. Tämän perusteella voisi olettaa,

16 Lähijohtajien kirjoitelma-aineiston antaman kuvan täydentämiseksi haastattelimme kahdeksan ylempään ja keskijohtoon kuuluvaa työntekijää maaliskokuussa 2009. Tutkimuskysymykset olivat seuraavat viisi: Millaisissa toimintaympäristöissä lähijohtajat tekevät työtään? Mitä lähijohtajan työhön sisältyy? Millainen on lähijohtajan asema ja rooli organisaatiossa? Millaisia johtajaominaisuuksista lähijohtaminen vaatii? Millaista osaamisesta lähijohtaminen edellyttää? Katso tarkemmin luku 1.2.

että nykyään lähes kaikkea sosiaali- ja terveysalan yksiköissä tapahtuvaa henkilöstöä ja perustyötä koskevaa suunnittelua, päätöksentekoa ja toteutusta tarkastellaan tietoisesti taloudellisten kysymysten kautta. Yleisellä tasolla tähän sisältyvät toiminnan suunnittelu, seuranta, raportointi, konkreettisesti kyse on esimerkiksi talousarvioin laatimisesta, kuukausittaisesta talousseurannasta ja sen raportoinnista tulosaluejohtajalle, välitilinpäätöksen valmistelusta, las- kujen hyväksymisestä ja henkilöstöpäätösten tekemisestä (palkkaus, lomat). Eräs haastateltava kiteytti lähijohtamisessa vaadittavan taloudellisen osaamisen seuraavasti: *se on perustehtävien hoitamista kustannusvaikutukset huomioiden*. Heikka (2008, 129) toteaa, että johtamisessa korostuu taloudellinen osaa- minen, mitä myös tämän tutkimuksen tulokset tukevat.

Työyhteisön *perustehtävästä huolehtiminen* ja vastuut käytännön työjärjeste- lyistä jäävät lähijohtajille, vaikka työntekijät tekevätkin omaa työtään varsin itsenäisesti. Kokonaisvastuu on kuitenkin lähijohtajilla. Monessa työyksikössä he osallistuvat myös itse asiakastyöhön. Haastateltavat painottivat asiakastyö- tä (hoitotyö, sosiaalipalvelutyö, kotihoito), työn päivittäistä johtamista ja sekä käytännön organisointia (esim. työvuorolistat). Lisäksi perustehtävästä huo- lehtimiseen voidaan lukea työyhteisölliset kysymykset, joista tärkeimpinä ovat erilaisten ristiriitatilanteiden selvittäminen, henkilöstön mielipiteiden esille tuominen ylemmän johdon tietoon sekä henkilökunnan sitouttaminen perus- tehtävään ja organisaatioita koskeviin poliittisstrategisiin linjauksiin. Haasta- teltavat pitivät henkilökunnan sitouttamista työyksikön perustehtävään ilmei- sen tärkeänä, sillä tämä näkemys tuli esille johtoon kuuluvan henkilön vasta- uksessa.

Yhteistyö neljäntenä työalueena jakautuu asiakasyhteistyöhön ja verkostoyh- teistyöhön muiden työyhteisöjen välillä.¹⁷ Asiakastyö sisältää omaisten kanssa tehtävän yhteistyön etenkin vanhustyössä ja kotihoidossa. Lisäksi lähijohta- jat joutuvat puuttumaan tilanteisiin, joissa on tullut ristiriitoja asiakkaiden ja omaisten kanssa, vaikka he muutoin eivät yhteistyötä tekisikään. Verkos- toyhteistyö sisältää oman työyhteisön ulkopuolisten asioiden hoitamisen sekä osallistumisen muun muassa poikkihallinnollisiin foorumeihin ja kokouksiin.

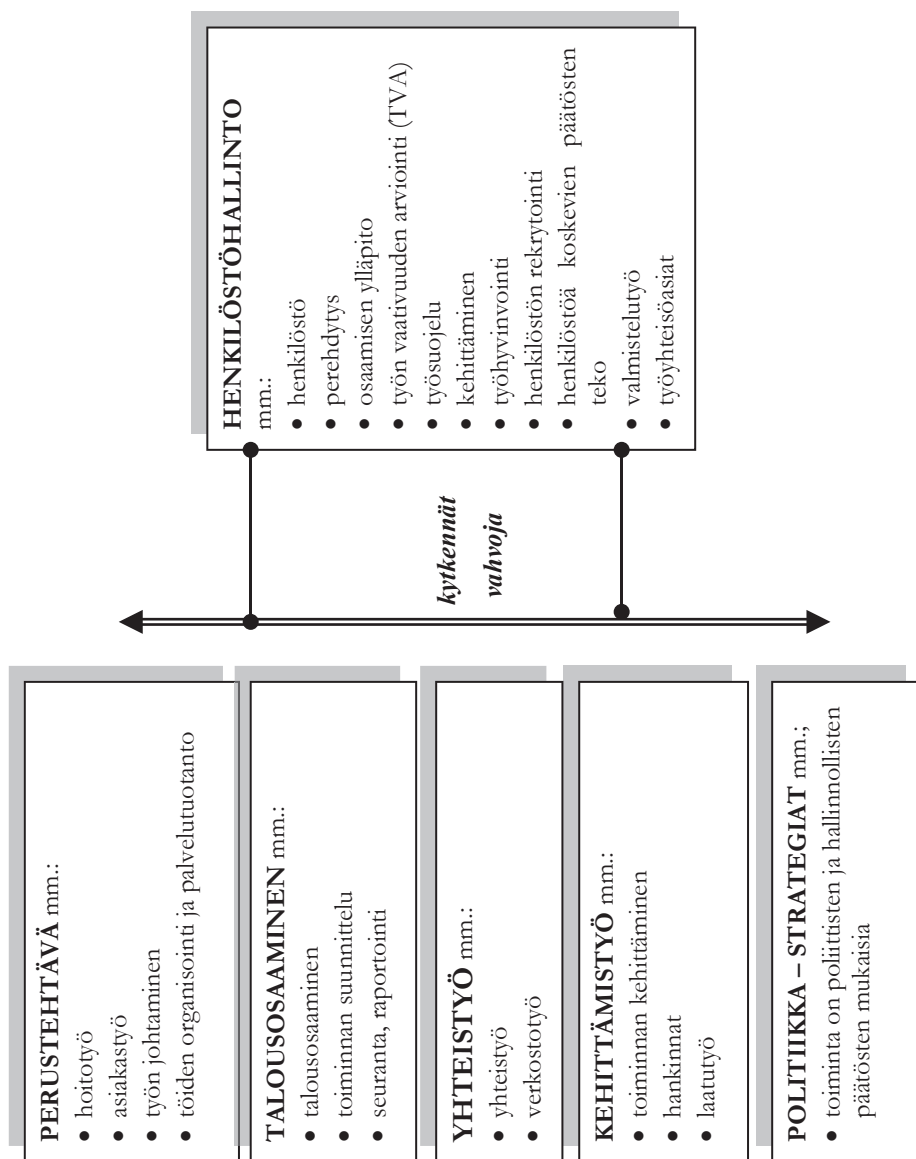
Kehittämistyö on osa lähijohtajien jokapäiväistä työtä. Kehittämistyö vaihtelee työyksiköittäin ja kunnittain jonkin verran, koska ne ovat etenkin yhdistymis-

17 Sosiaalialan ammatillisen työn johtamisen koulutusohjelmassa (luonnos 2009) suunnitteen samansisältöinen osaamisen alue on ammattikäytäntöjen ja asiakasprosessien johtaminen, jossa kuitenkin yhteistyölle omana osaamisen alueena ei laiteta samaa painoarvoa kuin se näyttäytyy tässä tutkimuksessa.

ja uudistusprosesseissa eri vaiheissa. Esimerkiksi Turussa painottuu lähijohtajien työssä sosiaalitoimen ja terveystoimen yhdistyminen, Turun yliopistollisessa keskussairaalassa oli puolestaan haastatteluhetkellä keväällä 2009 kesken suuri rakentamishanke. Muutamassa kunnassa on uudistettu tai ollaan uudistamassa vanhuspalvelut sosiaali- ja terveystoimen yhteiseksi kotihoidoksi. Kehittämistyöhön voidaan lukea myös laadunhallinnan kehittäminen ja työyksiköiden sisäiset kehittämishankkeet. Niiden keskiössä näyttäisivät olevat henkilöstö, tilat, työprosessit ja asiakastyö. Lähijohtajien tekemässä kehittämistyössä painottuu sen linkittäminen oman yksikön perustehtävään.

Haastateltavista kaksi kiinnitti huomiota siihen, että lähijohtaminen on poliittisten päätösten mukaista, ja sen tehtävänä on jalkauttaa johdon strategiaa (mm. Ollila 2006). Tätä voidaan pitää *poliittisstrategisena tehtävänä*. Lähijohtajathan ovat viime kädessä niitä työntekijöitä, joiden kannattamina strategiset ja poliittiset päätökset konkretisoituvat. Nämä tehtävä korostuvat erityisesti taloudellisissa kysymyksissä, henkilöstöasioissa ja työyksiköiden yhdistymishankkeissa. Yhteenvedo työn sisällöistä on esitetty kuviossa 8.

Kysyttäessä vielä tarkemmin lähijohtajien ammatillista ydinosaamista voidaan näkemykset jakaa neljään osaamisalueeseen, jotka ovat pitkälti samantyyppisiä kuin kysyttäessä työn sisältöjä. Ensinnäkin lähijohtajien tulee hallita hyvin oman yksikkönsä perustehtävä, jotta he ylipäätään pystyvät johtamaan yksikköään ja olisivat työssään uskottavia. Toiseksi lähijohtajien osaaminen liittyy oman henkilöstönsä johtamiseen. Tämä merkitsee sitä, että heidän tulee saada työntekijät sitoutumaan perustehtävään, näyttää sille suunta ja johdon asettaman tavoitteet. Yhtä lailla heidän tulee pitää huoli omasta osaamisestaan, ammatillisesta kasvustaan ja urastaan.



KUVIO 8. Lähijohtajan työn sisällöt ja ydinosallinen ylemmän johdon kuvaamina.

Lähijohtamisessa johtaminen työnä muodostuu kuitenkin pääsääntöisesti ihmisiin ja ihmisten työhön liittyvistä yksittäisistä tehtävistä. Nämä edellyttävät puolestaan monenlaisten ammatillisten taitojen hallintaan. Työssä tarvittavat vuorovaikutustaidot ovat tärkeitä, ja ne paikannettiin yksilö-, ryhmä- ja työyhteisötasolle. Vuorovaikutustaitojen hallinta korostuu siksi, että lähijohtajat ovat päivittäin keskellä muita työntekijöitä. Vuorovaikutustaidot liittyvät kaikkeen työhön, on sitten kyse hallinnollisesta työstä, kehittämistyöstä, tiimiosaamisesta, laatutyöstä, palautteen antamisesta tai saamisesta, muutosten läpiviemisestä tai oman yksikkönsä työntekijöiden kuuntelemisesta. Lähijohtajilla pitää näiden lisäksi olla myös valmistuksia oppimiseen, muutoksiin, tietojen omaksumiseen sekä kehittävään ja tutkivaan työotteeseen. Kaikki edellä mainittu vaihtelee kuitenkin jonkin verran sen mukaan, työskentelevätkö lähijohtajat laitoksissa (esim. sairaala, vanhainkoti) vai avopalveluissa (esim. kotihoito).

Haastateltavilta kysyttiin lisäksi niitä osaamisen alueita, joita he työnantajien edustajina tällä hetkellä painottaisivat lähijohtamisessa. Vastauksissaan he korostivat oman erikoisalan osaamisen kehittämistä sekä suullista ja kirjallista esitystaitoa, koska ne vaikuttavat johtajuuteen. Lisäksi tärkeitä ovat kyky itsenäiseen työskentelyyn, riskinottoon ja muutosvalmiuteen. Muutamat toivat esille oppimaan oppimisen.

Lähijohtajat johtavat työyksikköjä myös omalla persoonallaan, on kyse sitten työntekijöiden osaamisen kehittämisestä, motivoinnista tai työhön sitouttamisesta. Lähijohtamisessa on huomioitava lisäksi työntekijöiden erilainen taso. Tämä merkitsee muun muassa erilaisuuden ymmärtämistä ja konfliktien ratkaisutaitoja. Näyttää siltä, että tämä osaaminen tulee yhä tärkeämmäksi, sillä osa työntekijöistä tekee omaa ammatillista uraansa, joten heidät olisi saatava myös viihtymään nykyisessä työyksikössä. Yksi keino tässä on työnkierto, joka mahdollistaa osaltaan työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittymisen.

Ammattimainen lähijohtaminen edellyttää johdonmukaisuutta ja työntekijöiden yhdenvertaista kohtelua. Työ tulisi mieltää enemmän ohjaavaksi, ei käskeväksi. Tämän lisäksi haasteena on erityisesti ikäjohtaminen ja työkyvyn ylläpito ikääntyneillä työntekijöillä. Osassa työyhteisöjä työnantaja on järjestänyt muun muassa JET-koulutusta ja koulutusta työsuhteasioista.

Päivittäinen lähijohtaminen painottuu selkeästi henkilöstöä koskeviin asioihin eli henkilöstöhallinnollisiin tehtäviin. Tärkeää tässä on uuden henkilökunnan luottamuksen saavuttaminen, heihin tutustuminen, henkilöstön riittävyysdes-

tä ja jaksamisesta huolehtiminen, erilaisuuden sietäminen sekä kyky tulla toimeen muiden työntekijöiden ja asiakkaiden kanssa. Työntekijöillä on lisäksi henkilökohtaisia huolia, joita lähijohtajien pitää kuunnella ja ymmärtää.

Osa haastateltavista painotti vertaistuen merkitystä johtamisessa. Lähijohtajien ei ole hyvä olla yksin ja eristyksissä omien alaistensa kanssa, sillä näin lähijohtajan rooli on vaarassa hämärtyä ja muuttua ”yhdeksi muiden joukossa”. Viikkopalaverissa ja koulutuksissa voi tutustua muihin lähijohtajiin ja saada näin vertaistukia omalle työelleen.

Muutamat haasteltavista painottavat työssä vaadittavaa sosiaali- ja terveysalan opinto- ja -ammattikorkeakoulutasoista tutkintoa sekä tutkinnon mukana tuomaa ammatillista osaamista. Lisäksi osa lähijohtajista on vahvistanut osaamistaan opiskelemalla johtamista, taloushallintoa, kunnallishallintoa ja taloutta (vrt. Sosiaalialan ammatillisen työn ...2009, 17).

5.2 OSAAMISEN ERITYISVAATIMUKSIA

Lähijohtajien perusosaamista tarkennettiin myös kysymällä työssä vaadittavaa erityisosaamista. Kysymyksen kohdalla vastausten hajonta oli melko suurta riippuen organisaatioiden koosta, yksiköiden perustehtävästä ja niissä tapahtuvista muutoksista. Talous on kuitenkin asia, joka edellyttää 2000-luvulla erityisosaamista. Erityisosaamista vaativiksi tehtäviksi mainittiin kuntatalouden ymmärtäminen, tilaaja-tuottaja-mallin käyttäminen, hankeosaaminen ja markkinointi.¹⁸

Hallinnollisissa tehtävissä erityisosaamista edellyttävät henkilöstön rekrytointi, töiden priorisointi ja niiden organisointitaidot. Juridinen erityisosaaminen liittyy potilas- ja asiakaslainsäädäntöön sekä kunnallisen lainsäädännön tuntemiseen. Muina erityistaitoina mainittiin muun muassa tekninen osaaminen hoitotyössä, kielitaito, suullinen ja kirjallinen esitystaito, kokoustekniikka, ajankäytön hallinta, muutoksen johtaminen, tietotekniset taidot ja asiakaskunnan muutoksen myötä vaadittava erityistieto (esim. muistisairaudet).

18 Sosiaalialan ammatillisen työn johtamisen koulutusohjelmassa (luonnos 2009) painottaa yllättävän vähän taloudellista osaamista ja sen erityispiirteitä. Ainakin haastatteluaineiston perusteella näyttää vahvasti siltä, että nimenomaan taloudellinen osaamisen on se tehtäväalue, jonka merkitys on kasvanut viime vuosina ja erityisesti taloudellisen taantuman aikana. Myös uusi julkinen johtaminen (UJJ, NPM) painottaa taloudellisen osaamisen tärkeyttä myös julkisella sektorilla (tarkemmin Torppa 2007; kritiikistä mm. Eräsaari 2006).

Kokonaisuudessa näyttää siltä, että sosiaali- ja terveyshuollon lähijohtamisessa tarvitaan koko ajan enemmän erityisosaamista, vähenemään päin se ei aina-kaan ole. Tätä osoittavat muutokset työssä, koulutusvaateet ja pysyvä toiminta- ympäristömuutos (myös Korkeakoulututkintojen viitekehys ...2005). Kyse ei ole haastatteluaineiston perusteella pelkästään työyksikön, organisaation tai kunnan koosta, vaan erityisosaamisen vaatimukset näyttävät olevan ajankoh- taisia kaikenlaisissa työyksiköissä.

5.3 LÄHIJOHTAMISTA TUKEVA TIETOPERUSTA

Lähijohtajien ammatillista osaamista kysyttiin myös työssä vaadittavan tieto- perustan valossa. Vastaukset voidaan jakaa neljää tietoon alueeseen, jotka ovat *or- ganiisaatiota koskeva tieto, taloudellinen tieto, juridinen tieto* sekä *alaspesifinen tieto*, johon sisältyvät työyksikkötieto ja asiakaskohtainen tieto. Kun vastauksia vertaa kysymyksiin jokapäiväisestä lähijohtamisesta, osaamisesta ja erityisosa- misesta, on näissä löydettävissä selviä yhtymäkohtia. Vastausten perusteella voidaan kiteyttää, että lähijohtaminen vaatii tietoperustan, mutta yhtäläillä tietoperusta realisoituu johtamiseksi tietoperustaa hyödyntämällä. Tämä nä- kyy myös korkeatasoisen, sosiaali- ja terveysalan ammatillisen peruskoulutuk- sen painottamisessa ja oman ammatillisen tiedon päivittämisessä.

Organisaatiota koskeva tieto sisältää vastausten perusteella tiedot omasta or- ganiisaatiosta ja sen strategista, palvelujärjestelmästä, kehittämisprojekteista, erilaisista työprosesseista etenkin isoissa organisaatioissa (esim. TYKS), työ- yhteisöstä ja sen henkilöstöstä. Lisäksi lähijohtajilla pitää olla tietoa ihmisten toiminnasta ja toimintaa sitouttamisesta (esim. työyhteisötieto, roolit). Edellä luetellut konkretisoituvat päivittäin johtamisessa, kehittämistyössä, vaikutta- misessa, yhteistyössä ja päätöksenteossa.

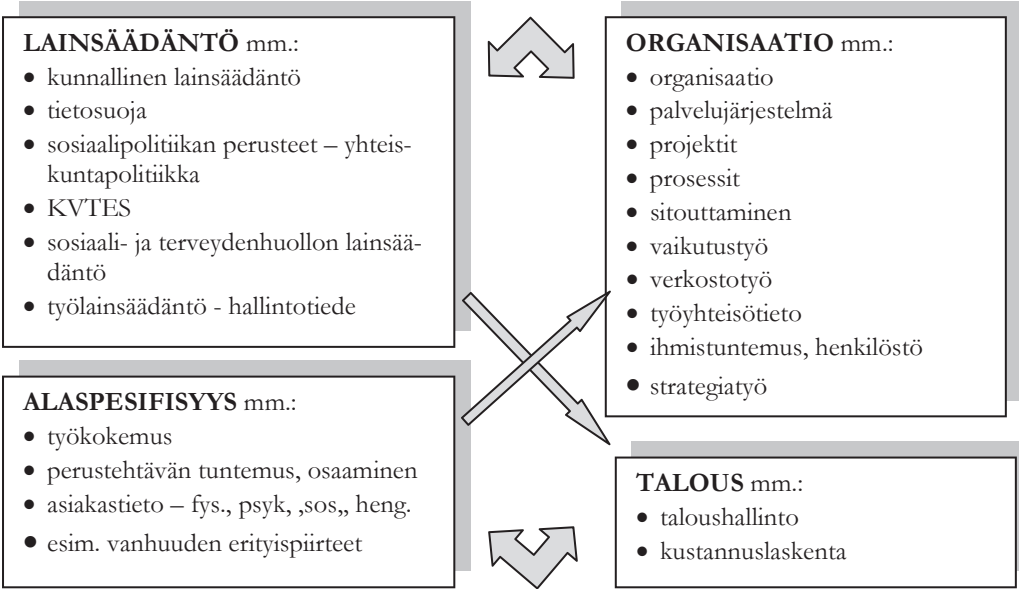
Ylempi johto painotti lähijohtajuudessa ehkä yllättävänkin paljon *juridista tie- toperustaa*. Tämä voidaan ymmärtää niin, että kaikki haastateltavat työskente- livät itse julkisissa organisaatioissa, joissa käytetään julkista viranomaisvaltaa. Tämä edellyttää lähijohtajilta kohtuullista asiakas- ja hoitotyön (esim. tieto- suoja, ammattietiikka) sekä julkisten organisaatioiden toimintaa koskevan lä- hisäädännön ja suositusten¹⁹ tuntemista. Tärkeänä pidettiin niin ikään kun-

19 Osa suosituksista on saanut viime vuosina lainomaisen merkityksen sosiaali- ja terveyspalvelujen asiakastyössä, koska lait ja asetukset eivät tarkkaan määrittele kaikkea toimintaa. Tästä esimerkkinä on ikäihmisten palveluja koskeva laatusuositus (2008).

nallisen virkaehtosopimuksen tuntemusta, koska se määrittää osaltaan käytännön työntekoa ja koko työyhteisöä. Nämä voidaan ajatella kuuluvan henkilöstöhallintoon.

Koska suurin haastatteluun osallistuneista ylemmän johdon työntekijöistä ja heidän alaisinaan toimivista lähijohtajista työskenteli ikäihmisille palveluja tuottavissa organisaatioissa, painottivat he vastauksissaan lähijohtamisessa vaadittavaa *alaspesifistä tietoa* vanhuksista ja heidän sairauksistaan sekä ikääntymiseen liittyvää sosiaalisia, psyykkisiä, fyysisiä ja hengellisiä asioita.

Kuvion 9 esitys tietoperusta ei ole tyhjentävä, vaan sen tehtävänä onkin yhdessä perusosaamisen sisältöjen kanssa täydentää kokonaiskuvaa 2000-luvun sosiaali- ja terveystalouden lähijohtajuudesta.



KUVIO 9. Lähijohtamista tukeva tietoperusta.

5.4 OSAAMISVAJEITA

Haasteltavien mukaan lähijohtamisessa on myös osaamisvajeita, joihin he työnantajan edustajina ja lähimpänä johtona kiinnittivät huomiota. Nämä voidaan tulosten perusteella jakaa kolmeen alueeseen, jotka yleiset *johtamisvalmiudet, talousosaaminen ja ihmissuhdetaidot*.

Yleisiin johtamisvalmiuksiin voidaan lukea muun muassa kokoustekniset taidot, tiimityötaidot, delegointitaidot, muutoksen johtaminen, oman toiminnan arviointitaidot, tutkimustiedon käyttö omassa työssään, työehtosopimusasiat, kulttuurien hyödyntäminen työyhteisöissä, toimintaympäristötuntemus ja juridisten kysymysten hallinta.

Talousosaamisessa haastateltavat painottivat budjetointia, tulostaloudellisuutta, talouden ennakointia, tuottavuutta sekä organisaation strategian ja talouden ymmärtämisen tärkeyttä. Muun muassa näihin osaamisvajeisiin on myös viime vuosina järjestetty koulutusta.

Ihmissuhdetaidot ovat osaamisen alue, johon kiinnitettiin huomiota kahdella tapaa. Ensinnäkin lähijohtamisessa ammattietiikan vahvistaminen on tärkeää, koska työ edellyttää tasapuolisuutta asiakkaiden ja työntekijöiden kanssa. Tämä koskee erityisesti vaikeita asiakastilanteita ja työyhteisökriisejä (myös Vataja ym. 2007, 364). Varhainen asioihin puuttuminen ja avoimen keskustelukulttuurin luominen on haastavaa työyhteisöissä. Kaikki lähijohtajat eivät haastateltavien mielestä tähän kykene.

Yksi syy edellä mainittuun saattaa olla pitäytyminen vanhassa johtamistyyli-ssä, vaikka tilanteet niin asiakastyössä kuin työyhteisössä vaatisivat muutoksia lähijohtamisessa. Sama koskee työyhteisötaitoja (alaistaidot). Eräs haastateltavista korostikin lähijohtajien taitoja saada työyhteisö vetovoimaiseksi, missä tärkeäksi nähdään hyvä työilmapiiri ja työyhteisön houkuttelevuus. Tämä edellyttää lähijohtajilta hyviä kommunikointi- ja vuorovaikutustaitoja. Mutta toisaalta ongelmana lähijohtamisessa voi olla se, kuten eräs haastateltava totesi, että vuorovaikutustaidoissa painottuu liikaa *”ihmisjohtaja, kun johtamisen painopiste pitäisi olla aikaisempaa enemmän taloudellisissa ja strategisissa kysymyksissä”*.

Osaamisvajeet ilmenevät konkreettisesti lähijohtamisessa monella tavoin. Työyhteisökokoukset voivat olla järjestäytymättömiä, ajankäytön hallinnassa ja töiden priorisoinnissa on ongelmia, yhteistyö ei suju, taloudellisten numeroi-

den ja tavoitteiden ottaminen toimintaa ohjaaviksi tekijöiksi on vielä monelle lähijohtajallekin vierasta, palautekulttuuri on kehittymätöntä, lähijohtajat eivät tunne riittävästi työsuhdelain säädäntöä eivätkä he hallitse laatutyötä omassa yksikössään. Kokonaisvaltaiseen ajatteluun olisi siis selvä tarve lähijohtamisessa.

Eräs haastateltavista totesi, että lähijohtaja ei saa mennä mukaan yleiseen ”hötkyilyyn” ja muutoksen vastustamiseen. Haaste tämä on silloin, kun lähijohtaja ”nousee” muiden työntekijöiden keskuudesta johtoon. Kaikki eivät aina ymmärrä sitä, ettei ole paluuta mihinkään olevaan ja pysyvään, ja tämä on viestitettävä myös henkilöstölle. Esimerkkinä hän mainitsi muutosjohtamisen.

5.5 LÄHIJOHTAJAN ASEMA ORGANISAATIOSSA

Haastatelluilla oli hieman erilaisia näkemyksiä lähijohtajien asemasta organisaatiossa riippuen todennäköisesti organisaatioiden ja työyhteisöjen koosta, perustehtävästä sekä niihin kohdistuvista kehittämis- ja muutosvaateista. Näkemykset olivat kuitenkin pitkälti samansuuntaisia etenkin lähijohtajien paikasta työyhteisöissä: se on puun ja kuoren välissä, ikään kuin ”rajalla”. Tämä edellyttää heiltä toimimista puskureina oman ja eri yksiköiden välissä. Lisäksi lähijohtajien asemaa kuvattiin linkkinä työntekijöiden sekä muiden johtajien ja organisaatioiden välillä.

Haastateltavien mukaan lähijohtajien tulee tuntee oma henkilökuntansa, antaa tarvittaessa ohjausta, työympäristön tulee olla turvallinen ja alaisiin tulee luottaa. Henkilökuntaa on informoitava siitä, mitä johto on päättänyt. Lähijohtajalla pitää olla myös visio tulevasta ja viedä työyhteisöä eteenpäin. Nämä kaikki kuvaavat lähijohtajien keskeistä asemaa työyhteisössä, mitä painotti varsin moni haastateltava.

Kolmas yhdensuuntainen näkemys oli lähijohtajien tärkeys osana työyhteisöjä. Työyhteisöjen sisällä heidän asemansa on tärkeä siksi, että he ovat niiden avainjäseniä erottuen näin muista työntekijöistä. Tällä haastateltavat viittasivat vastuukysymyksiin ja työyhteisöjen edustuksellisuuteen ulospäin. Viime kädessä lähijohtajat vastaavat työyksikköjen toiminnasta ja edustavat työntekijöinä työnantajiaan – ”*saappaat savessa*”, kuten eräs haastateltavista kiteytti lähijohtajan aseman.

Lähijohtajien asemaan organisaatiossa kuuluu myös itsenäisyys ja tietty toimintavapaus, mutta siihen ei sisälly kaikkien mielestä kuitenkaan riittävästi valtaa. Vastuu toiminnasta edellyttäisi lisää omaa päätösvaltaa, ja väittipä yksi haastateltavista jopa vallan vähentyneen viime vuosina. Tulosten valossa näyttää siltä, että erilaisten organisaatiouudistusten myötä lähijohtajille on sekä annettu valtaa että otettu samalla pois. Tässä suhteessa tilanteet työyhteisöissä ovat edelleen kesken ja lähijohtajien organisatorista asemaa ja tehtäviä punnitaan jatkuvasti: *”lähiesimiestyö on vaativin paikka koko organisaatiossa, koska juuri heidän pitää saada muut ymmärtämään ja tekemään...”*. Toteamus liittyy erityisesti muutostilanteisiin työyhteisöissä, jolloin lähijohtajien on keskityttävä omien tiimiensä toimintaan ja sovittujen muutosten läpiviemiseen.

Muutama haastateltava kiinnitti huomiota sosiaalitoimen ja terveystoimen hierarkkiseen päätöksentekotapaan ja -järjestelmään. Lähijohtamisen näkökulmasta päätöksenteko on liian kaukana päivittäisestä toiminnasta, mutta heidän on kuitenkin elettävä näiden päätösten kanssa ja vietävä ne läpi omis- sa työyhteisöissään. Siksi näyttääkin siltä, että lähijohtajien asemaa organisaatioissa pidettiin ”kaikkein vaativimpana”. Eipä ole siis ihme, että muutamat haastateltavista kertoivat olevan pulaa hyvistä lähijohtajista.

5.6 TOIMINTAYMPÄRISTÖMUUTOKSISTA

Sosiaali- ja terveyspalveluiden toimintaympäristössä tapahtuu jatkuvasti muutoksia ja uudistuksia, jotka osaltaan koskevat myös lähijohtajien jokapäiväistä työtä. Haastatteluaineiston perustella voidaan todeta, että toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset koskevat fyysisiä tiloja, työntekijöitä, taloutta, asiakkaita ja organisaatioita.

Ensinnäkin tilojen ja työympäristöjen on oltava ajanmukaisia. Tämä näyttää koskevan erityisesti sairaalatyötä. Tiloihin voidaan lukea myös laitteet, joista tietotekniikka ja sen käyttö osana työprosesseja asettaa johtamiselle haasteita.

Perustyö pyritään tekemään myös vähemmällä työntekijämäärällä, mikä asettaa työn organisoinnille omat haasteensa. Esimerkkeinä mainittiin muun muassa työpaikkaan sitouttaminen, työmoraali ja työnantajan ohjeiden noudattaminen. Lisäksi muutamat kiinnittivät huomiota työntekijöiden muuttumiseen siten, että työntekijät eivät ole työnantajaa kohtaan enää entiseen tapaa

uskollisia. Etenkin nuoremmat työntekijät vaihtavat työpaikkoja melko herkästi, mikäli he eivät nykyisessä työssä viihdy.

Taloudellisten seikkojen, lähinnä kiristyvän kuntatalouden, lisäksi haastateltavat toivat esiin kulttuurisia näkökulmia, asiakaskunnan vaatimustason kasvun ja omavastuun lisääntymisen palvelutuotannossa. Konkreettinen esimerkki tästä on se, miten saada henkilökunta ymmärtämään kaupungin säästötoimet niissä tapauksissa, jolloin erityyppisiä asiakkaita joudutaan sijoittamaan työntekijöiden mielestä ”väärille paikoille”.

Organisaatiomuutoksista mainittiin erityisesti Turun kaupungin sosiaalitoimen ja terveystoimen yhdistyminen yhdeksi virastoksi. Näihin on vuosikymmenten aikana muotoutunut erityyppiset toimintakulttuurit, joten yhteisen kielen ja toimintatapojen löytäminen vie oman aikansa. Lisäksi yhdistyvät kunnat ja kuntaliitokset asettavat vaatimuksia lähijohtajien työlle. Yhtenä ongelmana mainittiin se, että ylin johto on liian kaukana operatiivisesta tasosta. Siksi tarvittaisiin enemmän tiivistä yhteistyötä eri organisaatiotasojen välillä.

5.7 YHTEENVETO HAASTATTELUAINEISTON TULOKSISTA

Ylemmän johdon näkemyksissä korostuu sosiaali- ja terveysalan lähijohtajien työstä samantyyppinen viesti kuin johtamisen tutkimuskirjallisuudessa yleisemminkin. Ensinnäkin lähijohtajien työn sisällöt ovat vaativia, sillä heidän on hallittava yhtäaikaaisesti monenlaisia asioita. Tärkeimmiksi muodostuivat henkilöstöhallinnolliset asiat ja yksikön perustehtävästä huolehtiminen.

Myös talousosaaminen, on kyse sitten taloudellisesta tehokkuudesta, kustannuslaskennasta tai budjetoinnista, on muodostunut olennaiseksi osaksi lähijohtamista. Tärkeäksi tämän tekee nykyisin myös se, että talousosaaminen sitoo yhteen organisaatioiden perustehtävän, henkilöstön ja organisaatioiden muut tasot poliittiseen ja strategiseen päätöksentekoon asti. Näiden lisäksi työn kehittäminen ja yhteistyö eri toimijoiden välillä ovat osa jokapäiväistä lähijohtamista sosiaali- ja terveysalalla.

Lähijohtajien asema organisaatiossa ei ole kadehdittava. He tekevät työtään organisaation eri tasojen ja toimijoiden raja- ja kohtaamispinnoilla. He ovat näin eräänlaisia ”työyhteisöpuskureita”, ja tämä rooli edellyttää sekä joustavuutta

että paineensietokykyä moneen suuntaan. Lisäksi työ on itsenäistä ja vastuullista. Tämä tekeekin lähijohtajasta työyhteisön avainjäsenen.

Lähijohtajien tehtävänä on myös jalkauttaa poliittiset, hallinnolliset ja strategisten päätökset yksiköiden perustehtävän suuntaisiksi. Tärkeää näyttää nykyisin olevan työntekijöiden sitouttaminen näihin päätöksiin sekä varmistaa työvoiman saatavuus ja työyhteisön hyvinvointi.

Lähijohtajien jokapäiväistä työskentelyä tukee vankka tietoperustan hallinta, joka sisältää alaspesifisen tietojen lisäksi tiedot lainsäädännöstä, taloudesta ja organisaatioiden toimintatavoista. Laaja-alainen ja vaativa työnkuva synnyttää kuitenkin myös osaamisvajeita, joita ilmenee talousosaamisessa, yleisissä johtamisvalmiuksissa ja ihmissuhdetaidoissa. Usein nämä realisoituvat juuri organisaatioiden yhdistymis-, muutos- ja kehittämistehtävien yhteydessä.

Lähijohtaminen edellyttää 2000-luvulla myös jatkuvaa kouluttautumista. Haastateltavat luettelivat varsin runsaasti erityyppisiä koulutustarpeita, koska *”laajeneva työnkuva vaatii jatkuvaa ajan tasalla pysymistä ja opiskelua ja innostusta uusiin asioihin”*, kuten eräs asian kiteytti. Koulutustarpeita on ainakin seuraavissa asioissa: muutosjohtaminen, työhyvinvointi, henkilöstöjohtaminen, talousosaaminen, tuotteistaminen, palvelujen tuottavuus, tuottajamalli, hankintaosaaminen, suullinen ja kirjallinen viestintä, ikäjohtaminen, lääkehoito ja dementiahoito.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tutkimus vahvistaa kuvaa lähijohtajien työn vaativuudesta ja monipuolisuudesta. Sosiaali- ja terveysalaan on viime vuosina kohdistunut voimakkaita paineita tehostaa toimintaa, vähentää päällekkäisyyksiä ja lisätä työn vaikutavuutta. Niiden toteutumisessa on monilta osin kysymys palveluprosessien uudelleenjärjestelystä ja henkilöstön toimintatapojen kehittämisestä. Näyttää siltä, että tässä lähijohtajien rooli on keskeinen. He toimivat substanssiosaamisen avainhenkilöinä ja esikuvina omissa työyhteisöissään. Heille lankeaa usein myös vaativa tulkitsijan rooli silloin kun mietitään, miten organisaation tavoitteita ja strategioita toteutetaan jokapäiväisessä työssä. Tästä myös ylempi johto näyttää olevan samaa mieltä.

Lähijohtajan viestintä ja toiminta vaikuttavat paljolti siihen, miten hyvin henkilöstö motivoituu ja sitoutuu työhönsä. Vähintään yhtä merkityksellistä on se, osaako lähijohtaja tukea ihmisten aktiivisuutta, osaamista ja itsensä kehittämisen halua työyhteisössä. Asiantuntijahaastattelut vahvistivat kuvaa, että erityisesti suurten kuntien ja kuntayhtymien viralliset strategiat on ilmaistu käsittein, jotka eivät avaudu helposti operatiivisen tason työntekijöille. Tällöin *”organisaation strategiset tavoitteet eivät välttämättä kolahda osastolla asti”*, kuten eräs haastateltava asian ilmaisi. Lähijohtajat kokevatkin toimivansa monen asian rajamaastossa, ikään kuin *”puun ja kuoren välissä”*. He itse toivovat selkeyttä omaan asemaansa ja nykyistä paremmin työhön soveltuvia poliittisia, hallinnollisia, strategisia ja palvelullisia linjauksia. Lähijohtajien tiedonvälittäjän roolia kenties helpottaisi se, että sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa vahvistettaisiin yhteisöllistä toimintakulttuuria, jolle on ominaista muun muassa asioiden ja päätösten yhteisöllinen tulkinta, merkitysten anto ja säännöllisten vaikutuskanavien käyttö.

Ylemmän johdon haastatteluissa lähijohtajien työn sisällöt nähtiin laajempana kuin lähijohtajat sen itse näkivät. Ylempi johto näkee lähijohtajien keskeisinä tehtävinä henkilöstöhallinnon, työyksikön perustehtävästä vastaamisen,

yhteistyön, työn kehittämisen, oman yksikön talousvastuun, strategisten linjausten toteuttamisen ja muutosjohtamisen. Vielä joitakin vuosia sitten lähijohtajat vastasivat lähinnä kahdesta ensin mainitusta alueesta. Onkin nähtävissä, että lähijohtamiseen on selkeästi tullut kokonaan uusia työn alueita. Tämä aiheuttaa lähijohtajille paineita omien resurssiensa suuntaamisessa ja priorisoinnissa. Samanaikaisesti lähijohtajat tunnistavat omaan johtamiseensa ja johtajuuteensa liittyvät ulkoiset muutospaineet. Heidän pitäisi kyetä toteuttamaan samaan aikaan valmentavaa johtajuutta asioiden sujuvuutta painottavassa toimintakulttuurissa. Haasteena lähijohtajuudessa näyttäisi siis olevan taito löytää riittävän hyvä tasapaino ihmisten johtamisen ja asioiden johtamisen välillä.

Lähijohtajat painottivat itse työssään keskeisimpänä henkilöstöjohtamiseen liittyviä tehtäviä. Heidän kirjoitelmissaan nousevat toistuvasti esille ihmisten johtamiseen ja motivointiin liittyvät asiat. Näiden nähtiin yleisesti olevan sidoksissa hyvään työilmapiiriin ja työyhteisössä viihtymiseen. Myös perustehtävän merkitys nousi vahvasti esille. Näyttää siis siltä, että ylempi johto painottaa lähijohtajien työssä management-tyypistä asiajohtamista, kun lähijohtajat itse painottavat enemmän leadership-tyyppistä, ihmisten kanssa tapahtuvaa johtamista.

Näiden erojen ilmaisemisessa Quinnin (1988) kartta esimiehen rooleista osoittautui hyväksi tulkitsijaksi. Tulkinnan mukaan lähijohtajat itse näkivät keskeiset roolinsa muun muassa mahdollistajina ja mentoreina, ylempi johto pitivät puolestaan kaikkia roolikartan alueita lähijohtajille tarpeellisina. Tämän voidaan ajatella selittyvän sillä, että suurin osa kirjoitelma-aineiston kirjoittajista oli siirtynyt lähijohtajiksi pitkän työkokemuksen kautta palveltuaan usein saman yksikön eri tehtävissä. Tällöin näkökulma omaan työyhteisöön ja johtajuuteen määräytyy enemmän työkokemuksen kuin organisaation strategioiden mukaan. Näyttäisi siltä, että tämä vastaa nykyisin tilannetta sosiaali- ja terveysalalla yleisemminkin. Siksi monissa organisaatioissa on viime vuosina nähty tärkeäksi järjestää johtamisen, strategian ja talouden koulutusta lähijohtajille.

Lähijohtajat ja ylempi johto ovat yhtä mieltä siitä, että lähijohtajien asema ei ole kadehdittava. He ovat vastuussa yhtä lailla perustehtävästä huolehtimisesta kuin strategioiden jalkauttamisesta omassa työyksikössään. Vaikka lähijohtajat ovat toiminnallisesti lähellä omia työyksiköitään, ovat he myös keskeinen linkki ylempään johdon ja operatiivisen toiminnan välillä. He työskentelevät yleensä omissa yksiköissään, mutta työnjohdollisista syistä *”heidän ei ole hyvä*

olla yksi ryhmästä”, kuten eräs lähijohtaja asian ilmaisi. Ei ole ihme, että lähijohtajat kokevat työssään yksinäisyyttä.

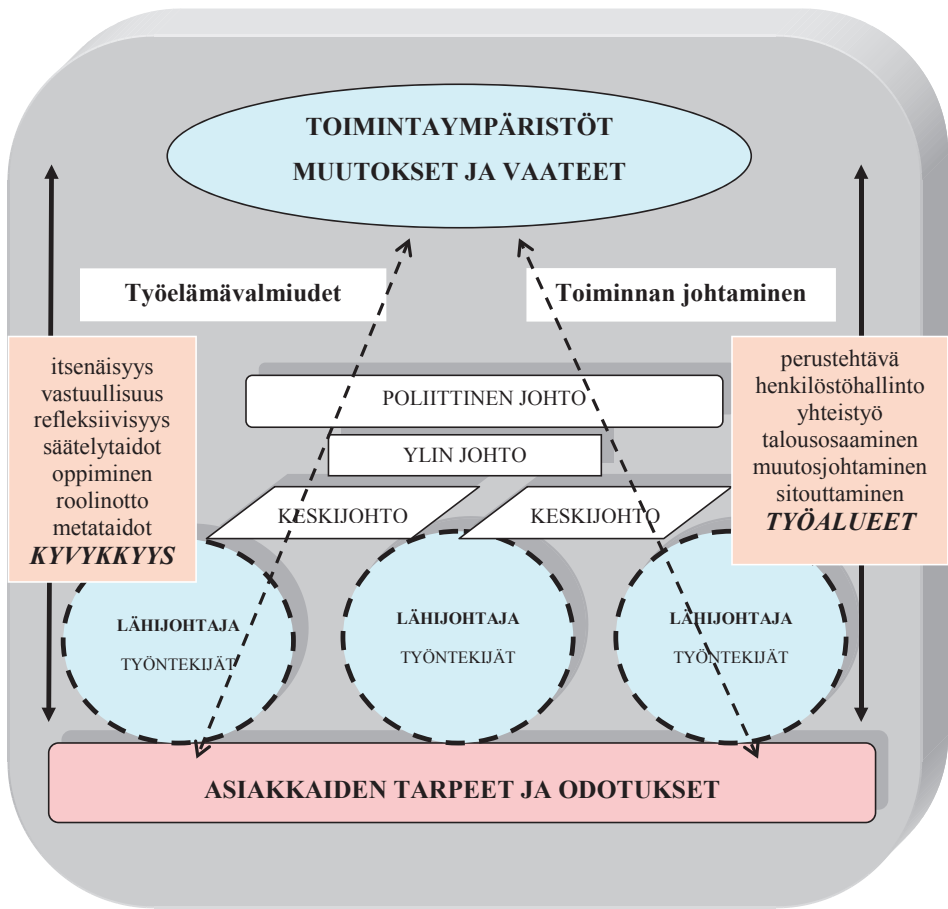
Johtamista koskevista näkemyksistä lähijohtajien kirjoitelmissa nousi voimakkaasti esille hyvän työilmapiirin luominen. Monet pitivät tärkeänä henkilöstön osaamisen suuntaamista mielekkäästi ja järkevästi. Myös työtehtävien jakamista pidettiin motivoinnin kannalta mielekkäänä. Näyttäisi siltä, että lähijohtajat ovat sisäistäneet sisäisen motivaation luomisen ja jaetun johtamisen periaatteet. Lisäksi ylemmän johdon tukea ja arvostusta pidettiin tärkeänä. Tosin osa lähijohtajista totesi, että he eivät saa riittävästi palautetta siitä, miten ovat työssään onnistuneet.

Ylemmän johdon haastatteluissa ei lähijohtajien henkilökohtaisista johtamisominaisuuksista tullut paljoa mainintoja, mikä on tutkimuksellisesti kiinnostava havainto. Voidaan perustellusti olettaa, että lähijohtajan tiedot ja taidot eivät yksin selitä johtajana menestymistä. Merkitystä on myös sillä, kuinka kykeneväksi henkilö itsensä kokee suhteessa tehtävään. Tähän ilmiöön viitataan käsitteellä (self-efficacy) minäpystyvyys (mm. Bandura 1997; Hannola & Kalakoski 2008). He eivät myöskään korostaneet johtamisen tiettyjä tapoja tai tyyliä. Lähijohtajat puolestaan mainitsivat monia johtajaominaisuuksia, joissa korostuivat oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus ja kannustavuus. Näiden voidaan katsoa olevan yhteydessä edellä mainittuun lähijohtajien ihmiskeskeiseen johtamistyyliin, kun ylempi johto painotti puolestaan asajohtamista.

Lähijohtajalta edellytettävässä osaamisessa tuli molemmissa aineistossa esille siis perustehtävän hoitamiseen liittyvä asiaosaaminen, kuten henkilöstöhallinto, talouden seuranta, raportointi ja monipuolinen yhteistyö. Näiden ohella korostui ei-muodollinen osaaminen, kuten yleiset johtamisvalmiudet, kehittämistyö, muutosjohtaminen ja kustannustehokkuus. Tällaista osaamista ei esimerkiksi sairaalan osastonhoitajana työskentelevän peruskoulutukseen ole sisällynyt kovinkaan paljoa. Tämän tyyppinen osaaminen voidaankin ajatella siirtyvän osittain hiljaisena tietona työ- ja elämäkokemuksen kautta.

Edellä todetun perusteella näyttää siltä, että 2000-luvun lähijohtajan työelämävalmiuksiin kuuluu ammatillisen perusosaamisen ohella yhä enemmän ei-muodollinen ja ei-näkyvä osaaminen. Jotkut mainitsivat lähijohtajien tarvitsevan nykyisin yhä enemmän käsitteellistä ajattelukykyä. Johtamiskirjallisuudessa puhutaankin metataidoista eli varsinaisen osaamisen ”alla” tai ”takana” olevasta osaamisesta. Siihen kuuluvat muun muassa oman toiminnan suuntaa-

minen, ohjaaminen ja arvioiminen, oman toiminnan reflektointi sekä uusien asioiden oppiminen ja vanhasta poisoppiminen. Lähijohtajien olisi varmasti hyödyllistä pyrkiä poisoppimaan esimerkiksi omaa työtään haittaavia arvoja, asenteita tai toimintatapoja, mikä voisi osaltaan voimaannuttaa heitä työssään ja lisätä työnhallinnan tunnetta (myös Heikkilä & Heikkilä 2005, 228–229). Metataidoilla merkitystä myös tietojen omaksumiseen sekä kehittävään ja tutkivaan työotteeseen (esim. Ruohotie & Honka 2003).



KUVIO 10. Lähijohtajan työalueet, kyvykkyys ja asema organisaatiossa.

Haasteellisimpia asioita lähijohtajan työssä ovat suuri työmäärä ja erilaisten tehtävien paljous. Tämä tuli esille kummassakin tutkimusaineistossa. Työtä kuormittaa lisäksi se, että lähijohtajat joutuvat perustehtävistä huolehtimisen ohella kantamaan paljon vastuuta toiminnan kehittamisestä työyksiköissä ja uusien toimintatapojen juurruttamisesta. Oman lisänsä tähän tuo se, että työntekijöiden vaihtuvuus voi olla suurta ja työvoiman saatavuudessa alkaa olla vaikeuksia. Miten siis kehittää työtä ja uusia toimintatapoja, jos lähijohtajilta menee kohtuuttoman paljon aikaa työhön perehdyttämiseen ja sijaisten hankintaan?

Haasteiden lisäksi tuotiin esille ajatuksia lähijohtamisen kehittamisestä. Lähijohtajan usein yksinäistä asemaa helpottamaan on otettu käyttöön muun muassa säännölliset viikkopalaverit ylemmän johdon vetäminä, joihin osallistuvat kaikki lähijohtajat. Näistä palaverista monet lähijohtajat ovat löytäneet foorumin, jossa he voivat vapaasti ”tuulettaa” ja jossa he kokevat saavansa vertaistukea. Arvokasta on myös osaamisen jakaminen ja yhdessä innovointi. Lähijohtajien vertaisryhmissä kehittyy myös johtamisen käytäntöä palveleva asiantuntijuus.

Sekä lähijohtajat että ylempi johto pitivät henkilöstön koulutusta keskeisenä kehittämistoimenpiteenä. Kaikissa kaupungeissa olikin vireillä tai suunnitteilla lähiesimiehille suunnattua johtamiskoulutusta, jonka aiheita ovat muun muassa strateginen ajattelu, muutosjohtaminen, talous ja henkilöstöjohtaminen.

Eräänä kehittämisajatuksena mainittiin myös tehtäväkierto, joka on jossain määrin ollut käytössä osassa kaupungeista. Tehtäviä kierrätetään niin, että säännöllisin väliajoin jokaiselle tulee uudenlaisia työtehtäviä ja mahdollisesti myös uusi työyksikkö. Tehtäväkierto ei ole kaikkialla edennyt kuitenkaan toiveiden mukaisesti. Tehtäväkierto tarjoaa kuitenkin paljon mahdollisuuksia, koska se palvelee jatkuvan oppimista sekä antaa mahdollisuuden laajentaa henkilökohtaista osaamista ja ammattitaitoa.

Lähijohtajuus ei ole vain asioiden ja ihmisten johtamista, kuten tutkimus paljastaa, vaan entistä enemmän tarvitaan geneerisiä, kehittyvän oppimisen ja työnteon edellyttämiä taitoja. Lähijohtajan on hallittava oma työkokonaisuutensa ja ymmärrettävä työssä ilmenevien eri tekijöiden merkitys. Kaikista ristipaineista huolimatta lähijohtajan on yritettävä löytää myös keinoja ja tilanteita sekä itsensä että työyhteisönsä voimaantumiseen.

7 LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI

Tutkimuksessa käytettyä fenomenografista tutkimustyyppiä koskevat pääpiirteissään samat kriteerit kuin laadullista tutkimusta yleensä (Järvinen & Karttunen 1997, 170–171). Tutkimusaineisto ja siitä tulinnan avulla saatujen kuvauksien luotettavuus riippuu kahdesta asiasta. Ensinnäkin siitä, miten ne vastaavat tutkimushenkilöiden ilmaisuissa tarkoittamia merkityksiä ja toiseksi siitä, missä määrin ne vastaavat tutkimuksen teoreettisia lähtökohtia. Näin laadullisessa tutkimuksessa tiedon luotettavuudesta on ennen kaikkea kysymys tehtyjen tulkintojen validiteetista.

Härkönen (1999, 155–156) esittelee tekstiaineiston analyysin metodologisia ongelmia ja ratkaisuja ja pyrkii näin erittelemään laadullisen tutkimuksen luotettavuutta (validiteetti). Hän kiinnittää huomion tekstitulkintaan ja sen perusteella rakennettuun todellisuuden merkitysjärjestelmään ja tämän kategorisointiin. Kun kategorisointi (luokittelu) tehdään sisällöstä käsin, on tutkijan kiinnitettävä huomionsa kulttuuriseen kontekstiin, jossa tutkittavien todellisuuskäsitykset ovat muodostuneet ja siihen, miten he itse tulkitsevat esitetyt kysymykset tästä todellisuudesta. Kysymysten ja vastausten kulttuurinen kontekstuaalisuus ja tulkinnallisuus tekevät laadullisesta analyysistä haavoittuvan, sillä voidaan kysyä, onko tutkijan toisten ihmisten käsitysten perusteella mahdollista päästä uskottaviin tuloksiin?

Kysymykseen on vaikea vastata, koska tähän ei ole muodollisia ohjeita. Siksi tulkintojen oikeellisuus onkin lopulta kiinni tutkijan omasta mielikuvituksesta ja kyvykkyydestä luoda tutkittaville asioille teoreettisia tulkintoja ja esittämistapoja (mm. Eskola & Suoranta 1999, 147–149). Tässä tutkimuksessa tutkijat pyrkivät jatkuvasti tarkastelemaan työntekijöiden näkemyksiä kontekstuaalisesti ja lukemaan niitä tarkkaan, jotta muodostuisi kokonaiskuva lähijohdajuudesta.

Kirjoitelmien kysymykset ja haastatteluteemat tekijät muodostivat siten, että ne olisivat mahdollisimman relevantteja tutkimuksen teoreettisten lähtökohdien ja tutkimustehtävien kanssa. Ahosen (1996, 130) mukaan relevanssi to-

teutuu, mikäli tutkija pitää teoreettiset lähtökohdat johdonmukaisesti mielessä. Lisäksi teemat ja ohjaavat alakysymykset tekijät kirjoittivat mahdollisimman ymmärrettäviksi, jotta kysymykset aukeaisivat kaikille tutkimukseen osallistuville samalla tavoin.

Lähijohtajuutta kuvaavien luokkien muodostamisessa tekijät menettelivät siten, että he usean lukukerran jälkeen esiymmärrykseensä ja teoreettisiin lähtökohtiin perustuen merkitsivät tekstien reunaan ja tekstin joukkoon laadullisesti ja sisällöllisesti samantyyppisiä ajatuksia, lauseenpätkiä, avainkäsitteitä ja sanoja, joiden he olettivat kuvaavan lähijohtamista. Tämä oli aineiston pelkistämistä.

Varsinaiset luokitukset tekijät muodostivat siten, että ensin he listasivat yksittäisiä havaintoja luokiksi (kategoriat), ja antoivat sitten näille niitä kuvaavat nimet (ylemmän tason kategoria). Näin kategoriat muodostivat puumaisen kuvion, konstruoidun käsitejärjestelmän, jonka tarkoituksena oli kuvata lähijohtamista. Näitä kuvauskategorioita voidaan pitää myös tutkimuksen lopputuloksina, selitysmallina tutkittaville asioille.

Bryman (2001, 272–275) arvioi laadullisen tutkimuksen luotettavuutta neljällä kriteerillä eli uskottavuudella, siirrettävyydellä, riippuvuudella ja vahvistavuudella. Uskottavuus merkitsee tutkimuksen ja kerätyn aineiston totuudenmukaisuutta, sen perusteella rakennettuja kategorioita todellisuuden kuvaajina sekä tutkijan omaa ymmärrystä siitä todellisuudesta, jossa tutkittavat työskentelevät. Tämän vaatimuksen mukaan uskottavuutta voidaan olettaa lisäävän se seikka, että lähijohtaminen on tutkimuksen tekijöille ennestään tuttua työkokemuksen perusteella. Näin työntekijöiden ajatusmaailma ja puhe eivät olleet tutkijoille aivan vieraita. Tutkimukseen osallistuneet työntekijät suhtautuivat lisäksi vakavasti haastatteluihin, joka omalta osaltaan lisäsi aineistojen uskottavuutta.

Siirrettävyys merkitsee tutkimustulosten siirtämistä valitun tutkimuskohteen ulkopuolisiin konteksteihin. Siirrettävyyttä on kuitenkin vaikea todentaa, koska laadullinen tutkimus yleensä tehdään pienestä tutkimusjoukosta tietyssä ajankohtana tietyssä kontekstissa. Saadut tutkimustulokset voivat kuitenkin auttaa vahvistamaan lähijohtajien työn ymmärtämistä muuallakin kuin pelkästään Varsinais-Suomen sosiaali- ja terveystalouksessa.

Riippuvuus kriteerinä edellyttää tutkimuksen suorittamista soveltuvien tutkimuskäytäntöjen mukaisesti, toisin sanoen se noudattaa laadullisen tutkimuk-

sen tekemisen tieteellisiä kriteerejä aina tieteenfilosofisista lähtökohdista johdopäätöksiin ja luotettavuuden arviointiin saakka. Tässä tutkimuksessa tekijät ovat esittäneet tutkimukselliset vaiheet mahdollisimman objektiivisesti (kirjoitelmat, haastattelutilanteet, aineiston käsittely ja luokittelu). Lisäksi tekijät ovat pyrkineet lisäämään luotettavuudetta kahden eri empiirisen aineiston perusteella.

Vahvistavuuden kriteerillä tarkoitetaan tutkijan tekemien ratkaisujen ja päätelyjen oikeutusta sekä tietoisuutta siitä, että tutkimuksella tavoitellaan pikemminkin erilaisia näkökulmia kuin puhdasta totuutta sanan positivistisessa merkityksessä. Oleellista on myös tiedostaa se, että subjektiivisuus vaikuttaa koko tutkimusprosessiin, vaikka pyrkimyksenä on yhtäaikaaisesti olla neutraali ja puolueeton (mm. Bryman 2001, 274). Tekijät ovat tämän kriteerin perusteella pyrkineet tietoisesti olemaan mahdollisimman neutraaleja, ulkopuolisia, uskottavia ja rehellisiä koko tutkimusprosessin ajan.

LÄHTEET

Aaltonen, E. 1999. Sosiaalitoimen johtaminen – byrokratiaa vai tulosjohtamista. Joensuun yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja n:o 38. Joensuu: Joensuun yliopistopaino.

Aarva, K. 2009. Hoidon ja hoivan lähijohtaminen. Acta Universitatis Tamperensis 1421. Tampere: Tampereen yliopisto.

Ahonen, S. 1996. Fenomenografinen tutkimus. Teoksessa Syrjälä, L.; Ahonen, S.; Syrjäläinen, E. & Saari, S. (toim.) Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä, 113–160.

Ailasmaa, R. 2009. Kuntien sosiaali- ja terveystalouden henkilöstö 2008. Tilastoraportti 23/2009. Helsinki: THL.

Andersen, T.M.; Holmström, B.; Honkapohja, S.; Korkman, S.; Söderström, H.T. & Vartiainen, J. 2009. The Nordic Model. Embracing Globalisation and Sharing Risks. The Research Institute of the Finnish Economy (ETLA): Helsinki: Taloustieto Oy.

Anttonen, A. & Sipilä, J. 2000. Suomalaista sosiaalipolitiikkaa. Tampere: Vastapaino.

Argyris, C. 1957. Personality and Organization. The Conflict between System and the Individual. New York: Harper and Row.

Argyris, C. 1999. On organizational learning. Oxford: Blackwell

Bennis, W. & Nanus, B. 1986. Johtajat ja johtajuus. Helsinki: Weilin & Göös.

Bandura, A. 1997. Self-efficacy: The exercise of control. New York: Freeman.

Berger, P. L. & Luckmann, T. 1995. Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen. Helsinki: Gaudeamus.

Bryman, A. 2001. Social Research Methods. Oxford: Oxford University Press.

Burr, V. 2004. Sosiaalipsykologisia ihmiskäsityksiä. Tampere: Vastapaino.

Dey, I. 1996. Qualitative Data Analysis. A User-Friendly Guide for Social Scientists. London: Routledge.

Forma, P. & Väänänen, J. (toim.) 2004. Työssä jatkaminen ja työssä jatkamisen tukeminen kunta-alalla. Kuntatyö 2010 -tutkimus. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.

Eräsaari, L. 2006. New Public Management on julkisen sektorin vääryyksien isä. Teoksessa Helne, T. & Laatu, M. (toim.) Vääryyskirja. Kelan tutkimusosasto. Helsinki: Kela, 87–101.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1999. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Eteläpelto, A. & Tynjälä, P. 1999. Oppiminen ja asiantuntijuus: työelämän ja koulutuksen näkökulmia. Helsinki: WSOY.

Evers, F.T.; Rush, J.C. & Berdrow, J. 1998. The Bases of Competence: Skills for Lifelong Learning and Employability. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Hakkarainen, K. & Paavola, S. 2006. Kollektiivisen asiantuntijuuden mahdollisuuksia ja rajoituksia – kognitiotieteellinen näkökulma. Teoksessa Parviainen, J. (toim.) Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy, 214–272.

Hamel, G. & Prahalad, C. 1994. Competing for the future. Boston: Harvard Business School Press.

Hannola, M. & Kalakoski, V. 2008. Tunteet, tulkinnat ja kognitiivinen suoriutuminen. Psykologia 43 (6), 405–484.

Heikka, H. 2008. Sosiaali- ja terveysjohtajan työn sisältö ja kompetenssit. D 968. Oulu: Oulun yliopisto.

Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2005. Voimaantuminen työyhteisön haasteena. Helsinki: WSOY.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Homans, G. C. 1951. The Human Group. London: Routledge & Kegan Paul.

Hujala, A. 2008. Johtamisen moniäänisyys. Johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksissä. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 149. Kuopio: Kuopion yliopiston.

Härkönen, U. 1999. Työtä ja työkasvatusta käsittelevien tekstien sisällön analyysi laadullisen paradigman valossa. Teoksessa Ruoppila, I.; Hujala, E.; Karila, K.; Kinos, J.; Niiranen, P. & Ojala, M. (toim.) Varhaiskasvatuksen tutkimusmenetelmiä. Atena: Jyväskylän, 149–173.

Ikäihmisten palvelujen laatusuositus 2008. Julkaisu 2008:3. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö & Suomen Kuntaliitto.

Isoherranen, K. 2002. Moniammatillinen yhteistyö sosiaali- ja terveysalalla – tutkimustuloksia ja pohdintaa. Kuopio: Suomen sosiaalipedagoginen seura ry. Sosiaalipedagoginen aikakauskirja 3 (2), 145–150.

Isosaari, U. 2006. Vallankäyttö terveydenhuollon yksiköissä: Lähijohtaminen organisaation valtajärjestelmän näkökulmasta. *Premissi* 2 (1), 45–50.

Isosaari, U. 2008. Valta ja tilivelvollisuus terveydenhuollon organisaatioissa: Tarkastelu lähijohtamisen näkökulmasta. *Acta Wasaensia* No 188. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Johnstone, B. 2002. *Discourse Analysis*. Oxford: Blackwell Publishing.

Juuti, P. 1995. Johtaminen ja organisaation alitajunta. *Aavarantasarja* n:o 38. Helsinki: Otava.

Juuti, P. 1998. Johtamisen ja tiimitoiminnan valmentaminen kokemuksellisen oppimisen avulla. Teoksessa Lehtonen, T. (toim.). *Elämän seikkailu*. Jyväskylä: Atena kustannus Oy, 117–134.

Juuti, P. 2001. Johtamispuhe. *Aavaranta-sarja*. Jyväskylä: PS-kustannus,.

Juuti, P. 2004. Kehittämistyön ja muutoksen tukeminen johtamisen avulla. Luento Turun ammattikorkeakoulun Loimaan yksikössä 26.10.2004. Luentomoniste.

Juuti, P. 2006a. Organisaatiokäyttäytyminen. *Aavaranta-sarja*. Helsinki: Otava.

Juuti, P. 2006b. Johtamisen kehityslinjoja. Teoksessa Juuti, P. (toim.) *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Helsinki: Otava, 13–29.

Järvinen, P. 2006. *Ammattina esimies*. Helsinki: WSOY.

Järvinen, A. & Karttunen, P. 1997. Fenomenografia – käsitysten kirjon kuvaaja. Teoksessa Pounonen, M. & Vehviläinen-Julkunen, K. (toim.) *Hoitotieteen tutkimusmetodiikka*. Helsinki: WSOY, 164–173.

Kasvio, A. 1990. Työorganisaatioiden tutkimus ja niiden tutkiva kehittäminen. Työelämän tutkimuskeskus. Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos. SARJA T 4/1990. Tampere: Tampereen yliopisto.

Kauppinen, S. & Niskanen, T. 2005. Yksityinen palveluntuotanto sosiaali- ja terveydenhuollossa. Raportteja 288. Helsinki: Stakes.

Kerr, S. & Jermier, J. 1978. Substitute for Leadership: Their Meaning and Measurement. *Organizational Behavior and Human Performance* 22, 375–403.

Keskinen, S. 2005. Alaistaito – luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Helsinki: Kunnallissalan kehittämissäätiö.

Kinnunen, J. 1992. KYS:n johtaminen ja kulttuuri muuttuvassa toimintaympäristössä. Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin julkaisuja 4. Kuopio: Kuopion yliopisto.

Kinnunen, J. & Vuori, J. 1999. Hoitotyön johtamisen perusolollisuudet ja toimintamallien muutokset. Teoksessa Simoila, R.; Kangas, R. & Ranta, J. (toim.) Hoitotyötä johtamaan, Helsinki: Kirjayhtymä, 26–52.

Koivumäki, J. 2005. Uusi julkisjohtaminen ja työelämän muutokset 1990-luvulla. –Lähenivätkö julkisen ja yksityisen sektorin palkansaajien työelämäkokemukset? Hallinnon tutkimus 24 (3), 14–29.

Korkeakoulututkintojen viitekehys. Kuvaus suomalaisista korkeakoulututkinnoista 2005. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2005:4. Helsinki: Opetusministeriö.

Koskinen, I.; Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Kotter, J.P. 1990. A Force for Change: How Leadership Differs from Management. New York: Free Press.

Kotter, J.P. 1996. Leading change, United States of America. Boston: Harvard Business School Press.

Kunta- ja palvelurakenneuudistus Paras 2009. <http://www.stm.fi/vireilla/kehittamisohjelmat/jahankkeet/paras> [17.12.2009].

Kvale, S. 1996. InterViews. An introduction to qualitative research interviewing. London: Sage.

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

Laine, T. 2001. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Jyväskylä: PS-kustannus, 26–43.

Lorensen, M.; Sinkkonen, S.; Lichtenberg, A.; Jensdottir, A.; Hamran, G.; Johnsson, B. & Engfeld, L. 2001. Knowledge and skill requirements for nurse leaders in primary health care services in the Nordic countries. Det Medisinske Fakultet Institutt for sykepleievitenskap Universitet I Oslo. Dokumentserie nr 1. Oslo: Oslo Universitet.

Lumijärvi, I. 2006. Strateginen henkilöstöraportointi. Teoksessa Timo Suurnäkki (toim.) Strateginen henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi – kirjoituksia arvioinnista ja kehittämisestä. Helsinki: Työturvallisuuskeskus, 29–44.

Lönnqvist, J. 2000. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Uudet haasteet – uudet näkemykset. Helsinki: Edita.

Mayo, E. 1933/2003. *The Human Problems of an Industrial Civilization*. London: Routledge.

Mezirow, J. 1996. Uudistava oppiminen – kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa. Lahti: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.

Miettinen, M. 2005. Terveystenhuollon innovatiivisuuden esteitä, kannusteita ja mahdollisuuksia. Teoksessa Vuori, J. (toim.) *Terveys ja johtaminen. Terveystieteiden tutkimuskeskus*. Helsinki: WSOY, 260–277.

Mintzberg, H. 1980. *The Nature of managerial work*. Eaglewood Cliffs: Prentice-Hall.

Mintzberg, H. 1983. *Structure in Fives. Designing effective organizations*. Eaglewood Cliffs: Prentice-Hall.

Mäkelä, K. 1990. Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet. Teoksessa Mäkelä, K. (toim.) *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Helsinki: Gaudeamus, 42–61.

Niikko, A. 2003. Fenomenografia kasvatustieteellisessä tutkimuksessa. *Kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia* 85/2003. Joensuu: Joensuun yliopisto.

Niiranen, V. 1995. *Sosiaalitoimen moniulotteinen johtajuus*. Helsinki: Sosiaaliturvan keskusliitto ry.

Nikkilä, J. & Paasivaara, L. 2007. *Arjen johtajuus – rutiinijohtamisesta tulkintataitoon*. Helsinki: Suomen Sairaanhoidajaliitto ry.

Niiniluoto, I. 1984. *Johdatus tieteenfilosofiaan. Käsitteen- ja teorianmuodostus*. Helsinki: Otava.

Nivala, V. 1999. *Päiväkodin johtajuus*. Acta Universitatis Lapponiensis 25. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Nivala, V. 2006. Näkökulmia julkisen sektorin johtamiseen ja johtamisen kehittämiseen. Teoksessa Juuti, P. (toim.) *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Helsinki: Otava, 129–140.

Northouse, P.G. 2001. *Leadership Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Ollila, S. 2006. Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa: johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisenä näkökulmana. Acta Wasaensia no. 156. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Oulasvirta, L.; Ohtonen, J. & Stenvall, J. 2002. Kuntien sosiaali- ja terveydenhuollon ohjaus. Tasapainoista ratkaisua etsimässä. STM:n julkaisuja 2002:19. Helsinki: Edita.

Paasivaara, L.; Suhonen, M. & Nikkilä, J. 2008. Innostavat projektit. Helsinki: Suomen Sairaanhoidajaliitto ry.

Pelttari, P. 1997. Sairaanhoidajan työn nykyiset ja tulevaisuuden kvalifikaatiovaatimukset. Tutkimuksia 80. Helsinki: Stakes.

Quinn, R. E. 1988. Beyond rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.

Rauhala, L. 1989. Ihmisen ykseys ja moninaisuus. Helsinki: Sairaanhoidajien koulutussäätiö.

Ropo, A.; Eriksson, M.; Sauer, E.; Lehtimäki, H.; Keso, H.; Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2005. Jaetun johtajuuden särmit. Helsinki: Talentum.

Ruohotie, P. 2002. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Helsinki: WSOY.

Ruohotie, P. & Honka, J. 2002. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.

Ruohotie, P. & Honka, J. 2003. Ammatillinen huippuosaaminen. Kompetenssitutkimusten avaama näkökulma huippuosaamiseen, sen kehittämiseen ja johtamiseen. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.

Sadler, P. 2003. Leadership. Styles, Role Models, Qualities, Behaviours, Concepts. London: Kogan Pages.

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

Salonen, K. 2002. Vanhussosiaalityö ammattina. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 2. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.

Schütz, A. 1932/2007. Sosiaalisen maailman merkityksenkäs rakentuminen. Tampere: Vastapaino.

Seeck, H. 2008. Johtamisopin Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudamus.

Shackleton, V. & Wale, P. 2004. Leadership and Management. Teoksessa Chmiel, N. (ed.) Introduction to Work and Organizational Psychology. A European Perspective. Hoboken: Blackwell Publishing, 278–301.

Sipilä, J. 1996. Asiantuntija ja johtaja. Helsinki: Weilin & Göös.

Silverman, D. 1989. Six Rules of Qualitative Research: A Post-Romantic Argument. *Symbolic Interaction* 12 (2), 25–40.

Simoila, R. 1999a. Hoitotyön johtaminen – mitä se on ?. Teoksessa Simoila, R.; Kangas, R. & Ranta, J. (toim.) *Hoitotyötä johtamaan*. Helsinki: Kirjayhtymä, 17–25.

Simoila, R. 1999b. Terveystenhoito johtamisen areenana. Teoksessa Simoila, R.; Kangas, R. & Ranta, J. (toim.) *Hoitotyötä johtamaan*. Helsinki: Kirjayhtymä, 9-16

Sinkkonen, S. & Taskinen, H. 2002. Johtamisosaamisen vaatimukset ja taso perusterveydenhuollonhoitotyön johtajilla. *Hoitotiede* 14 (3), 129–141.

Sinkkonen, S. & Taskinen, H. 2005. Johtamisosaamisen vaatimukset terveydenhuollossa. Teoksessa Vuori, J. (toim.) 2005. *Terveys ja johtaminen*. Helsinki: WSOY; 78–104.

Sinkkonen-Tolppi, M. & Viitanen, E. 2005. Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa tarvittava johtamisosaaminen ja siihen liittyvä täydennyskoulutuksen tarve. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 32 (1), 68–74.

Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma KASTE 2008–2011 2008. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2008:6 Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Sosiaalialan ammatillisen työn johtamisen ohjelmassa 2009. Julkaisematon luonnos 27.3.2009.

Stenström, M-L.; Laine, K. & Valkonen, S. 2004. Ammattikorkeakouluista valmistuneiden sijoittuminen työelämään. Teoksessa Välimaa, J.; Tynjälä, P. & Murtonen, M. (toim.) *Korkeakoulutus, oppiminen ja työelämä. Pedagogisia ja yhteiskuntatieteellisiä näkökulmia*. Jyväskylä: PS-kustannus, 109–125.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. *Muutosta johtamassa*. Helsinki: Edita.

Strauss, A. L. 1995. *Qualitative analysis for social scientists*. Cambridge: Cambridge University Press.

Surakka, T. 2006. Osastonhoitajan työ erikoissairaanhoidossa 1990-luvulla ja 2000-luvulla -toimivalta, vastuullisuus ja asiantuntijuus lähijohtajuudessa. *Acta Universitatis Tamperensis* 1172. Tampere: Tampereen yliopisto.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.

Tampsi-Jarvala, T.; Viitanen, E. & Lehto, J. 2005. Johtajana sosiaali- ja terveystoimessa 2003. *Aiheita 7/2005*. Helsinki: Stakes.

Telaranta, S. 1999. *Esimiestyö terveydenhuollossa*. Helsinki: Kirjayhtymä.

Torppa, K. 2007. Managerialismi suomalaisen julkisen erikoissairaanhoidon johtamisessa: tutkimus yksityissektorin johtamisoppien soveltamisesta neljässä yliopistollisessa sairaanhoitopiirissä ja arvio managerialismin soveltuvuudesta julkisen erikoissairaanhoidon uudistamiseen. Acta Universitatis Ouluensis. Series D, Medica. Oulu: Oulun yliopisto.

Turun Sanomat 1.9.2009. Paula Risikko: Suomeen 40–60 sosiaali- ja terveysaluetta.

Tuomi, Jouni 2007. Tutki ja lue. Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Helsinki: Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tutkintojen ja muun osaamisen kansallinen viittekehys 2009. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2009:24. Helsinki: Opetusministeriö.

Töttö, P. 2004. Syvällistä ja pinnallista. Teoria, empiria ja kausaalisuus sosiaalitutkimuksessa. Tampere: Vastapaino.

Uljens, M. 1989. Fenomenografi – forskning om uppfattningar. Lund: Studentlitteratur.

Uusitalo, I. 2000. Yhteisölliset oppimisympäristöt. Teoksessa Haapamäki, J.; Kaipio, K.; Keskinen, S.; Uusitalo, I. & Kuoksa, M. Yhteisö kasvattaa. Päivähoito oppimis- ja kasvatusyhteisönä. Helsinki: Tammi, 84–92.

Uusitalo, I. 2009. Asioita voidaan johtaa vain ihmisten kautta. Turun Sanomat 3.12.2009, kirjoittajavieras.

Vartiainen, M. 1994. Työn muutoksen työvälineet. Muutoksen hallinnan sosiotekniset menetelmät. Espoo: Otatieto Oy.

Varto, J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki: Kirjayhtymä.

Vataja, K.; Seppänen-Järvelä, R. & Vanhanen, T. 2007. Sosiaalitoimisto työympäristönä. Sosiaalitoimistojen tarkastelua työyhteisöjen ja työn organisoinnin näkökulmasta. Yhteiskuntapolitiikka 72 (4), 357–370.

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

Viitanen, E.; Kokkinen, L.; Konu, A.; Simonen, O.; Virtanen, J.V. & Lehto, J. 2007. Johtajana sosiaali- ja terveydenhuollossa. Helsinki: Kunnallissalan kehittämissäätiö.

Vroom, V.H. & Yetton, P.W. 1973. Leadership and Decision-making. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

Vuori, J. 2005a. Päätöksenteko dialogisesti oppivassa ja johdetussa työyhteisökulttuurissa. Teoksessa Vuori, J. (toim.). 2005. Terveys ja johtaminen. Terveyshallintotiede terveydenhuollon yksiköissä. Helsinki: WSOY, 218–260.

Vuori, J. (toim.) 2005b. Terveys ja johtaminen. Helsinki: WSOY.

Vuori, J. 2005c. Terveysjohtaminen ja –hallinto tieteenalana. Teoksessa Vuori, J. (toim.) Terveys ja johtaminen. Terveyshallintotiede terveydenhuollon yksiköissä. Helsinki: WSOY, 10–33.

Wiili-Peltola, E. 2000. Sairaala sosiaalisena organisaationa. Uusia kuvia vanhoissa raameissa? Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti 37 (2), 122–133.

Yukl, G. 2006. Leadership in organizations. Upper Saddle River. New Jersey: Person Prentice Hall.

LIITE I. Asiantuntijahaastattelut

Henkilöt kunnittain (8)

Kaarinan kaupunki (1)

Loimaan aluesairaala (1)

Paimio kaupunki (1)

Raisio kaupunki (1)

Turun kaupunki (2)

Turun yliopistollinen keskussairaala (2)

LIITE 2. Infokirje haastateltaville

23.2.2009



Tulosalue
Hyvinvointipalvelut

LÄHIESIMIESTUTKIMUS (2008–2009) - Sosiaali- ja terveysala

Allekirjoittaneet tekevät Turun ammattikorkeakoululle tutkimusta, joka käsittelee sosiaali- ja terveysalan lähijohtamista osaamisen eri näkökulmaista. Keskeiset tutkimuskysymykset liittyvät ammatilliseen lähiesimiestyössä vaadittaviin kvalifikaatioihin, kompetensseihin, osaamisen haasteisiin ja tulevaisuudenkuviin. Aihealueet on esitelty tässä lyhyessä kirjeessä.

Tutkimuksen keskeinen tavoite on tuoda lähiesimiestyötä näkyväksi ja tunnetuksi, ja näin samalla paikantaa siinä vaadittava osaaminen. Tutkimuksessa löytyvät haasteet voidaan lähitulevaisuudessa työstää myös lähiesimieskoulutusta kehittäviksi aihealueiksi, vaikka tämä ei olekaan tämän tutkimuksen keskeinen tavoite.

Tutkimus ilmestyy Turun ammattikorkeakoulun julkaisusarjassa loppuvuonna 2009.

Haastattelun aihealueet (n. 1 tunti, digitalletus & muistiinpanot; eettinen lupaus: salassapitovelvollisuus, ei henkilötunnisteita, käyttöalue):

- I Kuvaa lähiesimiesten tehtäviä ja asemaa organisaatiossasi.
- II Millaista ammatillista osaamista lähiesimiestyö vaatii?
- III Millaisia osaamisvajeita arvioit / koet yksikkösi lähiesimiehillä olevan oman organisaatiosi näkökulmasta?
- IV Haasteet ja tulevaisuuskuvat lähiesimiestyöstä.

KIITOS YHTEISTYÖSTÄ!

Kari Salonen

Yliopettaja

YTT, FM

Turun ammattikorkeakoulu

044 907 4549

kari.salonen@turkuamki.fi

Kai Reikko

Tuntiopettaja

KTM

Turun ammattikorkeakoulu

050 3561252

kai.reikko@turkuamki.fi

Ilkka Uusitalo

Täydennyskoulutuspäällikkö

KL

Turun ammattikorkeakoulu

050 5985 955

ilkka.uusitalo@turkuamki.fi

LIITE 3. Haastatteluteemat

Työntekijä:

Haastattelupäivä:

Työpaikka:

Kesto:

Lähiesimiesten määrä:

I Kuvaa lähiesimiesten tehtäviä ja asemaa organisaatiossasi.

- 1 Mitä lähiesimiehet tekevät (työn sisällöt)?
- 2 Kuvaa lähiesimiesten asemaa organisaatiossasi.

II Millaista ammatillista osaamista lähiesimiestyö vaatii?

- 3 Perusosaaminen.
- 4 Osaamisen erityisalueita.
- 5 Mitä tulee tietää työnsä perustaksi (ammatillinen / teoreettinen tietopuusta)?

III Millaisia osaamisvajeita arvioit / koet yksikkösi lähiesimiehillä olevan oman organisaatiosi näkökulmasta?

- 6 Osaamisvajeita.
- 7 Miten nämä vajeet mielestäsi ilmenevät konkreettisesti lähiesimiestyössä?

IV Haasteet ja tulevaisuuskuvat lähiesimiestyöstä.

- 8 Henkilökohtaisessa osaamisessa (kompetenssi).
- 9 Työnantajan edellyttämässä osaamisessa (kvalifikaatio).
- 10 Päivittäisessä lähijohtamisessa (konkreettisesti työssä).
- 11 Toimintaympäristö(i)ssä.
- 12 Koulutukselliset haasteet / vaateet.
- 13 Muuta huomioitavaa (täydennettävää).

LIITE 4.

Hoitoalan johdon arviointeja johtamisosaamisen ja -kompetenssien tärkeydestä sekä omasta osaamisesta niiden suhteen. Erotus ilmaisee koetun osaamisvaheen. Aineistona 151 johtavaa hoitajaa, 51 ylihoitajaa, sekä 59 osastonhoitajaa ja vastaavaa hoitajaa, yhteensä N = 268. (Sinkkonen & Taskinen 2002)

Johtamisosaamisen perusulottuvuudet (12 kpl) ja niiden osa-alueet (69 kpl)	Tiedon tärkeys		Oma osaaminen		Ero
	keskiarvo	SD	keskiarvo	SD	
1. Terveydenhuoltojärjestelmä ja hoitotyön rooli siinä	3,93	.85	3,51	.88	.42
Terveydenhuoltojärjestelmän luonne ja rakenne	4.04	.89	3.92	.78	.12
Hoitotyön tehtävä ja merkitys terveydenhuollossa	4.65	.59	4.00	.74	.65
Hoitotyön tavoite (missio) ja väestön terveystarpeet	4.73	.53	3.73	.78	1.00
Hoitotyön johtaminen terveydenhuollossa	4.64	.60	3.77	.87	.87
Hoitotyön hallinto terveydenhuollossa	4.48	.72	3.76	.86	.72
2. Hoitotyön organisaatorakenteen määrittely	3.66	.85	3.20	.84	.46
Organisaatorakenteen määrittely	3.93	.84	3.64	.65	.29
Virallinen organisaatorakenne	3.89	.87	3.74	.85	.15
Väestön terveystarpeiden ja voimavarojen vaikutus org.rak.	4.31	.77	3.37	.88	.94
Hoitotyön ylimmän johdon asema org.rakenteessa	4.38	.80	3.84	.89	.54
Valta/riippuvuus keskitetyissä/hajautetuissa organisaatioissa	3.74	.91	3.35	.87	.39
Hoitotyön org:n kehittäminen väestön tarpeita vastaavaksi	4.61	.65	3.45	.93	1.16
3. Terveyspolitiikan muotoutuminen	3.95	.85	2.98	.78	.97
Terveyspolitiikan muotoutumisprosessi	3.69	.88	2.82	.80	.87
Terveyspolitiikan laatiminen	3.94	.86	2.81	.81	1.13
Terveyspolitiikan tutkimus ja hoitotyön johtaminen	4.13	.80	2.92	.94	1.21
Hoitotyön rooli valtakunnallisen terveyspolitiikan muod.:ssa	4.16	.86	2.74	.96	1.42
4. Voimavarojen ja palvelujen suunnittelu	4.50	.61	3.41	.85	1.09
Päivittäisen (operatiivisen) suunnittelun menetelmät	4.07	.89	3.52	.82	.55
Hoitotyön pt. (strategisen) suunnittelun menetelmät	4.33	.72	3.28	.88	1.05
Hoitotyön suunniteltu muuttaminen	4.22	.78	3.20	.86	1.02
Voimavarasuunnittelun kehittäminen hoitotyössä	4.47	.66	3.29	.93	1.18
Hoitotyön kehittämisohjelman laatiminen	4.43	.74	3.07	.91	1.36
5. Standardien määrittely ja laadun parantaminen	4.34	.69	2.95	.86	1.39
Standardien kuvaus ja määrittäminen	3.82	.84	2.78	.86	1.04
Hoitotyön käytännön standardien kehittäminen	4.02	.84	2.79	.86	1.23
Hoitotyön hallinnon standardienkehittäminen	3.87	.81	2.67	.84	1.20
Hoitotyön laadun parantamisohjelmien kehittäminen	4.44	.68	2.98	.90	1.46
Standardien käyttö hoitotyön tulosten ja laadun arvioinnissa	4.14	.80	2.72	.82	1.42
6. Voimavarojen kohdentaminen ja ohjaus hoitotyössä	4.43	.64	3.37	.88	1.06
Ympärivuorokautinen vastuu ja toimivaltuudet hoitotyössä	4.15	.83	3.55	.83	.60
Ohjauksen periaatteet ja tarkoitus	4.11	.77	3.46	.81	.65
Aika voimavarana ja ajan hallinta	4.18	.77	3.22	.84	.96
Päätöksenteon menetelmät hoitotyössä	4.18	.74	3.47	.90	.71
Hoitohenkilöstön motivointi	4.79	.44	3.56	.83	1.23
Ristiriitojen käsittely hoitotyössä	4.59	.63	3.43	.85	1.16
Vastuun ja valtuuksien siirtäminen (delegointi)	4.26	.75	3.55	.83	.71
Henkilöstön kohdentaminen, sijoittaminen	4.48	.70	3.60	.87	.88

Johtamisosaamisen perusolottuvuudet (12 kpl) ja niiden osa-alueet (69 kpl)	Tiedon tärkeys		Oma osaaminen		Ero
	keskiarvo	SD	keskiarvo	SD	
7. Tiedonkulun varmistaminen ja kommunikointi	4.57	.58	3.49	.78	1.08
Tiedon merkitys hoitotyössä	4.71	.55	3.68	.76	1.03
Manuaalisten tietojärjestelmien hallinta hoitotyössä	3.75	.97	3.54	.79	.21
Atk-järjestelmien hallinta hoitotyössä	4.30	.82	2.90	.91	1.40
Suullinen ja kirjallinen viestintä hoitotyössä	4.60	.63	3.67	.74	.93
Potilaskohtaiset tietojärjestelmät hoitotyön tutkimuksessa	3.91	.88	2.75	.85	1.16
Hoitotyön tutkimustulosten välittäminen	4.22	.79	2.95	.89	1.27
8. Taloushallinto	4.22	.71	3.27	.87	.95
Taloudelliset kysymykset terveydenhuollossa ja hoidossa	4.40	.67	3.57	.84	.83
Budjetoinnin periaatteet hoitotyössä	4.35	.70	3.59	.90	.76
Taloudellisen seurannan periaatteet hoitotyössä	4.38	.66	3.57	.92	.81
Vastuu hoitotyön kustannuksista	4.44	.66	3.71	.87	.73
Hoitohenkilöstön budjetti	4.35	.73	3.56	.88	.79
Välineiden ja tarvikkeiden budjetti	4.19	.81	3.68	.87	.51
Kustannus-, hyöty- ja vaikuttavuusanalyysit	4.22	.80	2.85	.96	1.37
9. Henkilöstöhallinto	4.54	.61	3.71	.83	.83
Toimenkuvien ja työn analyysit	3.76	.86	3.08	.79	.68
Toimenkuvien ja työn kehittäminen	4.18	.79	3.34	.77	.84
Työnhakijoiden haastattelut ja valinta	4.44	.76	3.83	.83	.61
Henkilöstön sijoittaminen	4.30	.77	3.78	.78	.52
Työvuorolistojen laatiminen	3.30	1.20	3.58	.94	-.28
Hoitotyöntekijöiden pysyvyydestä huolehtiminen org:ssa	3.77	.95	3.41	.75	.36
Yhteistyö ammattijärjestöjen kanssa	3.29	.92	3.20	.88	.09
Hoitotyöntekijöiden suoritusten arviointi	3.95	.78	3.17	.82	.78
Kurinpidolliset toimenpiteet ja palkitseminen	3.51	.87	3.12	.77	.39
10. Koulutus ja kehittäminen	4.58	.58	3.54	.82	1.04
Itsensä kehittämisen menetelmät	4.49	.64	3.43	.81	1.06
Hoitohenkilöstön kehittämisen menetelmät	4.54	.61	3.42	.77	1.12
Koulutusmenetelmät hoitotyössä	4.26	.73	3.32	.84	.94
Tutkimustyön edistäminen ja tukeminen	4.02	.86	2.91	.93	1.11
Potilaiden opetus	4.16	1.02	3.34	.82	.82
11. Jatkuva valvonta, seuranta ja arviointi	4.10	.80	3.24	.80	.86
Päivittäinen seuranta hoitotyössä	3.50	1.05	3.27	.76	.23
Arvioinnin menetelmät ja mittarit hoitotyössä	3.98	.84	2.86	.84	1.12
Hoitokäytäntöjen arviointi	4.11	.81	3.00	.81	1.11
Hoitotyön hallinnon arviointi	4.10	.76	2.96	.87	1.14
12. Koordinointi ja yhteistyö	4.38	.67	3.42	.81	.96
Organisaation eri tasojen välinen koordinointi	4.16	.80	3.28	.80	.88
Eri toimialueiden välinen koordinointi	4.25	.71	3.30	.78	.95
Koordinointi omalla osastolla/työyksikössä	4.32	.71	3.57	.75	.75
Moniammatillinen yhteistyö	4.65	.55	3.76	.80	.89
Ryhmätyö terveydenhuollossa	4.38	.76	3.54	.83	.84

LIITE 5.

Kompetenssikartta. Aineistossa esille tulleita johtamisen kompetensseja suhteutettuna Laaksonen ym. 2005 jäsentelyyn (Ruohotietä & Honkaa 2003 mukailten).

Kompetenssi	Sisältö	Ilmeneminen lähiesimies-aineistossa
oman toiminnan hallinta	oppimisen taito organisoinnin ja ajanhallinn kyky henkilökohtaiset vahvuudet ongelmanratkaisutaito kasvuhalukkuus	<i>Tämä vaatii hyvää oman yhteisön tietotaidon tuntemusta ja alttiutta joustaviin reagointeihin tilanteiden muuttuessa. (LE9)</i> <i>Vallankäytön suhteen johtajan pitää siis olla tilannetietoinen. On tilanteita, joissa esimiehen tulee päättää, mitä tehdään. (LE1)</i> <i>Pitää luottaa itseensä, omiin ajatuksiinsa, tunteisiinsa, visioihinsa ja päätöksiinsä. (LE 21)</i>
kommunkointitaito	vuorovaikutustaito kuuntelutaito kirjallinen viestintätaito sähköinen viestintätaito	<i>Esimiehen tehtävänä on tukea työyhteisön perustehtävää ja kehittää työyhteisöä. Tämä tarkoittaa keskustelua, keskustelua ja keskustelua työyhteisössä yhteisistä työmenetelmistä, työstä ja työn tavoitteista. (LE11)</i> <i>Esimieheltä vaaditaan hyviä vuorovaikutustaitoja.</i> <i>Esimiehen tulee olla läsnä ja kuunnella työntekijöitään. (LE10)</i> <i>Ei riitä että kuuntelee, pitää myös kuulla. (LE18)</i> <i>Hänen tulee hallita tiedon kerääminen erilaisiin raportteihin ja tilastoihin ja tarvittaessa osata selittää niistä ilmenevät tiedot esim. omille esimiehilleen tai työntekijöilleen. (LE13)</i>
ihmistien ja tehtävien johtaminen	koordinointikyky päättösentekotaito johtamistaito konfliktien käsittelyn taito suunnittelu- ja organisointi oikeudenmukaisuus ihmissuhteiden hallinnan kyky	<i>Taitava valmentaja on aidon kiinnostunut suojattiensa asioista, ymmärtää heitä ja tuntee empatiaa. (LE6)</i> <i>Hänen tulee delegoida ja antaa vastuuta muille työntekijöille, jolloin ihmiset kokevat työnsä mielekkääksi ja sen myötä saadaan piiloksissa olevat voimavarat käyttöön. (LE20)</i> <i>Vaikeimpia tilanteita on kun jommankumman etu on toiselle epämiellyttävä seuraus. Näissä tilanteissa esimiehen tehtävänä on kertoa päätöksen johtaneet seikat niin, että molemmat osapuolet tietävät päätöksen vaikuttaneet tiedot. (LE13)</i> <i>Johtaminen vaatii paljon tietoa, mutta johtaja voi joutua ottamaan riskejä tuntuman perusteella. Viime kädessä johtaja tekee päätökset. (LE10)</i>
liike-toiminnan johtaminen	liiketoiminnan tuntemus asiakassuuntautuminen tuloshakuisuus strateginen ajattelu tehokkuususkomukset suoritus halu	<i>Esimiehelle asetetaan paljon haasteita, pelkkä osastolalla tapahtuva työpanos ja lähijohtaminen ei riitä. Yhä enemmän tulee olla tietoinen koko organisaatiosta ja siitä miten oma yksikkö niveltyy siihen. (LE16)</i>
innovatiivisuus ja muutosten hallinta	hahmottamiskyky luovuus riskinotto kyky visiointikyky	<i>Muutoskoulutusta olemme työyhteisönä saaneet näissä aikaisemmissa muutoksissa, joten tiedän tämän muutoksen tietotasolla sujuvan, tunnetasolla onkin eri juttu, siinä riittää haastetta ja pohdittavaa työyksiköissä. (LE12)</i> <i>Johtajalla on oltava selkeä visio työyhteisön toiminnasta. (LE9)</i>